

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Outplacement a jeho význam pro zaměstnance i zaměstnavatele

Předkládá: Barbora Mirošovská

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora MIROŠOVSKÁ**  
Osobní číslo: **R20B0084P**  
Studijní program: **B0421A220009 Právní specializace**  
Téma práce: **Outplacement a jeho význam pro zaměstnance i zaměstnavatele**  
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

## Zásady pro vypracování

Úvod  
Definice a vymezení outplacementu  
Vznik a vývoj outplacementu ve světě a v ČR  
Přínosy a náklady outplacementu  
Outplacementový program  
Praktická část  
Závěr


---


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

Seznam doporučené literatury:  
viz zvláštní seznam

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

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2023**

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

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

V Plzni dne 31. srpna 2022

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Outplacement a jeho význam po zaměstnanci i zaměstnavatele“ zpracovala samostatně, a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

## **Poděkování**

Ráda bych tímto způsobem poděkovala vedoucí práce Mgr. Heleně Sequensové za její ochotné a vstřícné jednání a odborné rady při psaní práce. Dále děkuji všem zúčastněným výzkumného šetření, a stejně tak svým nejbližším, kteří mi byli při psaní práce oporou.

## Obsah

Úvod .....	1
1 Vymezení pojmu práce .....	3
2 Pracovní poměr .....	4
3 Skončení pracovního poměru .....	6
3.1 Způsoby skončení pracovního poměru .....	7
3.1.1 Dohoda.....	8
3.1.2 Výpověď .....	9
3.1.3 Okamžité zrušení pracovního poměru.....	11
3.1.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době.....	12
3.1.5 Skončení pracovního poměru právní událostí.....	12
3.1.6 Skončení pracovního poměru na základě úředního rozhodnutí .....	13
3.1.7 Hromadné propouštění.....	13
4 Outplacement .....	15
4.1 Definice a vymezení pojmu outplacementu .....	15
4.2 Historie a vývoj outplacementu .....	16
4.2.1 Historie a vývoj ve světě.....	16
4.2.2 Historie a vývoj v České republice.....	17
4.3 Proces propouštění a outplacementu.....	19
4.4 Outplacementový program .....	20
4.4.1 Obsah outplacementového programu.....	23
4.5 Přínosy a náklady outplacementu .....	24
5 Praktická část .....	25
5.1 Metodologie.....	25
5.2 Cíle praktické části.....	26
5.3 Vyhodnocení dotazníku pro veřejnost.....	26
5.4 Vyhodnocení dotazníku pro personalisty .....	35
5.5 Shrnutí praktické části.....	44
Závěr.....	46
Resumé .....	47
Seznam zdrojů.....	49
Přílohy .....	52

## Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem outplacementu a jeho významem pro zaměstnance i zaměstnavatele, jako služby poskytované v České republice. Takové téma můžeme zařadit do odvětví pracovního práva, a je nutné se položit i do této problematiky s ním související. Práce je téma, které nás každý den obklopuje, ať už jsme osoby výdělečně činné, či nikoliv. Pracovní poměr je nejrozšířenějším základním pracovněprávním vztahem, a proto se téměř každý ve svém životě stane jeho součástí. S pracovním poměrem souvisí i jeho skončení, kterým si opět, alespoň jednou, projde každý zaměstnanec. Takovou zkušenost můžeme vnímat jak pozitivně, tak negativně, avšak záleží, jak samotné skončení pracovního poměru probíhá. Pozitivně můžeme na tuto problematiku nahlížet v momentě, kdy se zaměstnanec sám rozhodne pro skončení pracovního poměru v případě, že např. našel lepší pracovní místo, má možnost se dál posunout ve svém pracovním životě aj. Naopak se skončením takového pracovněprávního vztahu, pokud je s osobou rozvázan pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, mohou souviset nepříznivé následky. Propuštěný zaměstnanec, a nejen on, ale třeba i jeho blízké okolí, které je na něm finančně závislé, se mohou ocitnout v náročné a tíživé situaci. Nepříjemnou situací to ale může být i pro zaměstnavatele a personalisty, kteří se skončením pracovního poměru zabývají. Proces propouštění by měl probíhat v zákonných mezích, tak jak je dáno v zákoníku práce, a na základě etických pravidel, aby bylo s propuštěným zaměstnancem zacházeno šetrně vzhledem k tomu, do jaké situace se dostává.

Nyní se na řadu může dostat outplacement, jako nabízená pomoc a podpora při hledání nového uplatnění a lepšího vyrovnání se s následky propouštění ze strany firmy samotné či s pomocí externí společnosti, která se poskytováním služeb outplacementu zabývá. Outplacement však stále není moc rozšířeným nástrojem pomoci, jak mezi firmami, tak v podvědomí veřejnosti, ačkoliv jde o velmi přínosnou záležitost. Outplacementový program může být nejen pomocí směrem k propouštěnému zaměstnanci, ale i k zůstávajícímu zaměstnanci, který bezesporu vnímá, jak firma, ve které pracuje, zachází v takových případech s propuštěnými. Nutno také zmínit, že jde zároveň i o dobrou vizitku firmy, která přispívá k udržení jejího dobrého jména.

