

**Západočeská univerzita v Plzni**

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

**Bakalářská práce**

Outplacement

Předkládá: Leoš Pech

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma “Outplacement” vypracoval samostatně a s použitím uvedené literatury a pramenů.

V Plzni, dne

Leoš Pech

.....

### **Poděkování**

Děkuji své vedoucí práce Mgr. Heleně Sequensové za ochotu, cenné rady a odbornou pomoc při psaní práce. Dále děkuji všem, kteří se zúčastnili průzkumů a všem, kteří mi během psaní této práce nabídli pomocnou ruku.

---

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Leoš PECH**  
Osobní číslo: **R19B0103P**  
Studijní program: **B6804 Právní specializace**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Téma práce: **Outplacement**  
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

## Zásady pro vypracování

V mé bakalářské práci se hodlám zabývat outplacementem. Práce bude rozdělena do teoretické a praktické části. V první kapitole teoretické části se hodlám zabývat samotným pojmem outplacement, tedy jeho definicí, vymezením, vývojem a historií. V další kapitole se budu zabývat procesem outplacementu a s ním spojenými pojmy a jednotlivými fázemi procesu. V praktické části práce bude vytvořen výzkum spojený s outplacementem, který bude odpovědí pro mou hypotézu. Cílem teoretické části je tedy komplexní definice outplacementu a cílem praktické části je vytvoření výzkumu, který potvrdí nebo vyvrátí vytvořenou hypotézu.

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007  
EGGERT, M. *Outplacement: A guide to management and delivery*. London : Institute of Personal Management. 1991  
STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. (1. vyd.). Praha: Aspi. 2007  
ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. (2. vyd.) Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2022**



**JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.**  
děkan



**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2021

<b>Úvod</b>	<b>8</b>
<b>1 Definice pojmu práce</b>	<b>9</b>
<b>2 Skončení pracovního poměru</b>	<b>10</b>
2.1 Skončení pracovního poměru právním jednáním	11
2.1.1 Dohoda	11
2.1.2 Výpověď	11
2.1.3 Okamžité zrušení pracovního poměru	12
2.1.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době	12
2.2 Skončení pracovního poměru právní událostí	12
2.3 Skončení pracovního poměru na základě úředního rozhodnutí	13
2.4 Hromadné propouštění	13
<b>3 Stres a životní situace</b>	<b>14</b>
3.1 Stres	14
3.2 Životní situace	15
<b>4 Outplacement</b>	<b>16</b>
4.1 Outplacement definice a význam	16
4.2 Outplacement historie a vývoj	19
4.2.1 Outplacement ve světě	19
4.2.2 Outplacement v ČR	19
4.3 Cíle outplacementu	20
4.4 Formy outplacementu	20
4.4.1 Individuální vs. skupinový outplacement	21
4.4.2 Krátkodobý vs. dlouhodobý	22
4.4.3 Interní vs. externí	23
4.5 Proces outplacementu	23
4.5.1 První fáze - Identifikace potřeb	23
4.5.2 Druhá fáze - Plánování outplacementu	24
4.5.3 Třetí fáze - Realizace	24
4.6 Aktéři/subjekty outplacementu	24
4.6.1 Zaměstnanci	24
4.6.2 Propouštějící společnost	25
4.6.3 Externí poradenská společnost	25
4.7 Nástroje outplacementu	26
4.7.1 Pohovor	28
4.7.2 Životopis (CV)	28
<b>5 Praktická část</b>	<b>29</b>
5.1 Průzkum dokreslující situaci v ČR	29
5.2 Cíle praktické části	29

5.3 Hypotéza	30
5.3.1 Průzkum č. 1	30
5.3.2 Průzkum č. 2	30
5.3.3 Průzkum č. 3	31
5.4 Metodologie	31
5.5 Analýza dat jednotlivých průzkumů	31
5.5.1 Průzkum č. 1	31
5.5.2 Průzkum č. 2	31
5.5.3 Průzkum č. 3	32
5.6 Výsledky jednotlivých průzkumů	32
5.6.1 Průzkum č. 1	32
5.6.2 Průzkum č. 2	36
5.6.3 Průzkum č. 3	40
5.7 Diskuze	44
5.7.1 Průzkum č. 1	44
5.7.2 Průzkum č. 2	45
5.7.3 Průzkum č. 3	47
<b>Závěr</b>	<b>49</b>
<b>Resumé</b>	<b>49</b>
<b>Soupis zdrojů</b>	<b>50</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>	<b>52</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>52</b>

## Úvod

Skončení pracovního poměru je denní praxí, se kterou se celosvětově setkávají miliony lidí ročně. Pracovní poměr se stal neodmyslitelnou součástí života miliard lidí. Zaměstnání zabezpečuje jednotlivce, dodává určitou ochranu v podobě finančních prostředků. Finanční prostředky ale nejsou jediným benefitem směřujícím ze zaměstnání. Díky pracovnímu poměru také dochází k vytváření sociálních vazeb, disciplíně, seberealizaci a struktuře života jednotlivce. Ekonomická aktivita zaměstnaného člověka je nejdelším obdobím života, proto pracovní poměr pokládáme za podstatnou složku života.

Stejně tak jako může být navázání pracovního poměru radostné, skončení pracovního poměru se může stát i velikou nepříjemností v životě jednotlivce. Ztrátu zaměstnání řadíme k negativním událostem nesoucích s sebou mnoho stresorů. Ztráta zaměstnání může vyvolat mnoho nepříjemných životních situací, kterým je třeba předcházet.

Právě v těchto případech může pomoci outplacement. Proces, který je v České republice stále přehlížen. Outplacement má za cíl pomoci nejen propuštěnému zaměstnanci a tím se vyvarovat nepříjemným životním situacím, vyplývajících ze skončení pracovního poměru, ale také pomoci zaměstnavatelům, ať už chystajícím se propouštět nebo hledajícím novou pracovní sílu.

Outplacement v České republice stále není dostatečně populárním pojmem, i přes snahu Úřadu práce České republiky, jenž o samotném projektu veřejnost informuje a dokonce jej od 1. 6. 2020 nabízí.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cíl teoretické části spočívá v definici základních pojmů souvisejících s outplacementem a objasnění samotného pojmu outplacement. Praktická část se skládá ze tří různých dotazníků pro odlišné cílové skupiny. Cílem praktické části je nahlédnout do situace v České republice a přiblížit pohled veřejnosti, zaměstnanců Úřadu práce ČR specializovaných v oblasti outplacementu a zaměstnanců personálních oddělení různých společností.



## 1 Definice pojmu práce

Outplacement je pojmem, který je spjat s pracovním poměrem a pracovním právem, proto je důležité věnovat se i definici pojmu práce a základním pramenům pracovního práva v České republice.

Základním právním pramenem v rovině pracovního práva v České republice je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tento právní předpis upravuje primárně právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem při výkonu práce.

Práci můžeme vymezit v mnoha rovinách a mnoha způsoby. Základní definici práce obsahuje Slovník spisovného jazyka českého.

Slovník spisovného jazyka českého práci definuje mnoha způsoby, některé formulace zní takto:

- a) *“Práce je účelná, užitečná činnost prováděná s vynaložením určitého tělesného nebo duševního úsilí.*
- b) *Činnost tělesná nebo duševní jako společenský jev; takováto činnost jako zdroj výdělku a obživy.*
- c) *Činnost duševní nebo tělesná, zpravidla odborného rázu, zaměřená k dosažení něčeho nebo k vyrobení něčeho.*
- d) *Úsilí, námaha k jisté činnosti potřebná.*
- e) *Způsob, ráz činnosti zřejmý na provedení něčeho.”<sup>1</sup>*

*“Cíle, status, sociální kontakty, struktura našeho života i jednotlivých dnů jsou primárně odvozovány z našeho zaměstnání.”<sup>2</sup>*

Práci lze popsat jako účelnou, smysluplnou lidskou činnost, prováděnou za použití fyzického a nebo duševního úsilí za účelem dosažení cíle v podobě finanční odměny, uznání, nebo jiného subjektivního cíle jedince. Práce se stala základním prvkem života jedince jednak proto, že jej materiálně zabezpečuje, má tedy výrazný vliv na kvalitu života, jednak také vytváří sociální vazby na pracovišti i mimo něj, vytváří strukturu každodenního života jedince, sociální kontakty, sociální postavení a výrazně ovlivňuje psychiku jedince, a proto má práce zásadní roli v životě člověka, neboť ekonomická aktivita přetrvává jako nejdelší období života člověka.

<sup>1</sup> Zákon č. 262/2006 Sb.

<sup>2</sup> MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, s. 56. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-901424-9-4.

Podle Velkého sociologického slovníku (1996) lze práci rozdělit na:

- a) práci fyzickou a duševní - nejzákladnější rozdělení práce, respektive vykonávání pracovní činnosti, rozlišuje se podle náročnosti na duševní činnost a podle počtu manuálních úkonů,
- b) práci osvětovou - činnost, jejímž cílem je popularizace poznání,
- c) práci rozdrobenou - činnost rozčleněná na jednoduché operace, termín se však používá k označení důsledků maximalizace dělby práce při hromadné výrobě,
- d) práci řemeslnou - označení práce typické pro malovýrobu založenou na ruční práci, je opakem práce rozdrobené, neboť řemeslník kontroluje celý výrobní proces
- e) práci s veřejností - pojem, který lze chápat jako schopnost systematického ovlivňování veřejnosti za použití určitých nástrojů, metod apod.,
- f) práci sociální - smyslem této společenskovední disciplíny je předcházení sociálním problémům, případně náprava sociálních problémů již vzniklých jako je například chudoba nebo nezaměstnanost,
- g) práci v terénu - činnost výzkumníků realizujících příslušné techniky terénního výzkumu.

## **2 Skončení pracovního poměru**

Skončení pracovního poměru je základním předpokladem pro realizaci outplacementu, proto je důležité věnovat se i samotnému skončení pracovního poměru a jeho zakotvení v pramenech pracovního práva v České republice.

Aby skončení pracovního poměru bylo řádné, musí probíhat v souladu se zákoníkem práce, určujícím práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance. Zákoník práce významně omezuje zaměstnavatele v možnosti skončení pracovního poměru, naopak zaměstnanci poskytuje větší ochranu.

§ 48 zákoníku práce zakotvuje způsoby skončení pracovního poměru, které lze rozdělit na:

- a) skončení pracovního poměru právním jednáním
- b) skončení pracovního poměru právní událostí

- c) skončení pracovního poměru úředním rozhodnutím

## 2.1 Skončení pracovního poměru právním jednáním

Právní jednání je projevem vůle právního subjektu, směřující ke vzniku, změně nebo zániku právního vztahu (v tomto případě tedy k rozvázání pracovního poměru). § 48 zákoníku práce uvádí čtyři způsoby rozvázání pracovního poměru:

- a) *“dohodou,*
- b) *výpovědí,*
- c) *okamžitým zrušením,*
- d) *zrušením ve zkušební době.”*<sup>3</sup>

### 2.1.1 Dohoda

Jedná se o dvoustranné právní jednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jež ukončuje dohoda o skončení pracovního poměru ke sjednanému dni. Dohoda patří k jednomu z nejčastějších a zároveň formálně nejjednodušších způsobů, jak rozvázat pracovní poměr. Použití dohody není zákonem omezeno, a tak se na tento způsob rozvázání pracovního poměru nevztahují žádná omezení (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2022). Podle § 49 Zákoníku práce musí být v písemné formě a každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení dohody. Dohoda je nejvhodnějším způsobem pro rozvázání pracovního poměru pro zaměstnavatele i zaměstnance, neboť dává oběma stranám dostatek času na reakci v podobě vyhledání nového zaměstnance nebo vyhledání nového zaměstnání.

### 2.1.2 Výpověď

Výpověď je jednostranné právní jednání ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance, které musí být v písemné podobě. V případě platné výpovědi skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby (MPSV ČR, 2022). Zaměstnavatel smí dát výpověď zaměstnanci jen z důvodu stanoveného v § 52 zákoníku práce, takový důvod musí zaměstnavatel ve výpovědi skutkově vymežit. Zaměstnanec smí dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.

---

<sup>3</sup> Zákon č. 262/2006 Sb.

### 2.1.3 Okamžité zrušení pracovního poměru

Definujeme jej jako jednostranné právní jednání, jenž mimořádným způsobem ukončuje pracovní poměr a lze jej použít pouze ve výjimečných situacích. V takovéto situaci pracovní poměr končí dnem, kdy byl písemný projev o okamžitém zrušení pracovního poměru doručen druhému účastníku. Zákoník práce přesně vymezuje podmínky pro takovýto způsob rozvázání pracovního poměru (MPSV ČR, 2022).

### 2.1.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Tímto právním jednáním se zabývá § 66 zákoníku práce, podle něhož se jedná o jednostranné právní jednání, jímž může zaměstnavatel nebo zaměstnanec zrušit pracovní poměr z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Aby skončení pracovního poměru bylo platné, vyžaduje se o zrušení pracovního poměru ve zkušební době písemná forma. Pracovní poměr skončí dnem doručení zrušení, v případě, že není uveden pozdější termín.

## 2.2 Skončení pracovního poměru právní událostí

*“Právní události jsou druhem mimovolní právní skutečnosti, které nastávají objektivně (bez projevu vůle účastníků právního vztahu), přičemž následky, které jsou s nimi spojeny, jsou v souladu s normami práva.”<sup>4</sup>*

V případě skončení pracovního poměru právní událostí jde o smrt zaměstnavatele, smrt zaměstnance, uplynutí sjednané doby nebo dosažení věkové hranice.

---

<sup>4</sup> GERLOCH, Aleš. *Teorie práva*. 7. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, s. 159. Právnícké učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-652-1.

### 2.3 Skončení pracovního poměru na základě úředního rozhodnutí

Typický způsob ukončení pracovního poměru s cizincem nebo fyzickou osobou bez státní příslušnosti. Tímto způsobem se zabývá § 48 odst. 3 Zákoníku práce.

