

## 10 OUTPLACEMENT



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

V této kapitole si řekneme, co outplacement vlastně je, v jakých formách se s ním můžeme potkat a seznámíme se s příkladem výstupního pohovoru z praxe.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

- Získat povědomí o outplacementu.
  - Naučit se dělat výstupní pohovor.
- 



### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

Čas potřebný k nastudování této kapitoly je 1h.

---



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Skončení pracovního poměru, výstupní pohovor, HR business partner, hromadné propouštění zaměstnanců, diskrétnost, pracovní poměr

---

V předešlých kapitolách jsme se věnovali pracovnímu právu a uvedli jsme si také, jakým způsobem pracovní poměr může skončit. Co se ale děje v případě, že musí skončit větší množství pracovních poměrů ve společnosti a kdy tyto situace mohou nastat?

### **10.1 Outplacement**

Outplacement je obecný název pro aktivitu, kterou zaměstnavatel vykonává v souvislosti s ukončením pracovněprávních vztahů dobrovolně a realizuje ji u všech zaměstnanců, se kterými končí tento vztah. Nemusí jít jen o hromadné propouštění a může zahrnovat různé aktivity od výstupního pohovoru po jazykové kurzy.

## HROMADNÉ PROPOUŠTĚNÍ

Pokud se společnost rozhodne propustit větší množství zaměstnanců, kde většinou o ekonomické nebo obchodní rozhodnutí. Ekonomickým se myslí situace, kdy trh například ovládne krize, společnosti ztrácí zisky a nemohou si dovolit tak vysoké náklady, pak hromadně propouštějí. Společnosti situaci většinou nemohou ovlivnit a musí se jí přizpůsobit. Náklady na mzdy jsou jednou z největších položek zaměstnavatelů, a tak je propouštění často jediným východiskem. Obchodní rozhodnutí je složitějším aspektem, jde často o situace, kdy se celá firma restrukturalizuje a součástí této změny je přehodnocení pozic, jejich změna nebo nepotřebnost nebo jsou pozice takzvaně outsourcovány a poskytovatel se rozhodl práci převést do jiné země či společnosti za nižšími náklady.

V takových případech vždy záleží na konkrétních počtech propouštěných. Zákoník práce je specifikuje u společností podle jejich velikosti. Pokud máme například společnosti, která zaměstnává od 20 do 100 zaměstnanců, je hromadným propouštěním, pokud se rozhodne podat výpověď minimálně deseti z nich. U společnosti nad 300 zaměstnanců je to více než 30. Dále zákon také definuje, kdy a jak k tomuto má dojít. Zaměstnavatel musí písemně informovat zaměstnaneckou radu o dané skutečnosti nejpozději 30 dnů předem, pak až může rozdat výpovědi. Dále musí také informovat o důvodech a třeba také době, kdy k propouštění dojde. (ÚZ Zákoník práce, 2015)

## POMOC ZAMĚSTNANCŮM

Při hromadném propouštění se zaměstnavatel často snaží zmírnit dopad této skutečnosti jak na zaměstnance samotné, tak také na jméno společnosti. Často se proto nastavuje samotný proces, jak se bude postupovat. Možností je více, které zaměstnavatel může využít a vždy záleží na vnitřních postupech, firemní kultuře a finančních možnostech společnosti.

Pojďme se podívat, jak může společnosti zaměstnancům v takové situaci pomoci:

- Výstupní pohovor.
- Pomoc při hledání práce – kontaktování personálních agentur, jiných zaměstnavatelů, ÚP.
- Pomoc při tvorbě CV, motivačních dopisů a profilů na sítích – vytváření životopisů, pomoc s obsahem i vizuální prezentací, pomoc při vytváření profilů na sítích LinkedIn a konzultace hledání práce na Facebooku.
- Rekvalifikační kurzy – kurzy zaměřené na různé oblasti (MS Office, manuální práce, administrativa, účetnictví), vše, co firma dokáže svými silami poskytnout.
- Jazykové kurzy.
- Spolupráce s ÚP – firma je povinna hromadné propouštění hlásit na příslušných úřadech dle zákoníku práce.

## 10.2 Výstupní pohovor

Pokud zaměstnanec odchází z jakéhokoliv důvodu je vhodné se s ním sejit a vzít si od něj zpětnou vazbu, na které je možné stavět a zlepšovat pracovní prostředí. Výstupní pohovor je tedy setkání personalisty a zaměstnance a je aktivitou oddělení lidských zdrojů. Podle velikosti společnosti jsou prováděny generalisty nebo specialisty (často HR Business partnery). Pohovor může trvat nejčastěji od 15 do 60 minut, podle toho, jaká je příprava personalisty a jak moc je zaměstnanec sdílný.

Zákon nijak neukládá zaměstnavateli, jestli vést a pomáhat zaměstnanci při jednotlivém či hromadném propouštění, je to čistě aktivita zaměstnavatele. Je to ale vhodné ať už za účelem pomoci zaměstnancům, nebo pro zachování dobrého jména zaměstnavatele. Výstupní pohovor se však nemusí týkat pouze hromadného propouštění.

