

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PEDAGOGIKY A PSYCHOLOGIE**

**Nezaměstnanost, outplacement, jak najít nové  
zaměstnání**

*Bakalářská práce*

České Budějovice 2011

**Vypracovala: Iva Kindlmanová**

**Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jitka Šebová Šafaříková**

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným stanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

.....

**V Českých Budějovicích, dne 22. 3. 2011**

**Iva Kindlmanová**

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je věnována tématu nezaměstnanosti. Popisuje pojem nezaměstnanost, její dělení, vývoj apod. Dále se zabývá propouštěním zaměstnanců a hledáním nového zaměstnání. Zaměřuje se na ohroženou skupinu nezaměstnaných ve věku 50+<sup>1</sup>. V obecné rovině se rovněž věnuje pojmu outplacement a jeho přínosu pro zúčastněné. Poslední část podává praktický návod na hledání a nalezení zaměstnání. Toto je obsahem teoretické části. Praktická část se pomocí dotazníkové metody zabývá zkoumáním nezaměstnaných ve věkové skupině 50+ po ztrátě zaměstnání.

## **Annotation**

This thesis deals with the topic of unemployment. It describes the concept of unemployment, its division, development, etc. It also deals with the dismissals of employees and with the search for new employment. It focuses on vulnerable groups of unemployed people aged 50 +. Generally, it also deals with the concept of outplacement and its asset for participants. The last section gives practical advice on job seeking and finding. This is the content of theoretical part of this thesis. Practical part, by means of a questionnaire method, deals with the probing of unemployed people aged 50 + after loss of their job.

---

<sup>1</sup> 50+ jsou nezaměstnaní lidé od věku 50 let a výše

**Děkuji své vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Jitce Šebové Šafaříkové  
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.**

## Obsah

Úvod .....	7
<b>I. Teoretická část.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Nezaměstnanost.....</b>	<b>8</b>
1.2 Práce a její význam .....	10
1.3 Práce a její ztráta .....	11
1.3.1 Společenské dopady při ztrátě zaměstnání.....	11
1.3.2 Dopady na člověka při ztrátě zaměstnání.....	11
1.4 ILO – mezinárodní organizace práce.....	14
1.5 Politika Evropské zaměstnanosti.....	16
1. 6 Nezaměstnaní 50+ .....	17
1.6.1 Projekt 50+ .....	19
1.6.3 Věková vyváženost.....	20
1.6.4 Flexibilní organizace 50+ .....	21
1.6.5 Zkušenosti starších zaměstnanců .....	21
1.6.6 Tréninky a školení .....	22
<b>2 Outplacement .....</b>	<b>23</b>
2.1 Krize a outplacement.....	23
2.2 Druhy outplacementu .....	24
2.2.1 Individuální outplacement .....	24
2.2.2 Skupinový outplacement .....	25
2.3 Outplacement a jeho podstata .....	26
2.4 Externí poradce nebo vnitřní zdroj firmy .....	28
2.5 Finanční náročnost a přínosy.....	29
2.6 Financování outplacementu .....	31
2.7 Ukazatele úspěšnosti outplacementu.....	31
2.8 Námitky zaměstnavatelů .....	32
2.9 Outplacementové firmy .....	33
2.9.1 Proč být zákazníky outplacementových firem .....	34

<b>3 Úřady a hromadné propouštění.....</b>	<b>35</b>
3.1 Výpověď.....	37
3.2 Využití služeb psychologa .....	38
3.3 Hledání zaměstnání.....	40
3.3.1 Co udělat na začátku .....	43
3.3.2 Plánování doby nástupu .....	45
3.4 Trh práce .....	45
3.5 Výběrové řízení .....	46
3.5.1 Informace o pracovním místě .....	48
3.6 Životopis .....	48
3.6.1 Životopis z pohledu zaměstnavatele.....	49
3.6.2 Údaje v životopisu .....	50
3.7 Výběr zaměstnání .....	51
3.8 Jak napsat žádost .....	52
<b>II. Praktická část.....</b>	<b>53</b>
<b>1 Cíl praktické části .....</b>	<b>53</b>
1.1 Hypotéza: .....	53
1.2 Metodika .....	53
<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	

## Úvod

Slova mohou někomu znít jako pouhá slova bez bližšího obsahu, jiným se za každým z nich vybaví jasný obsah. Tento téměř literární výrok platí i pro mou práci, která pojednává o nezaměstnanosti, outplacementu a návodu jak najít a získat nové zaměstnání a která by mohla pomoci lidem ve svízelné situaci nezaměstnaného.

Věřím, že pro svou jednoduchost bude nezaměstnanými všeobecně pochopena a poskytne jim kvalifikovaný návod, jak se vrátit zpět do běžného života.

V této práci bych chtěla stručně popsat co je to nezaměstnanost. Všichni ji známe, ale jen málokdo ví, jak se chovat v situaci, když nás tato nemilá životní situace postihne. Předem předesílám, že to není jen o tom jít na úřad práce a pasivně čekat, že něco přijde. Takovýto člověk se na pracovním trhu sám diskriminuje a to právě svou pasivitou. V tomto případě klesá procento úspěšnosti získání zaměstnání.

Stěžejní částí práce bude popsání outplacementových technik a outplacementu jako takového. Chtěla bych obecně popsat, co pro zaměstnance outplacement znamená, co mu nabízí a jestli je efektivní. Outplacementem se zabývají dobré firmy, které se podle míry svých možností a stupněm poskytovaných služeb starají o lidi, kterých se propouštění týká, ať již přímo nebo nepřímo.

Další věcí, kterou bych chtěla zmínit je příprava, komplexní znalost a informace o metodách a postupech získávání zaměstnání. Praktickou částí bych ráda poukázala na skutečnost, že se nezaměstnaný ocitá po ztrátě zaměstnání ve velmi nepříjemné a tíživé situaci, ve které se rád a s nadějí obrací na odbornou pomoc.

# I. Teoretická část

## 1 Nezaměstnanost

Za nezaměstnaného je v ekonomické teorii považována osoba schopná pracovat, která však nemůže najít placené zaměstnání. Obecně (metodika Mezinárodní organizace práce) se za nezaměstnaného považuje osoba, která

- je starší patnácti let,
- aktivně hledá práci,
- je připravena k nástupu do práce do 14 dnů.

Nezaměstnanost může být také rozlišována jako:

- dobrovolná – osoba setrvává dobrovolně nezaměstnaná, není ochotna přijmout práci za nabízenou mzdu (nezahrnuje se do statistik nezaměstnaných, viz výše)
- frikční (dočasná) - člověk přerušil práci na chvíli, než si najde novou, je nezaměstnan, dále např. absolvent školy
- sezónní – souvisí např. s ročním obdobím – třeba v zimě je na horách zaměstnáno více správců lyžařských vleků než v létě, v zimě je více nezaměstnaných stavařů
- cyklická - souvisí s průběhem hospodářského cyklu. V době, kdy se ekonomika nachází v hospodářské depresi, je zaměstnáno méně lidí než v době konjunktury.
- systémová (strukturální) – nezaměstnaný skutečně nemůže sehnat práci ve svém oboru, souvisí s nesouladem nabídky práce a poptávky po práci (např. nadbytek horníků po uzavření dolů v ostravsko-karvinském uhelném revíru). Řešením je rekvalifikace.
- dlouhodobá - nezaměstnaný nemá práci déle než 1 rok. V takovém případě je velmi těžký návrat zpět do práce.



Průměrný počet nezaměstnaných osob podle metodiky Mezinárodní organizace práce (ILO), očištěný od sezónních vlivů, se proti 2. čtvrtletí roku 2010 snížil o 10,6 tis. osob (bez očištění od sezónních vlivů zůstal počet nezaměstnaných osob shodný). Stagnace počtu nezaměstnaných osob i v období nástupu absolventů škol na trh práce ukazuje na postupné zlepšování situace na trhu práce.

Počet nezaměstnaných osob dosáhl 374,7 tis. (z toho 194,8 tis. žen) a v porovnání se 3. čtvrtletím roku 2009 se celkový počet nezaměstnaných snížil o 12,4 tis., když ještě v 1. čtvrtletí roku 2010 činil meziroční vzestup 119,9 tis. osob. Meziroční pokles nezaměstnanosti se projevil především v mužské populaci (o 11,8 tis.).

Negativní je skutečnost, že počet osob nezaměstnaných jeden rok a déle se nadále zvyšoval. Proti 3. čtvrtletí 2009 se jejich počet zvýšil o 52,3 tis. osob a činil 160,8 tis. osob. Jejich podíl se začal opětovně přibližovat polovině všech nezaměstnaných osob (42,9 %), přitom v 1. čtvrtletí roku 2010 činil 35,7 %.

Obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO (ve věkové skupině 15-64letých) dosáhla 7,2 %, proti 3. čtvrtletí 2009 se snížila o 0,2 procentního bodu.

Odlíšná metodika zjišťování se promítla do difference mezi výší obecné míry nezaměstnanosti (ILO) a míry registrované nezaměstnanosti MPSV. Tendence vývoje obou měř byly podobné, míra registrované nezaměstnanosti MPSV dosáhla ve 3. čtvrtletí hodnoty 8,6 %.

Nízkou míru nezaměstnanosti mají trvale vysokoškoláci (2,9 %) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (5,5 %). Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (23,6 %) a mírně nadprůměrná je v početné skupině osob se středním vzděláním bez maturity vč. vyučených (8,0 %).

## 1.2 Práce a její význam

„Práci můžeme obecně vzato chápat jako jednu z nejdůležitějších lidských činností. Asi nejčastěji je definována jako uvědomělá a cílevědomá činnost, v jejímž průběhu dochází k přetváření předmětů přírody, případně výsledků předchozí pracovní činnosti tak, aby mohly sloužit k uspokojování potřeb.“<sup>2</sup>  
„Člověk je k ní veden již od dětství a v různých formách jej provází takřka celým životem. Z toho nám vyplývá, že práce hraje v životě lidí stěžejní roli. Nepřináší pouze materiální prospěch, důležitá je i z hlediska seberealizace, uspokojení pocitu ctězádosti či sebeuplatnění, vede k sociálním kontaktům, kdy dochází k vytváření určitého sociálního prostoru, ve kterém následně pracujeme a posléze se i hodnotíme, případně srovnáváme s ostatními pracovníky.“<sup>3</sup>

„Práce je důležitá samozřejmě i pro vývoj lidské osobnosti, či jakožto možnost odvodu přebytečné energie – psychické i fyzické. Jak můžeme pozorovat na velkém počtu názorných ukázek lidové slovesnosti, práce je důležitým prvkem lidské existence a vždy byla – např. lidová přísloví „Bez práce nejsou koláče“, „Komu se nelení, tomu se zelení“ nebo jedno z přikázání v křesťanském desateru, v němž je na člověka apelováno, aby den sváteční světil.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Surynek A. & kol.: Sociologie pro ekonomy a manažery, str. 205

<sup>2</sup> Buchtová B.: Psychické důsledky dlouhodobé nezaměstnanosti, HR Management [on-line], Praha, leden 2007, [cit.: 26. 1. 2007]

<sup>4</sup> Buchtová B. & kol.: Nezaměstnanost, str. 35

Vzhledem k tomu, že pracovní činnost lidí je vždy uskutečňována v určitém společenském prostředí, je práce chápána i jako sociální proces a nutně proto musí být předmětem zájmu sociologie. „Sociologie je věda o mezilidských vztazích, které existují dlouhodobě a dosahují stabilních forem svého utváření a průběhu. V tomto smyslu je sociologie vědou o sdružování a zespolečňování lidí.“<sup>5</sup>

### **1.3 Práce a její ztráta**

Jak již bylo v předcházejícím článku uvedeno je patrné, že, když člověk přijde o práci, je to pro něho veliký zásah do života. Nejhorší je, že přijde o finanční zabezpečení za vykonanou práci, což se pochopitelně negativně projevuje na nemožnosti uspokojit životní potřeby. S tímto souvisí i další problém, a to jistý pokles životní úrovně, či možnou ztrátu denních rituálů, návyků a omezení sociálních kontaktů, ať již v práci tak mimo ni.