### 2.4 Hromadné propouštění

Hromadné propouštění podrobně upravuje Zákoník práce, přesněji § 62-64. *“Hromadným propouštěním se rozumí skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědi daných zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) nejméně*

- a) *10 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 20 do 100 zaměstnanců,*
- b) *10 % zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 101 do 300 zaměstnanců, nebo*
- c) *30 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců.”<sup>5</sup>*

Zaměstnavatel je povinen o svém záměru písemně informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců nejpozději 30 dní před dáním výpovědi jednotlivým zaměstnancům. Rovněž je podle § 62 odst. 2 zákoníku práce povinen informovat o:

- a) *“důvodech hromadného propouštění,*
- b) *počtu a profesním složení zaměstnanců, kteří mají být propuštěni,*
- c) *o počtu a profesním složení všech zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnáni,*
- d) *době, v níž se má hromadné propouštění uskutečnit,*
- e) *hlediscích navržených pro výběr zaměstnanců, kteří mají být propuštěni,*
- f) *odstupném, popřípadě dalších právech propuštěných zaměstnanců.”<sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> Zákon č. 262/2006 Sb.

<sup>6</sup> Zákon č. 262/2006 Sb.

### 3 Stres a životní situace

Právě stres a nepříjemné životní situace s ním spojené se stávají běžnou součástí skončení pracovního poměru. Těmto nepříjemným životním patáliím má zamezit outplacement. Následující téma se věnuje přiblížení stresu a nepříjemných životních situací pro lepší pochopení důležitosti samotného outplacementu.

#### 3.1 Stres

Postupem času je stres stále více skloňovaným pojmem, který výrazně zasahuje do života jedince na téměř denní bázi. Stres se jako téma vyskytuje v řadě výzkumů a studií pro mnoho lékařů, antropologů, vědců a psychologů.

Kanadský biolog, lékař, chemik a endokrinolog Hans Selye, považovaný za “otce moderního výzkumu stresu” tvrdil, že “*stres je nespecifická reakce těla na jakýkoliv požadavek*”<sup>7</sup>. Právě tato definice stresu se uvádí jako jedna z nejzákladnějších a nejstarších.

V tomto případě je vhodnější novější definice a to “*Stres je přirozená a nedílná odpověď organismu na podněty a situace vnějšího i vnitřního prostředí lidského těla.*”<sup>8</sup>

Stres lze rozdělit na eustres a distres. Eustres bývá spojován spíše s pozitivními podněty a s příjemnými událostmi, naopak distres je negativně působící stres, ke kterému dochází při nepříjemné situaci.

Stresory jsou podněty, podmínky a okolnosti, vyvolávající stres. Stresory lze rozlišit například na externí a interní, akutní a chronické, fyzikální a emocionální atd.. Pro tuto práci je stěžejní stres ze ztráty zaměstnání, tedy stres související jak s psychickými faktory, tak sociálními faktory.

Dlouhodobý stres negativně ovlivňuje život jedince hlavně v rovině zdravotní a psychické, ale také sociální.

---

<sup>7</sup> YONG TAN, Siang a A YIP. Hans Selye (1907–1982): Founder of the stress theory. *National Library of Medicine* [online]. 2018 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5915631/>

<sup>8</sup> CHMELOVÁ, Martina. Co je stres?. *Alfabet* [online]. 02.02.2019 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.alfabet.cz/pece-o-sebe/syndrom-vyhoreni/kratkodoby-stres/>

### 3.2 Životní situace

Různé životní situace vyvolávají stres v rozličné intenzitě. Čím závažnější životní situace, tím více stresu samozřejmě vyvolá. Vnímání životních situací a stresu je sice subjektivně ovlivněno, i přesto ale existuje škála životních událostí a posouzení jejich stresovosti, která funguje jako nástroj pro měření stresové zátěže. Tabulku vytvořili američtí psychologové T. H. Holmes a R. H. Rahe (“Míra stresu jednotlivých životních událostí”, 2017). V této tabulce se nachází celkem 42 životních situací, chronologicky seřazených podle hodnoty vyvolávaného stresu. Mezi životní události způsobující nejvíce stresu patří úmrtí partnera, rozvod, rozchod s partnerem, pobyt ve vězení, úmrtí blízkého člena rodiny, vlastní zranění nebo nemoc. Nicméně vzhledem k tématu práce je v tabulce životních událostí několikrát zmíněna životní situace spojená se zaměstnáním. Výpověď v práci je na 8. místě v tabulce, změna zaměstnání na 15. místě, změna v pracovním zařazení se nachází na 18. místě, změna náplně práce a odpovědnosti je přisouzena 22. místu a na 31. místě se nachází změna pracovní doby nebo podmínek.

Z celkem 42 životních situací nejvíce se podílejících na stresové zátěži se tedy pětkrát nachází situace spojená se zaměstnáním.

Tabulka reflektuje, že životní situace spojené se ztrátou nebo změnou zaměstnání mohou mít výrazný vliv na stresovou zátěž jedince. Dále se v tabulce také nachází na 16. místě změna finanční situace úzce související se změnou nebo ztrátou zaměstnání.

Z tabulky vyplývá, že ztráta zaměstnání, změna zaměstnání nebo pouze změna pracovních podmínek patří mezi životní situace, které se významně podílejí na stresové zátěži. Pro mnohé může být ztráta zaměstnání prvním krokem k dalším nepříjemným životním situacím jako je například rozvod, rozchod s partnerem, změna finanční situace nebo zabavení zastaveného majetku.

Právě k předcházení nepříjemných situací uvedených v předchozím odstavci vznikl proces zvaný outplacement, jenž má snahu o efektivní pomoc v situacích, souvisejících se ztrátou zaměstnání.

Wagnerová (2012) uvádí, že *“mezi nezaměstnanými je více nemocných, méně přizpůsobených a méně šťastných lidí než mezi zaměstnanými”*<sup>9</sup>. Tento fakt potvrzuje, jak velký vliv má zaměstnání na život jedince.

---

<sup>9</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 103. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

## 4 Outplacement

### 4.1 Outplacement definice a význam

Outplacement je mezinárodně používaný termín, pocházející z anglického jazyka. Tomuto termínu nelze přiřadit vhodný český ekvivalent. Doslovný překlad outplacementu (-out = angl. ven, pryč; -placement = angl. umístění) odpovídá slovu “vymístění”, které však nezní příliš výstižně ani není vhodné, proto se výraz v češtině vyjadřuje pouze opisem.

Nejobecnější definice pojmu zní takto: *“Outplacement představuje pomoc propuštěným zaměstnancům, aby si snáze našli jiné pracovní uplatnění a aby se lépe vyrovnali s problémy, s nimiž se potýkají.”*<sup>10</sup>

Konkrétně se jedná se o proces účinné pomoci zaměstnancům, kteří se ocitli v situaci ztráty zaměstnání nejčastěji z důvodů reorganizace společnosti, zrušení pracovní pozice nebo zavírání celé pobočky, případně závodu firmy (Recruit CZ, nedatováno). Outplacement úzce souvisí s uvolňováním lidí z organizace, zahrnující propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, případně z jiných důvodů, nebo odchodu do starobního důchodu (Armstrong, 2015). Takovéto propouštění zaměstnanců je odlišné od jiných způsobů propouštění proto, že zaměstnanec v těchto případech nenese vinu za propouštění ani neodpovídá za osobní nadbytečnost v organizaci.

Outplacement nepředstavuje pouze pomoc propuštěným zaměstnancům, ale také pomoc pro zaměstnavatele, kteří propouštějí nebo chtějí zaměstnat již propuštěné zaměstnance.

Podle Úřadu práce ČR je projekt outplacementu určen pro:

- a) zaměstnance s předpokládaným ukončením pracovního poměru kvůli hromadnému propouštění,
- b) zaměstnance, kteří jsou ve výpovědní době,
- c) zaměstnance, kteří se svým zaměstnavatelem uzavřeli dohodu o ukončení pracovního poměru,

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 312. ISBN 978-80-247-5258-7.



- d) zaměstnance, kterým končí pracovní smlouva uzavřená na dobu určitou,
- e) zaměstnance, kteří se zaměstnavatelem mají uzavřenou dohodu o pracovní činnosti,
- f) zaměstnance, kteří nemohli nebo nemohou vykonávat práci pro překážku na straně zaměstnavatele podle § 207 až 209 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- g) zaměstnance, kteří ukončí pracovní poměr v souladu s ustanovením § 56 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- h) stávající zaměstnavatele, jejichž zaměstnanci jsou ve výpovědní době, nebo je u nich jiný předpoklad k ukončení pracovního poměru,
- i) nové zaměstnavatele, kteří přijímají propuštěné zaměstnance.

Outplacement má rovněž vliv na image společnosti, neboť způsob, jímž se zaměstnavatel rozchází se svými zaměstnanci vytváří v podvědomí veřejnosti představu o fungování společnosti ve vztahu ke svým zaměstnancům a dokazuje, že si zaměstnavatel svých zaměstnanců dostatečně váží (Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, nedatováno).

Využití outplacementu má okamžitý pozitivní vliv uvnitř společnosti, poněvadž zmírňuje nepříznivý dopad odchodů i na zaměstnance, kteří ve firmě zůstávají. Tento pozitivní vliv se projevuje tím, že klíčoví zaměstnanci budou chtít u firmy zůstat, uvidí-li, že se jejich zaměstnavatel chová ke svým propouštěným zaměstnancům s úctou (Mizerová, 2009).

Podle Wagnerové (2011) ovlivňují dopady propouštění na zůstávající zaměstnance následující faktory:

- a) *“korektnost,”*
- b) *“vliv pracovní nejistoty,”*
- c) *“celková nezaměstnanost,”*
- d) *“stres ze změny.”<sup>11</sup>*

Zaměstnanci vážně vnímají situaci korektnosti propouštění. V případě, že zůstávající zaměstnanci považují propouštění svých kolegů za nekorektní, vznikají u nich nepříznivé reakce. Stres na pracovišti vyvolaný strachem z propouštění obvykle snižuje výkonnost zaměstnanců, proto je důležitá správná

---

<sup>11</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 98-99. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

komunikace mezi pracovníkem a vedoucím. I v těchto případech může mít volba outplacementu příznivý vliv na fungování uvnitř společnosti (Wágnerová, 2011).

Outplacement může zahrnovat různé způsoby pomoci jako: psychologické poradenství, pomoc při hledání nového zaměstnání, školení, financování školicích kurzů a jiných školení nebo pomoc při přestěhování do nového bydliště. Při propouštění zaměstnanců vznikají nepříjemné situace jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele, proto se outplacement snaží zmírnit negativní důsledky propouštění pro obě strany právního jednání (Nowogródzka, 2009).

Během procesu ale může dojít ke komplikacím, jenž mohou vyústit až v selhání celého procesu. Obvykle bývá největší komplikací neznalost celého procesu, kvůli níž může mít propuštěný zaměstnanec nedostatečnou motivaci (Váně, 2012).

Pro efektivitu procesu outplacementu je klíčový oboustranný zájem, je důležité, aby byl propuštěný zaměstnanec aktivní, otevřený a spolupracoval s druhou stranou. Není totiž možné, úspěšně vykonávat outplacement bez zájmu zaměstnance (Miláčková, 2016).

Kvalita a efektivnost celého procesu závisí na finančních možnostech zaměstnavatele. Proces tvoří různé formy a nástroje a jeho cena závisí právě na těchto faktorech, lze ale tvrdit, že řádově jde o investici v rozsahu několika desítek tisíc Kč za účastníka (Morávek, 2012).

Dle Miláčkové (2016) v západní Evropě outplacement, jakožto poradenská služba, funguje jako naprosto standardně a hojně využívaná služba. V České republice se s outplacementem firmy a zaměstnanci spíše seznamují, rozhodně ale v České republice není povědomí o outplacementu takové jako ve státech západní Evropy.

Úřad práce ČR realizuje outplacement teprve od poloviny roku 2020, i přesto se ale výrazně podílí na fungování procesu a informuje veřejnost o možnosti využití outplacementu. Úřad práce ČR má vyhrazené internetové stránky, kde celý projekt představuje. Na rozšíření povědomí o projektu outplacementu se mimo Úřadu práce ČR podílí i samotní zaměstnavatelé nebo obce, např. město Kravaře má na svých internetových stránkách vyhrazený prostor pro tento projekt a také v přílohách nabízí letáky Úřadu práce ČR, které stručně informují o outplacementu.

## 4.2 Outplacement historie a vývoj

### 4.2.1 Outplacement ve světě

Určit přesné počátky outplacementu není jednoduché, neboť tento pojem se přirozeně formoval několik desítek let.

Nicméně počátky outplacementu v Evropě připisujeme britské společnosti Coutts. Společnost vzniklá v roce 1917 pomáhala nalézt nové zaměstnání vojákům, vracejícím se z bývalých kolonií. Až do 40. let 20. století byl outplacement převážně cílený na válečné veterány, jimž bylo potřeba pomoci vrátit se zpět do normálního života. Původně měl outplacement podobu určitého poradenství a pomoci vojákům, kteří hledali zaměstnání a snažili se vrátit zpět do běžného života. První nezisková organizace zabývající se určitou formou outplacementu byla založena v USA roku 1939. Cílem organizace bylo pomoci převážně starším zaměstnancům v reintegraci do pracovního procesu. Obdobím, během kterého došlo k velkému rozvoji outplacementu, byla 60. léta 20. století, neboť na počátku těchto let docházelo v ekonomicky vyspělých státech ke strukturálním změnám v oblasti průmyslu. Právě výsledkem těchto strukturálních změn byl významný rozvoj outplacementu. Na začátku 70. let 20. století došlo v důsledku ropné krize k podstatnému rozšíření zkušeností s outplacementem a tyto zkušenosti se staly součástí práce s lidmi v oblasti personálního managementu. V polovině 80. let se outplacement stal běžnou praxí a byl součástí stovek firem, které pomáhaly zaměstnavatelům a zaměstnancům (Career higher, 2021).