### PROCES ŘÍZENÍ VÝSTUPNÍCH POHOVORŮ

Obecně bychom zde zařadili tyto kroky:

- Sběr informací o ukončených PP a jejich evidence – každé personální oddělení by mělo všechny minulé, současné a plánované skončení pracovních poměrů evidovat v interní databázi.
- Plánování výstupních pohovorů – personalisté zodpovědní za tento proces následně oslovují zaměstnance, již se odchody týkají a plánují s nimi výstupní pohovory.
- Vytvoření výstupu pohovoru – jednotlivé odpovědi zaměstnanců jsou pečlivě a srozumitelně zaznamenány do dokumentu, který je dále zpracováván.
- Práce se získanými daty – získané odpovědi se nadále sumarizují do přehledů a sdílejí s managementem za účelem zlepšení pracovních podmínek a firemní kultury.

### STRUKTURA POHOVORU

Struktura pohovoru může být různá vzhledem k pozici, na které zaměstnanec pracuje. Jiným způsobem a o jiných tématech budeme komunikovat s dělníkem a jinak s manažerem.

Neměly by ale vždy chybět tyto základní části:

1. Úvod, vysvětlení, co se bude následující minuty dít a proč jsme tady.
2. Samotné plánované, případně doplňující otázky a odpovědi.
3. Závěrečná ustanovení a postupy, co zaměstnanec nyní čeká, jestli má něco odevzdat, případně, kdy obdrží výstupní dokumenty.
4. Ukončení, poděkování a rozloučení se.

## PROSTŘEDÍ

Aby se zaměstnanec cítil dobře, je potřeba myslet také na prostředí, ve kterém bude pohovor probíhat a na celkovou atmosféru. Personalista by měl pohovor se zaměstnancem vést v oddělené místnosti, která bude patřičně klidná a nebude je nikdo rušit, měl by udržovat oční kontakt, i když si bude dělat poznámky tak, aby to bylo zaměstnanci příjemné. Měl by také myslet na slova a obraty, které používá, neměl by znít útočně, ani vyčítavě, neměl by zaměstnance soudit a hodnotit jeho odpovědi. Také by se neměl snažit zvrátit rozhodnutí zaměstnance, ačkoliv pokud podal výpověď on, můžeme ho upozornit, že je možné ji stáhnout.

Pokud by personalista potřeboval pohovor vést ještě s někým, je vhodné se zaměstnance dopředu zeptat, jestli mu to nevadí a uvést, proč se někdo další připojí. Obecně by se měla zaměstnanec cítit příjemně, aby jeho zpětná vazba byla konstruktivní a pro společnost přínosná.

## OTÁZKY

Mezi otázky používané při výstupním pohovoru můžeme zařadit:

- Co je důvodem výpovědi/tvého odchodu?
- Co podle tebe ve společnosti/v týmu nefunguje?
- Jak splnila práce tvá očekávání?
- Měl/a jsi dostatečný trénink a zaučení?
- Přijde ti ve společnosti možnost vzdělávat se a kariérně rozvíjet dostatečná?
- Navštívil/a jsi nějaké kurzy?
- Bylo množství přidělené práce dostatečné?
- Jak jsi vycházel/a s nadřízeným?
- Jak se ti pracovalo v kolektivu/týmu?
- Pokud bys byl/a vedoucím ty, co bys udělal/a jinak?
- Jak vnímáš nastavení firemní komunikace?
- Chodíš na firemní akce?
- Jak vnímáš své finanční ohodnocení?
- Víš, jaké máme benefity a kde je najít? Využíváš je?
- Jak vnímáš pracovní prostředí?
- Měl/a jsi dostatečné pracovní pomůcky?
- Co bys na společnosti zlepšil/a?
- Proč bys společnosti doporučil/a?
- Je něco dalšího, o čem bys chtěl/a mluvit?

Vhodnou metodou, jak opravdu dobře pochopit zaměstnancovy odpovědi, je znova zopakovat jeho tvrzení, abychom se ujistili, že jsme vše zachytili správně. Výstupem je pak tedy zpětná vazba zaznamenaná písemně, se kterou se společnost snaží dále pracovat.



## SHRUTÍ KAPITOLY

V poslední kapitole jsme si představili pojem outplacement, tedy činnost, kterou firmy mohou vykonávat při propouštění zaměstnanců. Dále jsme si definovali, co je to výstupní pohovor a jaké kroky může společnost vést při jeho řízení.

---



## OTÁZKY

1. Podle jakého zákona se řídí hromadné propouštění zaměstnanců?
  2. Vyjmenujte alespoň 3 možnosti pomoci zaměstnancům při hromadném propouštění?
  3. Kdo bývá zodpovědný za výstupní pohovor?
  4. Řekněte alespoň 5 otázek, na které je možné se během výstupního pohovoru zeptat?
  5. Co je výstupem takového pohovoru?
- 



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Představte si, že jste personalistou ve společnosti, která má 500 zaměstnanců a vzhledem k restrukturalizaci společnosti musíte 50 zaměstnanců propustit. Zkuste si dohledat potřebné informace v zákoníku práce (dostupný online) a navrhnout akční kroky, které byste provedli. Pokud máte možnost, zkuste si s někým ve dvojici výstupní pohovor, navrhněte si strukturu a zkuste improvizovat.

---



## ODPOVĚDI

1. Podle zákoníku práce.
  2. Například pomoc při tvorbě CV, profilů na sociálních sítích, rekvalifikace, jazykové kurzy.
  3. Personalisté, HR Business partneři.
  4. Co je důvodem tvé výpovědi? Jak vnímáš pracovní podmínky? Byl/a jsi spokojená se mzdovým ohodnocením? Jak jsi vycházel/a s nadřízeným? Splnila práce tvá očekávání?
  5. Výstupem je písemně zaznamenaná zpětná vazba, se kterou firma dále pracuje.
-