#### **1.3.1 Společenské dopady při ztrátě zaměstnání**

Dle výzkumů jsou jednoznačně prokázány jevy jako nárůst kriminality – zvláště mladistvých, drogové závislosti, pokusů o sebevraždu a vyšší počet pacientů psychiatrických klinik. Jistě nepřekvapí ani fakt, že mezi dopady řadíme různá psychosomatická onemocnění (srdeční choroby, kloubní revmatismus atd.), či zhoršení psychických poruch.

#### **1.3.2 Dopady na člověka při ztrátě zaměstnání**

Když jedinec ztratí zaměstnání, dá se očekávat pokles jeho sebedůvěry, značné zhoršení psychického stavu, které může vést až k depresím, rodinné problémy různého charakteru či ztráta smyslu života.

---

<sup>5</sup> Surynek A. & kol.: Sociologie pro ekonomy a manažery, str. 19

Vše uvedené je zcela pochopitelné, jelikož se jedná o novou životní situaci, s kterou se člověk do této doby nemusel setkat, a proto zprvu neví, jak se zachovat. Poměrně častým dopadem bývají i psychicky velice těžké stavy absolutní beznaděje, které jsou způsobeny zpravidla dlouhodobou nezaměstnaností, kdy již člověk zcela přestává věřit všemu včetně sebe sama.

„Běžnými jevy jsou i nárůst sociální izolace či obviňování rodiny ze ztráty práce. Mezi dopady na jedince můžeme počítat i dezintegraci osobnosti či různé projevy dysfunkčního chování.“<sup>6</sup>

Sociologové se zmiňují i o významných důsledcích v rodinách nezaměstnaných – dochází k nárůstu konfliktů, případně jiných forem agrese, děti, jejichž rodiče jsou momentálně bez práce, mívají problémy ve škole a často i poruchy vývojové.

„Spolu se vzrůstající ekonomickou zátěží roste napětí v rodinách a narušují se vztahy mezi příslušníky domácností i širšího příbuzenstva. Také vztahy s přáteli mohou být při dlouhodobé nezaměstnanosti výrazně poškozeny a někdy úplně ztraceny.“<sup>7</sup>

„Běžné jsou stavy bezmocnosti, strachu, tísně, nejistoty apod. V prováděných průzkumech lidé často používají určité metafory – např. že vidí vše černě. Častý je i úkaz, kdy lidé ztrácejí zájem o práci. Mezi ženami a muži v tomto ohledu nebyl prokázán zásadní rozdíl.“<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Buchtová B. & kol.: Nezaměstnanost, str. 82

<sup>7</sup> Mareš P.: Nezaměstnanost, str. 82

<sup>8</sup> Buchtová B. & kol.: Nezaměstnanost, str. 85

Jinak je tomu u věkové skladby – zde se jasně vytvořily rizikové skupiny – nejtěžší je ztráta práce pro věkovou skupinu 41-50 let, jelikož na jedné straně ještě zbývá dost času na odchod do důchodu, na straně druhé si ovšem uvědomují, že pro potenciálního zaměstnavatele již nepředstavují nadějnou podle nejmodernějších metod vzdělanou sortu lidí.

Nejzásadnější bariérou je neschopnost reagovat na nové podmínky trhu práce, což je pochopitelné, protože pokud jsme začleněni řadu let ve společnosti s jistou organizací, tak nemáme potřebu sondovat jiné alternativy, proto po ukončení spolupráce s touto organizací nemáme přehled o požadavcích moderní doby. Zde se implementace outplacementu přímo nabízí. „Často zmiňovanou bariérou je i fakt, že lidem chybí zvyklosti z kolektivního života – např. společné stravování, sdílení radostí i strastí atd. Paradoxně zejména tato překážka se častokrát stává právě jedním z impulsů, proč hledat nové zaměstnání.“<sup>9</sup>

Obavy dalších životních situací vycházejí z již zmíněné důležitosti práce pro člověka. Jako první se nabízí problémy ekonomického rázu – jsme zvyklí na určitý přísun peněz, který náhle mizí a my se musíme naučit vyrovnat se s tím, že prostě nemáme to co dříve. Nejedná se však zdaleka o jediný dopad – neméně důležitá je i ztráta pracovní aktivity. Po několik let jste byli zvyklí vstávat ve všední dny na osmou ranní, jenže teď již není kam vstávat. Jak s touto situací naložit? To je složitá otázka a každý se s ní neumí sám vyrovnat. Proto je třeba obrátit se na odborníka dříve, než bude pozdě. S tím vším úzce souvisí i problémy v rodině. „Podle dlouhodobého pozorování se se ztrátou povolání vyrovnávají lépe ženy. Důvod je jasný – mohou se realizovat v domácnosti, řekněme, že si v ní mohou najít určité alternativní pole působnosti.

---

<sup>9</sup> Buchtová B. & kol.: Nezaměstnanost, str. 86

Ale aby ztratil práci muž jakožto živitel rodiny? To je rána nejen pro něj samotného, ale i pro jeho rodinu.“<sup>10</sup>

#### **1.4 ILO – mezinárodní organizace práce**

Největší a nejsilnější organizací zabývající se nezaměstnaností je pro českou republiku i pro celou Evropskou unii je ILO (International Labour Organization) Mezinárodní organizace práce. Byla založena v r. 1919, od r. 1946 je specializovanou agencí systému OSN. Sídlí v Ženevě. Cílem ILO je zlepšování pracovních a životních podmínek přijímáním mezinárodních pracovních úmluv a doporučení stanovujících minimální standardy v oblastech jako jsou mzdy, pracovní doba a podmínky zaměstnání a sociální jistoty. ILO se zabývá rovněž výzkumem a aktivitami technické kooperace včetně přípravy na povolání a rozvoje managementu s cílem podpory demokracie a lidských práv, snížení nezaměstnanosti a chudoby, jakož i ochrany pracujících. Další její prioritou je prosazovat ženy stále více do pozic, kde dnes nejsou nebo jsou jen sporadicky zastoupeny.

Za nezaměstnané jsou podle definice ILO považovány osoby, které v referenčním období neměly žádné zaměstnání, neodpracovaly ani jednu hodinu za mzdu nebo odměnu a aktivně hledaly práci, do které by byly schopny nastoupit nejpozději do dvou týdnů. Tato metodika je jednotná pro všechny členské země EU a poskytuje mezinárodně srovnatelné údaje. Je třeba respektovat skutečnost, že definice nezaměstnaných podle ILO se liší od definice uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce.

---

<sup>10</sup> Buchtová B. & kol.: Nezaměstnanost, str. 86

Nejdůležitější akcí v rámci agendy ILO v roce 2009 bylo 98. zasedání Mezinárodní konference práce (MKP), které se konalo ve dnech 3.-19. června 2009. Zasedání se zúčastnila tripartitní delegace ČR, jejíž vládní část vedl ministr práce a sociálních věcí P. Šimerka.

Zasedání MKP dominovala především otázka dopadů globální hospodářské a finanční krize na politiku zaměstnanosti a sociální politiku. Součástí diskuse ke Zprávě generálního ředitele Mezinárodního úřadu práce nazvané „Řešení globální krize zaměstnanosti: obnova skrze politiky důstojné práce“ byl tzv. Globální summit k řešení krize zaměstnanosti a MKP přijala rezoluci nazvanou „Globální pakt o zaměstnanosti“.

## 1.5 Politika Evropské zaměstnanosti

Členské státy ve spolupráci se sociálními partnery provádějí politiky vedoucí k dosažení cílů a prioritních činností uvedených níže. V souladu s Lisabonskou strategií usilují politiky zaměstnanosti členských států vyváženým způsobem o:

— Plnou zaměstnanost: Dosažení plné zaměstnanosti a snížení nezaměstnanosti a neaktivity zvýšením poptávky po pracovních silách a jejich nabídce je zásadní pro udržení hospodářského růstu a posílení sociální soudržnosti.

— Zlepšení kvality pracovního místa a produktivity práce: Úsilí o zvýšení míry zaměstnanosti probíhá současně se zvyšováním přitažlivosti pracovních míst, kvality pracovního místa i růstu produktivity práce a snižováním podílu chudých pracujících. Je třeba plně využít vztahu mezi kvalitou pracovního místa, produktivitou a zaměstnaností.

— Posilování sociální a územní soudržnosti: Je třeba důsledných opatření, která posílí sociální začleňování, budou předcházet vylučování z trhu práce, podpoří zapojování znevýhodněných osob do zaměstnání a sníží regionální nerovnosti v zaměstnanosti, nezaměstnanosti a produktivitě práce, zejména v zaostávajících regionech. Rovné příležitosti a boj proti diskriminaci jsou nezbytné pro dosažení pokroku. Zohlednění rovnosti pohlaví a podpora rovnosti žen a mužů by měly být zajištěny v rámci všech opatření. V rámci nového mezigeneračního přístupu by se měla věnovat pozornost především situaci mladých lidí, provádění Evropského paktu mládeže a podpoře přístupu k zaměstnání během celého pracovního života.



V souladu s vnitrostátními cíli je třeba také věnovat zvláštní pozornost podstatnému snížení rozdílů v zaměstnanosti znevýhodněných osob včetně osob se zdravotním postižením a rozdílů mezi státními příslušníky třetích zemí a občanů Evropské unie.

Při přijímání opatření by členské státy měly zajistit dobré řízení politik zaměstnanosti. Měly by vytvořit široké partnerství pro změnu, na kterém by se podílely parlamentní orgány a dotčené subjekty, a to i na regionální a místní úrovni. Klíčovou úlohu by měli hrát sociální partneři na evropské i vnitrostátní úrovni. Množství cílů a referenčních úrovní stanovených na úrovni EU v rámci evropské strategie zaměstnanosti v souvislosti s hlavními směry z roku 2003 a mělo by být i nadále sledováno pomocí ukazatelů a srovnávacích tabulek. Členské státy se také vyzývají ke stanovení vlastních závazků a cílů, pro něž by měly vzít v úvahu uvedené cíle a doporučení přijatá na úrovni EU v roce 2004.