### 4.2.2 Outplacement v ČR

První případ použití určité formy outplacementu lze datovat do období hospodářské krize v roce 1922. Československý podnikatel Tomáš Baťa se v této době rozhodl postavit problému nezaměstnanosti vyvolaným Československou vládou, ta se znehodnocením koruny snažila zabránit inflaci, která probíhala v okolních státech. V důsledku revalvace měny však došlo ke snížení exportu, rostla nezaměstnanost a domácí trh trpěl nedostatkem kupní síly obyvatelstva. Tomáš Baťa na tuto situaci reagoval snížením ceny obuvi a mzdy a svým zaměstnancům mimo zaměstnání zaručil i prodej potravin, oděvů a dalších potřebných potřeb za polovinu běžných cen. Vysokých slev využilo obyvatelstvo a díky tomu vzrostla

poptávka po obuvi, vyprázdnily se sklady a firma mohla pokračovat ve výrobě. Tomáši Baťovi se tímto odvážným řešením podařilo zvládnout krizi bez propouštění zaměstnanců. Baťova metoda se sice nepochobá outplacementu, který známe dnes, jelikož outplacementu předchází skončení pracovního poměru, nicméně Baťovi se úspěšně podařilo ochránit zaměstnance a nabídnout jim účinnou pomoc (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013).

### **4.3 Cíle outplacementu**

Hlavním cílem projektu je pomoci propuštěnému zaměstnanci v co nejkratším časovém úseku za použití vhodných nástrojů tak, aby se co nejdříve vrátil do zaměstnání a tím se vyhnul těžkým životním situacím způsobených skončením pracovního poměru. Pro efektivnost outplacementu klademe důraz na nalezení vhodného nového zaměstnání pro zaměstnance a zajistit jeho důkladné proškolení za účelem stát se přínosem svému novému zaměstnavateli.

Dalším cílem je minimalizovat negativní důsledky propouštění jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele a také pomoci zaměstnavatelům, kteří shání nové zaměstnance.

Cílem outplacementu je také udržení kvalitních zaměstnanců v oboru, kterému se věnují a ve kterém jsou specializovaní.

Základní cíl celého projektu spatřujeme ve snaze pomoci zaměstnancům i zaměstnavatelům a podpořit správné fungování pracovního trhu.

### **4.4 Formy outplacementu**

Formy outplacementu lze rozdělit do protikladných dvojic. Obvykle bývá jedna forma upřednostňována na úkor formy protikladné. Výběr správné formy je klíčovým aspektem při plánování outplacementového programu. Pro vhodný výběr formy outplacementového programu jsou důležité potřeby a možnosti organizace, potřeby a schopnosti propuštěného zaměstnance a také finanční možnosti firmy, financující celý proces.

Různé formy se mohou prolínat tak, aby byl v konkrétní situaci outplacementový program co nejefektivnější, ale jedna z protikladných dvojic

bývá vždy upřednostňována na úkor druhé. Klíčovou roli při výběru správné formy outplacementu představuje počet propuštěných zaměstnanců, tedy zda jde o jednotlivce nebo o hromadné propouštění, pracovní pozice zaměstnance (nižší nebo vyšší pracovní pozice) a finanční možnosti společnosti.

Formy outplacementu rozdělujeme do protikladných dvojic podle různých hledisek:

- a) podle počtu zúčastněných - individuální vs. skupinový
- b) podle délky trvání - krátkodobý vs. dlouhodobý
- c) podle náročnosti, možností společnosti a způsobu - interní vs. externí

#### **4.4.1 Individuální vs. skupinový outplacement**

K základním hlediskům pro rozdělení na individuální a skupinový outplacement patří vedle počtu zúčastněných i finanční možnosti společnosti.

Při individuálním programu je důležitý osobní přístup k propuštěnému zaměstnanci. I v tomto případě platí vztah kvality nad kvantitou, proto je individuální program finančně i časově náročnější než skupinový program. Individuální program trvá obvykle několik měsíců. Při individuálním programu propuštěnému zaměstnanci poskytuje podporu konzultant, jehož cílem je podpořit klienta, konzultovat možnosti a potřeby klienta a nabídnout nejúčinnější pomoc. Výhodou je osobní přístup, díky kterému má konzultant dostatek informací o klientovi pro hledání budoucího zaměstnání a pro splnění klientových potřeb. Jde o finančně nákladný program, bývá využíván primárně při propouštění zaměstnanců z manažerských nebo specializovaných pozic (Vacková, 2011).

Podle ALP Consulting (nedatováno) je předmětem individuálního outplacementu:

- *“psychologická podpora”*
- *“znovunalezení sebejistoty”*
- *“odbourání frustrace a negativních emocí”*
- *“individuální rozbor profesního životopisu”*
- *“orientace na pracovním trhu”*
- *“doporučení dalších profesních možností”*
- *“komunikační a vyjednávací dovednosti”*
- *“sebe prezentace při výběrových řízeních”*

- *“podpora při sestavování plánu dalšího rozvoje”<sup>12</sup>*

Skupinový outplacement bývá oproti individuálnímu využíván při propouštění zaměstnanců z nižších a středních pracovních pozic nebo při propouštění většího množství zaměstnanců. Tento program se od individuálního liší tím, že nenabízí osobní přístup ke klientovi v takové míře, zároveň patří mezi podstatně méně finančně náročné. Obvykle se vykonává v podobě skupinových schůzí, kde zaměstnanci naslouchají radám konzultantů nebo si sami navzájem předávají informace, poznatky a zkušenosti. Během takovýchto skupinových setkání se projevuje, jaké měli zaměstnanci mezi sebou vztahy na pracovišti, i to se promítá do kvality skupinového outplacementu (Švedová, 2009)

Podle ALP Consulting (nedatováno) je předmětem skupinového outplacementu:

- *“hlavní zásady chování při ztrátě zaměstnání”*
- *“principy a metody hledání práce”*
- *“stanovení profesního cíle”*
- *“sestavení životopisu a motivačního dopisu”*
- *“přehled internetových portálů”*
- *“spolupráce s Úřady práce”*
- *“rekvalifikační programy”*
- *“příprava na pohovor”*
- *“zvládání emocí v těžké životní situaci”<sup>13</sup>*

#### **4.4.2 Krátkodobý vs. dlouhodobý**

Rozdělení na krátkodobý a dlouhodobý program se vedle časové náročnosti také liší finanční náročností, dlouhodobý outplacement vyjde samozřejmě finančně náročněji než krátkodobý. Délka celého procesu tedy závisí na finančních možnostech společnosti.

Krátkodobý outplacement bývá nejčastěji pro zaměstnance na nižších pozicích. Může trvat pouhé hodiny až dny, nejčastěji do 1 měsíce, výhodou je ale finanční nenáročnost (Morávek, 2012).

---

<sup>12</sup> *Outplacement* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <http://www.alpconsulting.cz/outplacement/>

<sup>13</sup> *Outplacement* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <http://www.alpconsulting.cz/outplacement/>

Dlouhodobý outplacement nadále zůstává finančně i časově náročnějším procesem, ale zároveň přetrvává jako efektivnější než krátkodobý, protože konzultantovi nabízí více informací o klientovi. Za dlouhodobý outplacement považujeme proces trvající 1 měsíc a déle.

#### **4.4.3 Interní vs. externí**

Outplacement může realizovat firma interně podle vlastních nákladů a možností pomocí vyškoleného personalisty nebo externě prostřednictvím specializované poradenské společnosti.

Při interním outplacementu je firmě odpovědné personální oddělení, které proces outplacementu realizuje podle vlastních možností a na vlastní náklady. Interní forma outplacementu není příliš běžná, neboť je paradoxně finančně nákladnější, než si najmout profesionální externí firmu. Přínosné ale jsou již známé informace o propuštěném zaměstnanci a již existující důvěra mezi propuštěným zaměstnancem a personalistou (Lichá, 2009).

Externí outplacement vykonává specializovaná poradenská společnost. Jedná se o méně nákladnou a zároveň efektivnější formu procesu, jelikož ji realizují profesionálové z oboru, kteří mají dostatečnou praxi a zkušenosti. Pro propuštěné zaměstnance bývá externí poradenství příjemnějším, protože je jednodušší konzultovat stávající situaci s externím konzultantem než s personalistou, od kterého dostal výpověď, což vede k lepší vzájemné důvěře a otevřenější komunikaci, díky čemuž je celý proces efektivnější (Lichá, 2009).

Pro efektivní outplacement je klíčový správný výběr forem, jejichž kombinace zajistí nejvhodnější možný proces. Nelze určit jednotnou kombinaci forem, kterou by bylo možné použít za všech situací, nicméně můžeme určit, jaké formy outplacementu patří k nejefektivnějším - individuální outplacement, dlouhodobý outplacement a externí outplacement.

#### **4.5 Proces outplacementu**

Proces outplacementu se skládá z několika částí. Panczaková (2010) uvádí, že proces outplacementu se skládá ze tří fází:

#### **4.5.1 První fáze - Identifikace potřeb**

Tato fáze není přímo součástí outplacementu, spíše procesu jako takovému předchází. Spočívá v přípravě, plánování a realizaci propouštění. Během této fáze je důležité určit, proč vzniká potřeba snižovat stavy, jakých pracovních pozic se propouštění bude týkat, jaké bude načasování, jak bude samotné propouštění probíhat apod.

#### **4.5.2 Druhá fáze - Plánování outplacementu**

Během této fáze dochází k přípravě a plánování celého procesu outplacementu. V této fázi dochází k rozhodování mezi jednotlivými formami a nástroji outplacementu, které budou v konkrétní situaci vynaloženy, aby došlo k co nejefektivnějšímu výsledku outplacementu. Při plánování outplacementu hledíme na možnosti firmy a potřeby a možnosti zaměstnance. Plánovací fázi je důležité nepodceňovat, neboť volba správných nástrojů, postupů a forem může příznivě ovlivnit celý proces jeho kvalitu a výsledek, naopak v případě volby špatných nástrojů a postupů může být celý proces zmařen a v důsledku toho může dojít k nenaplnění cílů outplacementu.

#### **4.5.3 Třetí fáze - Realizace**

Finální fáze outplacementu, během které dochází k pomoci propuštěným zaměstnancům za použití zvolených forem a nástrojů z předešlé fáze.

#### **4.6 Aktéři/subjekty outplacementu**

Proces outplacementu nelze uskutečnit bez aktérů, k realizaci celého procesu musí být jeho součástí alespoň dva aktéři - propuštěný zaměstnanec a propouštějící společnost. Aktérem outplacementu je každý účastník procesu. Mezi aktéry tedy řadíme propuštěné zaměstnance, propouštějící společnost a externí poradenskou společnost.



#### **4.6.1 Zaměstnanci**

Nejzákladnějším aktérem outplacementu je samozřejmě propuštěný zaměstnanec, outplacement primárně podporuje propuštěné zaměstnance. Outplacement ale nekončí pouze podporou propuštěného zaměstnance, dále mezi aktéry řadíme také zůstávající zaměstnance a liniové manažery. Pomoc propuštěnému zaměstnanci vkládáme na první místo celého programu, dále je ale také důležitá pomoc zůstávajícím zaměstnancům, neboť odchod zaměstnance může mít negativní vliv na fungování celého týmu zůstávajících zaměstnanců, proto se pořádají různé aktivity v podobě teambuildingů a workshopů s cílem obnovit efektivní spolupráci pracovního týmu. Proces také nabízí pomoc liniovým manažerům. Konzultant připravuje manažera na správné sdělování informace o propouštění, díky tomu se manažeři naučí sdělovat negativní zprávy (Recruit CZ, nedatováno).

#### **4.6.2 Propouštějící společnost**

Propouštějící společnost se neodmyslitelně aktivně podílí na celém outplacementu. Outplacement v České republice stále nepatří mezi běžné nástroje většiny společností, proto je běžné, že se s tímto pojmem spousta zaměstnanců nesetkala. Zda zaměstnavatel outplacement využije či nevyužije, je zcela na jeho rozhodnutí, neboť neexistuje žádný právní pramen pracovního práva, který by zaměstnavateli zakládal povinnost využití tohoto projektu.

Nicméně stále více zaměstnavatelů si uvědomuje důležitost a pozitivní přínosy projektu, a tak se outplacement stává stále více rozšířeným a užívaným pojmem.

#### **4.6.3 Externí poradenská společnost**

I přes svou důležitost není externí poradenská společnost nutnou součástí outplacementového projektu. Vstup externí společnosti do outplacementu totiž závisí na volbě formy outplacementu. Propouštějící firma se může rozhodnout, zda bude proces probíhat interně nebo externě.

Externí společnost nabízí odbornou pomoc propuštěným zaměstnancům, stávajícím zaměstnancům i zaměstnavatelům. Také má dostatečnou praxi a

zkušenosti v oboru. Z těchto důvodů je externí společnost v případě externí formy outplacementu důležitým aktérem.

Podle Dvořákové (2012) nabízejí personálně poradenské agentury mimo Outplacementu i další služby jako:

- a) *“získávání a výběr pracovníků do trvalého pracovního poměru (temporary placement),*
- b) *získávání a výběr pracovníků do přechodného pracovního poměru (temporary placement),*
- c) *personální leasing,*
- d) *personální audit,*
- e) *assessment centre,*
- f) *executive research,*
- g) *headhunting,*
- h) *outsourcing”<sup>14</sup>*

#### **4.7 Nástroje outplacementu**

Úřad práce ČR (2021) zmiňuje jako formy podpory následující aktivity:

- a) Monitoring zaměstnavatelů a výběr účastníků - tj. monitoring zaměstnavatelů, kteří plánují propouštění zaměstnanců, ale také monitoring zaměstnavatelů, kteří naopak chtějí přijímat nové zaměstnance.
- b) Zapojení účastníků do projektu - dochází k realizaci informačních schůzek, během kterých dochází ke sběru dat a informací pro konzultanty a zároveň je během těchto schůzí představen projekt outplacementu potenciálním účastníkům, cílem schůzek je zapojení účastníků do projektu. Řadíme sem například vstupní rozhovor.
- c) Vzdělávací kurzy v oblasti pracovního práva, finanční gramotnosti a soft skills - začleňování účastníků do různých aktivit je přizpůsobené podmínkám, možnostem a potřebám účastníků, jak tedy zaměstnance, tak zaměstnavatele, popř. externí personálně poradenské agentury. Důraz je kladen na poskytnutí efektivních vzdělávacích kurzů potřebným zaměstnancům, ideálně bezprostředně po vstupu do projektu.

