


## 12. Uvolňování a propouštění zaměstnanců

---


### Obsah kapitoly

---

- 12.1. Důvody odchodů lidí z organizací
- 12.2. Příčiny nadbytečnosti zaměstnanců
- 12.3 Řízení procesu uvolňování pracovníků z organizace
  - 12.3.1 Hromadné propouštění
  - 12.3.2 Povinnosti zaměstnavatele v procesu propouštění
  - 12.3.3 Role personalistů při propouštění
- 12.4 Dobrovolná nadbytečnost při uvolňování zaměstnanců
- 12.5 Outplacement

--	--

## Důvody odchodů lidí z organizací

---

### **Michael Armstrong rozlišuje tři základní důvody, proč lidé opouštějí organizace:**

- Pracovníci odcházejí ze zaměstnání dobrovolně, protože si našli jinou pracovní příležitost.
- Pracovníci odcházejí do důchodu.
- Pracovníci odcházejí nedobrovolně – především z důvodu nadbytečnosti, neschopnosti nebo nekázně.

(Armstrong, 2002, str. 413)

--	--

## Dobrovolné odchody zaměstnanců

---

- Lidé sami dobrovolně odcházejí od svých zaměstnavatelů z důvodu očekávání lepších možností kariérového růstu jinde, aby získali více peněz, odstěhovali se z místa svého působení jinam nebo naopak, aby se vrátili do místa svého skutečného bydliště.
- Důležitým důvodem bývá i to, že jsou frustrováni na svém pracovišti anebo se s nimi dobře nezachází.
- Jinou variantou je, že odcházejí do předčasného důchodu nebo se na základě finančně podložené výzvy vedení organizace přihlásí a dobrovolně za úplatu odejdou.

## Nedobrovolné odchody

- Ve vzrůstající míře musejí odcházet lidé ve vyspělých zemích nedobrovolně z důvodu
  - restrukturalizace podniků,
  - přesunu výroby do zemí s levnější pracovní silou nebo
  - z důvodu zániku podniku.
- budeme se zabývat především otázkou nedobrovolných odchodů z důvodu nadbytečnosti.

## Příčiny nadbytečnosti zaměstnanců

- Nadbytečnost na pracovišti existovala vždy od nástupu průmyslové revoluce.
- Její nárůst často souvisí s hospodářským cyklem a jeho fází recese.
- Od sedmdesátých let dvacátého století se však stal z nadbytečnosti v Evropě stálý jev a spolu s přesouváním výroby do méně vyspělých zemí
- V současnosti je to problém, kterému musí věnovat svoji pozornost i vlády jednotlivých zemí.
- Hlavním argumentem zaměstnavatelů je nutnost obstát v konkurenčním boji s nižšími náklady.
- Náklady na zaměstnávání lidí bývají pro podniky nejsnazší příležitostí pro úspory.

--	--

## Příčiny nadbytečnosti zaměstnanců

---

V řadě případů jsou tyto úspory ospravedlnitelné z důvodu

- zavádění nových technologií nebo
- nových pracovních postupů, při nichž začínají podniky pracovat efektivněji.
- Podniky propouštějí zaměstnance, kromě důvodu úspory nákladů, také z důvodu
  - zvýšení produktivity a
  - někdy pro kvalitu nakupovaných služeb, protože dodávající specializovaná firma se na svůj hlavní obor může lépe soustředit.

--	--

## Nárůst produktivity

---

- Je důležité si uvědomit, že zavádění nových technologií a postupů i v takových oborech jako jsou peněžnictví nebo telekomunikace způsobuje, že jsou propouštěni i lidé, kteří jsou dobrými odborníky a doposud plnili své úkoly velmi dobře.

## Diskutabilní propouštění

---

- Zvláštním postupem bývá ze strany nadnárodních společností, když plošně snižují prostřednictvím kampaně například 10 % procent zaměstnanců bez ohledu na skutečné potřeby jednotlivých pracovišť v různých zemích.
- Nastává tak paradox, kdy místní management propustí 10 % zaměstnanců, které ve skutečnosti potřebuje pro zajištění výroby a obratem se je snaží nabrat zpět.