Zajištění dobrého řízení rovněž vyžaduje větší účinnost v přidělování administrativních a finančních zdrojů. Prostředky ze strukturálních fondů, zejména Evropského sociálního fondu, by členské státy měly po dohodě s Komisí směřovat na provádění evropské strategie zaměstnanosti a o uskutečněných opatřeních by měly podávat zprávy. Zvláštní pozornost by měla být věnována posilování institucionální a administrativní kapacity v členských státech.

## **1. 6 Nezaměstnaní 50+<sup>11</sup>**

Pokud se bavíme o nezaměstnanosti, nelze neopomenout tu skupinu, která se tato problematika týká ve velké míře. Je pravda, že tito lidé jsou dnes velice ohrožení. S přibývajícím věkem ubývá zdraví a je nepsané pravidlo, zažité především u zaměstnanců, že když budu nemocen, dostanu výpověď.

---

<sup>11</sup> 50+ jsou nezaměstnaní lidé starší 50 let

Lze částečně říct, že pracovník, který nevykonává svou práci a často mi chybí, je pro podnik ekonomickou zátěží. Zde se nabízí otázka věku odchodu do důchodu. Dnešní životní tempo je tak rychlé a hektické, že si neumím představit jít do důchodu v 65 letech. Ale to je na samostatnou kapitolu.

Demografický vývoj je neúprosný. Počínaje rokem 2010 by měl poměr starších lidí v pracující populaci narůst až nad 40% a poměr mezi staršími a mladšími manažery by se měl ustálit asi na 50%. V rámci globalizace se mění organizace práce, která je stále flexibilnější a reaguje na požadavky trhu a to co možná nejrychleji. Starší zaměstnanci, kteří byli vystaveni delší dobu zvyklostem tradičního pracovního prostředí, nejsou na nastávající změny náležitě připraveni. Je obecně známo, že člověk nemá rád změnu a u českých lidí toto platí dvojnásobně. Co znamená tento vývoj pro zaměstnance 50+ a jaké nevýhody a výhody to firmám přináší?

Zvýšené pracovní nároky se mohou projevit ve fyzické nebo psychické rovině (např. syndrom vyhoření) ve větší míře zrovna u starších zaměstnanců. Důsledkem může být jejich onemocnění, odchod do předčasného důchodu, atd. Firmy upřednostňují mladší zaměstnance, a proto se někdy výše zmíněné rizikové skupiny může týkat i hromadné propouštění. Často se v médiích objevuje pojem věková diskriminace. Odbory na to reagují požadavkem na zavedení antidiskriminační legislativu. Ale tím se problém starších pracovníků neřeší.

Projekt „Třetí kariéra“, který se jako iniciativa Společenství EQUAL ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR danou tematikou systematicky zabýval a jehož první fáze na podzim 2007 skončila, potvrdil, že ohrožení starších zaměstnanců na pracovním trhu je jenom jedna strana mince.

Tím, že z firmy odejde mnoho zkušených lidí, v našem případě myslíme lidi 50+, nejsou ohroženi samotní pracovníci, ale v některých případech samotná firma. Je to dáno tím, že tato skupina zaměstnanců má pro firmu nepostradatelné vědomosti a především zkušenosti, které se nedají ve škole naučit. Pokud k tomu přičteme budoucí demografický vývoj, vede to k ubývání počtu mladších zaměstnanců, kteří již nepokrývají kvantitativní a kvalitativní potřeby firem. Firmy, které včas nepoznají a nevyužijí potenciál skupiny zaměstnanců 50+ tak mohou přijít o konkurenční výhody nebo dokonce ohrozit svoje postavení na trhu.

### **1.6.1 Projekt 50+**

Pokud firmy pochopí, jaký význam pro ně starší zaměstnanci mají, mohou najít řadu způsobů, jak tyto pracovníky získat a motivovat pro práci ve firmě. Základem je vytvoření HR strategie, která se změnami věku i životních a profesních potřeb pracovníků počítá jako s přidanou hodnotou. Touto tematikou se zabývá projekt „Třetí kariéra“. V jeho průběhu byly ve spolupráci společností EXPERTIS PRAHA a CSP Management Consultants s personalisty firem vytvořeny nástroje, s jejichž uplatněním lze ve firmě nastavit personální politiku, která se stárnutím počítá a která vytváří HR strategii pro konkrétní věkové skupiny.. Dále se projekt „Třetí kariéra“<sup>12</sup> věnoval přímo cílové skupině zaměstnanců 50+. Součástí projektu byl rozvojový vitalizační program pro starší zaměstnance, jehož cílem bylo sebezpoznání, sebezprezentace, objevování a rozvoj osobnostního potenciálu.

V rámci projektu byly vyvinuty HR strategie 50+ a nástroje, které mají jednotlivé firmy podpořit při poznání, rozvinutí a využití pracovního potenciálu skupiny generačně starších zaměstnanců.

---

<sup>12</sup> <[http://tretikariera.cz/images/stories/brozura\\_fan50%2B.pdf](http://tretikariera.cz/images/stories/brozura_fan50%2B.pdf)> [cit. 15.02.2010]

Tyto strategie byly v praxi odzkoušeny v pilotním projektu, do kterého se zapojily významné firmy jako Škoda Auto, Delvita, Raab Karcher Staviva, Interiér Říčany, Lekkerland a Danone. Projekt je inovativní v tom smyslu, že se danou tematikou zabývá komplexně a zaměřuje se specificky, jak na starší zaměstnance, tak i na firemní procesy. „Jako HR strategie 50+ bylo navrženo 7 základních strategií.“<sup>13</sup>

### **1.6.2 Personální politika 50+**

Personální politika většiny firem je dělána plošně na celou firmu a nerozlišuje a neřeší problém specifických generačních skupin. Existenci tohoto jevu dokládají také provedené výzkumy a expertní šetření, např. průzkumu společnosti STEM. Ta zjistila, že postavení těchto zaměstnanců na trhu práce není vnímána jako zásadní problém. Je patrné, že pokud firma chce iniciovat změny v této oblasti, musí se přizpůsobit v první řadě politika HR ve firmě a to tak, že bude brát v potaz charakteristickou odlišnost starších zaměstnanců. Do této strategie se musí vedle HR oddělení zapojit všechny firemní nositelé odpovědnosti za personální záležitosti. Důležité je vnímat skupinu starších zaměstnanců jako rovnocennou hodnotu pro firmu.

### **1.6.3 Věková vyváženost**

Strategie věkové vyváženosti vychází z předpokladu, že věkově smíšené pracovní týmy jsou v některých případech výkonnější než týmy věkově homogenní. Například předávání znalostí a zkušeností starších zaměstnanců těm mladším, věková vyváženost prodejce a zákazník, odbornost založená na dlouholeté praxi atd. Vyváženost věkové struktury zamezí náborovým vlnám a napomůže zachování znalostních kompetencí.

---

<sup>13</sup> <<http://www.prace-jinak.cz/pripadove-studie.html>> [cit.18.02.2010 ]

Znovu nastavování kariérních cílů vychází z poznatků, že vnímání osobní kariéry a perspektivy se může v průběhu různých věkových a pracovních cyklů měnit. Ale i moderní organizace práce založená více na projektových procesech má dnes vliv na definici kariéry ve firemním prostředí. Tradiční pohled kariéry jako vertikální manažerský růst se dnes posouvá na horizontální úroveň, která může být založená na odbornosti. Při hodnocení a rozvoji zaměstnanců firma již nehledí jen formálně na hierarchické postavení jednotlivých zaměstnanců, ale také na jejich odborný přínos a klíčové kompetence pro danou firmu.

#### **1.6.4 Flexibilní organizace 50+**

Dnešní organizace práce je stále více stylizována na základě daných časově omezených projektů vycházejících z pohyblivých poptávek zákazníků a nutnosti rychlých reakcí ze strany firem. Starší zaměstnanci nemají mnohdy potřebu v takové míře vykonávat svoji práci celou standardní pracovní dobu nebo toho nejsou schopni ze zdravotních důvodů. Flexibilní časové pracovní modely pro starší zaměstnance i v kombinaci se změnou pracovních procesů umožňují firmám nejen zachování odborníků, ale především mohou rychle reagovat na požadavky zákazníků.“

#### **1.6.5 Zkušenosti starších zaměstnanců**

V novinách byl článek, který popírá zažitý stav, že starší lidé před důchodem nejsou pro firmu moc perspektivní. Rok 2009 je avšak z tohoto pohledu jiný. Firmy si těchto pracovníků váží a to především díky jejich celoživotních zkušenostech. Je zde však problém, jakým způsobem je ve firmě udržet. Firma tyto zaměstnance nechce pustit, ale chce zároveň ušetřit.

„Je jim padesát, důchod je za dveřmi, ale pár let do něj přece jen zbývá. Rozšířený mýtus o tom, že jako první v době krize ztrácejí práci lidé po padesátce, se loni prokázal jako nepravdivý. "Míra nezaměstnanosti lidí před důchodem není nijak extrémně vysoká proti třeba čtyřicátníkům," říká Daniel Münich, ekonom z akademické instituce CERGEEI. Potvrzuje to aktuální výzkum jeho kolegy ekonoma Jana Švejnara. Podle něj problémy mají na trhu práce nejvíc absolventi mezi 20 a 29 lety – lidé bez zkušeností a bez referencí. Naopak lidé s dlouholetou praxí a zkušenostmi mezi 50 a 60 lety jsou na tom relativně nejlépe. Firmy jsou si vědomy, že by byla škoda o ně přijít. "Roste totiž podíl zaměstnání, která nejsou fyzicky náročná a vyžadují hlavně mentální schopnosti. Na rozdíl od fyzických sil se s narůstajícím věkem tyto schopnosti tak rychle neztrácejí," vysvětluje Münich.“<sup>14</sup>

#### **1.6.6 Tréninky a školení**

Strategie specifických tréninků a školení vychází z poznatků, že mnoho starších zaměstnanců ještě strávilo většinu svojí pracovní kariéry v dříve tradičním pracovním prostředí. V tomto prostředí neměli možnost vyvinout určité dnes požadované kompetence (např. manažerské, projektové myšlení, motivace a koučování podřízených, prezentační schopnosti atd.). Specifické tréninky zaměřené na starší zaměstnance nejsou jen orientovány na proškolení odborných nebo manažerských dovedností, ale posilují především vnímání, pochopení a postoje k moderním metodám firemního řízení. To znamená, aby si tato skupina pracovníků zvykla na ty mladší a pochopila je a více se jim přiblížila.

---

<sup>14</sup> <[http://ekonomika.idnes.cz/lide-pred-duchodem-jsou-ted-pro-firmy-cennejsi-f4i-ekonomika.asp?c=A100322\\_1354972\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/lide-pred-duchodem-jsou-ted-pro-firmy-cennejsi-f4i-ekonomika.asp?c=A100322_1354972_ekonomika_spi)> [22.03.2010]

## 2 Outplacement<sup>15</sup>

Tématem outplacementu se v České republice mnoho lidí nezajímá. Jde především o speciální personální agentury, které nabízejí řešení firmám. O všeobecné povědomí o outplacementu by se měl v první řadě starat stát a to prostřednictvím ministerstva práce a sociálních věcí, pod které spadají úřady práce a v neposlední řadě také samotné podniky.