Bakalářská práce se člení na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. Cílem teoretické části je systematicky shrnout teoretické poznatky o pojmech pracovního práva jako je pojem práce, a s ním spojené pojmy pracovního poměru a skončení takového pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dále shrnout dosavadní poznatky o službě outplacementu, ať už jde o samotné vymezení tohoto pojmu, uvedení do procesu outplacementového programu či jeho obsahu. Cílem je taktéž uvést přínosy a náklady outplacementu, které z poznatků teoretické části vycházejí. Praktická část bakalářské práce je založena na dvou různých výzkumech, které probíhaly pomocí dotazníkového šetření. Tato šetření mají za cíl reflektovat situaci v České republice v rámci poskytování služeb outplacementu firmami, tak reflektovat povědomí veřejnosti o takové možnosti pomoci ze strany zaměstnavatele. Šetření pomocí dotazníků bylo založeno na kombinaci polouzavřených a zavřených otázek s cílem zjistit, jak problematiku vnímají respondenti, ať už v pozici personalisty či v pozici zaměstnance.



## 1 Vymezení pojmu práce

Samotný pojem práce můžeme definovat rozličnými způsoby. Můžeme práci definovat tak, že je to účelná produkce předmětů a služeb, které mají hodnotu pro ostatní členy společnosti. Pojem práce také může být vymezen jako určitá činnost, která slouží k uspokojování potřeb a obživě, a v neposlední řadě třeba také jako činnost, která je jako práce člověkem pojímána.<sup>1</sup>

V běžné praxi je práce rozlišovaná na práci fyzickou a práci duševní, což z určité části odrážejí fyzikální definice práce jako překonávání odporu, z pohledu fyziologické definice práce jako vypětí. Z hlediska ekonomické definice zní tak, že je práce „*Účelná a cílevědomá lidská činnost, která sama o sobě nebo za pomoci nástrojů, strojů, zařízení přetváří přírodní zdroje a vytváří tak statky; viz Výrobní činitele.*“<sup>2</sup>

V poslední řadě můžeme uvést příklad právní definice práce, tedy práci jako činnost závislou. Pojem outplacement je úzce spojen s pojmem práce, pracovního poměru, respektive se skončením pracovního poměru a obecně tedy s právním odvětvím - pracovní právo. Mezi důležité prameny pracovního práva, ve kterých právo nalézáme v České republice, patří nejrůznější směrnice Rady a Evropského parlamentu, Listina základních práv a svobod a hlavním a základním pramenem práva vztahujícím se k pracovnímu právu v České republice je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zákoník práce upravuje závislou práci doslova následovně:

„(1) *Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.*“<sup>3</sup>

„(2) *Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.*“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> PETRUSEK, M., MAŘÍKOVÁ, H. a VODÁKOVÁ, A. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3. [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pr%C3%A1ce>

<sup>2</sup> CHVÁLOVÁ, J. *Minislovník ekonomických výrazů*. *Wayback machine* [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: [http://osz.cmkos.cz/CZ/Z\\_tisku/Bulletin/06\\_2002/members\\_minislovník.html](http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/06_2002/members_minislovník.html)

<sup>3</sup> § 2 odst. 1 Zákon č. 262/2006 Sb.

<sup>4</sup> § 2 odst. 2 Zákon č. 262/2006 Sb.

## 2 Pracovní poměr

Zaměstnavatel má obstarávat plnění svých úkolů především pomocí zaměstnanců, kteří se nacházejí v pracovním poměru<sup>5</sup>, ovšem je věcí zaměstnavatele, jestli tomu tak bude. Zaměstnavatel také může zajišťovat plnění takových úkolů za pomoci zaměstnanců na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Záleží zde na předpokládaném rozsahu požadované práce.<sup>6</sup>

Pracovní poměr patří mezi základní pracovněprávní vztahy. Pracovní poměr je zakládán pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak, jde tedy o dvoustranné právní jednání. Pracovní smlouva má tři podstatné náležitosti, které musí být uvedeny. Pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodnou na podstatných náležitostech pracovní smlouvy, pracovní smlouva nevznikne. Musí obsahovat druh práce, který vymezuje okruh pracovních úkolů, které má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, další náležitostí je místo výkonu práce, které vymezuje pracoviště, popřípadě jiné dohodnuté místo, na kterém má zaměstnanec sjednanou práci vykonávat (čím více konkretizováno místo je, tím lépe pro zaměstnance) a v poslední řadě je to den nástupu do práce – pracovní poměr vzniká tímto dnem, který je v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce označen. Od tohoto dne zaměstnavatel a zaměstnanec uplatňují práva a plní povinnosti vyplývající z pracovního poměru. Většinou se jedná o první den v měsíci nebo první pracovní den v měsíci. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy.<sup>7</sup>

Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky, které jsou stanoveny právními předpisy. Na druhé straně zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat práci osobně podle pracovní smlouvy v rozvržené pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.

---

<sup>5</sup> § 74 odst. 1 Zákon č. 262/2006 Sb.

<sup>6</sup> ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9

<sup>7</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

V důsledku vývoje světového trhu potřebují zaměstnavatelé rychle reagovat na změny podmínek, co se týče podnikání a hospodaření, a to vyžaduje odpovídající pružnost ve využívání zaměstnanců jako lidských zdrojů. Uplatňují se moderní přístupy k zaměstnávání lidí a prosazují se flexibilní organizace, kde zaměstnavatelé formují dvě skupiny. Jde o skupiny kmenových a okrajových zaměstnanců. Kmenoví zaměstnanci zajišťují převážně hlavní a řídicí činnost a jejich znalosti a dovednosti představují konkurenční výhodu organizace, takoví zaměstnanci bývají obtížně nahraditelní. U kmenových zaměstnanců je rozhodující funkční flexibilita – možnost převádět kmenové zaměstnance z jedné činnosti na jinou podle potřeby organizace, což vyžaduje jejich soustavné vzdělávání. Okrajoví zaměstnanci zajišťují převážně pomocné a obslužné činnosti, bývají snadno nahraditelní a je u nich rozhodující numerická flexibilita – možnost zvyšovat nebo snižovat jejich počet podle potřeby organizace.<sup>8</sup> Vlastní zaměstnance je možné podle potřeby doplňovat dočasně přidělenými zaměstnanci agentur práce nebo jiných zaměstnavatelů, popřípadě je možné zajišťovat požadovanou práci dodavatelským způsobem a využívat vnější zdroje.<sup>9</sup>