---

<sup>14</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 83-84

- d) Rekvalifikace a vzdělávací aktivity - V tomto případě cíleně zabezpečují rekvalifikace a vzdělávací aktivity pro účastníky.
- e) Zprostředkování zaměstnání - zprostředkování zaměstnání je hlavním cílem celého programu. Zaměstnání může být realizováno buď formou nedotovaných pracovních míst nebo může být pracovní míst podpořeno finančními prostředky poskytnutými z Operačního programu Zaměstnanost.
- f) Doprovodná opatření - sem patří například proplácení prokázaných cestovních výdajů během poradenských aktivit nebo uhrazení poplatků za vstupní lékařské prohlídky.

Úřad práce ČR (2021) dále nabízí konkrétní formy pomoci propuštěným zaměstnancům, propouštějícím zaměstnavatelům i zaměstnavatelům, kteří nabírají nové zaměstnance. Mezi konkrétní nástroje pro pomoc propuštěným zaměstnancům patří vedle individuálního přístupu, poradenství, pomoci při hledání práce, vzdělávacích programů a rekvalifikačních kurzů rovněž příspěvek na mzdu novému zaměstnavateli až do výše 15 000 Kč měsíčně až po dobu 9 měsíců. Mezi konkrétní nástroje pomoci zaměstnavatelům patří mobilní tým ÚP na pracovišti zaměstnavatele, plánování rekvalifikací a dalšího vzdělávání zaměstnanců, příspěvek ve výši až 85 % nákladů na rekvalifikaci nebo jiné vzdělávání zaměstnanců, refundaci až 100 % mzdových nákladů na zaměstnance během jejich účasti na vzdělávacích aktivitách a v případě zaměstnavatele hledajícího nové zaměstnance příspěvek na mzdy nových zaměstnanců do výše 15 000 Kč měsíčně až po dobu 9 měsíců.

Podle Wagnerové (2011) by měl outplacement obsahovat:

- a) *“poradenství zaměstnancům v oblasti pracovního práva, zdravotního a sociálního zabezpečení v době výpovědi a hledání nového místa,”*
- b) *“psychologickou podporu,”*
- c) *“komunikaci s úřadem práce,”*
- d) *“školení zaměstnanců v otázkách hledání nového místa, psaní životopisu, cvičná interview, apod.,”*
- e) *“komunikaci s potenciálními zaměstnavateli, případně nabídky rekvalifikace,”*

f) *“informace o volných pracovních místech z různých zdrojů.”*<sup>15</sup>

Mezi nejčastěji používané nástroje outplacementu patří vzdělávací kurzy a konzultace. Častokrát se jedná o přípravu na pohovor, pomoc s životopisem a pomoc s hledáním nového zaměstnání.

#### **4.7.1 Pohovor**

Příprava na pohovor je běžným nástrojem outplacementu pro propuštěné zaměstnance. Manuál pro účastníky workshopu společnosti Right Management považuje při vzdělávání klientů za důležité porozumět účelu pohovoru, připravit se na různé situace, které během pohovoru mohou vzniknout, naučit se efektivně reagovat na běžné otázky, budovat sebedůvěru a vyjednat nejlepší možné pracovní podmínky.

Základním účelem pohovoru je podle Right Management (2013) zodpovědět na tři základní otázky - “Umíte dělat tuto práci? Chcete dělat tuto práci? Hodíte se na tuto práci?”. Cílem uchazeče je na tyto otázky odpovědět co nejlépe. Během pohovoru by se měl uchazeč o zaměstnání snažit svému potenciálnímu zaměstnavateli “prodat” své kvality a výhody, které může do společnosti přinést. Pohovor tedy lze vnímat jako proces prodeje vycházející z oboustranného uspokojení potřeby a nabídky.

Existuje několik typů pohovorů, proto je důležité se na všechny důkladně připravit.

Příprava na pohovor je základním klíčem k úspěchu, proto je důležité získat informace o pozici, informace o společnosti, podrobnosti o pohovoru a věnovat čas osobní přípravě. Jako klíčové dovednosti u pohovoru považuje Right Management (2013) například správnou řeč těla, první dojmy, naslouchání nebo rozvíjení dialogu.

Neodmyslitelnou součástí pohovoru jsou otázky - ty mohou být otevřené, uzavřené, zjišťovací, návodné, hypotetické, vícenásobné, osobní, tematické nebo technické. S tím souvisí důkladná příprava na různé typy otázek a zvládnání problematických otázek (Right Management, 2013)

---

<sup>15</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 104-105. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

#### 4.7.2 Životopis (CV)

Pomoc s kvalitním životopisem patří k nejběžnějším nástrojům outplacementu. Podle Manuálu pro účastníky workshopu společnosti Right Management (2013) je pro účastníka důležité porozumět účelu CV, zvolit vhodný typ CV, pomocí stručných a silných komunikačních prostředků popsat veškeré dosažené úspěchy a vytvořit kvalitní CV.

Ideální CV by podle Right Management (2013) měl být poutavý, snadný ke čtení, relevantní, silný a stručný. Dále uchazeč vhodně formuluje, snaží se být originální, důvěryhodný, aktualizuje CV dle odpovídající situace aktuálního trhu práce.

Right Management (2013) nabízí celkem 9 nástrojů pro ideální CV. Mezi tyto nástroje patří např.:

- a) struktura psaní prohlášení o úspěchu - pomocí metody “CAR” (challenge, action, result) lze správně popsat dosavadní úspěchy. Challenge = angl. výzva: popis okolností případně pracovních podmínek uchazeče o zaměstnání, action = angl. akce: jak provedl úspěch, jaké konkrétní dovednosti, akce a kroky provedl, result = angl. výsledek: jaké jsou důsledky těchto kroků.
- b) používání akčních slov - “asistovat, dosáhnout, docílit, inovovat, naplánovat, podpořit, snížit, zvýšit, zvládnout” apod.
- c) předkládání vzorových životopisů - příklad reverzního chronologického CV, příklad funkčního CV nebo příklad stručného CV.

### 5 Praktická část

#### 5.1 Průzkum dokreslující situaci v ČR

Pro praktickou část této práce vznikly celkem tři průzkumy. Hlavním cílem práce je reflektovat outplacement v praxi. Pro objektivnější výsledky situace v ČR byly zvoleny tři odlišné průzkumy s rozdílnými cílovými skupinami. Průzkum č. 1 byl určen veřejnosti, průzkum č. 2 zaměstnancům Úřadu práce ČR a průzkum č. 3 zaměstnancům personálních oddělení různých společností.

## **5.2 Cíle praktické části**

Všechny průzkumy mají společný cíl - reflektovat současnou situaci outplacementových služeb v ČR.

Cíl průzkumu č. 1 - zjistit informace o povědomí veřejnosti o pojmu outplacement, zda je outplacement důležitý pro image společnosti a zda by respondenti měli zájem o podporu v podobě outplacementu.

Cíl průzkumu č. 2 - zjistit, kdo častěji žádá o outplacement, jaké pracovní pozice a hospodářské sektory jsou nejčastěji součástí outplacementu, jakým způsobem pandemie covid-19 ovlivnila zájem o outplacement a jaké je povědomí veřejnosti a informovanost ze strany Úřadu práce ČR.

Cíl průzkumu č. 3 - zjistit, zda a v jaké formě společnosti svým zaměstnancům nabízejí outplacement, případně z jakých důvodů outplacement nenabízejí, určit jaká je informovanost veřejnosti a zda sami zaměstnavatelé informují své zaměstnance o možnosti outplacementu.

## **5.3 Hypotéza**

### **5.3.1 Průzkum č. 1**

Domnívám se, že povědomí o pojmu outplacement není v České republice dostačující, proto si myslím, že se s pojmem outplacement setkalo nejvýš 30 % dotazovaných a význam pojmu bude znát nejvýš 20 % všech, kteří se s pojmem kdy setkali. Dále předpokládám, že by o podporu v podobě outplacementu stála výrazná většina respondentů a stejně tak by většina respondentů ocenila, kdyby jim jejich zaměstnavatel nabídl tuto formu pomoci. V poslední řadě se domnívám, že outplacement může mít příznivý vliv na image společnosti, myslím si tedy, že většina dotázaných bude mít podobný názor.

### **5.3.2 Průzkum č. 2**

Dle mého názoru se na Úřad práce ČR s žádostí o realizaci outplacementu nejčastěji obrací propouštějící zaměstnavatelé. Předpokládám, že v důsledku hromadných propouštění jsou nejčastějšími účastníky outplacementu zaměstnanci propuštění z nižších pracovních pozic. Jako nejčastější hospodářský sektor

využívající podporu outplacementu považují sekundární a terciární sektor. Očekávám, že pandemie covid-19 výrazným způsobem ovlivnila zájem o podporu v podobě outplacementu, myslím si tedy, že během pandemie se zájem výrazně zvýšil. Myslím si, že zaměstnanci Úřadu práce ČR, specializující se na oblast outplacementu jsou schopni odhadnout, jaké je povědomí veřejnosti o outplacementu a očekávám, že se většina pracovníků shodne, že veřejnost není dostatečně informována, ačkoliv podle mého názoru Úřad práce ČR veřejnost o outplacementu informuje dostatečně.

### **5.3.3 Průzkum č. 3**

Z mého pohledu nabídka outplacementu ze strany zaměstnavatele v České republice nepatří k běžné praxi. Předpokládám, že nejvýše třetina veškerých dotázaných společností outplacement opravdu uplatňuje. Myslím si, že více běžnou formou outplacementu je externí forma za pomoci třetí strany v podobě poradenské společnosti. Očekávám, že společnosti outplacement nenabízejí převážně z finančních a časových důvodů. Dle mého mínění dokážou zaměstnanci personálních oddělení schopni odhadnout, jaké je povědomí veřejnosti o outplacementu a očekávám, že povědomí je nedostatečné až spíše nedostatečné. V poslední řadě si myslím, že o outplacementu své zaměstnance informují pouze zaměstnavatelé, kteří se na outplacementu podílejí, proto očekávám, že své zaměstnance o tomto způsobu podpory informuje nanejvýš jedna třetina veškerých dotazovaných.

### **5.4 Metodologie**

Pro všechny tři průzkumy platí stejná metodologie. Průzkumy byly uskutečněny pomocí metody kvantitativního sběru dat v podobě elektronických dotazníků. Většina otázek je uzavřených, pouze několik je otevřených. Sběr dat probíhal v březnu 2022.

## **5.5 Analýza dat jednotlivých průzkumů**

### **5.5.1 Průzkum č. 1**

Průzkum č. 1 byl určen veřejnosti, proto nabízí více odpovědí než zbylé dva průzkumy. Pro objektivnost průzkumu bylo důležité, aby respondenty tvořili studenti i pracující. Průzkumu se zúčastnilo 67 respondentů z nichž 37 reprezentovalo studenty, 25 pracujících a 5 “jiné”.

Pro analýzu dat byla zvolena popisná statistika.

### **5.5.2 Průzkum č. 2**

Tento průzkum byl určen zaměstnancům Úřadu práce ČR. Z tohoto důvodu se skládá z menšího počtu respondentů než předchozí průzkum. Průzkumu se zúčastnilo celkem x zaměstnanců ÚP ČR. Respondenti tvoří vzorek z území celé České republiky, z každého kraje se do průzkumu zapojil alespoň jeden respondent. Nejvíce respondentů je z Ústeckého a Moravskoslezského kraje. Rozdíl v počtu respondentů mezi různými kraji je mimo jiné ovlivněn skutečností, že zaměstnanci některých poboček ÚP ČR nezískali od svých nadřízených povolení zúčastnit se průzkumu. Cílovou skupinou průzkumu byli zaměstnanci ÚP ČR specializovaní na outplacement.

### **5.5.3 Průzkum č. 3**

Třetí průzkum této práce byl určen pro zaměstnance personálních oddělení. Průzkum byl konzultován s větším počtem potenciálních respondentů než průzkum č. 2, nicméně plno společností, převážně z terciárního hospodářského sektoru, se odmítlo zúčastnit s odkazováním na interní informace, které nesmějí být sdělovány ani pro studijní účely. Z tohoto důvodu se třetího průzkumu zúčastnil nejnižší počet respondentů. Všichni respondenti pracují jako zaměstnanci personálních oddělení společností pracujících v sekundárním hospodářském sektoru. Účastníci průzkumu pracují v několika krajích České republiky a představují společnosti s desítkami až tisíci zaměstnanci. Z důvodu nízkého počtu respondentů musíme průzkum vnímat s určitou rezervou,



jedná se spíše o sondu do praxe zaměstnavatelů respektive personálních oddělení na území České republiky.

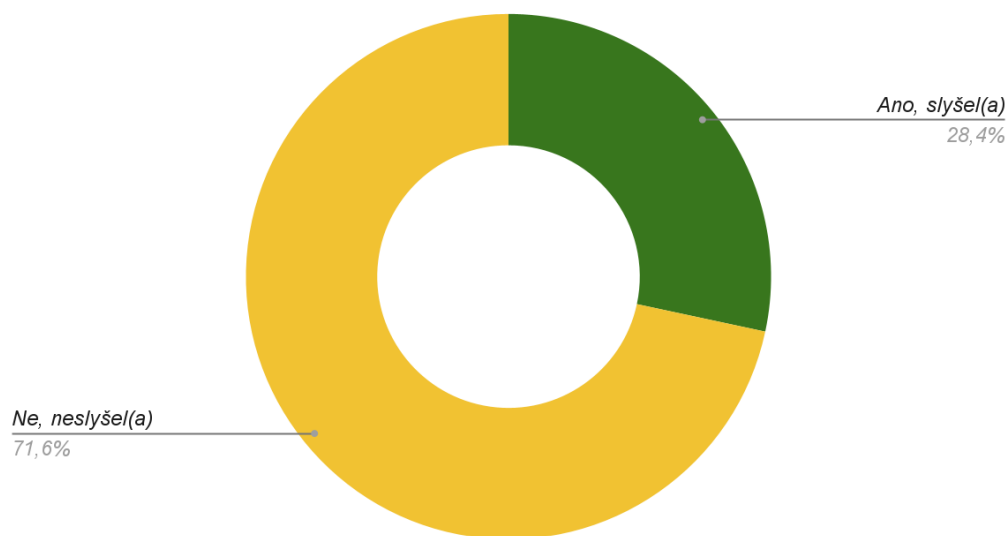
## 5.6 Výsledky jednotlivých průzkumů

### 5.6.1 Průzkum č. 1

Otázka č. 1: *Slyšel(a) jste někdy o pojmu outplacement?*

Tato otázka reflektuje, jaké je povědomí o pouhém výrazu outplacement, nikoliv o jeho významu. Graf č. 1 demonstruje výsledky, které napovídají o velmi nízkém povědomí o konceptu outplacement. Pouze 28,4 % všech respondentů se někdy setkalo s tímto pojmem. Zbylých 71,6 % respondentů se s pojmem dosud neseťkalo.