Jedná se totiž o přímou pomoc lidem a o jejich péči, pokud to nezbytně potřebují, aby se opět úspěšně zapojili na trhu práce. Úřady práce mají samozřejmě podpůrné programy pro získání zaměstnání. Jde například o rekvalifikační kurzy a jiné aktivity, avšak je zde jeden zásadní problém. Tyto aktivity nejsou poskytovány komplexně a co je důležitější nejsou centralizované. Naopak pojem outplacement vychází z podstaty, že většina aktivit se děje v podniku a k lidem je přistupováno přinejmenším v lidštějším přístupu než- li na úřadech práce.

### 2.1 Krize a outplacement

Outplacement je v České republice poměrně neznámý a tudíž málo využívaný, ale v současné době krize nabírá na pracovním trhu na významu.

Model outplacementu byl vyvinut na konci 2. světové války, kdy chtěla americká armáda pomoci vracejícím se vojákům začlenit se zpět do profesního života. Na základě toho pak v 50. letech minulého století vyvinuli psychologové první profesionální podporu pro vedoucí pracovníky ohrožené propouštěním.

---

<sup>15</sup> Outplacement je přímá pomoc lidem při nezáviněné ztrátě zaměstnání

Časem se celosvětově rozvinulo malé odvětví nezávislých poradců v oblasti outplacementu, přičemž tuto službu mají v nabídce svých produktů i větší společnosti zabývající se službou executive search. Tito poradci dnes disponují širokou paletou nástrojů pro rychlé a bezproblémové znovuzařazení vedoucích pracovníků, ale i běžných zaměstnanců do profesního života.

## **2.2 Druhy outplacementu**

### **2.2.1 Individuální outplacement**

Lze jej rozdělit na individuální a skupinový. Individuální outplacement je zaměřen na poradenství a podporu zejména vedoucím pracovníkům, a to jednotlivě. Účastníci musí být v první řadě psychicky stabilizováni, neboť výpověď představuje pro mnoho lidí zásadní životní krizi. Z psychologického hlediska zátěže na člověka lze ztrátu zaměstnání srovnat například s rozvodem. Poté následuje společná definice kvalifikačního profilu a z něj odvozená strategie pro ucházení se o nové místo.

Především těm vedoucím pracovníkům, kteří nebyli na pracovním trhu roky, někdy i desetiletí aktivní, nabízí poradce cennou pomoc s tvorbou písemných podkladů pro žádost o zaměstnání, popř. dalšími náležitostmi s tím spojenými. Při konkrétním hledání vhodných volných pozic se kromě vedoucího pracovníka a jeho poradce do procesu zapojují i v pozadí aktivní řešeršéri, jejichž hlavní činností je monitoring volného pracovního trhu.

Doplňkově bývá analyzován i tzv. skrytý pracovní trh. Zde se jedná o kontaktování headhunterů<sup>16</sup> a personálních ředitelů s cílem získat informace o personální poptávce, která nebyla zveřejněna prostřednictvím tištěných či elektronických médií.

---

<sup>16</sup> headhunter – je výraz označující osobu, která hledá schopné lidi pro firmy, které si je žádají



I při rozhodovací fázi je poradce uchazeči k dispozici jako coach a mentor. Profesionální poradenské společnosti v oblasti outplacementu nabízejí svým klientům (vedoucím pracovníkům) také využití vlastních kancelářských prostor.

Tím získává vedoucí pracovník možnost dále pěstovat zaběhnutý denní rytmus, vyhnout se případnému napětí v rodině a cítit se i nadále jako plnohodnotný člen společnosti. Profesionální pracovní prostředí se také pozitivně projevuje na motivaci vedoucího pracovníka věnovat se hledání nového zaměstnání naplno. Míra úspěšnosti poradce v outplacementu bývá vysoká a dosahuje 75 až 95 procent během šesti měsíců. V této době mohou být vedoucí pracovníci znovu integrováni do profesního života, a to nezřídka v pozicích přinejmenším srovnatelných s těmi předchozími.

### **2.2.2 Skupinový outplacement**

Časem vzrostla také obliba skupinového outplacementu. Účastníky bývají manažeři na nižších řídicích úrovních nebo specialisté, přičemž cíl zůstává stejný. Vytvořením skupinek lze dosáhnout snížení nákladů, aniž by byla výrazně omezena kvalita poskytnutého poradenství. Proto mohou být podporovány i skupiny personálu, pro které by jinak nebyl v souvislosti s outplacementem dostatečný rozpočet.

## 2.3 Outplacement a jeho podstata

Tím, že ve firmě musí a také probíhá proces řízení a zdokonalování chodu firmy, musí v této souvislosti nutně docházet k procesu transformace. Jde především o zeštíhlení a soustředění se na jádro podnikání. S tímto souvisí pojem outsourcingové činnosti. Znamená to vyčleňování činností bezprostředně nesouvisejících s jádrem podnikání mimo firmu. A obvykle také uvolňování – propouštění pracovníků a zajišťování pomoci v jejich dalším uplatnění.

V tomto smyslu je možné outplacement chápat jako velmi osobní servis zaměstnancům firmy. Službu jak hledat nové zaměstnání, důvěrný a řešící konkrétní pomoc, zahrnující i motivování a povzbuzování.

„Pod pojmem outplacement si lze představit:“<sup>17</sup>

- globální jev
- nástroj zvyšování produktivity práce
- strategický krok na trhu práce
- nástroj prosazení se v konkurenceschopnosti firmy
- prostředek řízení kariéry zaměstnanců

Toto členění vychází z výsledků studie ve Spojených státech severoamerických pod heslem „please go, please stay“ mezi 450 výkonnými manažery.

---

<sup>17</sup> Outsourcing a outplacement, Jiří Stýblo, ASPI, ISBN 80-7357-094-7, str. 54

Prostý a velmi zjednodušený model náhled, že outplacement znamená kariérní debakl, potírají zkušenosti zobecňující, že kvalifikovaně prováděný outplacement je:

- forma náboru a výběru zaměstnanců
- způsob školení a tréninku
- cesta osobního rozvoje
- způsob zapojování se do pracovního procesu
- plánovité předávání funkcí v řídicí hierarchii
- forma kariérového rozvoje zaměstnanců.

Mnohé firmy řeší otázku, kdy použít nástroje outplacementu. Neexistují jasná pravidla. Přesto mnohé poznatky z praxe doporučují, že tehdy, kdy odchod zaměstnanců je důsledkem:

- změny ve vedení
- změny vlastníka
- zmenšování organizace
- nedostatečného výkonu (firmy nebo jednotlivce)
- zablokování postupu na vyšší pozici
- okolností vyplývajících z fúze či převzetí firmy
- restrukturalizace
- osobních problémů jedince ovlivňujících jeho pracovní výkon
- stagnace a vykojení řídicích pracovníků

V praxi je outplacement chápán jako pojem pro podporu a pomoc zaměstnancům, kteří dostávají výpovědi z důvodu nadbytečnosti. Firmy tento proces označují jako umístování zaměstnanců mimo podnik, proto –out. Pokud je firma ekonomicky silná, je outplacement proces, kdy zaměstnavatel aktivně napomáhá zaměstnancům najít novou práci nebo pomoci začít novou kariéru.

## 2.4 Externí poradce nebo vnitřní zdroj firmy

Pro zajištění outplacementu z vlastních zdrojů hovoří několik okolností:

- interní zaměstnanci z managementu znají důvěrně svůj podnik a neztrácí se tak čas vysvětlováním, meetingy, seznamováním externistů se situací
- mohou být bez obav seznámeni i s velmi interními informacemi, což je u externího poradce vždy spojeno s požadavkem mlčenlivosti
- znají strukturu podniku, jeho dosavadní vývoj i jednotlivé kolegy, což jim v mnohém pomůže v rozhodování
- mají školící prostory nebo centra, na která jsou zaměstnanci zvyklí a která lze pro outplacement využívat
- znají konkurenci a mohou tak informovat o možnostech nového uplatnění odcházející zaměstnance
- personalisté vědí, co od uchazečů o práci vyžaduje trh práce, mohou tak o těchto požadavcích zaměstnance informovat
- ušetří se peníze

Je třeba si uvědomit, že vše, co bylo výše uvedeno, i mnoho jiného, mají v období změn na starosti právě členové managementu. Své běžné pracovní povinnosti ve spojení s poskytnutím služeb outplacementu obvykle nemohou plně zvládnout. Komunikace s odcházejícími zaměstnanci bývá mnohdy velice náročná a vyžaduje dostatek času. I proto je dobré přizvat konzultační společnost a část úkolů i zodpovědnosti účelně přesunout na ni.

Druhým důvodem, proč je spolupráce s externím partnerem vhodná, je i fakt, že některé části outplacementu je lepší řešit s člověkem, který není zaměstnancem dané společnosti. Má nestranný pohled na situaci. Má zkušenosti s podobnými projekty a účelně je využívá. Není vnímán jako protivník od odcházejících zaměstnanců, což dosavadní kolega často bývá. Jeho čas je v plné míře věnován klientům, zatímco management daného podniku má mnoho dalších povinností.

## **2.5 Finanční náročnost a přínosy**

Pokud ve firmě probíhá restrukturalizace, tak se v současné době nelze zpravidla vyhnout snižování stavu zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, důvod proč se firmy rozhodne v takovéto situaci zavést outplacement je především zmírnění sociálního dopadů hromadného propouštění, stabilizace stávajících zaměstnanců a v neposlední řadě podpora firemní kultury. Zaměstnavatelé jsou si ve většině případů vědomi, že propouštění nemá vliv jen na skutečně propuštěné pracovníky, ale také na stávající zaměstnance a to především vliv psychologický. Proto je vhodné směřovat outplacement na obě tyto skupiny. Poté lze říci, že outplacement přispívá jak k udržení kvalitních zaměstnanců, tak což je pro podnik velmi důležité, k posílení pověsti podniku na trhu práce.

Při zavádění outplacementu musí podnik zvažovat výhody a nevýhody, a to i v ekonomickém slova smyslu. Poskytováním podpory propouštěným zaměstnancům, může se jednat o finanční kompenzaci, neboli odstupné nad rámec zákona, úhrada nákladů na rekvalifikační kurzy, odborné konzultace s experty ( právníci, psychologové apod.), toto vše něco stojí.

Finanční náročnost outplacementu se považuje za jednu z jeho nejpodstatnějších nevýhod. Podle největších českých firem poskytující svým zaměstnancům outplacement se cena na jednoho propouštěného zaměstnance pohybuje od 4000 Kč – do 100 000 Kč.

Další nevýhodou je potřeba nalézt specialisty a kvalifikované odborníky, kteří se touto problematikou zabývají. V současné době, se na outplacement specializují převážně jen personální agentury.