Se vznikem pracovního poměru se pojí i podstatné zásady, které by měly být v rámci pracovněprávních vztahů dodržovány. Můžeme uvést následující zásady:

- specifická ochrana pozice zaměstnance zákonem
- dostatečné a bezpečné pracovní podmínky pro vykonávání práce
- náležité odměňování zaměstnance
- řádný pracovní výkon práce zaměstnance v souladu s opodstatněnými zájmy zaměstnavatele
- rovnocenné jednání se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace

Uvedené zásady řeší ve své knize advokát Ladislav Jouza a podle něj tyto zásady vyjadřují hodnoty, které ochraňují veřejný pořádek. Mají tedy kromě demonstrativního charakteru i charakter sankční.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. a Stephen T. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>9</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

<sup>10</sup> JOUZA, L. *Základy pracovního práva*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. Právo a management. ISBN 978-80-87974-19-3.

### 3 Skončení pracovního poměru

Jak uvádí Barancová „*Problematika skončenia pracovného pomeru patrí k najdôležitejším systematickým častiam pracovného práva. Dôležitosť problematiky skončenia pracovného pomeru vyplýva aj zo skutočnosti, že priamo ovplyvňuje existenčné podmienky zamestnancov a ich rodín.*“<sup>11</sup>

S takovým pohľadom na zmienenou problematiku nahliži i docentka Jarmila Pavlátová a uvádí ve své knize následující „*Zánik pracovného pomeru má však veľký dosah aj na pracovníka. Predovšetkým nemožno zabúdať, že pracovný pomer je základný a vo väčšine prípadov i výlučný zdroj materiálneho zabezpečenia prevažnej väčšiny občanov a ich rodín. Zánik pracovného pomeru znamená pre pracovníka súčasne aj stratu sociálnych výhod, ktoré vyplývajú z pracovného pomeru alebo s nim úzko súvisia.*“<sup>12</sup>

Pracovní poměr může skončit jen na základě určité právní skutečnosti, se kterou zákoník práce skončení pracovního poměru spojuje. Skončení pracovního poměru lze provést pouze na základě zákonem definovaných způsobů. Jednotlivé způsoby mají jednostranný či oboustranný charakter právních úkonů, či jsou navázány na existenci nějaké právní skutečnosti. Skončení pracovního poměru by mělo mít písemnou formu stručnou, jasnou, výstižnou a nezaměnitelnou. Skončení pracovního poměru je základní ustálený právní pojem, který vyjadřuje samotný fakt ukončení pracovněprávního smluvního vztahu mezi dvěma stranami – zaměstnavatelem a zaměstnancem.<sup>13</sup>

Problematika skončení pracovního poměru se výrazně dotýká základních zájmů obou zmíněných účastníků pracovněprávních vztahů, které často mají v konkrétní situaci protichůdný charakter. Z povahy věci vyplývá, že na způsobu úpravy podmínek skončení pracovního poměru, mají zaměstnavatel i zaměstnanec nestejný zájem. Zaměstnanci mají zájem o jistotu svého zaměstnání, přičemž

---

<sup>11</sup> BARANCOVÁ, H. *Skončenie pracovného pomeru a základné ľudské práva v judikatúre európskych súdov*. Praha: Leges, 2019. Teoretik. ISBN 9788075023414.

<sup>12</sup> PAVLÁTOVÁ, J. *Skončenie pracovného pomeru*. Bratislava: Práca, 1985.

<sup>13</sup> NEŠČÁKOVÁ, L. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

zaměstnavatelé kladou důraz na flexibilitu pracovního poměru a vytvoření pružných podmínek pro tento pracovní poměr.<sup>14</sup>

V zákoníku práce nalezneme umožnění využití tzv. principu smluvní volnosti. Pro užití tohoto principu existuje základní východisko, aby tato smluvní volnost nikdy nebyla v rozporu se zákoníkem práce, nebyla zákonem zakázána a nijak nepoškozovala zaměstnance. Smluvní strany si tak mohou v rámci problematiky skončení pracovního poměru smluvně upravovat další podmínky. Vždy však musejí strany jednat na základě a v mezích zákona.<sup>15</sup> Při skončení pracovního poměru je tak zaměstnavatel oprávněn sjednat se zaměstnancem individuální výši odstupného, či odchodného, nebo výši mimořádných odměn vyplacených při skončení pracovního poměru a podobně. Např. právě výpovědní doba může být předmětem volného smluvního ujednání. Nikdy však nesmí být smluvní volnost použita pro snížení zákonného nároku zaměstnance, či pro zvýšení zákonné povinnosti zaměstnance tak, aby zaměstnance poškozovala.<sup>16</sup>

### 3.1 Způsoby skončení pracovního poměru

Mezi jednotlivé způsoby skončení pracovního poměru řadíme přesný výčet právních úkonů, či zákonných automatů tak, jak je umožňuje zákoník práce. Skončení pracovního poměru je možné, jak vychází ze zákoníku práce, pouze uvedenými způsoby na základě:

- právního úkonu, tedy rozvázáním pracovního poměru dvoustranným (dohoda) nebo jednostranným právním úkonem (výpověď, okamžité zrušení či zrušení ve zkušební době)
- právní události (uplynutí sjednané doby pracovního poměru na dobu určitou, smrtí zaměstnance nebo smrtí zaměstnavatele – to však neplatí při pokračování v živnosti)

---

<sup>14</sup> BARANCOVÁ, H. a OLŠOVSKÁ, A. ed. *Práva zamestnancov a skončenie pracovného pomeru*. Plzeň: Vydavateľstvá a nakladateľstvá Aleš Čeněk, 2013. Slovenské zborníky. ISBN 978-80-7380-443-5.