*Slyšel(a) jste někdy o pojmu outplacement?*



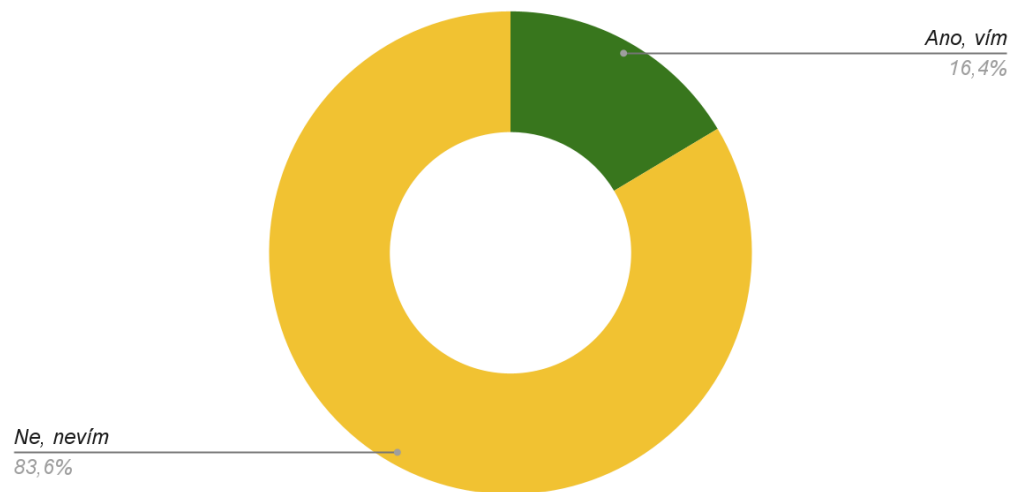
Graf č. 1 Slyšel(a) jste někdy o pojmu outplacement? (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: *V případě, že jste o pojmu outplacement slyšel(a), víte s jistotou, co pojem znamená?*

V tomto případě už bylo snahou zjistit, kolik respondentů zná význam outplacementu. Jak je patrné z grafu č. 2 pouhých 16,4 % respondentů vědělo, jaký význam se skrývá pod pojmem outplacement. Zbylých 83,6 % dotazovaných

tedy dosud nevědělo, že takováto forma pomoci propuštěným zaměstnancům existuje.

*V případě, že jste o pojmu outplacement slyšel(a), víte s jistotou, co pojem znamená?*



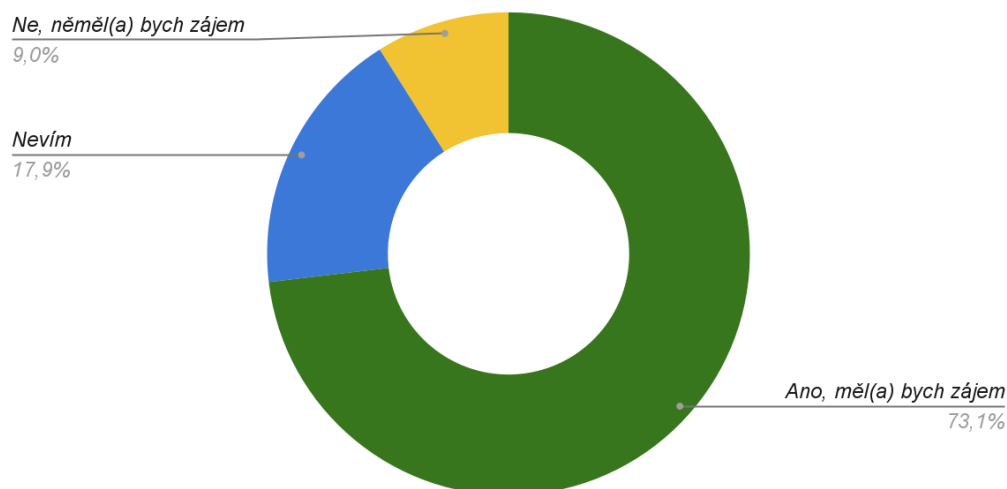
Graf č. 2 V případě, že jste o pojmu outplacement slyšel(a), víte s jistotou co pojem znamená? (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: *Myslíte si, že při ztrátě zaměstnání byste měl(a) zájem využít tuto možnost podpory?*

Této otázce předcházelo stručné seznámení respondentů se samotným pojmem takto: *“Outplacement je zkráceně podpora zaměstnanců při propouštění. Cílem je pomoci propuštěnému zaměstnanci v co nejkratší době nalézt nové zaměstnání a tím se vyhnout nepříjemným životním situacím spojeným se ztrátou zaměstnání.”*

Z grafu č. 3 vyplývá, že 73, 1 % respondentů by v případě ztráty zaměstnání mělo zájem využít tuto formu podpory. Pouze 9 % dotazovaných by zájem o outplacement nemělo a zbylých 17,9 % neví, zda by tuto podporu využilo či nikoliv.

*Myslíte si, že při ztrátě zaměstnání byste měl(a) zájem využít tuto možnost podpory?*



Graf č. 3 Myslíte si, že při ztrátě zaměstnání byste měl(a) zájem využít tuto možnost podpory? (vlastní zpracování)

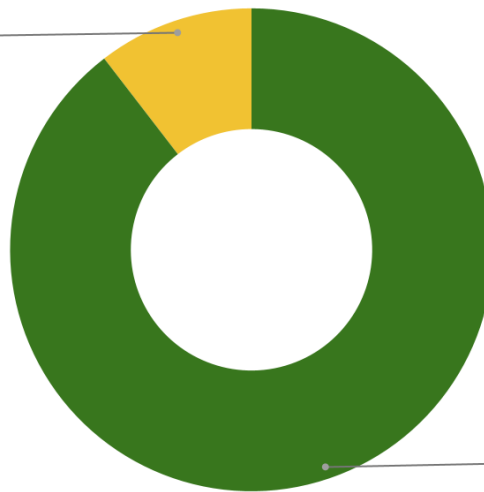
Otázka č. 4: *Myslíte si, že pomoc propuštěným zaměstnancům ze strany zaměstnavatele je důležitá pro image společnosti?*

Této otázce opět předcházela krátká předmluva v následujícím znění: “*V České republice je stále nízké množství zaměstnavatel, kteří svým zaměstnancům při propouštění tuto možnost podpory nabízejí.*”

Z grafu č. 4 je jednoznačně patrné, že podle 89,6 % všech dotázaných se outplacement příznivě podílí na image společnosti. Zbýlých 10,4 % se domnívá, že pro image společnosti není podpora zaměstnanců při propouštění důležitá.

*Myslíte si, že pomoc propuštěným zaměstnancům ze strany zaměstnavatele je důležitá pro image společnosti?*

*Ne, není důležitá*  
10,4%



*Ano, je důležitá*  
89,6%

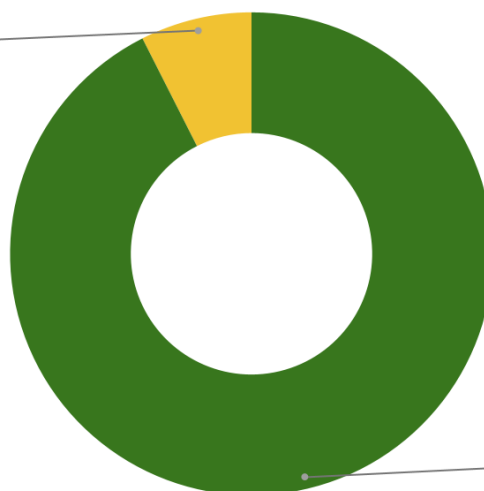
Graf č. 4 Myslíte si, že pomoc propuštěným zaměstnancům ze strany zaměstnavatele je důležitá pro image společnosti? (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: *Ocenil(a) byste, kdyby Váš zaměstnavatel využíval outplacement a nabízel Vám pomoc při propouštění?*

Jak dokazuje graf č. 5 podporu v případě outplacementu ze strany zaměstnavatele by v případě propouštění ocenilo až 92,5 % respondentů.

*Ocenil(a) byste, kdyby Váš zaměstnavatel využíval outplacement a nabízel Vám pomoc při propouštění?*

*Ne, neocenil(a) bych to*  
7,5%



*Ano, ocenil(a) bych to*  
92,5%

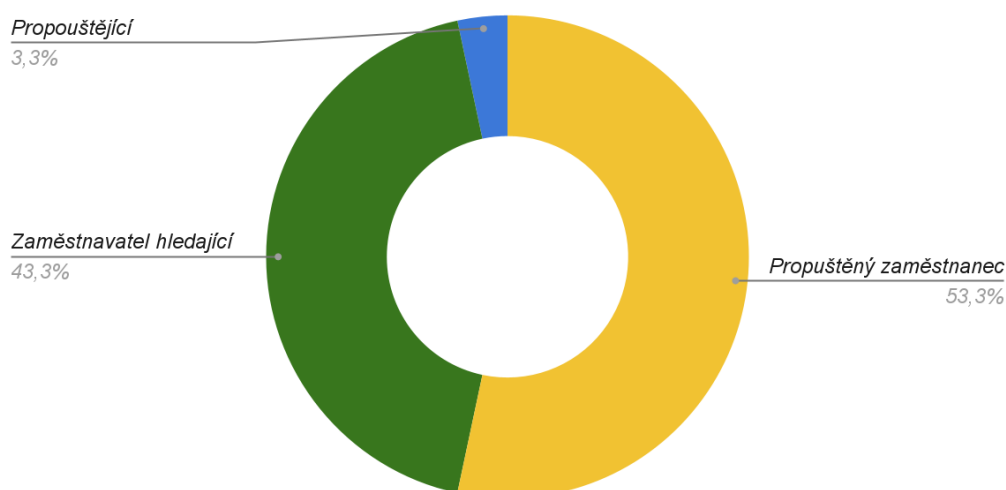
Graf č. 5 Ocenil(a) byste, kdyby Váš zaměstnavatel využíval outplacement a nabízel Vám pomoc při propouštění? (vlastní zpracování)

## 5.6.2 Průzkum č. 2

Otázka č. 1: S žádostí o realizaci outplacementu se na Vás nejčastěji obrací?

Z grafu č. 6 je zřejmé, že nejčastějším žadatelem o realizaci outplacementu je propuštěný zaměstnanec s 53,3 %, na druhém místě se nachází zaměstnavatel hledající nové zaměstnance s 43,3 %. Pouze 3,3 % respondentů uvádí, že s žádostí o realizaci outplacementu nejčastěji přichází propouštějící zaměstnavatel.

*S žádostí o realizaci outplacementu se na Vás nejčastěji obrací?*

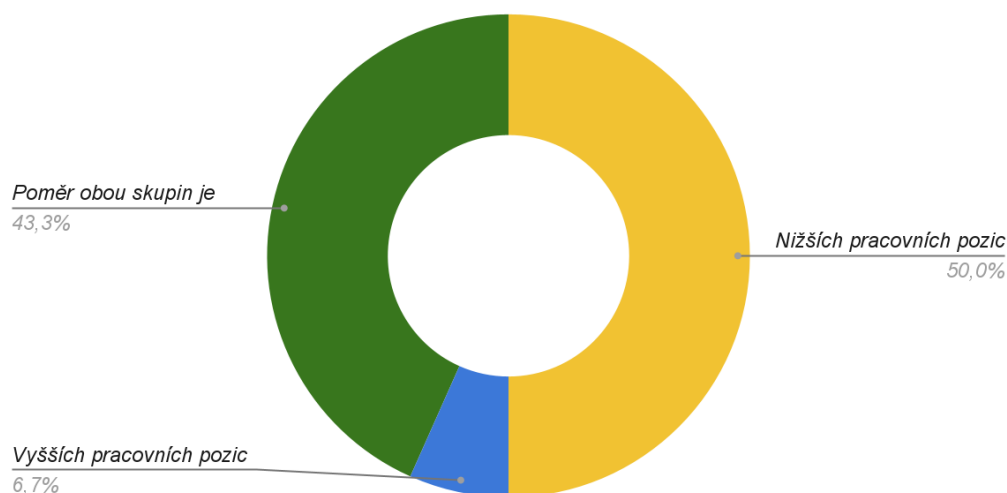


Graf č. 6 S žádostí o outplacement se na Vás nejčastěji obrací? (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Nejčastěji probíhá outplacement u zaměstnanců propuštěných z pozic?

Podle grafu č. 7 se přesných 50 % dotazovaných shoduje, že nejčastějšími aktéry outplacementu jsou zaměstnanci propuštění z nižších pracovních pozic. Podle 43,3 % dotazovaných poměr mezi propuštěnými z nižších a vyšších pracovních pozic může být přibližně stejný. Zbýlých 6,7 % respondentů uvádí, že se nejčastěji outplacementu účastní zaměstnanci propuštění z vyšších pracovních pozic.

Nejčastěji probíhá outplacement u zaměstnanců propuštěných z?