Outplacement není jen studna, kde by se finanční prostředky ztrácely nenávratně. V delším časovém horizontu je to markantní snížení nákladů na ( mzdy, pojištění apod.). Avšak dle zkušeností firem, které již takto hromadně propouštěly je patrné, že pokoušet se měřit účinnost outplacementových procesů pouze objemy finančních nákladů nebo podíly výkonů za uspořené zaměstnance k nákladům za jejich propuštění, je téměř nemožné a navíc zavádějící.

Možným řešením jsou opět zkušenosti z trhu práce a zaměstnanosti. Shrnout je lze asi takto: outplacementové procesy představují významnou zátěžovou nákladovost firem, spíše však v krátkodobém horizontu. Naopak v dlouhodobém horizontu bývají kompenzovány především mzdovými úsporami, ale také většími sociálními výhodami, jako je stabilizace a udržení kvalitních lidí ve firmě. Neméně významný dopad je docílení flexibilnější organizační struktury a pružnější řízení procesů směřující ke zvýšení firemní efektivity.

## **2.6 Financování outplacementu**

Na konec zbývá otázka, kdo poradenství v oblasti outplacementu hradí a proč. Teoreticky může tuto službu za poplatek využít v podstatě každý. V praxi ovšem hradí náklady většinou stávající zaměstnavatelé. Z toho je tedy již zřejmé, že se u vedoucích pracovníků účastnících se outplacementu jedná o zasloužilé, většinou dlouholeté zaměstnance dané firmy. K výpovědi proto nedochází na základě výkonu pracovníka, nýbrž souvisí například se stěhováním firmy s pozastavením její činnosti nebo s fúzí.

Firmy převzetím nákladů za outplacement vyjadřují svému zaměstnanci úctu a ukazují, že jejich zájem o člověka přesahuje čistě pracovní vztah. Tím je pozitivně ovlivněn nejen proces odchodu zaměstnance od zaměstnavatele, ale i u zaměstnanců, kteří zůstávají se společností prezentuje jako firma, která se nevyhýbá odpovědnosti. Je to faktor, který bude mít nejpozději v době opětovného nabírání pracovních sil velkou cenu pro image firmy.

## **2.7 Ukazatele úspěšnosti outplacementu**

Obecně se užívají dva ukazatele úspěšnosti či účinnosti outplacementu. Jako první ukazatel lze označit procento propouštěných zaměstnanců, kteří si v určitém časovém období najdou nové zaměstnání. Tato doba se obvykle pohybuje do 3 měsíců od ukončení pracovního poměru. Pro celkové zhodnocení účinnosti outplacementu je to ale málo. Proto je zde druhý ukazatel úspěšnosti.

Z praxe plyne doporučení, dělat průzkum. Tento průzkum je označován jako interní a provádí se před a po propuštění. Sleduje nejen úroveň motivace, ale i flukтуаční tendence a další rizikové faktory, které mohou mít vliv na výkonnost firmy. Průzkumy se mohou provádět pomocí dotazníků, prostřednictvím individuálních nebo skupinových rozhovorů.

Neméně důležitým měřítkem je spokojenost s poskytnutými službami ze strany propouštěných zaměstnanců. Neznamená to jen hodnocení jednotlivých aktivit. Především jde o hodnocení jako celek, kdy je zaměstnanec a zaměstnavatel na své straně barikády a nemají mezi sebou žádné vazby. I zde se používá buď dotazník nebo forma osobního pohovoru.

## **2.8 Námitky zaměstnavatelů**

Zaměstnavatelé při debatách o způsobu a významu péče o odcházející zaměstnance často namítají, že jim přece dávají nadstandardní odstupné. Jedna ze společností na Ostravsku v nedávné minulosti "motivovala" více než sedmnáct set zaměstnanců k dobrovolnému odchodu 26 měsíčními platy. Pokud se toto odchodné sečetlo, bylo patrné, že firma dala lidem bezmála miliardu korun. Z toho činila průměrná výše vyplaceného odstupného před zdaněním kolem šesti set tisíc korun. Dosáhlo se tím nějakého společensko-sociálního výsledku?

Jak se můžeme dočíst v médiích, tak téměř tisícovka z propuštěných je na úřadu práce. Jen zlomek z bývalých zaměstnanců dokázal účelně vynaložit statisíce korun od bývalého zaměstnavatele za účelem vytvoření vlastního podnikání a někteří lidé odešli z firmy s odstupným rovnou na nemocenskou. Situace je pro společnost velkým zklamáním.



Lidé investovali peníze a čas spíše do zahraničních dovolených a nových aut než do vlastního rozvoje a samotného hledání nového uplatnění. Motivace, psychická podpora, odborné vedení, hledání nových cest, tlak na sebevzdělávání v době, kdy je člověk nezaměstnaný - to vše zřejmě většině propuštěných chybělo. A investice do programů outplacementu by jistě nedosahovaly výše zmíněné jedné miliardy korun.

## 2.9 Outplacementové firmy

Mezi nejvýznamnější firmy v oblasti personálního působení, do které outplacement zařazujeme například jsou:

„V české republice firma Adecco s. r. o. Je to firma, která je na našem trhu od roku 1992. Firma je držitelem certifikátu ISO 9001 od roku 1997 a spoluzakládajícím členem Asociace poskytovatelů personálních služeb ([www.apps.cz](http://www.apps.cz)), která byla založena v prosinci 2002. Tato firma ročně najde zaměstnání 1000 propuštěných zaměstnancům.“<sup>18</sup>

Jednou z nejstarších a největších firem známých na světových trzích je Lee Hecht Harrison LLc. Je to firma která je již od roku 1974 globálním lídrem ve vedení kariérního poradenství.

---

<sup>18</sup> <<http://www.adecco.cz/OAdeccu/OAdeccu.html>> [cit. 22.03.2010]

### **2.9.1 Proč být zákazníky outplacementových firem**

Pokud někdo nabízí službu outplacementu, musí tu být i protipól a to firma či stát, která o tyto služby musím nebo by spíš měla mít zájem. Stav na českém trhu by se dal pracovníkům ve své firemní kultuře a běžně jim ji ve svých pobočkách po světě poskytuje. Je to společnost, které jde o pověst dobrého zaměstnavatele a o sociální spoluzodpovědnost. Většina českých podniků se prozatím mezi zájemce o outplacement neřadí. Způsobuje to zejména neznalost této služby a jejího významu.

Mnoho firem stále nechápe, proč by měly investovat do vzdělávání lidí, kteří je opouštějí. Považují náklady za příliš vysoké. Stejně tak i stát se zatím spoléhá výlučně na své úřady práce.

Podle odborníků, ze společnosti Lee Hecht Harrison, má outplacement před sebou velkou budoucnost. Akvizicí, fúzí, inovací i privatizací nebude ubývat, naopak, v nejbližších letech lze očekávat především obrovské nadnárodní fúze. I v České republice bude nadále docházet k propouštění. Každá solidní pomoc lidem, kteří se bez vlastní viny ocitnou bez práce, je potřebná i vítaná a měla by být ze strany zaměstnavatele běžná. Lidé i podniky mají své životy. Společnosti se jednoho dne musí s některými pracovníky rozloučit a za chvíli jiné přijmout. Jejich rozhodnutí o způsobu rozchodu se zaměstnanci může velmi významně ovlivnit zájem současných klíčových zaměstnanců a rovněž nových uchazečů o práci uplatnit svoje dovednosti, znalosti a zkušenosti právě v této společnosti.

### 3 Úřady a hromadné propouštění

„Při propuštění více zaměstnanců, které můžeme nazývat hromadným, platí jistá pravidla. Pravidla na úrovni zákonů. Tato problematika je zakotvena v zákoníku práce (§ 62 až § 64 zákon č. 261/ 2006 Sb.). Zde je uveden zvláštní postup při hromadném propuštění a odchýlit se od něj lze pouze ve prospěch zaměstnanců.“<sup>19</sup>

Ze zákona je nařízená povinnost firem, hlásit úřadům práce hromadné propouštění nejméně s třicetidenním předstihem. Musí se jednat o propouštění z organizačních důvodů. Nejedná se tedy o odchod zaměstnance z firmy formou dohody a bez odstupného.

O hromadné propouštění se jedná v případech, kdy zaměstnavatel propustí alespoň 10 zaměstnanců, pokud zaměstnává od 20 do 100 zaměstnanců, 10 % propuštěných z celkového počtu od 101 do 300 zaměstnanců nebo 30 zaměstnanců z celkového počtu více než 300 zaměstnanců. Při částečné nezaměstnanosti firma nechává například každý druhý týden své lidi doma a vyplácí jim 60 % jejich průměrné mzdy.

---

<sup>19</sup> <<http://www.epravo.cz/top/clanky/hromadne-propousteni-zamestnancu-51213.html>> [cit. 25.03.2010]

Dnes je již povinností zaměstnavatele informovat nejen úřady práce, ale také informovat odborovou organizaci nebo radu zaměstnanců. K tomuto je povinen udat důvody a informovat o:

- důvodech hromadného propouštění
- počtu a profesním složení zaměstnanců, které hodlá propustit
- počtu a profesním složení všech zaměstnanců, které v současnosti zaměstnává
- časovém horizontu, v němž se má hromadné propouštění uskutečnit
- hlediscích navržených pro výběr zaměstnanců, které hodlá propustit
- odstupném, popřípadě dalších právech propuštěných zaměstnanců

Na jednání s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců by mělo být hlavním tématem dosažení shody, zvláště o přijmutí opatření, která by předcházela nebo alespoň zmírnila rozsah hromadného propouštění. Což může znamenat přeřazení pracovníků na jinou pozici ve firmě nebo zmírnění dopadu na zaměstnance.

Zaměstnavatel je také povinován vyrozumět písemnou formou a prokazatelně doručit příslušnému úřadu práce důvody, celkové počty propuštěných, počty a strukturu zaměstnanců, období v jehož průběhu dojde k propouštění, návrhy výběru propouštěných zaměstnanců a zahájení jednání s odborovou organizací nebo s radou zaměstnanců. Tento dokument musí také doručit odborové organizaci nebo radě zaměstnanců. Pokud v organizaci (podniku) neexistuje žádná odborová organizace nebo rada zaměstnanců, je zaměstnavatel povinen k výše zmíněným úkonům ke každému propouštěnému zaměstnanci plnit tyto závazky.

Pracovní poměr zaniká výpovědí, avšak nejdříve po uplynutí lhůty třiceti dnů po sobě jdoucích od doručení písemné zprávy zaměstnavatele příslušnému úřadu práce, pokud ovšem zaměstnanec neprohlásí, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

### **3. 1 Výpověď**

Nejdůležitější je si uvědomit, že mezi manažerem a zaměstnancem není žádný osobní vztah, nýbrž jde o vztah pracovně právní. Proto si při předávání výpovědi zaměstnanci nesmíme připouštět žádné osobní city. Díky tomu můžeme zůstat nad věcí a jednání bude pro obě strany schůdnější.

Pokud se jedná o jakékoliv jednání, je dobré mít předem vytvořenou strukturu takového konání. Proto i předávání výpovědi by se mělo řídit určitými pravidly. Jedná se o sou sled činností, které můžeme jednoduše označit jako začátek, střed a konec. Na začátku je potřeba předat zaměstnanci informaci o tom, že jsme učinili rozhodnutí a sdělit mu důvody takového počínu. Úkolem manažera je dát zaměstnanci najevo, že nás netěší tento stav, kdy ho musíme propustit.