<sup>15</sup> NEŠČÁKOVÁ, L. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

<sup>16</sup> BARANCOVÁ, H. a OLŠOVSKÁ, A. ed. *Práva zamestnancov a skončenie pracovného pomeru*. Plzeň: Vydavateľstvá a nakladateľstvá Aleš Čeněk, 2013. Slovenské zborníky. ISBN 978-80-7380-443-5.

- soudního rozhodnutí (soudní rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, vyhoštění nebo uplynutí doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání v případě pracovního poměru cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti).<sup>17</sup>

### 3.1.1 Dohoda

Skončení pracovního poměru dohodou je v praxi jedním nejpreferovanějším a nejčastěji používaným způsobem, jak skončit pracovní poměr. Jedná se o jediný oboustranný právní úkon, který vede ke skončení pracovněprávního vztahu, taková dohoda musí být v písemné formě a každá strana musí obdržet jedno vyhotovení.<sup>18</sup> U tohoto způsobu skončení pracovního poměru je podstatná vzájemná shoda mezi účastníky pracovněprávního vztahu. Obecně se má za to, že z povahy vzájemné dohody vyplývá to, že obě strany byly dohodě přítomny a pozdější odvolání dohody není přípustné. Dále se má za to, že ani na jednu stranu nebyl vyvíjen tlak k podpisu či ani jedna strana nebyla znevýhodněna. Vzájemná dohoda má vícero výhod, např. to, že pouze v ní se dá uplatnit smluvní volnost, která je zmíněna v textu práce výše.

Dohodu může navrhnout jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec a v právní praxi by k uzavření dohody měly vést následující kroky:

- podání návrhu na uzavření dohody jednou stranou
- souhlas druhé strany s návrhem bez jakýchkoliv připomínek (připojení svého souhlasu k návrhu, připojení svého podpisu)

Pokud má druhá strana k dohodě jakékoliv připomínky, jedná se o další nový návrh dohody, zatímco původní návrh se ruší. Takto se vzájemně strany dohadují až do doby, kdy naleznou vzájemně vyhovující znění dohody. Když je dohoda uzavřena, pracovní poměr končí dnem, který je sjednán v dohodě jako den skončení pracovního poměru. Uzavřená dohoda není vázaná výpovědní dobou,

---

<sup>17</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

<sup>18</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

taktéž ani nárokem na výplatu odstupného, s výjimkou dohody, která je uzavřená z organizačních důvodů.<sup>19</sup>

Z běžné praxe je možné uvést na konec této problematiky častý rozšířený omyl skrytý pod slovním spojením „výpověď dohodou“. Takové spojení ve skutečnosti netvoří žádný právní úkon, na základě, kterého by mohl být pracovněprávní vztah ukončen. Buďto jde o ukončení pracovního poměru výpovědí, nebo shodou – dohodou.<sup>20</sup>

### 3.1.2 Výpověď

Výpověď je jednostranné právní jednání zaměstnavatele nebo zaměstnance vedoucí k rozvázání pracovního poměru. Výpověď musí být písemná a může být odvolána pouze se souhlasem druhé smluvní strany. Výpovědní doba činí nejméně 2 měsíce, a musí být stejná pro obě strany. Tato doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce. Výpovědi může rozvázat pracovní poměr jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. *„Dát výpověď je oprávněn každý zaměstnanec a zaměstnavatel, který je způsobilý v pracovněprávních vztazích nabyvat práva a brát na sebe povinnosti vlastními právní úkony.“*<sup>21</sup>

#### 3.1.2.1 Výpověď ze strany zaměstnance

Zaměstnanec může dát zaměstnavateli písemnou výpověď kdykoliv, a to s uvedením jakéhokoliv důvodu, nebo nemusí důvod výpovědi vůbec uvádět. Ústně podaná forma výpovědi by byla neplatná pro nedodržení zákonem stanovené formy a zároveň by ji nešlo dodatečně uvést v požadovaný stav.

---

<sup>19</sup> NEŠČÁKOVÁ, L. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

<sup>20</sup> Výpověď dohodou, dohoda o ukončení pracovního poměru - Aktuálně.cz. Aktuálně - Aktuálně.cz [online]. Copyright © [cit. 2023-03-4]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/vypoved-dohodou-dohoda-o-ukonceni-pracovniho-pomeru/r~i:wiki:1157/>

<sup>21</sup> JAKUBKA, J. *Výpověď z hlediska zaměstnance i zaměstnavatele*. 2. vydání, aktualizované. Grada, 2000. ISBN 978-80-7169-983-5.