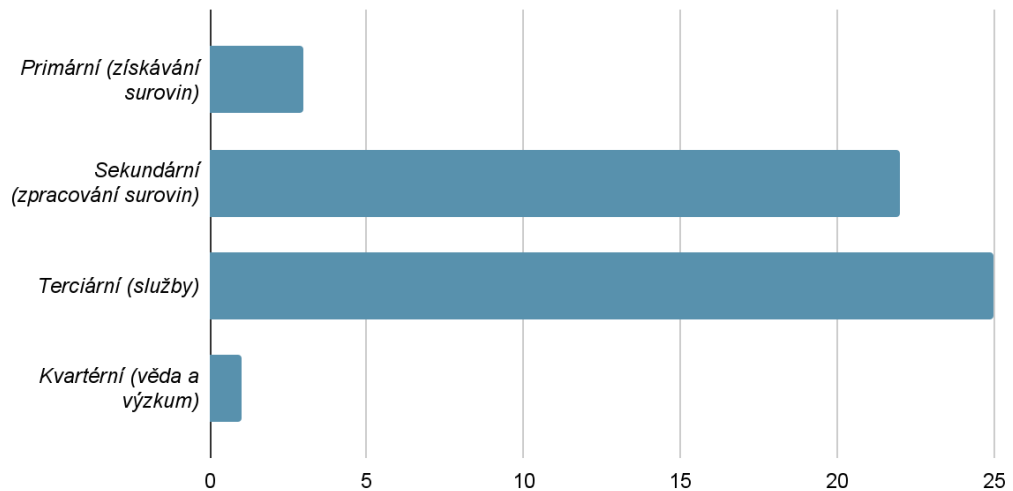


Graf č. 7 Nejčastěji probíhá outplacement u zaměstnanců propuštěných z?  
(vlastní zpracování)

Otázka č. 3: V jakých hospodářských sektorech bývá outplacement nejčastěji realizován?

V této otázce bylo možné zvolit více možností. Jak lze vyčíst z grafu č. 8 významná většina všech respondentů (83,3 %) se shoduje, že outplacement nejčastěji probíhá v terciárním sektoru. Druhým nejčastějším sektorem pro realizaci outplacementu je sekundární sektor, na kterém se shoduje 73,3 % respondentů. Pouze 10 % respondentů se shoduje, že outplacement bývá nejčastěji realizován v primárním sektoru. Nejméně častým zůstává outplacement v kvartérním sektoru, pro nějž hlasovalo 3,3 % respondentů.

*V jakých hospodářských sektorech bývá outplacement nejčastěji realizován?*

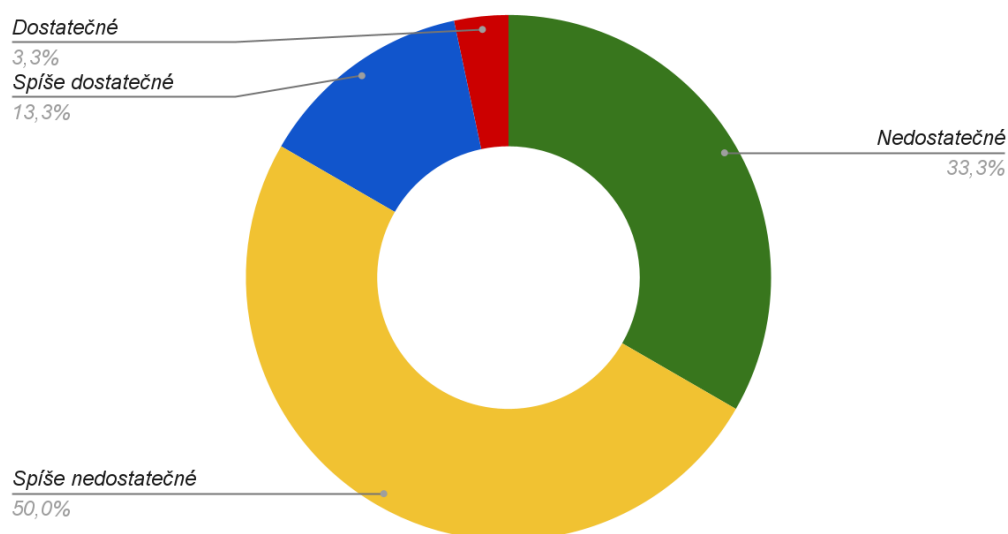


Graf č. 8 V jakých hospodářských sektorech bývá outplacement nejčastěji realizován? (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Jaké je podle Vás povědomí veřejnosti o outplacementu?

Graf č. 9 udává, že polovina respondentů (50 %) se shoduje, že povědomí veřejnosti o outplacementu je spíše nedostatečné, dalších 33,3 % respondentů považuje veřejné povědomí za nedostatečné. 13,3 % respondentů vnímá veřejné povědomí za spíše dostatečné a zbylých 3,3 % považuje veřejné povědomí o outplacementu za dostatečné. Z hlediska obecného pohledu se 83,3 % dotázaných přiklání k tomu, že povědomí veřejnosti je nedostatečné, pouhých 16,7 % se přiklání k názoru, že povědomí veřejnosti je dostatečné.

### Jaké je podle Vás povědomí veřejnosti o outplacementu

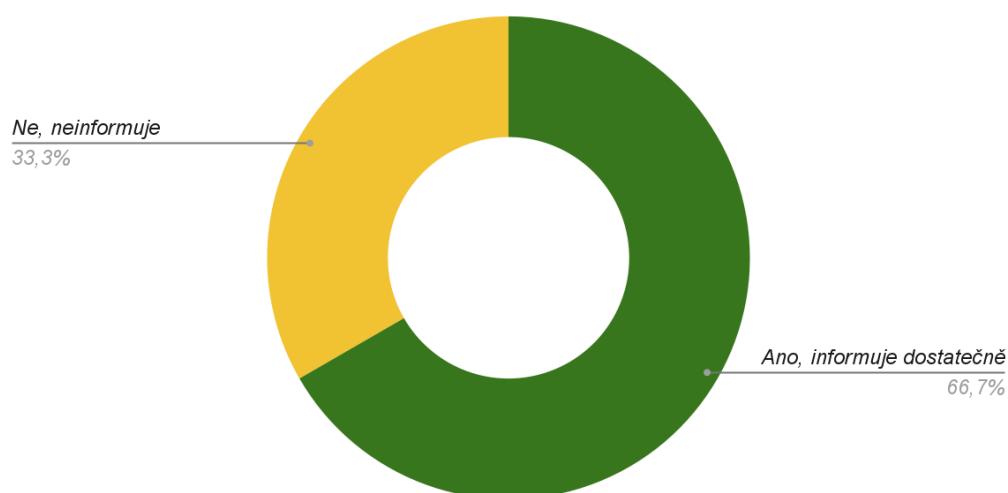


Graf č. 9 Jaké je podle Vás povědomí veřejnosti o outplacementu (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Myslíte si, že Úřad práce ČR dostatečně informuje veřejnost o outplacementu?

Jak lze z grafu č. 10 vyčíst až 66,7 % respondentů si myslí, že Úřad práce ČR informuje veřejnost o outplacementu dostatečně, zbylých 33,3 % respondentů si myslí, že informovanost veřejnosti ze strany ÚP není dostatečná.

*Myslíte si, že Úřad práce ČR dostatečně informuje veřejnost o outplacementu?*



Graf č. 10 Myslíte si, že Úřad práce ČR dostatečně informuje veřejnost o outplacementu? (vlastní zpracování)

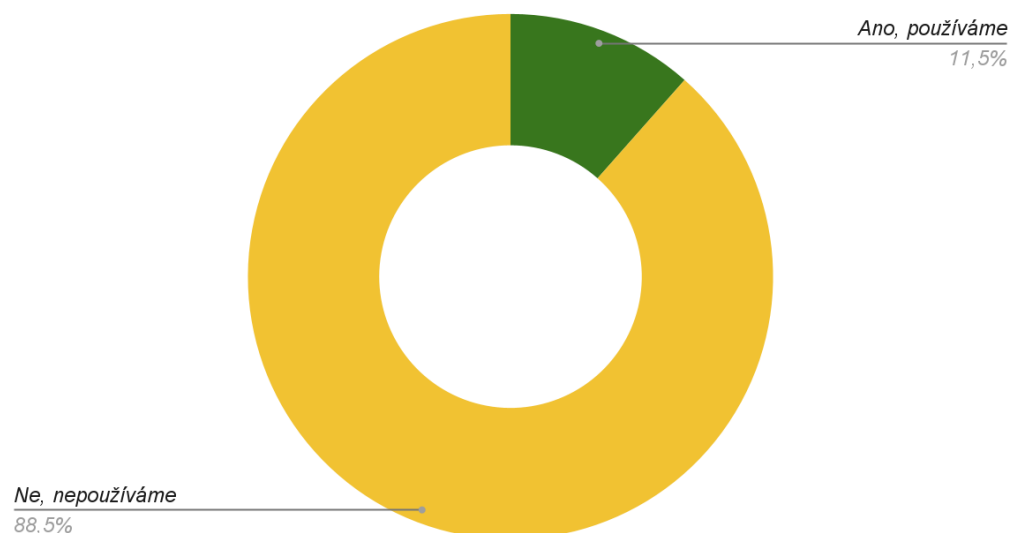


### 5.6.3 Průzkum č. 3

Otázka č. 1: Používáte ve Vaší společnosti outplacement?

Graf č. 11 udává, že 88,5 % dotázaných společností nepoužívá outplacement, zbylých 11,5 % outplacement používá.

*Používáte ve Vaší společnosti outplacement?*

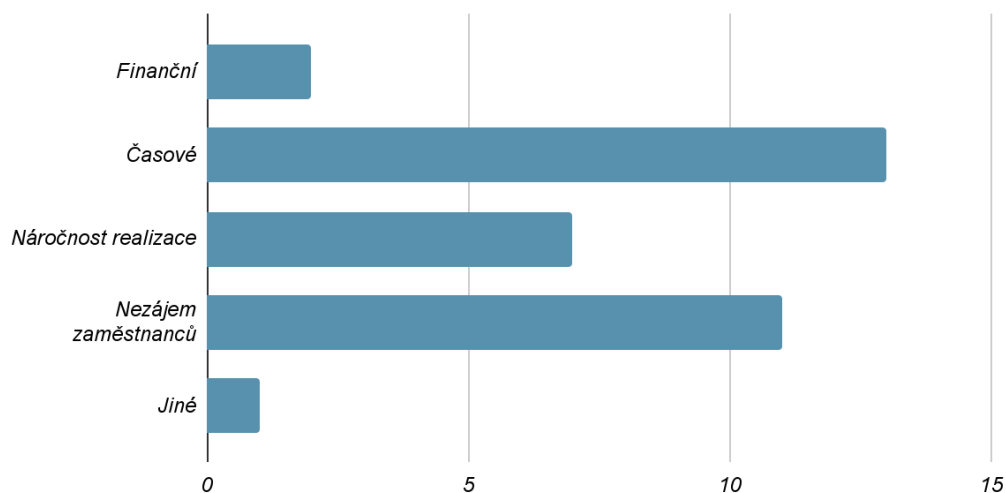


Graf č. 11 Používáte ve Vaší společnosti outplacement? (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: V případě, že nepoužíváte outplacement, jaké jsou k tomu důvody?

V této otázce bylo možné zvolit více odpovědí. Podle grafu č. 12 patří k nejčastějším důvodům ty časové (se shodou 59,1 % dotázaných) a nezáměr zaměstnanců (se shodou 50 % dotázaných), na třetím místě je náročnost realizace (se shodou 31,8 %), finanční důvody zvolilo pouze 9,1 % dotázaných a 4,5 % dotázaných jako důvod uvedla, že zatím nemuseli řešit situaci, při které by byli nuceni přistoupit k outplacementu.

V případě, že nepoužíváte outplacement, jaké jsou k tomu důvody?

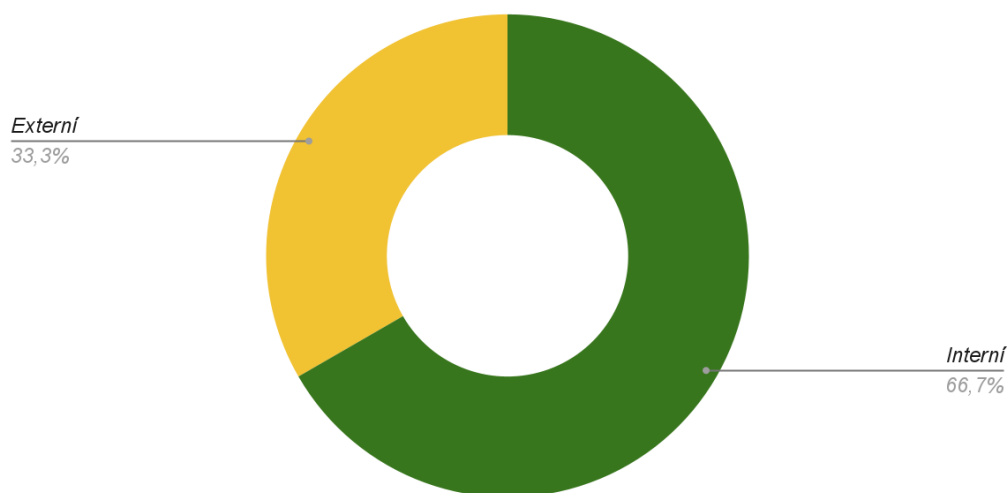


Graf č. 12 V případě, že nepoužíváte outplacement, jaké jsou k tomu důvody? (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: V případě, že používáte outplacement, jde o interní nebo externí formu?

Graf č. 13 udává, že dvě třetiny respondentů, kteří outplacement používají, jej realizují interně, zbylá třetina respondentů jej realizuje pomocí externí společnosti.

V případě, že používáte outplacement, jde o interní nebo externí formu?



Graf č. 13 V případě, že používáte outplacement, jde o interní nebo externí formu? (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: V případě, že používáte outplacement, pro koho je určený?

Graf č. 14 zobrazuje 100% shodu respondentů, kteří v případě realizace outplacementu nerozlišují na vyšší či nižší pracovní pozice a uplatňují outplacement pro zaměstnance ze všech pracovních pozic.