## Diskutabilní propouštění

---

- Další zvláštností jsou v dnešní době výrobní podniky – především montážního charakteru, které nabírají lidi podle velikosti zakázek, které mají, a v případě poklesu odbytu své zaměstnance propouštějí.
- Takto jsou schopni nabrat a propustit větší množství lidí i několikrát do roka.

## Diskutabilní propouštění

---

- Zkušenost posledních let rovněž ukazuje, že pro zahraniční vlastníky nemusí být kritériem pro udržení výroby její ziskovost, ale ziskovost na určité výši.
- Pokud podnik tuto výši ve stanoveném termínu nesplní dojde k jeho zavření a převezení výrobní technologie jinam.

## Řízení procesu uvolňování pracovníků z organizace

---

- Hromadné propouštění
- Povinnosti zaměstnavatele v procesu propouštění
- Role personalistů při propouštění

## Hromadné propouštění

Zda nastala hromadnost ve smyslu zákona, je posuzováno v každém období 30 kalendářních dnů po sobě jdoucích.

Přitom je rozhodující, jestli v této době skončí pracovní poměr výpovědí ze strany zaměstnavatele, popřípadě dohodou z uvedených důvodů, nejméně stanovenému počtu zaměstnanců.

### **Zákon uvádí tři početní pásma podle velikosti zaměstnavatele:**

- a) deseti zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 20 do 100 zaměstnanců, nebo
- b) 10 % zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 101 do 300 zaměstnanců, nebo
- c) 30 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců.

(Zdroj: § 52 odst. 1) Zákoníku práce)

## Hromadné propouštění

Při propouštění zaměstnanců kvůli nadbytečnosti dělá řada firem zbytečné chyby, které ji mohou stát čas i peníze.

Zároveň přetrvávají některé mylné názory, například že nelze propouštět pro nadbytečnost, pokud firma současně přijímá i nové zaměstnance.

Podle zákoníku práce se může stát, že se stane nadbytečným vzhledem k rozhodnutí firmy

- o změně jejích úkolů,
- technického vybavení,
- o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo
- rozhodnutí o jiných organizačních změnách.

## Povinnosti zaměstnavatele v procesu propouštění

Při hromadném propouštění je zaměstnavatel povinen plnit povinnosti především k

- odborové organizaci,
  - radě zaměstnanců anebo
  - nepůsobí-li u zaměstnavatele, tak k jednotlivým zaměstnancům a
  - též k příslušnému úřadu práce.
- Od jednání se zástupci zaměstnanců a plnění informační povinnosti k vyjmenovaným subjektům se pak odvíjejí i lhůty pro skončení pracovních poměrů zaměstnanců dotčených hromadným propouštěním.

## Lhůty

- A. Před tím, než u zaměstnavatele dojde k hromadnému propouštění, nejpozději však třicet dnů před předáním-doručením výpovědí jednotlivým propouštěným zaměstnancům, je zaměstnavatel povinen o svém záměru hromadně propouštět písemně informovat příslušný odborový orgán nebo radu zaměstnanců, nepůsobí-li u něho odborová organizace.

Nepůsobí-li u něho ani odborový orgán ani rada zaměstnanců, je povinen tuto oznamovací povinnost plnit vůči každému jednotlivému zaměstnanci, jehož se hromadné propouštění týká.

--	--

## Lhůty

---

B. Se zástupci zaměstnanců je rovněž povinen zahájit jednání, jejichž cílem je zejména přijetí opatření k předejití či omezení následků hromadného propouštění.

K jednáním je povinen jim poskytnout potřebné informace a podklady.

--	--

## Lhůty

---

C. V této fázi procedury hromadného propouštění má zaměstnavatel kromě povinností vůči zástupcům zaměstnanců nebo zaměstnancům jednotlivě také povinnost písemně informovat příslušný úřad práce.

V dané písemné informaci je zaměstnavatel povinen uvést

- zejména výčet opatření k předejití či omezení hromadného propouštění,
- celkový počet zaměstnanců a
- strukturu a počet propouštěných zaměstnanců,
- údaj o období, v jehož průběhu dojde k hromadnému propouštění,
- o navržených hlediscích pro výběr propouštěných zaměstnanců a též
- údaj o zahájení jednání se zástupci zaměstnanců.