V prostřední části je naší náplní zaujatě poslouchat zaměstnance a mírnit jeho reakce. Je to velmi složitá situace, kde se pokoušíme podívat se na danou situaci očima zaměstnance. Pokud zaměstnanec vše pochopil, je na řadě mu sdělit, že pro něho máte připravený pomocný program (outplacement) a tím mu dát najevo, že si ho i nadále vážíte. Důležité je se také ujistit, že pracovník s daným řešením souhlasí.

Na závěr je třeba vysvětlit mu další postup a podat mu přesné a korektní informace o změnách, které se ho budou přímo či nepřímo týkat. Důležité je všem informacím a slibům dostát! Jen tak se nám podaří dosáhnout výsledku, který je pro nás žádoucí.

### **3.2 Využití služeb psychologa**

Stále více společností přistupuje k využití služeb outplacementu. Je mnoho cest, jak k němu přistupovat. Důležitou otázkou je, kdy je a kdy není nutné využít služby psychologa?

Propouštění zaměstnanců je obvykle emočně velice náročné, a to nejen pro propouštěné zaměstnance, ale i pro všechny ostatní zúčastněné, tedy pro velkou část zaměstnanců. Pokud se společnost rozhodne najmout konzultanty, kteří mají pomoc najme je pro všechny zaměstnance. Propouštění je jiné než všechny ostatní stresové situace související se zaměstnáním, protože jde o obavy z ohrožení budoucí existence (ekonomická situace ovlivňující životní styl, splácení závazků, ovlivnění statusu). Tak jako se u každého jedince liší práh bolesti, tak má také každý jinou míru psychické zátěže, která je pro něj traumatizující.

Zátěž často začíná už při šíření různých zvěstí o možném propouštění. Tento fakt by mělo vedení firmy eliminovat už v počátcích a být k zaměstnancům upřímní a jednat s nimi na rovinu. S nejistotou v plné míře se zaměstnanec setká v okamžiku sdělení výpovědi. Někde v této situaci se rozhoduje, jestli tento konkrétní člověk bude potřebovat odbornou pomoc či nikoliv. Způsob sdělení výpovědi sice může hrát velkou roli ve zvládnání této náročné situace, ale záleží i na osobnosti toho kterého zaměstnance a na životních okolnostech, v nichž se právě nachází, nebo nejspíše na součtu těchto vlivů. Prožívané trauma se může pohybovat na široké škále od zcela lehkého po velmi těžké.

U všech zaměstnanců jde zpočátku především o obavu, že „přijde řada i na mě“. V případě, že konkrétní zaměstnanec ví (kdo může mít takovou jistotu?), že na něj nedojde, jde o vliv stísněné atmosféry prostupující celé pracoviště. Speciální kategorií je v době propouštění management, který na propouštění přímo pracuje. Manažeři se v mnoha případech snaží existenci tlaku popřít a chovat se, jako by se nic nedělo. Může u nich jít často i o chronický stres. Tento stres se začíná objevovat už v době, kdy se o propouštění uvažuje, přes dobu, kdy se rozhoduje o tom, kolik zaměstnanců odejde a kteří to budou. Dalším milníkem je ta část procesu, kdy výpovědi oznamují a následně musí zvládnout nejisté pocity zůstávajících podřízených a stabilizovat napjatou situaci ve firmě. Také se mohou dostavit časem city viny, které mohou být s tím vším spojené. Nejdůležitější cestou, jak podpořit zvládnání této stresové situace, je zachování rozumné míry a určitého nadhledu na věc.

Stává se, že management naplánuje propouštění velkého počtu zaměstnanců a zároveň vyvíjí tlak na rychlé propouštění a úsporu nákladů. Zacházení s lidmi, kteří jsou v krizi, vyžaduje především odpovídající kvalifikaci a psychickou stabilitu. Nemělo by se stát, že v zájmu urychlení akce nebo ve snaze snížit náklady firma pověří práci s propouštěnými ty, kteří na to nejsou připraveni. Je třeba zajistit odbornou a kvalifikovanou pomoc.

Může se stát i taková chyba, kdy konzultant, který by měl hovořit s propouštěnými ihned po sdělení výpovědi, má pocity viny. Když například denně hovoří s čerstvě propouštěnými lidmi, nemusí zvládat krotit jejich emoce. Přestože úkol je v podstatě pozitivní (nabídka konkrétní podpory při hledání místa), těsně po sdělení výpovědi jsou emoce lidí velmi zjitřené. Takovýto konzultant je po pár pohovorech tak zničený pocitem viny, že některé pracovníky již jen pasivně vyslechne a dává jim i falešnou naději, jen aby se z této situace vykoupil.

Taková situace by nenastala, pokud by pozici konzultanta zastával člověk vyškolený v krizové intervenci a ten by si měl dokázat uvědomit svoje pocity viny i jejich zdroj a vyhnout se tendenci okamžitě poskytnout falešnou naději. Vyškolený člověk by zřejmě věděl, že není možné udělat takových rozhovorů tolik, protože potom nemůže poskytnout kvalitní podporu a škodí i sám sobě.

Z tohoto vyplývá, že je nutné nechat tuto práci profesionálům. Lepšímu zvládnutí situace propouštění můžeme podpořit promyšlenou komunikací směrem k zaměstnancům, poskytováním informací pro snazší vyhledání nového místa, ale také konzultacemi zpracování životopisu, nácvikem výběrového rozhovoru pro propouštěné zaměstnance, dále tréninky propouštění pro manažery a poskytnutím psychologické podpory pro ty zaměstnance, kteří o to projeví zájem.

### **3.3 Hledání zaměstnání**

Hledání zaměstnání lze definovat jako systematickou činnost, založenou na znalosti svých předpokladů a jejich následné prosazování na trhu práce. Uchazeči, kteří své předpoklady neznají, o nich také nikoho nepřesvědčí a navíc nebudou vědět, v jakých oblastech svou práci hledat.

Zapomeňme na to, že se budeme podceňovat a bát se bojovat o nové místo otázkami typu: “Kdo mě zaměstná s malými dětmi? Kdo mě v mém věku zaměstná? Kde získám praxi? Neznám cizí jazyk! apod.“ Tyto výroky snižují naše sebevědomí a tzv. „nedostatky“ stejně neodstraníme. Absolventi škol se často domnívají, že za jejich neúspěch může nízká praxe. Oproti tomu se starší uchazeči domnívají, že za jejich neúspěchem stojí vyšší věk. Ne vždy tak tomu je. Starší uchazeč může být přijat z důvodu větších zkušeností, ale také odmítnut pro jejich nevyužitelnost, stejně jako čerstvý absolvent školy.



Toto platí i pro znalost jazyků. Pro některé pozice je opravdu nezbytný, jinde zbytečný. Všeobecně tedy platí, že žádná obecná pravidla pro přijetí či nepřijetí neplatí všeobecně. Tím by měl profil optimálního pracovníka zcela nereálný charakter. Skutečnost je pouze taková, že různí zaměstnavatelé preferují jiné předpoklady. To platí i pro stejné pracovní pozice, které se u různých zaměstnavatelů odlišují svou náročností. Důkazem je i to, že nová pracovní uplatnění nacházejí neustále uchazeči o zaměstnání různého věku, pohlaví, počtu dětí, s různou délkou praxe nebo znalostí cizích jazyků.

Důvodem neúspěchu při hledání zaměstnání je zpravidla pouhá neznalost trhu práce, ačkoliv ani toto nelze v současné době tvrdit všeobecně. Hledání zaměstnání můžeme považovat za svou novou kvalifikaci, neboť budeme vykonávat zcela odlišnou činnost než v zaměstnání samotném. Současně se pro nás stává naší hlavní činností.

Tabulka 1 Rozdíl nezaměstnaného a zaměstnaného člověka

Hledání zaměstnání	Zaměstnání samotné
Rozhodujeme, řídíme a organizujeme svou činnost	Naše činnost je v zásadě řízena a organizována, o naší činnosti je rozhodováno
Hodnotíme svou činnost	Naše činnost je hodnocena
Hledáme a napravujeme omyly	Na své omyly jsme upozorňováni a vedeni k nápravě, před omyly jsme varováni
Čelíme konkurenci	Konkurenci nemáme
V nesnázích hledáme řešení	V nesnázích poradí kolegové nebo nadřízení
Sami se motivujeme	Jsme motivováni
Sami se vyrovnáváme s neúspěchem, mnohdy velmi často a dlouho	Neúspěch je spíše nahodilý, vyvíjí se dlouhodobě
Určujeme si povinnosti	Povinnosti jsou dány

Pramen: SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*, Praha: Grada Publishing, 2005

A další činnosti, jako například zpracování životopisu, posuzování pracovních inzerátů, jednání při osobních pohovorech atd. Činnost, která je pro hledání zaměstnání charakteristická, má nejbližší k činnosti podnikatelské. Záleží na nás, co pro hledání podnikneme. Pravidla, kterými se hledání zaměstnání řídí, nemají konkrétní podobu a ani mít nemohou. Mají však obecnou podobu a to je pro úspěšné hledání úplně postačující.

### 3.3.1 Co udělat na začátku

V první řadě je nutné splnit základní povinnosti nezaměstnaného a registrovat se na úřadu práce. Tím si zajišťujeme důchodové a zdravotní pojištění a současně finanční podporu v nezaměstnanosti.

Jakého zaměstnání chceme při hledání dosáhnout?

1. Zaměstnání na vyšší kvalifikační úrovni než doposud.
2. Zaměstnání na obdobné kvalifikační úrovni jako doposud.
3. Zaměstnání na nižší kvalifikační úrovni než doposud.
4. Zaměstnání jakékoliv.

V případě čerstvých absolventů škol vycházíme z takových pracovních pozic, na které jsme se studiem připravovali. Tudíž, označíme odpověď 1 nebo 2. Na prvním místě je tedy kvalita pracovní pozice, na druhém zaměstnání jako takové. Takové odpovědi se v rámci průběžného hledání mohou měnit. Uchazeči, kteří hledají zaměstnání déle než 6 měsíců, označují běžně odpověď č.3. Ti, kteří hledají déle než 12 měsíců, pak označují běžně odpověď č.4. Příčinou je tedy čas. Čím déle budeme hledat, tím rychleji budeme chtít uspět a tím rychleji i slevovat ze svých požadavků. Výsledkem bude zaměstnání jako takové a až poté jeho kvalita.

Co riskujeme nástupem do takového zaměstnání?

1. neuspokojivou činnost
2. nižší finanční ohodnocení
3. snížení dosavadní kvalifikace
4. snížení životní úrovně
5. obtížnější návrat do původní kvalifikační oblasti

Takovéto zaměstnání nám nepřinese ani to nejzákladnější uspokojení, naše situace se moc nezmění a mnohdy i zkomplikuje a toto si uchazeči mnohdy nepřipouštějí a proto se to často stává a poté je těžké situaci navrátit a změnit. Je tedy nutností přijmout odpovědnost za výsledek jakého zaměstnání dosáhneme a nepodceňovat hledání od samého začátku.