*V případě, že používáte outplacement, pro koho je určený?*

● Pro propuštěné zaměstnance ze všech pracovních pozic

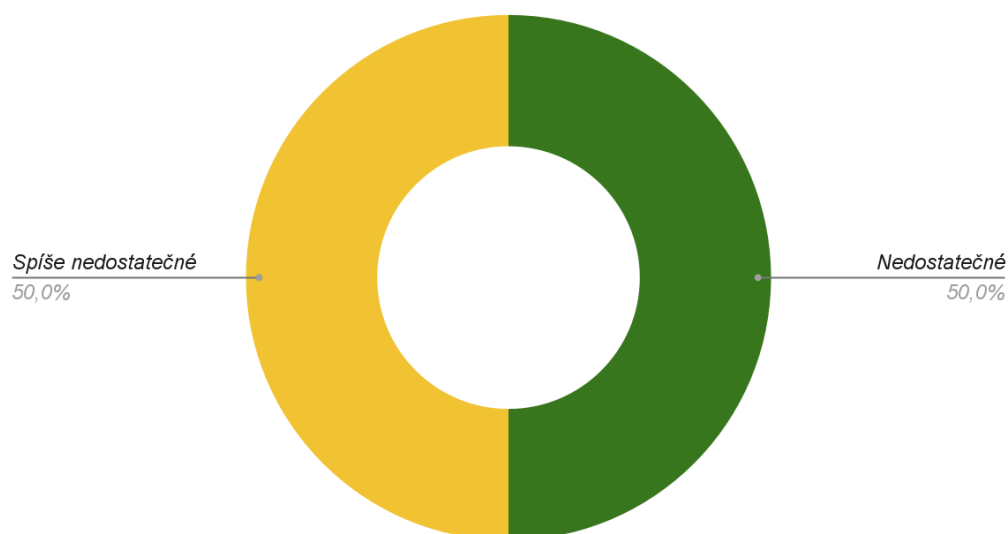


Graf č. 14 V případě, že používáte outplacement, pro koho je určený?  
(vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jaké je podle Vás povědomí veřejnosti o outplacementu?

Podle grafu č. 15 50 % respondentů souhlasí, že povědomí veřejnosti je nedostatečné, zbylých 50 % respondentů jej považuje za spíše nedostatečné. Pro možnosti “spíše dostatečné” a “dostatečné” nehlasoval žádný z respondentů.

*Jaké je podle Vás povědomí o outplacementu?*

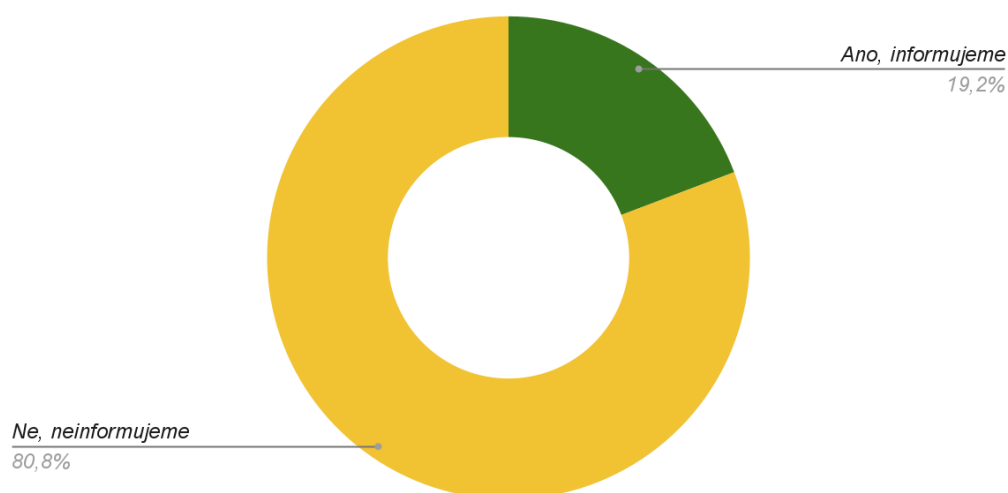


Graf č. 15 Jaké je podle Vás povědomí o outplacementu? (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Podílí se Vaše společnost na informovanosti zaměstnanců o outplacementu?

Graf č. 16 demonstruje, že 80,8 % respondentů neinformuje své zaměstnance o outplacementu, zbylých 19,2 % své zaměstnance informuje.

*Podílí se Vaše společnost na informovanosti zaměstnanců o outplacementu?*



Graf č. 16 Podílí se Vaše společnost na informovanosti zaměstnanců o outplacementu? (vlastní zpracování)

## 5.7 Diskuze

### 5.7.1 Průzkum č. 1

Průzkum pro veřejnost měl reflektovat, jaké je povědomí o outplacementu, zda je outplacement důležitý pro image společnosti a zda by respondenti o outplacement měli v případě potřeby zájem.

Má hypotéza ohledně povědomí veřejnosti o pojmu byla velmi kritická, nebyla však mylná. O samotném pojmu se během života doslechlo pouze 28,4 % respondentů. Toto nízké procento respondentů téměř přesně odpovídá mé hypotéze, ve které se domnívám, že se s pojmem setkalo nanejvýš 30 % respondentů. Již tato statistika reflektuje, jak špatná je situace v České republice v oblasti informovanosti o outplacementu.

Mou další hypotézu potvrzuje statistika, podle které je pouze 16,4 % respondentů, kteří vědí, jaký je význam outplacementu. Toto alarmující číslo opět dokazuje, že informovanost české veřejnosti je přinejmenším nedostatečná.

Na základě těchto informací se tedy domnívám, že informovanost českých občanů v oblasti outplacementu je nedostatečná a je jedním z důvodů, proč outplacement v České republice stále není běžnou praxí jako je tomu například v zemích západní Evropy. Informovanost občanů je základním předpokladem pro rozšíření outplacementu, neboť právě těm se projekt snaží pomoci.

Dle mého názoru by se na lepší informovanosti mohly výrazně podílet společnosti ve spolupráci s Úřadem práce ČR. Společnosti by svým zaměstnancům mohly nabízet přinejmenším informační letáky volně přístupné na internetových stránkách Úřadu práce ČR.

Podle získaných dat průzkumu by o podporu v podobě outplacementu při ztrátě zaměstnání mělo zájem až 73,1 % dotázaných, což představuje výraznou většinu. Tento výsledek odpovídá mé hypotéze a opět poukazuje na důležitost této podpory a potvrzuje zájem veřejnosti o projekt jako takový.

Důležitost a zájem veřejnosti o podporu při propouštění dokazuje i statistika, podle které by 92,5 % všech dotázaných ocenilo, kdyby jim při propouštění zaměstnavatel tuto formu pomoci nabídl. Tato statistika též potvrzuje, že zájem o podporu při propouštění je ve veřejnosti vysoký, bohužel je ale outplacement stále často přehlíženým, nedoceneným a nerozšířeným pojmem.

Výrazný podíl má outplacement na image společnosti podle 89,6 % dotázaných. Tato statistika rovněž potvrzuje mou domněnku výrazného vlivu

outplacementu na image společnosti. Tato statistika dokazuje, že outplacement nemusí být nutně pomocí pouze pro propuštěné zaměstnance, ale výrazně může pomoci i firmám při budování jejich image.

Průzkum č. 1 potvrdil veškeré mé kritické hypotézy ohledně povědomí veřejnosti o outplacementu a demonstruje, jaký je pohled veřejnosti na formu podpory při propouštění. Bohužel i přes vysoký zájem veřejnosti je v České republice outplacement stále nerozšířeným pojmem.

### **5.7.2 Průzkum č. 2**

Průzkum č. 2 reflektuje s jakými situacemi se nejčastěji setkávají zaměstnanci ÚP ČR specializovaní v oblasti outplacementu. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, kdo nejčastěji žádá o outplacement, jaké pracovní pozice a sektory bývají nejčastěji součástí projektu, jaké je povědomí občanů o outplacementu a zda o tomto projektu Úřad práce ČR dostatečně informuje veřejnost.

Výsledky průzkumu vyvrátily hned první hypotézu. Domníval jsem se, že nejčastějším žadatelem o outplacement jsou propouštějící zaměstnavatelé, ty ale považuje za nejčastější žadatele pouhých 3,3 % respondentů. Nejčastějším žadatelem je propuštěný zaměstnanec. Předpokládám možné ovlivnění skutečnosti tím, že zaměstnanci ÚP svým klientům aktivně nabízejí možnost využití outplacementu. Druhým nejčastějším žadatelem o projekt outplacementu je zaměstnavatel hledající nové zaměstnance. Důvodem, proč se často na outplacementu podílí noví zaměstnavatelé je pravděpodobně vidina finančního příspěvku na mzdy nových zaměstnanců. Tento příspěvek může dosahovat částky až 15 000 Kč až po dobu 9 měsíců, tato finanční podpora je nejspíš klíčovým důvodem, proč se noví zaměstnavatelé podílí na outplacementu v tak velké míře. Mezi další důvody může patřit například kvalitní rekvalifikace, vzdělávání zaměstnanců a příspěvek na vzdělávací aktivity. Outplacement má pomáhat i v budování image zaměstnavatele, obávám se ale, že v některých případech může mít zaměstnavatel snahu pouze zneužít finanční příspěvky.

Další hypotéza předpokládala, že nejčastěji dochází k uplatňování outplacementu u zaměstnanců propuštěných z nižších pracovních pozic. Výsledky průzkumu však nemluví zcela jednoznačně. Polovina respondentů tvrdí, že outplacement probíhá nejčastěji u zaměstnanců propuštěných z nižších pracovních

pozic, zároveň se ale 43,3 % respondentů domnívá, že poměr mezi propuštěnými z nižších a vyšších pracovních pozic je přibližně stejný. Pouhých 6,7 % dotázaných tvrdí, že outplacement je častěji realizován u zaměstnanců propuštěných z vyšších pracovních pozic.

Nejčastějším hospodářským sektorem, v němž probíhá outplacement je podle výsledků průzkumu terciární sektor s 83,3% shodou všech respondentů, sekundární sektor je druhým nejčastějším sektorem při realizaci outplacementu se 73,3% shodou dotázaných. Primární sektor získal 10 % hlasů a kvartérní pouhých 3,3 %. Realizace outplacementu je tedy nejčastější v sekundárním a terciárním sektoru, méně běžná je v primárním sektoru a výjimečně dochází k použití outplacementu v kvartérním sektoru. Tato statistika je s největší pravděpodobností ovlivněna klíčovým faktorem. Tento faktor představuje počet zaměstnaných pracovníků v různých sektorech. Ministerstvo práce a sociálních věcí (2021) uvádí, že v roce 2020 představovala zaměstnanost v primárním sektoru 2,7 %, v sekundárním sektoru 37,2 % a v terciárním 60,1 % (kvartérní sektor v této statistice nebyl vyjádřen). Právě odlišná zaměstnanost napříč různými sektory hraje klíčovou roli v realizaci outplacementu. Sektory s vyšší zaměstnaností mají větší sklony k častější realizaci outplacementu než sektory s menší zaměstnaností.

Výsledky průzkumu potvrdily hypotézu i výsledek předchozího výzkumu ohledně informovanosti veřejnosti. Polovina respondentů považuje veřejné povědomí o outplacementu za spíše nedostatečné, 33,3 % dotázaných dokonce veřejné povědomí označuje za nedostatečné. 13,3 % dotázaných vnímá veřejné povědomí o outplacementu za spíše dostatečné a pouze 3,3 % dotázaných označují veřejné povědomí za dostatečné. Tyto výsledky potvrzují výsledek průzkumu č. 1, který dokazuje, jak špatná je informovanost české veřejnosti ohledně outplacementu.

Poslední otázka směřovala na informovanost ze strany Úřadu práce ČR. Většina respondentů (66,7 %) se shoduje, že ÚP ČR informuje veřejnost o outplacementu dostatečně, zbylých 33,2 % dotázaných považuje informovanost ze strany ÚP ČR za nedostatečnou. Tato statistika potvrzuje domněnku, že ÚP ČR informuje veřejnost dostatečně. Problém spíše představují samotní zaměstnavatelé, kteří outplacement neznají případně znají, ale nenabízejí ani o něm žádným způsobem neinformují své zaměstnance.

Průzkum č. 2 reflektuje skutečnost, že zájem o outplacement mají spíše propuštění zaměstnanci a zaměstnavatelé hledající novou pracovní sílu. Dále

potvrzuje, že outplacement bývá nejčastěji uplatňován v sekundárním a terciárním hospodářském sektoru, rovněž naznačuje, že častěji je outplacement realizován u zaměstnanců na nižších pracovních pozicích v neposlední řadě potvrzuje nízké povědomí veřejnosti, ale dostatečnou informovanost ze strany Úřadu práce ČR.

### 5.7.3 Průzkum č. 3

Průzkum č. 3 vznikl proto, aby představoval určitou sondu do fungování outplacementu v rovině zaměstnavatelů. Průzkum byl určen zaměstnancům personálních oddělení, kteří svými odpověďmi zastupovali společnosti, jejichž jménem svou práci vykonávají. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda zaměstnavatelé realizují outplacement či nikoliv. V případě, že outplacement realizují, jakým způsobem, v případě, že nerealizují, proč je tomu tak. A společným prvkem všech průzkumů je odhadnout jaké je veřejné povědomí o outplacementu a zda se sami zaměstnavatelé podílejí na informovanosti svých zaměstnanců.

Již první otázka tohoto průzkumu (graf č. 11) napovídá o praxi zaměstnavatelů v České republice. Tento graf potvrzuje hypotézu, že outplacement uplatňuje nejvýš třetina veškerých dotázaných, neboť outplacement podle grafu č. 11 používá pouhých 11,5 % dotázaných. Tato statistika potvrzuje, že outplacement je v České republice stále přehlíženým pojmem a méně běžnou praxí.