### 3.1.2.2 Výpověď ze strany zaměstnavatele

Pracovněprávní úprava skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele v zákoníku práce musí odpovídat požadavkům mezinárodního pracovního práva, požadavkům práva Evropské unie a práva rady Evropy. Mezinárodní organizace práce formuluje požadavek, aby skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele nebylo možné bez existence oprávněného důvodu, zároveň formuluje i důvody, pro které nemůže zaměstnavatel propuštění odůvodnit. Jde např. o barvu pleti a jiné diskriminační důvody.<sup>22</sup> Nenalezne-li tedy zaměstnavatel důvod skončení výpovědi v zákoně, pracovní poměr tímto způsobem skončit nelze.

Zaměstnavatel podává výpověď z pracovního poměru zaměstnanci písemně, musí vždy uvést daný důvod, který vymezuje tak, aby ho nebylo možné zaměnit s jiným důvodem (důvod je uveden vždy jen jeden, i kdyby ve skutečnosti existovalo zákonných důvodů více). Výpovědní důvody jsou následující, vychází ze zákoníku práce:

Organizační důvody:

- ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část
- přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným

Zdravotní důvody:

- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti nejvyšší přípustné expozice
- pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě zdravotní způsobilost

Nesplňování předpokladů nebo požadavků pro řádný výkon práce:

- nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce

---

<sup>22</sup> BARANCOVÁ, H. *Skončenie pracovného pomeru a základné ľudské práva v judikatúre európskych súdov*. Praha: Leges, 2019. Teoretik. ISBN 978-80-7502-341-4.



Zaviněná porušení povinností zaměstnancem:

- jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení
- povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci
- poruší-li zaměstnanec zvláště hrubým způsobem stanovený režim dočasně práce neschopného pojištěnce v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti, zejména pokud jde o povinnost zdržovat se v místě pobytu a dodržovat dobu a rozsah povolených vycházek.<sup>23</sup>

### 3.1.3 Okamžité zrušení pracovního poměru

Okamžité zrušení pracovního poměru může nastat jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele, ovšem jen z důvodu výslovně stanovených zákonem tak, aby nebylo možné je zaměnit s důvodem jiným. Jde o jednostranné právní úkony, které musejí být provedeny písemnou formou. Zákon ukládá oběma stranám společné obecně hmotněprávní podmínky.<sup>24</sup> Výpovědní doba a pracovní poměr jsou ukončeny dnem, kdy bylo písemné zrušení doručeno druhé straně.

Zaměstnanec může zrušit okamžitě pracovní poměr pouze ze dvou důvodů. Prvním důvodem je situace, kdy zaměstnavatel po uplynutí 15 dnů ode dne, kdy obdržel lékařský posudek vydaný zařízením závodní preventivní péče nebo po obdržení rozhodnutí příslušného správního orgánu, který tento lékařský posudek přezkoumává, neumožnil výkon jiné pro zaměstnance vhodné práce, tedy nepřeložil zaměstnance na jinou pro něho vhodnou práci. Druhým z těchto důvodů je skutečnost, kdy je zaměstnavatel v prodlení minimálně 15 dnů s úhradou zaměstnancovy pohledávky, a to ve smyslu:

- mzdy nebo platu
- náhrady mzdy nebo platu
- jakékoliv části mzdy nebo platu

---

<sup>23</sup> Výpověď a odstupné. Přehled pravidel | Peníze.cz. Peníze.cz - Největší web o osobních financích na českém internetu [online]. Copyright © 2000 [cit. 2023-03-3]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/423345-vypoved-a-odstupne-prehled-pravidel>

<sup>24</sup> Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem - Portál POHODA. Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA [online]. Copyright © 2022 STORMWARE s.r.o. [cit. 2023-03-3]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/okamzite-zruseni-pracovniho-pomeru-zamestnancem/>

Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené či se zaměstnankyní nebo zaměstnancem, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.<sup>25</sup>

#### 3.1.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Ve zkušební době smí být pracovní poměr zrušen z obou stran, jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele, a to z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance, musí být písemně doručeno zaměstnavateli. Zpravidla předává tento písemný dokument do rukou daného zástupce zaměstnavatele (např. personalista, úředníci pracující na podatelně), a je to tímto okamžikem považováno za doručené. Rovněž i zaměstnavatel musí dodržet písemnou formu zrušení pracovního poměru ve zkušební době a doručit tento dokument zaměstnanci. Zaměstnavatel nesmí ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance. V obou případech platí, že pracovní poměr skončí nejdříve dnem doručení zrušení pracovního poměru, pokud není uvedené pozdější datum.<sup>26</sup>

#### 3.1.5 Skončení pracovního poměru právní událostí

Právní událostí rozumíme v tomto ohledu uplynutí sjednané doby a dále smrt zaměstnance či zaměstnavatele. Pracovní poměr na dobu určitou končí po uplynutí sjednané doby v pracovní smlouvě, pokud nedojde ke skončení pracovního poměru jiným způsobem před uplynutím sjednané doby. Může nastat situace, kdy zaměstnanec nadále pokračuje ve vykonávání práce, a to s vědomím zaměstnavatele, poté se jedná o překlenutí na pracovní poměr na dobu neurčitou.<sup>27</sup>

Smrt zaměstnance je další právní událostí, kterou zaniká pracovní poměr zaměstnance. Rovněž tak zaniká pracovní poměr v případě smrti zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, avšak to stejné neplatí při pokračování v živnosti.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> § 55 odst. 2 Zákon č. 262/2006 Sb.

<sup>26</sup> NEŠČÁKOVÁ, L. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

<sup>27</sup> § 65 odst. 2 Zákon č. 262/2006 Sb.

<sup>28</sup> § 342 Zákon č. 262/2006 Sb.

