

# NOVÉ TRENDY PRI PREPÚŠŤANÍ ZAMESTNANCOV

**Adriana Grenčíková, Jana Španková**

Trenčianska Univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

**Abstract:** *Outplacement, as a voluntary form of consultancy to employee after sacking, is also applied and provided by companies in our conditions. This support increases the chance of being employed again, the opportunity of obtaining a view of options in the labour market, information and skills. Of course, it also needed to entertain advantages and disadvantages by an employer, especially those ones of economic nature. On the other hand, it is also a kind of image shaping.*

**Keywords:** *Outplacement, Personnel Work, Human Resources, Redundancy, Strategic Planning*

## 1. Úvod

Zmeny na trhu práce so sebou prinášajú aj množstvo nových skutočností a postupov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V súčasnej dobe, keď miera nezamestnanosti rastie a zamestnávateľia sa chcú udržať na trhu, využívajú rôzne opatrenia – či už zavádzanie skrátených foriem pracovného času, náhradné voľno, čerpanie dovolenky, voľno s náhradou mzdy vo výške až 75% apod. Napriek tomu sa mnohé z firiem nevyhnú prepúšťaniu. Niektoré pri tejto personálnej činnosti realizujú tzv. outplacement, t.j. zaisťovanie pomoci pri strate zamestnania. Cieľom príspevku je priblížiť metódu outplacementu ako účinného nástroja, ktorý je možné využiť pri prepúšťaní bez ohľadu na finančné možnosti prepúšťajúcej firmy

## 2. Prepúšťanie zamestnancov

Prepúšťanie zamestnancov je neoddeliteľnou súčasťou personálnej práce v podniku. Vyžaduje si prípravu, plánovanie práve na takej úrovni ako ostatné činnosti, ak nie na vyššej, v prípade, že sa podnik nachádza v situácii, kedy musí prepúšťať hromadne. Dobře zvládnutý proces uvoľňovania zamestnancov je predpokladom pre stabilizáciu kľúčových zamestnancov, o ktorých firma prísť nechce. Hovoriť o humánnosti v súvislosti s prepúšťaním sa môže na prvý pohľad javiť ako scestné. Zvlášť, ak situácia na trhu práce, v oblasti zamestnanosti v národnom i svetovom hospodárstve vedie k prepúšťaniu v rozsahu oveľa väčšom ako je bežné. Hromadné prepúšťanie sa stalo realitou, pričom väčšina podnikov odôvodňuje svoje konanie snahou ozdraviť podnik, znížiť náklady, udržať konkurencieschopnosť či jednoducho prežiť.

V tejto súvislosti nastávajú viaceré otázky. Jednou z nich je, či podnik, ktorý sám potrebuje pomoc na zvládnutie krízovej situácie, bude mať snahu pomôcť nadbytočným zamestnancom pri prekonávaní problémov vyplývajúcich zo straty zamestnania. Domnievame sa, že práve táto situácia je príležitosťou dokázať, že spoločensky zodpovedné správanie nie je iba "logom" firmy, ale aj reálnou súčasťou

podnikovej filozofie prejavujúcej sa tak v období úspechoch, ak aj v čase krízy. Pracujúci jednotlivci sú súčasťou podniku, ale aj základom fungovania podniku či ekonomiky. Ak je snahou ozdraviť ekonomiku, nutnosťou je začať práve od základu, čo v našom poňatí chápeme ako zamestnanca. Humanizáciou procesu prepúšťania, podaním pomocnej ruky zamestnancovi, s ktorým sme nútení rozviazať pracovný pomer, to všetko v sebe zahŕňa tzv. outplacement. V praxi sa prejavuje poskytnutím pomoci a podpory prepúšťaným formou poradenstva, nasmerovania pri hľadaní nového uplatnenia na trhu práce. Je veľmi účinný nástroj v prevencii nezamestnanosti, zaradení do pracovného života a znovunadobudnutia zdroja a obživy. Zároveň je efektívnym prostriedkom pri budovaní imidžu podniku a udržaní kvalitnej pracovnej sily.