Co tím získáme?

1. uspokojivou činnost
2. odpovídající finanční ohodnocení
3. zvyšování kvalifikace
4. možnost profesního růstu
5. zachování či zvyšování životní úrovně
6. vyšší sebevědomí

Zaměstnavateli nikdy nedáme najevo, že jsme ochotni přijmout jakoukoliv práci, a to i v případě, že by tomu tak bylo. Jestliže se budeme na základě např. inzerátu ucházet konkrétní pracovní místo, zaměříme svou pozornost právě na ně. Dáme-li zaměstnavateli najevo, že jsme ochotni přijmout jakékoliv místo, způsobíme tím, že zaměstnavatel to pojme následovně:

1. uchazeč sám dobře neví, v jaké pracovní pozici se hodlá uplatnit
2. uchazeči je lhostejné, jakou pracovní pozici bude zastávat

Důsledky jsou zcela shodné. Nepřesvědčíme, že budeme dobrým přínosem bez ohledu na činnost, kterou budeme vykonávat a zaměstnavatel upřednostní takové uchazeče, kteří mají zájem a důvod zastávat právě takovou pozici, která má být obsazena.

### **3.3.2 Plánování doby nástupu**

Začněme plánovat. Nejprve si spočítáme, jak dlouho můžeme bez práce být. Vycházíme z finančních možností. V úvahu bereme odstupné, výši hmotného zabezpečení, finanční příjmy ostatních členů domácnosti a jiné úspory. Stanovení této doby je naprosto zásadní pro psychickou vyrovnanost každého uchazeče. Neznamená to však, že tuto dobu se budeme snažit maximálně snížit.

Doba, kterou si můžeme stanovit na hledání zaměstnání tak, aby nebyla zásadně dotčena naše životní úroveň bývá okolo šesti měsíců. Takové období je zpravidla postačující pro dostatek volných pracovních míst na trhu práce a při správném přístupu k hledání zaměstnání také pro úspěšný nástup.

### **3.4 Trh práce**

Je to jednání dvou rovnocenných stran. Úspěch máme tehdy, budeme-li respektovat právo rozhodovat zaměstnavatele a plně využívat právo rozhodovat nás. Toto pravidlo musíme respektovat, ale i umět využívat.

Procesu výběrového řízení se účastní dvě strany:

- uchazeč
- zaměstnavatel

Ačkoliv se může zdát, že vše řídí zaměstnavatel, je skutečnost jiná. V procesu výběrového řízení se postavení jednotlivých stran mění a to následovně:

1. “kdy chceme my“- v tomto případě rozhoduje zaměstnavatel, avšak my jeho rozhodování ovlivňujeme (více mluvíme, méně se ptáme)

2. “kdy chce zaměstnavatel“- v tomto případě rozhodujeme my, avšak zaměstnavatel ovlivňuje naše rozhodování (více se ptáme, méně mluvíme)

### **3.5 Výběrové řízení**

- volné pracovní místo (inzerát)
- oslovení zaměstnavatele(zaslání životopisu)
- osobní pohovor
- případně následný osobní pohovor
- nabídka nástupu
- rozhodnutí uchazeče

V první fázi zaměstnavatel nabízí volné pracovní místo, uchazeč toto posuzuje a rozhoduje o oslovení. Poté zasílá životopis, kterým přesvědčuje o svých předpokladech a ovlivňuje tak rozhodnutí. Zaměstnavatel posuzuje životopis a rozhoduje o pozvání k osobnímu pohovoru. Při pohovoru přesvědčuje uchazeč zaměstnavatele o svých osobních předpokladech a ovlivňuje tak jeho úsudek.

Zaměstnavatel posuzuje kvality uchazeče a rozhoduje se o pozvání k dalšímu jednání. Uchazeč opět přesvědčuje o svých kvalitách a zaměstnavatel rozhoduje komu pracovní místo nabídne. Nabízí pracovní místo a chce uchazeče získat, ovlivňuje tím jeho rozhodnutí. Uchazeč posuzuje kvalitu pracovního místa a rozhoduje se.

Máme tedy právo rozhodovat o provedení prvního kontaktu a v případě úspěchu máme také „poslední slovo“. V ostatních případech rozhoduje zaměstnavatel.

Svou pozornost tedy postupně zaměříme na všechny okolnosti, které mohou rozhodování zaměstnavatele pozitivně ovlivňovat a to výhradně v náš prospěch.

### 3.5.1 Informace o pracovním místě

Nejdůležitější jsou informace o pracovním místě, o které se ucházíme a informace o společnosti, se kterou budeme jednat. Zjistíme, co pracovní pozice obnáší, jaké jsou odpovědnosti, druh práce, předpoklady, a co se od pracovníka očekává.

Tyto informace pro nás mají hned tři významy:

1. Můžeme se lépe připravit na otázky pohovoru. Víme-li, co se od nás v dané pozici očekává, můžeme předpokládat, co bude zaměstnavatel nejvíce zajímat, jaké předpoklady bude upřednostňovat a jaké otázky bude pokládat.

2. Vše, co budeme vědět o společnosti, se kterou máme jednat, bývá vyhodnoceno jako iniciativa a zájem pracovat. Velkou výhodou je, máme-li přímý vztah k předmětu podnikání takové společnosti. Dá se od nás očekávat větší zájem, odpovídající pracovní nasazení a „věrnost“ než u jiných uchazečů.

3. Ujistíme se, zda o takové místo vůbec stojíme. Abychom se zbytečně nesnažili získat místo, které by nás nenaplňovalo a stejně bychom ho po čase opustili.

### 3.6 Životopis

Zastává jednu z nejdůležitějších rolí při hledání zaměstnání. Je zřejmé, že zaměstnavatel nehledá v životopisech konkrétního pracovníka, ale snaží se obecně posuzovat vhodnost uchazečů zastávat danou pracovní pozici na základě informací, které mu v životopisech poskytnou.



Na základě nedostatečných informací je mnohdy zájemce zbytečně vyřazen a není pozván na osobní rozhovor. Životopisem musíme zaměstnavatele upoutat.

### 3.6.1 Životopis z pohledu zaměstnavatele

Přečtení každého životopisu nám zabere cca 10-25 minut. To znamená, že nad stem životopisů strávíme cca 16,5-25 hodin. Proto budeme vybírat to, co nás nejvíce zajímá. Co uděláme s životopisy, kde takové informace nejsou?

1. Můžeme je pozvat na osobní pohovor a tyto informace zjistit (pak musíme pozvat všechny)
2. zjišťujeme u bývalých zaměstnanců nebo na školách
3. možnost najít jiný způsob, jak informace zjistit, ale při stovce životopisů nám toto zabere moc času

Takže zřejmě vyřadíme ty neuspokojivé a pokračujeme s těmi, kde jsou pro nás informace uspokojivé.

Při zpracování životopisu vycházíme z toho, že osoba posuzující ví, jakou pozici má uchazeč zastávat a zná i náplň této pozice. Na tomto základě sestavuje základní profil nového pracovníka a tím vznikne zaměstnavateli představa „jak by měl takový uchazeč vypadat“. Uchazeči často spoléhají na osobní jednání, ale to je právě výsledkem důsledně zpracovaného životopisu.

### 3.6.2 Údaje v životopisu

Životopis by měl obsahovat následující body:

1. osobní údaje
2. vzdělání (naše kvalifikace)
3. pracovní zkušenosti
4. jazykové znalosti
5. další kvalifikace
6. další znalosti
7. řidičský průkaz
8. zdravotní průkaz
9. rejstřík trestů
10. reference od bývalých zaměstnavatelů
11. osobní profil

Nebudeme uvádět žádný bod, ve kterém nemáme zaměstnavateli co nabídnout! Důsledně zpracovaný životopis je nejen garantem osobního pohovoru, ale jeho zpracování nás také přirozeně připravuje na osobní pohovor a stává se motivačním nástrojem.

Chceme-li mít důsledně zpracovaný životopis, musíme nejprve udělat „inventuru“ všech našich znalostí, vědomostí a pracovních zkušeností. Tím současně získáváme přehled o svých předpokladech., které musíme sami znát k přesvědčení druhých. Budeme-li víc znát, náš strach z neúspěchu se přirozeně sníží a proto se vyplatí věnovat důsledně čas vypracování životopisu.

### 3.7 Výběr zaměstnání

- správný výběr je polovinou úspěchu
- rozhoduje to, co nabízíme
- více kontaktů= více možností
- způsoby oslovení zaměstnavatele

Chceme-li na trhu práce využít doposud získané zkušenosti, zvolíme tento postup:

Neustále se budeme ucházet o pracovní místa na obdobné kvalifikační úrovni a současně o pracovní místa s kvalifikační úrovní o něco vyšší (to neplatí pro absolventy škol).

Způsob oslovení udává zaměstnavatel vždy v textu inzerátu. Jestliže vyžaduje zaslání životopisu, je následný postup velice snadný.

Připravíme si:

1. životopis
2. další náležitosti, jsou-li zaměstnavatelem vyžadovány (fotografii, kopie dokladu o dosaženém vzdělání apod.)
3. průvodní dopis

Toto zašleme na adresu zaměstnavatele, případně e-mailem. Znění adresy musí být bezchybné, text adresy můžeme psát i ručně. Doba pro odpověď je jeden až čtyři týdny od ukončení termínů zaslání životopisů. Pokud termín není uveden, můžeme očekávat rozmezí až šesti týdnů.

Nevyčkáváme a oslovujeme i jiné případné zaměstnavatele. Nezbytnou součástí je průvodní dopis. Jedná se pouze o administrativní formalitu .Odůvodňujeme v něm zaslání životopisu.

### **3.8 Jak napsat žádost**

Věc: Žádost o zařazení do výběrového řízení

Text: Tímto žádám o zařazení do výběrového řízení na pozici vedoucí personálního útvaru, která byla zveřejněna na webu Jobs dne 08.11.2010. Současně zasílám svůj životopis a těším se na osobní setkání.

Text průvodního dopisu ukončíme rozloučením a podepíšeme se.

## II. Praktická část

### 1 Cíl praktické části

Dotazníkovou metodou budu oslovovat respondenty 50+ v regionu Prachaticka a Strakonicka. Budu zjišťovat , jak se se stavem nezaměstnaného člověka vyrovnávají muži a jak ženy , a to po stránce zdravotní a psychické před a po ztrátě zaměstnání. Budu porovnávat rozdíl mezi zvládním nastalé situace u oslovených žen a mužů. Dále zjišťuji, zda jsou respondenti i po nepříjemné zkušenosti propuštěného zaměstnance schopni a ochotni hledat novou práci . Respondentů je 100, padesát mužů a padesát žen.

#### 1.1 Hypotéza:

- 1) Ocitá se nezaměstnaný v této věkové skupině ve velmi frustrující situaci?.
- 2) Má nezaměstnanost skutečně špatný vliv na člověka? Snáší ztrátu zaměstnání hůře ženy, než muži?
- 3) Je jim rodina oporou, ale přesto se zdravotní stav vlivem psychiky zhoršuje?
- 4) Klesá chuť do práce s délkou nezaměstnanosti a trvá ochota najít si novou práci?