### 3.1.6 Skončení pracovního poměru na základě úředního rozhodnutí

Jde o pracovní poměr zaměstnance s cizí státní příslušností nebo bez státní příslušnosti, který neskončil jiným zákonem stanoveným způsobem, a končí tedy v den kdy:

- bylo zaměstnanci pravomocným a vykonatelným rozhodnutím odňato povolení k pobytu na území České republiky, nebo
- se stalo účinným soudní rozhodnutí o vyhoštění zaměstnance z České republiky.<sup>29</sup>

### 3.1.7 Hromadné propouštění

Jak uvádí zákoník práce, hromadným propouštěním rozumíme skončení pracovního poměru v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědi daných zaměstnavatelem z taxativně vymezených důvodů 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>30</sup>*

O svém záměru je před dáním výpovědi zaměstnancům zaměstnavatel povinen včas, včas je zde stanoveno lhůtou nejpozději 30 dnů předem, písemně informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců, je povinen rovněž informovat o:

- důvodech, které vedou k hromadnému propouštění
- počtu a profesním složení zaměstnanců, kteří mají být propuštěni a zároveň o počtu a profesním složení všech zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnání
- době, ve které se má hromadné propouštění uskutečnit

---

<sup>29</sup> Skončení pracovního poměru I.- Způsoby skončení | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírká zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 2023-03-6]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/skonceni-pracovniho-pomeru-i-zpusoby-skonceni-hlavniho-pracovniho-pomeru-21832.html>

<sup>30</sup> § 62 odst. 1 písm. a-c Zákon č. 262/2006 Sb.

- hlediscích, na základě, kterých jsou vybráni zaměstnanci k propuštění z pracovního poměru
- odstupném, popřípadě dalších právech propuštěných zaměstnanců.<sup>31</sup>

Během jednání s odborovou organizací a radou zaměstnanců je hlavním předmětem dosažení shody, především o opatřeních, které směřují k předejití nebo alespoň omezení hromadného propouštění, dále o opatřeních zmírnění jeho nepříznivých důsledku pro zaměstnance, a hlavně možnosti jejich zařazení na jiné pracoviště zaměstnavatele do vhodného zaměstnání.<sup>32</sup> Pracovní poměr propuštěného zaměstnance skončí nejdříve po uplynutí doby 30 dnů po sobě jdoucích od doručení písemné zprávy zaměstnavatele krajské pobočce Úřadu práce.

---

<sup>31</sup> § 62 odst. 2 písm. a-f Zákon č. 262/2006 Sb.

<sup>32</sup> § 62 odst. 3 Zákona č. 262/2006 Sb.

## 4 Outplacement

### 4.1 Definice a vymezení pojmu outplacementu

Slovo outplacement pochází z angličtiny, a to přesněji ze spojení dvou různých slov. Prvním slovem je „out“, které přeloženo z angličtiny znamená „ven“ či „z“, jako z něčeho, odněkud. Následující slovo „placement“ znamená v překladu „umístění“. Doslovný překlad z anglického jazyka by tedy zněl „umístění ven, umístění z“, tento překlad však jako vymezení pojmu nestačí, a proto má outplacement různé definice.

Můžeme ho definovat jako „program, který pomáhá firmám zvládnout organizační změny spojené s propouštěním zaměstnanců a omezit jejich negativní dopad na samotnou firmu i na odcházející zaměstnance.“ Dalším možným definováním může být „outplacement jako péče o odcházející zaměstnance při hromadném propuštění, a tím související jejich podpora při hledání nového zaměstnání“, nebo v poslední řadě jako „personální poradenství firmám a propuštěným zaměstnancům“.<sup>33</sup>

Jiří Stýblo ve své knize vysvětluje outplacement následovně tak, že jde o „*Velmi osobní servis, službu jak hledat nové zaměstnání, důvěrný a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování)*“.<sup>34</sup>

Podle webových stránek Úřadu práce České republiky je outplacement „*souhrn metod, nástrojů a aktivit, kterými se zodpovědní zaměstnavatelé snaží zmírnit negativní dopady redukce počtu zaměstnanců. Hlavní důraz se při outplacementu klade na propouštěné zaměstnance, pro které znamená ztráta zaměstnání velký zásah do pracovního i do osobního života*“.<sup>35</sup>

Zmíněné můžeme propojit i s tím, co uvádí ve své knize Michalel Armstrong „*Rozvíjí se apatie, deprese, fatalistické postoje, rezignace a sebezpychování, snižuje se sebehodnocení. Nezaměstnaní si připadají méně žádoucí po druhé, ztrácejí*

---

<sup>33</sup> OUTPLACEMENT. In: Kariera.eu [online]. Praha ]. Copyright © [2023-03-6]. Dostupné z: <https://www.kariera.eu/cz/Clanky/OUTPLACEMENT/1118>

<sup>34</sup> STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.

<sup>35</sup> OUTPLACEMENT. Úřad práce ČR [online]. Copyright © [cit. 2023-03-7]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/outplacement>

*sebedůvěru, jsou úzkostnější, depresivnější a méně šťastní než skupina zaměstnaných.*“<sup>36</sup>

Z uvedeného vyplývá, že negativní vlivy nezaměstnanosti na samotného jedince a jeho okolí se prohlubují s délkou nezaměstnanosti, proto je velkým přínosem snaha, o co největší minimalizaci této doby. V tomto případě může sehrát velkou roli skutečnost, že podnik poskytuje odcházejícím zaměstnancům službu outplacementu.