### **3. Uvoľňovanie zamestnancov – súčasť personálnej práce**

Pod personálnou prácou sa spravidla chápe konkrétna práca či pracovné postupy súvisiace s personálnymi činnosťami. Ide najmä o administratívne činnosti (uchovávanie informácií o zamestnancoch, vyplňanie formulárov, komunikácia s potenciálnymi zamestnancami a pod.), ako aj o priame personálne činnosti, ktoré v podstate na administratívu nadväzujú (výber zamestnancov, zamestnávanie, vzdelávanie, motivácia a pod.). Súčasťou je však aj uvoľňovanie zamestnancov. Samotné uvoľňovanie zamestnancov je pomerne zložitejšia činnosť ako iné personálne činnosti. V prípade, že je iniciátorom samotný zamestnanec, celkovú agendu realizuje najmä personálny útvar, kde sa dokumentuje priebeh uvoľňovania – evidencia žiadosti, výpovedné lehoty, písomné záležitosti v súlade s právnymi a vnútornými predpismi. Zároveň by pre organizáciu malo byť prínosom zistenie príčin, prečo sa zamestnanec rozhodol odísť – napr. výška mzdy, pracovné príležitosti a požiadavky, medziľudské vzťahy resp. faktory na trhu práce.

Administratívnu agendu personálny útvar realizuje aj v prípade, ak je iniciátorom prepúšťania organizácia, avšak ak ide o hromadné prepúšťanie, pred začatím musí byť vypracované:

- príčiny a dôvod hromadného prepúšťania;
- počet zamestnancov, s ktorými sa plánuje rozviazať pracovný pomer;
- kritériá výberu zamestnancov;
- termín uskutočnenia hromadného prepúšťania;
- celkový počet a štruktúru zamestnancov v podniku.

Najefektívnejším nástrojom eliminácie pracovnej sily je systematické a precízne plánovanie potreby ľudských zdrojov, ktoré podľa Armstronga (2007, s. 404) umožňuje nielen včas odhadnúť počet pracovníkov, o ktorých treba znížiť pracovnú silu v podniku, ale aj zmraziť proces získavania pracovníkov a umožniť tak, aby nadbytok pracovníkov bol vstrebaný pracovnými miestami, uvoľnenými obvyklými formami odchodov pracovníkov. Zároveň však v tejto súvislosti možno poznamenať,

že existujú situácie, kedy ani dobré plánovanie ľudských zdrojov nezabráni neočakávaným problémom.

Vždy je však možné eliminovať nadbytočnosť správne zvolenými metódami a technikami, na ktoré poukazuje Armstrong (2007):

- zrušenie práce vykonávanej dodávateľským spôsobom, práce na dohody o vykonaní práce a podobných zmlúv – je možné zaškoliť, rekvalifikovať a presunúť niektorých zamestnancov tak, aby táto práca bola vykonávaná organizáciou, čím si udržíme nielen objednávky, ale aj zamestnancov;
- zníženie alebo zrušenie nadčasovej výroby – plánovaním výroby je možné týmto spôsobom udržať čo najviac zamestnancov bez toho, aby sme siahali do finančných rezerv organizácie;
- zavedenie úväzku na kratšiu pracovnú dobu – nástroj, ktorý nepriamo znižuje nezamestnanosť v prípade prepúšťania môže niektorým zamestnancom vyhovovať, čím si udržíme viacerých zamestnancov (podobne možno využiť aj systém delenia sa o prácu);
- ponuka predčasného odchodu do dôchodku – nájdú sa zamestnanci, ktorí uvažujú aj o tejto alternatíve a v prípade vhodnej motivácie je toto cesta ako najjednoduchšie a najbezbolestnejšie predísť prepúšťaniu aspoň niektorých zamestnancov;
- motivácia zamestnanca k odchodu – v prípade, že zamestnanec má príležitosť uplatniť sa na trhu práce v inej organizácii, vyšším odstupným mu môžeme pomôcť prekonať neistotu.

Rovnako sa nám naskytuje možnosť personálneho leasingu – t.j. dočasné uvoľnenie vlastných zamestnancov pre inú firmu, ktorá môže týmto spôsobom vyriešiť svoj problém v podobe nedostatku ľudských zdrojov ako i problém prepúšťajúcej firmy.

Samotné rozhodnutie o prepúšťaní je v podnikoch prijímané negatívne. Zamestnanci prežívajú v tejto súvislosti pocit krivdy, hnevu, odporu i neistoty. Na plecía manažéra je kladená úloha tieto pocity zmierniť či celkom odstrániť a podsunúť zamestnancom myšlienku, že prepúšťanie je možné prijať aj ako príležitosť na nový začiatok.

Situácia straty zamestnania je vždy ťažká, je ju však možné aj využiť vo svoj prospech. Užitočné je najmä využitie nástrojov aktívnej politiky trhu práce, ktoré slúžia na získanie opätovného pracovného uplatnenia, príležitosť ponúka i projekt NP 100 – Podpora občanov ohrozených hromadným prepúšťaním v dôsledku finančnej krízy, ako i spoločensky zodpovedné správanie sa niektorých firiem v podobe outplacementu.