#### 1.2 Metodika

- U dotazníků jsem volila uzavřené i otevřené otázky, aby jasně vyjádřily vztah a názor respondenta.
- Výsledky dotazníků ztvárním pomocí tabulek.
- Ve své práci použiji kvantitativní výzkum.

Dotazníky jsem rozdala mezi poštovní doručovatele z oblasti Prachaticka a Strakonicka. Každý dostal dva formuláře s úkolem vyplnit jeden s respondentem ženského a jeden s respondentem mužského pohlaví ve věkové skupině 50+. Dotazníků je 100, takže 50 žen a 50 mužů. Vzorek respondentů byl napříč věkovým spektrem od 50ti let do 62 ti let.

Vybrat nejvhodnější nástroj pro zjištění dat z mého výzkumu, není úkol nikterak obtížný. Z nabízených možností se jeví písemné dotazování jako jasná volba.

Nezaměstnaných respondentů 50+, v oblasti Prachaticka a Strakonicka, rozdělených podle pohlaví jsem se ptala na následující otázky:

- 1) Líbilo se Vám Vaše zaměstnání?
- 2) Cítili jste se celkově spokojeni?
- 3) Jak jste přijal(a) stav nezaměstnanosti?
- 4) Jak danou situaci prožíváte?
- 5) Jak zprávu přijala rodina a blízcí?
- 6) Jaký byl Váš zdravotní stav před výpovědí?
- 7) Jaký je Váš současný zdravotní stav?
- 8) Hledáte intenzivně novou práci?
- 9) Máte nyní chuť pracovat?
- 10) Jaké jsou Vaše zkušenosti s úřady?
- 11) Pomáhá Vám jiná organizace než úřad práce?

Struktura odpovědí:

Otázka č.1), 2)- Ano. Spíš ano. Spíš ne. Ne.

Otázka č. 3),4), 5)- Bez problémů. S menšími problémy. S obtížemi. špatné.

Otázka č. 6),7)- Výborný. Dobrý. Uspokojivý. Špatný.

Otázka č. 8), 9) –Ano. Spíš ano. Spíš ne. Ne.

Otázka č.10)- Velmi dobré. Dobré. Uspokojivé. Špatné.

Otázka č.11)- Ano(jaká). Ne.

Škála pro vyhodnocení- 1-4

## Výsledky

1)

Líbilo se Vám Vaše zaměstnání?				
Možnosti	ano	spíš ano	spíš ne	ne
Počet odpovědí – ženy	24	22	3	1
Počet odpovědí – muži	22	22	4	2

*Z tabulky shodně vyplývá, že ženy i muži, byli ve svých předchozích zaměstnáních celkem spokojeni. Zaměřeno na druh vykonávané práce.*

2)

Cítíte se celkově spokojeni?					
Možnosti		ano	spíš ano	spíš ne	ne
Počet odpovědí – ženy	-	18	25	5	2
Počet odpovědí – muži	-	20	25	3	2

*V druhé otázce jsem sledovala, spokojenost respondentů jako komplex pocitů, které jim zaměstnání přinášelo. Je zde patrné, že obě pohlaví, byla spíše spokojena.*

3)

Jak jste přijal(a) stav nezaměstnanosti?					
Možnosti		bez problémů	s menšími problémy	s obtížemi	špatně
Počet odpovědí – ženy	-	-	3	24	23
Počet odpovědí – muži	-	2	4	24	20

*Zde jsem sledovala, jak přijali respondenti stav, kdy přišli o zaměstnání. Je vidět, že u obou skupin je tento stav snášen spíše s obtížemi až špatně.*



4)

Jak danou situaci prožíváte?				
Možnosti	bez problémů	s menšími problémy	s obtížemi	špatně
Počet odpovědí - ženy	-	10	17	23
Počet odpovědí - muži	-	18	14	18

*V odpovědích na tuto otázku se potvrzuje má domněnka, že stav nezaměstnanosti snáší respondent s většími obtížemi.*

5)

Jak zprávu přijala rodina a Vaši blízcí?				
Možnosti	bez problémů	s menšími problémy	s obtížemi	špatně
Počet odpovědí - ženy	-	12	20	18
Počet odpovědí - muži	3	11	16	20

*Naopak zde se má hypotéza, že rodina a blízcí přijmou zprávu o propuštění bez problémů nepotvrdila.*

6)

Jaký byl Váš zdravotní stav před výpovědí?				
Možnosti	výborný	dobry	uspokojivý	špatný
Počet odpovědí – ženy	6	30	14	-
Počet odpovědí - muži	9	24	14	2

*Tabulka ukazuje, že zdravotní stav před výpovědí byl víceméně dobrý.*

7)

Jaký je Váš současný zdravotní stav?				
Možnosti	výborný	dobry	uspokojivý	špatný
Počet odpovědí – ženy	4	22	16	8
Počet odpovědí - muži	9	22	17	2

*Zdravotní stav se po výpovědi dramaticky nezměnil, kromě několika respondentek, kde z dobrého přešly až do kategorie špatný.*

8)

Hledáte intenzivně novou práci?					
Možnosti		ano	spíše ano	spíše ne	ne
Počet odpovědí – ženy	-	38	8	4	-
Počet odpovědí – muži	-	30	11	5	4

*Je zde patrné, že většina respondentů se aktivně snaží hledat si nové uplatnění.*

9)

Máte nyní chuť pracovat?					
Možnosti		ano	spíše ano	spíše ne	ne
Počet odpovědí – ženy	-	28	14	7	1
Počet odpovědí – muži	-	29	11	10	-

*Chuť do práce se neztratila.*

10)

Jaké jsou Vaše zkušenosti s úřady?					
Možnosti		velmi dobré	dobré	uspokojivé	špatné
Počet odpovědí – ženy	-	-	20	26	4
Počet odpovědí – muži	-	2	7	22	18

*Zde je vidět, že muži jsou na tom hůře než ženy. Dle mého soudu je to ovlivněno, větším ostychem ze strany mužů.*

11)

*Žádná kladná odpověď*

### 1.3 Ověření hypotéz

- Z výše uvedeného průzkumu jsem došla k závěrům, že můj předpoklad byl správný a respondenti se skutečně ocitají po ztrátě zaměstnání ve velmi frustrující životní situaci.
- Ženy i muži byli vždy shodně s původním zaměstnáním spokojeni a ztrátu zaměstnání vnímají velmi negativně společně s celou rodinou.
- Z otázek na zdravotní stav jsem zjistila, že tento se nikterak významně nemění, pouze u 8 žen se změna v zaměstnanosti odrazila výrazně na zdravotním stavu.
- Chůť do práce a hledání nové práce je u dotazovaných hodnocena velmi kladně.
- Zkušenosti s úřadem práce lépe vnímají ženy. Toto přisuzují neochotě mužů k návštěvám úřadů.

- Ani jeden respondent nezná jinou organizaci než je úřad práce, která by mu mohla pomoci s hledáním nového zaměstnání, nebo by mu pomohla vypořádat se s následky propuštění.

## **2 Desatero pro nezaměstnané**

1. nepodléhat depresi ze ztráty zaměstnání
2. aktivně se podílet na hledání nového zaměstnání
3. snažit se o nalezení pracovní pozice v mém, nebo příbuzném oboru
4. využít nabídku zaměstnavatele na poskytnutí outplacementových služeb
5. zaregistrovat se na úřadu práce a být s ním v aktivní součinnosti
6. naučit se správně zformulovat životopis a průvodní dopis
7. připravit se pohovor
8. reagovat i na inzeráty s vyšší požadovanou kvalifikací
9. z nabídek vybrat tu nejvhodnější alternativu zaměstnání
10. pozitivní myšlení

## **Závěr**

Tato práce byla tvořena za účelem identifikace problému při propouštění zaměstnanců. Stěžejní problém je v neinformovanosti jak propouštěných zaměstnanců, tak i ze strany zaměstnavatelů. Jak je z této práce patrné, outplacementové techniky a znalosti problematiky žádání o zaměstnání jsou velice prospěšné nejen pro propouštěné, ale i pro podnik a to hned z více hledisek.

V první části se věnuji nezaměstnanosti v obecném slova smyslu. Vysvětluji a popisuji zde nezaměstnanost a v neposlední řadě seznamuji s problematikou mých budoucích respondentů ve věkové kategorii 50+.

Druhá kapitola z části teoretické je pomoc zaměstnancům, kterých si vážíme a musela je firma propustit z důvodu, který zaměstnanci nemohli ovlivnit (například restrukturalizace firmy). Druhý důvod pro zavádění outplacementu je sociální pohled společnosti na podnik. To je obzvláště pro velkou firmu zpravidla se zahraničním kapitálem velmi důležitý aspekt. Posledním, třetím důvodem je zachování klidné atmosféry ve firmě. Jde o zaměstnance, kteří zůstávají ve firmě. Oni totiž ví, že firma, i kdyby je musela propustit, že se o ně postará jak po stránce motivační, poradenské, tak po stránce psychické.

Poslední částí je praktický návod jak pomoci propuštěným zaměstnancům opět získat kvalitní zaměstnání.

V praktické části se potvrdila pouze jedna má hypotéza, a to, že člověk se při ztrátě zaměstnání dostává do velmi frustrující situace. Potěšujícím výsledkem mého výzkumu je zjištění, že člověk po ztrátě zaměstnání, má stále velikou chuť do práce a většina lidí svou práci intenzivně hledá. Proto doufám, že bude tato má práce přínosem zvláště pro tyto lidi.

Den ze dne, hodinu z hodiny, minutu z minuty se mění svět okolo nás. Zvládnout ho, znamená mu rozumět. Rozumět znamená mít informace, znalosti a umět je ve správný čas využít.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

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

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: ERA group, 2005. ISBN 80-7366-020-2

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-429-X

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 978-80-7261-168-3

MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: SLON, 2002. ISBN 80-86429-08-3

SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1388-8

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



## **Internetové zdroje**

[www.epravo.cz/top/clanky/hromadne-propousteni-zamestnancu-51213.html](http://www.epravo.cz/top/clanky/hromadne-propousteni-zamestnancu-51213.html)

[www.equal.cd.cz/](http://www.equal.cd.cz/)

[www.czso.cz](http://www.czso.cz)

[www.itbiz.cz/outplacement](http://www.itbiz.cz/outplacement)

[www.manpower.cz/sluzby.php](http://www.manpower.cz/sluzby.php)

[http://ekonomika.idnes.cz/lide-pred-duchodem-jsou-ted-pro-firmy-cennejsi-f4i-ekonomika.asp?c=A100322\\_1354972\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/lide-pred-duchodem-jsou-ted-pro-firmy-cennejsi-f4i-ekonomika.asp?c=A100322_1354972_ekonomika_spi)

<http://hn.ihned.cz/c1-34572260-outplacement-je-rozvojova-aktivita>

<http://kariera.ihned.cz/c1-37402560-jak-zmenit-zamestnani>

<http://managerweb.ihned.cz/>