## 4.2 Historie a vývoj outplacementu

### 4.2.1 Historie a vývoj ve světě

Dá se říci, že myšlenka outplacementu není tak úplně nová, jak se může zdát. Za počátek vývoje outplacementu můžeme považovat 40. léta 20. století, kdy bylo stanoveno za cíl této služby pomoc válečným veteránům k navrácení do běžného života. Zmíněná pomoc začínala jako poradenská služba pro veterány, kteří hledali běžné zaměstnání.

Na počátku 60. let 20. století se outplacement začal nabízet jako profesionální služba pro firmy. Jednou z prvních firem, která provedla outplacement po rozsáhlém propuštění svých zaměstnanců v důsledku automatizace<sup>37</sup>, byla firma s názvem Humble Oil Company sídlící v New Jersey. Jeden z prvních podnikatelů v oblasti podnikového outplacementu, Saul G. Gruner, tento projekt pro firmu Humble Oil Company úspěšně dokončil a prokázal tak hodnotu outplacementu pro zaměstnavatele a propouštěné zaměstnance.

Myšlenka outplacementu se nejvíce rozšířila zřejmě v 80. letech ve Spojených státech amerických, v období transformačního hnutí za štíhlou výrobu<sup>38</sup>. „Slogan „*the way you say affects how – ful the people*“ se stal pověstným. Stejně jako jeden z výsledků studie ve Spojených státech severoamerických (mezi 450

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>37</sup> Automatizace znamená, že je lidská činnost nahrazena či usnadňována samočinnými řídicími systémy, tedy stroji

<sup>38</sup> Lean production, neboli štíhlá výroba, je soubor nástrojů zaměřených na odstranění aktivit, které nemají pro zákazníka přidanou hodnotu a představují ztrátu pro společnost

výkonnými manažery z různých odvětví) pod heslem „please go, please stay“. <sup>39</sup> V překladu si můžeme vyložit první slogan jako „způsob, jakým mluvíte, ovlivňuje to, jak lidé plní“ a v druhém případě jde o prosté „prosím jděte, prosím zůstaňte.“ Obojí poukazuje na to, že přístup a styl komunikace zaměstnavatele k zaměstnanci hraje velkou roli v jejich vzájemném vztahu. V polovině 80. let 20. století se outplacement stal běžnou praxí a více než 300 firem pomáhalo zaměstnavatelům s podporou odcházejících zaměstnanců.

V 90. letech odvětví outplacementu stále rostlo a roční tržby se celosvětově zvýšily a počátkem roku 2000 se toto odvětví stalo vysoce konkurenčním. Tento růst umožnil vývoj samotných outplacementových služeb, byl zaveden širší rozsah podpory pro odcházející zaměstnance a vznikaly sofistikovanější poradenské postupy. I v období jako bylo pandemie Covid-19 nadále toto odvětví rostlo.

*„Podle průzkumu, který v roce 2018 provedla společnost Mercer, totiž 72 % společností nabízí služby pro změnu některým nebo všem svým zaměstnancům v oblasti změny kariéry.“<sup>40</sup>*

#### 4.2.2 Historie a vývoj v České republice

Již v období hospodářské krize v roce 1922 dokázal Tomáš Baťa svou podnikatelskou odvahou řešit problém nezaměstnanosti s ohledem na své zaměstnance. Tehdejší vláda Československa se totiž rozhodla zabránit nebezpečí inflace, která vznikla a rychle se rozšířila ve všech okolních státech znehodnocením koruny. Revalvace<sup>41</sup> měny však snížila export přibližně o polovinu. Domácí trh trpěl výrazným nedostatkem kupní síly obyvatelstva a s tím rostla nezaměstnanost. V důsledku revalvace byly firmy, které v předcházejícím období získaly úvěry, nuceny splácet tyto úvěry v několikanásobně znehodnocené měně, podniky se tedy nacházely v obtížně řešitelné situaci.

Tomáš Baťa analyzoval situaci firmy na konferenci svých vedoucích pracovníků konstatováním, tak že „firma má přeplněné sklady zbožím, prodej stagnuje, export se hroutí, výroba je na nízkém stupni, lidé potřebují obuv, ale

---

<sup>39</sup> STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.

<sup>40</sup> Career higher. Outplacement 2021. 2021. [cit. 2023-03-5] Vlastní překlad. Dostupné z: <https://careerhigher.co/wp-content/uploads/2020/11/Outplacement-2021-1.pdf>

<sup>41</sup> Revalvace - navýšení nominálního měnového kurzu jedné měny vůči ostatním měnám v systému fixních kurzů – jedná se o administrativní pohyb kurzu měny často vynucený okolnostmi

*nemají peníze. Je zbytečné požadovat od státu úlevy na daních, clech apod.*<sup>42</sup> Dále konstatoval, že nelze ani propouštět dělníky, kteří by následovně po státu požadovali podporu v nezaměstnanosti.