Samotná myšlienka outplacementu vznikla po II. svetovej vojne v USA ako nástroj reintegrácie vojnových veteránov do hospodárstva i bežného života. Masovejší charakter nadobudla táto forma pomoci prepúšťaným v 80. rokoch 20. storočia opäť v USA v rámci transformačného hnutia za štíhlu výrobu. V tom období sa s ňou začali

zaoberať aj personalisti v Európe. V podmienkach SR sa s outplacementom stretávame od polovice 90. rokov minulého storočia. (Španková, 2009)

Podstatou outplacementu je psychická stabilizácia a aktivizácia odchádzajúceho zamestnanca, analýza je potenciálu i možností uplatnenia sa na trhu práce, ako aj poradenstvo. Footová a Hooková (2002) konštatujú, že outplacement vedie aj k zlepšeniu morálky, posilneniu dôvery a súdržnosti zamestnancov, ako aj redukcii výhrad odborov voči prepúšťaniu. Zároveň prispieva k zlepšeniu imidžu seriózneho a čestného partnera, zlepšeniu zamestnávateľskej povesti.

## Proces outplacementu



Popri výhodách však nemožno zabudnúť ani na nevýhody, ktoré so sebou outplacement prináša. Tieto sú v podobe finančných a personálnych rezerv. Na druhej strane však organizácia môže zabezpečiť poskytovanie outplacementu vlastnými zamestnancami, personalistami, ktorí poznajú prostredie i zamestnancov.

## 4. Záver

Hlavným dôvodom uplatňovania outplacementových procesov je snaha o vytvorenie firemnej kultúry, ktorá pozitívne ovplyvňuje kvalitu výrobkov a služieb, úsilie o zmiernenie negatívneho dopadu odchodov na tých, ktorí firmu opúšťajú i tých, ktorí vo firme zostávajú.

Pri strategickom riadení ľudských zdrojov je nevyhnutné „brať do úvahy aj vonkajšie podmienky, ako napr. priebeh tzv. priemyslového cyklu, t.j. striedanie obdobia konjunktúry a depresie; možné zmeny v dopyte po výrobkoch či službách organizácie; popřípade možné zmeny konkurenčného prostredia na trhu výrobkov a služieb; možné zmeny na trhu surovín a energií, zmeny v miere otvorenosti národných

ekonomík, stabilitu politických pomerov a zákonov spoluvytvárajúcich ďalšie podmienky pre činnosť organizácie.“ (Grenčíková, 2006, s. 190)

Snahou je teda zosúladiť záujem firmy s požiadavkami na trhu práce, možnosťami spoločnosti a zároveň správať sa zodpovedne k zamestnancom i spoločnosti. Preto outplacement chápeme jako prejav spoločenskej zodpovednosti i etického rozmeru v riadení ľudských zdrojov.

### **Použité zdroje:**

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800s. ISBN 80-247-1407-8
- [2] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005, 462s. ISBN 80-7226-515-6
- [3] GRENČÍKOVÁ, A. *Personálny manažment – cvičenia, hry, prípadové štúdie*. Trenčín: TnU AD, 2006. s. 190. ISBN 80-8075 – 169 – 2
- [4] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. Praha: ASPI, a.s., 2005. 116s. ISBN 80-7357-094-7
- [5] ŠPANKOVÁ, J. *Outplacement – pomoc zamestnancom pri prepúšťaní*. In.: „Personálny manažment – trendy na trhu práce v kontexte hospodárskej krízy“ - zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. TnU AD Trenčín 2009. s. 290-294. ISBN 978-80-8075-403-7.
- [6] VOJTOVIČ, S. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: Iris. 2008. 396s. ISBN 978-80-89256-17-4
- [7] Zákon č. 311/2001 Z. z. *Zákonník práce*. 2011 [cit. 2011-03-16] Dostupné na WWW:  
<<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=15893&FileName=01-z311&Rocnik=2001>>.

### **Kontaktní adresa:**

Ing. Adriana Grenčíková, PhD.  
PhDr. Jana Španková, PhD.  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Studentská 3  
911 50 Trenčín  
Email: [adriana.grencikova@tnuni.sk](mailto:adriana.grencikova@tnuni.sk)  
Email: [jana.spankova@tnuni.sk](mailto:jana.spankova@tnuni.sk)