Nejčastější důvody pro nepoužívání outplacementu mezi různými společnostmi jsou podle výsledků průzkumu časové důvody (59,1% shoda) a nezájem ze strany zaměstnanců (50% shoda). Jako další důvod k nerealizaci outplacementu uvádí 31,8 % dotázaných náročnost realizace a 9,1 % dotázaných uvádí finanční důvody. Časové důvody spojené s přípravou samotného procesu a trvání celého procesu rozhodně mohou být důvodem k upuštění od celého projektu. Komplikace nastává u nezájmu ze strany zaměstnanců, ti totiž většinou ani nevědí, že forma podpory v podobě outplacementu existuje, což mimo jiné dokazuje i průzkum č. 1. Je tedy pravděpodobné, že kdyby zaměstnanci věděli o outplacementu, byl by zájem vyšší a outplacement by se mohl stát běžnější praxí. Nezájem ze strany zaměstnanců můžeme obecně považovat za chybu zaměstnavatele, který své zaměstnance dostatečně neinformuje.

Výsledky tohoto průzkumu poukazují na častější realizaci interního outplacementu než externího. Tento údaj je ale třeba brát s určitým odstupem,



kvůli nízkému počtu respondentů realizujících outplacement. Výsledek ale vyvrací hypotézu, podle které je častější formou outplacement externí.

Všichni respondenti (100 %), kteří ve své společnosti používají outplacement udávají, že outplacement realizují pro zaměstnance propuštěné ze všech pracovních pozic bez rozdílu.

Zaměstnanci personálních oddělení mají ze své každodenní praxe určitou kompetenci v odhadování veřejného povědomí o outplacementu. Podle grafu č. 15 se 50 % respondentů shoduje, že veřejné povědomí je nedostatečné a zbylých 50 % respondentů jej považuje za spíše nedostatečné. Žádný respondent nezvolil zbylé možnosti “spíše dostatečné” a “dostatečné”. Tyto údaje opět dokazují, jak špatná je informovanost veřejnosti, což je hlavním důvodem, proč je v České republice outplacement stále přehlíženým a pro většinu obyvatel neznámým pojmem. Všechny tři průzkumy se shodují, že povědomí veřejnosti a špatná informovanost je hlavním důvodem k nedostatečné realizaci outplacementu v České republice.

Důležitou roli v informovanosti veřejnosti mají samotní zaměstnavatelé. Výsledky tohoto průzkumu reflektují že pouhých 19,2 % zaměstnavatelů své zaměstnance informuje o outplacementu, zbylých 80,8 % nikoliv. Tento údaj považují za stěžejní důvod nedostatečného povědomí veřejnosti a nedostatečné běžné praxe v oblasti outplacementu.

## **Závěr**

Práce je rozdělena na dvě základní části. První část práce je teoretická, v té je definován outplacement jako termín, jeho vývoj, formy, procesy, ale i pojmy s ním úzce související jako definice pojmu práce, druhy skončení pracovního poměru nebo stres a nepříjemné životní situace, jejichž vzniku se outplacement snaží předejít. Praktická část práce splnila mé cíle. Pro praktickou část vznikly tři odlišné průzkumy, které jsou určitou sondou do outplacementových praxí v České republice. Průzkumy odpověděly na předem určené hypotézy, které byly často kritické, nicméně většina z hypotéz byla za pomoci průzkumů potvrzena.

Outplacement jako takový má velký potenciál a jde o formu podpory, kterou by jistě ocenilo spoustu propuštěných zaměstnanců v České republice, bohužel je ale veřejné povědomí o této formě podpory nedostatečné, a tak je samotný pojem stále přehlížený a není mu věnována dostatečná pozornost. Outplacement má rozhodně potenciál a lze očekávat, že povědomí o outplacementu bude společně se zájmem růst.

## **Resumé**

The main goal of this bachelor thesis was to define outplacement and related terms. Three surveys were also part of this work for a better image of the functioning of outplacement in the Czech republic. Surveys clearly confirmed expectations of poor public awareness about outplacement. Outplacement is still an overlooked, underappreciated and unknown concept for Czech republic, but it is possible to say that outplacement has great potential of it will grow over time as well as interest in it.

## Soupis zdrojů

### Literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012

GERLOCH, Aleš. *Teorie práva*. 7. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. Právnícké učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-652-1.

MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 2., dopl. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-901-4249-4.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-718-4311-3.

RIGHT MANAGEMENT. *Skupinový outplacement: Manuál pro účastníky workshopu*. 2013.

STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. (1. vyd.). Praha: Aspi. 2007.

ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. (2. vyd.) Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

### Právní premeny

*Zákon č. 262/2006 Sb.*

### Internetové

*Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2020* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:

[https://www.mpsv.cz/documents/20142/2419647/Analýza\\_text\\_2020.pdf/3052205e-07fb-99a3-fbac-e43d3138c7e1](https://www.mpsv.cz/documents/20142/2419647/Analýza_text_2020.pdf/3052205e-07fb-99a3-fbac-e43d3138c7e1)

CHMELOVÁ, Martina. Co je stres?. *Alfabet* [online]. 02.02.2019 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z:

<https://www.alfabet.cz/pece-o-sebe/syndrom-vyhoreni/kratkodoby-stres/>

LICHÁ, Klára. Outplacement je rozvojová aktivita. *Hospodářské noviny* [online]. 19.02.2009 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z:

<https://archiv.hn.cz/c1-34572260-outplacement-je-rozvojova-aktivita>

MILÁČKOVÁ, Ilona. Outplacement: Výpověď znamená novou šanci. *Lovecká sezona* [online]. 23.11.2016 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z:

[https://www.teamconsult.cz/wp-content/uploads/2018/02/Team\\_Consult\\_05.pdf](https://www.teamconsult.cz/wp-content/uploads/2018/02/Team_Consult_05.pdf)

MIZEROVÁ, Eva. Outplacement. *Ekonom* [online]. 20.03.2009 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-35843510-outplacement>

*Míra stresu jednotlivých životních událostí* [online]. 07.10.2017 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:

<https://www.linkos.cz/onkologicka-prevence/zasady-zdraveho-zivotniho-stylu/stres/mira-stresu-jednotlivych-zivotnich-udalosti/>

MORÁVEK, Daniel. Nechcete si špinit ruce? Najměte si na vyhazov zaměstnanců profesionály. *Podnikatel.cz* [online]. 30.05.2012 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z:

<https://www.podnikatel.cz/clanky/nechcete-si-spinit-ruce-najmete-si-na-vyhazov-zamestnancu-profesionaly/>

NOWOGRÓDZKA, Teresa. *Outplacement w marketingu personalnym* [online]. 2009 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z:

<https://core.ac.uk/download/pdf/160237491.pdf>

*Outplacement* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:

<http://www.alpconsulting.cz/outplacement/>

*OUTPLACEMENT* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:

<https://www.uradprace.cz/-/outplacement>

*Outplacement (OUT)* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:

<https://www.uradprace.cz/outplacement-out->

*Outplacement profesionální péče o odcházející zaměstnance* [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.outplacement-services.cz/>

*Outplacement. Průvodce personální psychologií* [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z:

[https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/10-outplacement.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/10-outplacement.html)

*Outplacement 2021* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:  
<https://careerhigher.co/wp-content/uploads/2020/11/Outplacement-2021-1.pdf>

PANCZAKOVÁ, Zuzana. Propouštění s citem. *Ekonom* [online]. 01.04.2010 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-42105060-propousteni-s-citem>

*Slovník spisovného jazyka českého* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z:  
<https://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=pr%C3%A1ce&sti=EMP TY&where=hesla&hsubstr=no>

ŠVEDOVÁ, Markéta. Propustit či outplacement?. *Hospodářské noviny* [online]. 17.06.2009 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z:  
<https://hn.cz/c1-37323980-propustit-ci-outplacement>

VACKOVÁ, Marcela. *Outplacement nezahrnuje jenom propouštění* [online]. 20.09.2011 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:  
<https://hn.cz/c1-52897190-outplacement-nezahrnuje-jenom-propousteni>

VÁNĚ, Kateřina. Nechcete si špinit ruce? Najměte si na vyhazov zaměstnanců profesionály. *Podnikatel.cz* [online]. 30.05.2012 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z:  
<https://www.podnikatel.cz/clanky/nehcete-si-spinit-ruce-najmete-si-na-vyhazov-zamestnancu-profesionaly/>

*VI.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru (§ 49)* [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:  
<https://ppropo.mpsv.cz/VI1Dohodaorozvazanipracovnihopom>

*VI.2.1 Obecné podmínky platnosti výpovědi a výpovědní doba (§ 50, § 51, § 51a)* [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:  
<https://ppropo.mpsv.cz/vi21obecnepodminkyplatnostivypov>

*VI.3 Okamžité zrušení pracovního poměru* [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/vi3okamzitezrusenipracovnihopome>

YONG TAN, Siang a A YIP. Hans Selye (1907–1982): Founder of the stress theory. *National Library of Medicine* [online]. 2018 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5915631/>

## Seznam použitých zkratk

CV - životopis

ČR - Česká republika

MPSV ČR - Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

ÚP ČR - Úřad práce České republiky

## Seznam příloh

### Příloha 1 - Průzkum č. 1

#### Outplacement pro veřejnost

Dotazník je důležitý pro mou bakalářskou práci, věnujte prosím cca 5 minut pravdivému vyplnění, dotazník je anonymní.

1. Jste:
  - a) Student
  - b) Pracující
  - c) Jiné
  
2. Slyšel(a) jste někdy o pojmu outplacement?
  - a) Ano, slyšel(a)
  - b) Ne, neslyšel(a)
  
3. Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) možnost “ano”, odkud jste se o pojmu doslechl(a)?
  - a) vlastní odpověď
  
4. V případě, že jste o pojmu outplacement slyšel(a), víte s jistotou, co pojem znamená?
  - a) Ano, vím
  - b) Ne, nevím
  
5. Outplacement je zkráceně podpora zaměstnanců při propouštění. Cílem je pomoci propuštěnému zaměstnanci v co nejkratší době nalézt nové zaměstnání a tím se vyhnout nepříjemným životním situacím spojeným se ztrátou zaměstnání. Myslíte si, že při ztrátě zaměstnání byste měl(a) zájem využít tuto možnost podpory?
  - a) Ano, měl(a) bych zájem
  - b) Ne, neměl(a) bych zájem
  - c) Nevím
  
6. V České republice je stále nízké množství zaměstnavatelů, kteří svým zaměstnancům při propouštění tuto možnost podpory nabízejí. Myslíte si,

že pomoc propuštěným zaměstnancům ze strany zaměstnavatele je důležitá pro image společnosti?

- a) Ano, je důležitá
- b) Ne, není důležitá

7. Ocenil(a) byste, kdyby Váš zaměstnavatel využíval outplacement a nabízel Vám pomoc při propouštění?

- a) Ano, ocenil(a) bych to
- b) Ne, neocenil(a) bych to

Příloha č. 2 - Průzkum č. 2

Outplacement - zaměstnanci Úřadu práce ČR

Věnujte, prosím, chvíli času vyplnění dotazníku, který je klíčový pro mou bakalářskou práci. Dotazník je anonymní.

1. V jakém kraji působíte?

- a) Hl. město Praha
- b) Středočeský kraj
- c) Jihočeský kraj
- d) Plzeňský kraj
- e) Karlovarský kraj
- f) Ústecký kraj
- g) Liberecký kraj
- h) Královéhradecký kraj
- ch) Pardubický kraj
- i) Kraj Vysočina
- j) Jihomoravský kraj
- k) Zlínský kraj
- l) Olomoucký kraj
- m) Moravskoslezský kraj

2. S žádostí o realizaci outplacementu se na Vás nejčastěji obrací

- a) Propuštěný zaměstnanec
- b) Propouštějící zaměstnavatel
- c) Zaměstnavatel hledající nové zaměstnance

3. Nejčastěji probíhá outplacement u zaměstnanců propuštěných z
  - a) Nižších pracovních pozic
  - b) Vyšších pracovních pozic
  - c) Poměr obou skupin je přibližně stejný
  
4. V jakých hospodářských sektorech bývá outplacement nejčastěji realizován? (lze zvolit více možností)
  - a) Primární (získávání surovin)
  - b) Sekundární (zpracování surovin)
  - c) Terciární (služby)
  - d) Kvartérní (věda a výzkum)
  
5. Jak se projevila pandemie covid-19 na zájmu o outplacement?
  - a) Zájem o outplacement byl výrazně vyšší
  - b) Zájem o outplacement byl vyšší
  - c) Zájem o outplacement byl přibližně stejný
  - d) Zájem o outplacement byl nižší
  - e) Zájem o outplacement byl výrazně nižší
  
6. Jaké je podle Vás povědomí veřejnosti o outplacementu?
  - a) Nedostatečné
  - b) Spíše nedostatečné
  - c) Spíše dostatečné
  - d) Dostatečné
  
7. Myslíte si, že Úřad práce ČR dostatečně informuje veřejnost o outplacementu?
  - a) Ano, informuje dostatečně
  - b) Ne, neinformuje dostatečně

Příloha č. 3 - Průzkum č. 3

Outplacement - průzkum pro zaměstnance personálních oddělení

Věnujte, prosím, chvíli času vyplnění dotazníku, který je důležitý pro mou bakalářskou práci. Odpovědi jsou anonymní.



1. Používáte ve Vaší společnosti outplacement?
  - a) Ano, používáme
  - b) Ne, nepoužíváme
  
2. V případě, že nepoužíváte outplacement, jaké jsou k tomu důvody? (lze zvolit více odpovědí)
  - a) Finanční
  - b) Časové
  - c) Náročnost realizace
  - d) Nezáměr zaměstnanců
  - e) Jiné
  
3. V případě, že používáte outplacement, jde o interní (realizován vlastními zaměstnanci personálního oddělení) nebo externí (realizován externí poradenskou společností) formu?
  - a) Interní
  - b) Externí
  
4. V případě, že používáte outplacement, pro koho je určený?
  - a) Pro propuštěné zaměstnance ze všech pracovních pozic
  - b) Pro propuštěné zaměstnance z vyšších pracovních pozic
  - c) Pro propuštěné zaměstnance z nižších pracovních pozic
  
5. Jaké je podle Vás povědomí veřejnosti o outplacementu?
  - a) Nedostatečné
  - b) Spíše nedostatečné
  - c) Spíše dostatečné
  - d) Dostatečné
  
6. Podílí se Vaše společnost na informovanosti zaměstnanců o outplacementu?
  - a) Ano, informujeme zaměstnance
  - b) Ne, neinformujeme zaměstnance