--	--

## Lhůty

---

D. Zaměstnavatel má povinnost prokazatelně doručit příslušnému úřadu práce druhou písemnou zprávu o svém rozhodnutí o hromadném propouštění a o výsledcích jednání se zástupci zaměstnanců.

Kromě toho je také v této zprávě zaměstnavatel povinen uvést celkový počet svých zaměstnanců a též počet a strukturu zaměstnanců, kterých se hromadné propouštění týká.

Stejně jako v případě první informace i tuto zprávu je povinen předat zástupcům zaměstnanců, aby se k ní mohli případně vyjádřit.

Své vyjádření pak mohou zástupci zaměstnanců též doručit úřadu práce.

Velmi důležitá je pak pro zástupce zaměstnanců a dotčené zaměstnance informace o datu, kdy byla zpráva zaměstnavatele příslušnému úřadu práce doručena. (Zdroj: Zákoník práce §52)

--	--

## Propouštění a krizoví manažeři

---

- Pokud se jedná o propouštění většího množství zaměstnanců, mají zpravidla velké podniky připraveny zvláštní postupy, které souvisí s krizovým managementem.
- V některých případech se na takovéto akce najímají specializovaní manažeři, jejichž úkolem je proces propouštění a restrukturalizace provést a po té předají opět vedení podniku.

--	--

## Role personalistů při propouštění

---

- Personální útvar má zpravidla za úkol řídit propouštění pracovníků z organizace.
- V případě nedobrovolných odchodů zaměstnanců je to ta nejméně příjemná práce v oblasti personalistiky.
- Personalisté mohou být předmětem osobních útoků propouštěných zaměstnanců nebo jejich rodinných příslušníků.

--	--

## Role personalistů při propouštění

---

Personalisté si nemohou vybírat, zda se do procesu uvolňování zaměstnanců zapojí nebo ne. Leda že by sami opustili svoji práci.

Mohou však významně přispět ke zvládnutí tohoto procesu tak, aby minimalizovali problémy a traumata, která mohou vyvolat špatně prováděná snižování počtu pracovníků nebo špatné praktiky podnikového vedení.

--	--

## Role personalistů při propouštění

---

- Personalisté mohou radit liniovým manažerům, jaký postup by měli zvolit, aby postupovali citlivě.
- Mohou jim pomáhat při sdělování rozhodnutí o propuštění zaměstnancům.
- Mohou jim radit, jak komunikovat uvnitř organizace i mimo ni.
- Mohou zavádět poradenské služby pro propouštěné.
- Mohou také uvolněným pracovníkům pomáhat při získávání nových pracovních míst jinde nebo
- mohou ve spolupráci s úřady práce a personálními agenturami organizovat rekvalifikační kurzy.
- Z profesionálního hlediska by měli personální útvary zajistit, aby byli k dispozici řádné postupy, které budou v souladu se zvyklostmi a právními předpisy, a měli by také zajistit, aby se tyto postupy dodržovaly.

--	--

## Mezi povinnosti personalistů při snižování počtu zaměstnanců patří:

---

- Naplánování - aby došlo ke snížení počtu pracovníků bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků.
- Radit a realizovat i další metody snižování počtu pracovníků nebo eliminace nadbytečnosti.
- Vést zaměstnance k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní opatření selžou.
- Navrhovat a aplikovat náležité postupy směřující k řešení problému nadbytečnosti.
- Zabývat se systémem kompenzací pro uvolňované pracovníky.
- Poskytovat rady o metodách řešení nadbytečnosti a v případě potřeby se podílet na zajišťování dobře řízeného procesu snižování počtu pracovníků.
- Personalisté by také měli být zapojeni do zajišťování služeb, vedoucích k novému umístění bývalých zaměstnanců.

## Jiné metody eliminace nadbytečnosti v organizacích:

- Zrušení některých prací vykonávaných pro organizaci dodavatelským způsobem.
- Upuštění od práce vykonávané externisty na základě dohod o provedení práce.
- Dočasné převedení zaměstnanců na jinou práci.
- Snížení množství nebo zrušení přesčasové práce.
- Snížení počtu pracovních hodin – po domluvě s odbory.
- Snížení počtu pracovníků na částečný úvazek.
- Dočasné vysazení z práce.
- Placení za pracovní pohotovost pro případ rozšíření výroby na základě nových objednávek.
- Vytváření samostatných podniků z některých podnikových divizí a převedení části zaměstnanců do těchto nově vzniklých organizací.

## Dobrovolná nadbytečnost při uvolňování zaměstnanců

- Vyhlášení motivačního odstupného pro dobrovolníky je jednou z cest, jak zmírnit množství nedobrovolně propuštěných.

Například největší domácí ocelářská firma Mittal Steel Ostrava vyhlásila v roce 2006, že bude po dvou letech znovu mohutně propouštět. Firma hodlá propustit v první vlně až tisíc zaměstnanců.

Těm, kteří se rozhodli dobrovolně odejít, vyplatí nadstandardní příspěvek. Průměrná výše odstupného by se měla pohybovat kolem 520 tisíc korun před zdaněním. Firma na propouštění vyčlenila víc než miliardu korun. Zaměstnanci dostanou od 12 po 32 měsíčních platů podle věku a délky pracovního poměru. Cílem akce je zvýšení produktivity práce. (Zdroj: iHNed.cz, 14. 7. 2006)

## Dobrovolná nadbytečnost při uvolňování zaměstnanců

- Automobilka Ford v německém závodě v Kolíně nad Rýnem zrušila v roce 2005 až 1200 pracovních míst.
- Rušení míst proběhlo většinou dobrovolnou formou, zaměstnanci, jež se rozhodli odejít, dostali od Fordu odstupné, a mohli zdarma využít rekvalifikační kurzy a pomoc s hledáním nového zaměstnání. (Zdroj: iHNed.cz, 8.11.2005)
  
- Pozor však! Tato metoda má i riziko v tom, že mohou odcházet lidé, které by si organizace ráda ponechala pro další existenci.

## Outplacement

- Jedná se o proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného pracovního místa a zahajování nové kariéry.
- Může zahrnovat i poradenství, které mohou poskytovat specializované personální agentury.
- Outplacement jako metoda vznikl ve Velké Británii a postupně se rozšiřuje do dalších evropských zemí.
- Hodně se hovoří o tom, že firmy z Evropy stěhují některé své činnosti do Asie, to znamená, že se v Evropě propouští, trh práce se zmenšuje.
- Pro jednotlivce to znamená, že uspějí především ti, kteří mají vysokou kvalifikaci, a nebo ti, kteří dovedou změnit obor své práce podle potřeby trhu nebo své působnosti.

## Outplacement v českých podmínkách

- V českých podmínkách souvisí s outplacementem i povinnost obsažena v Zákoníku práce: Jestliže byla pracovníkovi dána výpověď pro nadbytečnost, je mu zaměstnavatel povinen ve spolupráci s úřadem práce účinně pomáhat při získání nového vhodného zaměstnání.
- Některým zaměstnancům musí zaměstnavatel nové vhodné zaměstnání zajistit, nikoliv tedy jen "účinně pomáhat".
- Jedná se o osaměle žijící zaměstnance trvale pečující o dítě mladší než 15 let a o lidi se zdravotním postižením, kteří nejsou zabezpečeni důchodem.
- V těchto případech skončí výpovědní doba teprve tehdy, až zaměstnavatel tuto povinnost splní. Obě strany se však mohou dohodnout na jiném řešení.

## Outplacement - výhody

- Outplacement je odborníky doporučován nejen kvůli seriózní image firmy a důvěře zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají, ale i kvůli dobrým vztahům s propuštěnými.
- Konzultantská firma dokáže dát propuštěným zaměstnancům návod, jak hledat zaměstnání a v jaké branži a umí je na přijímací pohovor i připravit - ukázkovými životopisy i vysvětlením, jak při pohovorech vystupovat a na co klást důraz.