Výrobu bylo nezbytné udržet za každou cenu. Po dohodě se spolupracovníky snížil Baťa ceny obuvi o 50 % a mzdy o 40 %, současně svým zaměstnancům zaručil vedle práce také prodej potravin a dalších nutných potřeb za polovinu běžných cen. Hájil názor, že nejde o to, poměrům rozumět, ale o to, problémy vyřešit. Díky mimořádně vysokým slevám vzrostla poptávka po obuvi a obyvatelstvo této slevy využilo. Sklady se vyprázdnily a firma mohla začít výrobu, tím byla krize zažehnána a podnik získal nový impulz k dalšímu rozvoji. Tomáš Baťa a jeho firma, i v období velké hospodářské krize, která se pojí s rokem 1929, přečkala problémy s krizí spojené snadněji než jiné podniky. I po smrti Tomáše Bati se v jeho firmě rozvíjel ojedinělý sociální program, který bojoval s nezaměstnaností, a proto ho můžeme pojít s historií a vývojem outplacementové programu, jakožto i udržováním vřelých vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a udržení dobré image Baťovy firmy.<sup>43</sup>

Stále více firem v České republice hledá nové možnosti při uvolňování zaměstnanců. To ale hned neznamená, že by byl outplacement silně rozšířenou a využívanou službou ze strany firem. Poptávka po outplacementovém programu se objevila v České republice na konci minulého století v souvislosti se vstupem zahraničních společností na český trh. Jako typického uživatele outplacementu můžeme uvést společnost se zahraniční účastí, která pokládá tuto službu jako součást své firemní kultury, neboť ji nabízí svým zaměstnancům v zemích, kde působí. Můžeme uvést příklad určitých odvětví, jako je např. IT, bankovníctví či telekomunikace. Mezi firmami, které využívají outplacement, jsou i významné české společnosti. Naopak odvětví, či přesněji sektor, který je nejméně dotčen, je sektor státní správy. V tomto sektoru přitom lidé setrvávají ve svých pozicích mnoho let, a když přijde ztráta zaměstnání v důsledku reorganizace, velmi obtížně si hledají nové uplatnění.

---

<sup>42</sup> ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J. a BOLELOUCKÝ, Z. *Nezaměstnanost. 2.*, přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

<sup>43</sup> ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J. a BOLELOUCKÝ, Z. *Nezaměstnanost. 2.*, přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.



Pro objasnění, jaké můžou být důvody outplacementu v České republice, můžeme uvést např. restrukturalizaci<sup>44</sup>, změnu managementu, spojení a akvizice<sup>45</sup> aj. Pokud jde o věk propouštěných zaměstnanců, nejvíce ohroženou skupinou je věková kategorie 46 až 50 let.<sup>46</sup>

### 4.3 Proces propouštění a outplacementu

Velká část firem je nucena, vzhledem k různým změnám, celkovému vývoji a krizím umět okamžitě reagovat na uvedené události. Tyto změny v řízení firem s sebou přinášejí i nové skutečnosti. Důsledkem transformačních procesů je reorganizace, snaha o soustředění se na core business<sup>47</sup> a zeštíhlení. S uvedeným souvisejí outsourcingové činnosti<sup>48</sup> a obvykle i uvolňování, jinak řečeno propouštění pracovníků.

V momentě, kdy dojde management firmy k závěru, že je propuštění skutečně nutné, měl by následovat eticky přijatelný proces, a to nejen pro ty, co odcházejí ze zaměstnání, ale i pro ty, co nadále zůstávají. „*Problém propouštění je totiž nejen otázkou administrativní, právní, etickou a psychologickou, ale také zkouškou aktivity a strategie odboru, vyjadřuje úroveň firemní kultury.*“<sup>49</sup> Není to jen pomoc směřující zaměstnanci, ale také i těm, kteří v organizaci zůstávají. Zůstávající zaměstnanci se mohou lépe vyrovnat s nastalou situací, pokud vědí, že je odcházejícím poskytnuta podpora a pomoc k hledání jejich nového uplatnění.<sup>50</sup> Je žádoucí, aby šlo o promyšlení celého plánu, vyžadující si přesné a včasné naplánování s vysvětlením rozsahu a důvodu propouštění. Teprve tehdy je pak možné realizovat tzv. outplacementový program směrem k propuštěnému.<sup>51</sup>

---

<sup>44</sup> Restrukturalizace podniku je proces, jehož cílem je optimalizace chodu firmy a tím dosažení vyšších zisků za využití nástrojů zjištění stávajícího stavu, návrhu řešení, testování a následné implementace navrženého řešení

<sup>45</sup> Akvizice je proces získávání či nabytí nějakého aktiva nebo cíl tohoto procesu. V ekonomice se akvizicí rozumí právní i ekonomické spojení podniků

<sup>46</sup> STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.

<sup>47</sup> Core business v překladu jádro podnikání

<sup>48</sup> Outsourcing je vyčleňování činností bezprostředně nesouvisejících s jádrem podnikání

<sup>49</sup> ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J. a BOLELOUCKÝ, Z. *Nezaměstnanost. 2.*, přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

<sup>50</sup> WAGNEROVÁ, I. a JANOŠŤÁKOVÁ, L. *Psychologie práce a organizace* [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011 [cit. 2023-03-18]. ISBN 978-80-01-04966-2.

<sup>51</sup> ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J. a BOLELOUCKÝ, Z. *Nezaměstnanost. 2.*, přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

Rozhovor se zaměstnancem a předání výpovědi má probíhat vždy za přítomnosti přímého nadřízeného pracovníka, dále pracovníka personálního úseku odpovědného za outplacement, případně personalisty. Tento rozhovor by měl začínat vysvětlením důvodu organizačních změn a proč je potřeba nutnost snížení stavů. Se zaměstnancem je nutno jednat přiměřeně a opatrně, vzhledem k tomu, do jaké situace ho tento proces dostává. Je vhodné zaměstnanci vysvětlit, že výpověď není dáвана z důvodu, že by jeho pracovní výsledky měly být neuspokojivé či nedostatečné. Může být jedině přínosem do dané situace, když nadřízený zaměstnanec či zaměstnanci poděkují za jeho práci, kterou v podniku a pro podnik vykonal.

Celý rozhovor by měl probíhat tak, že se skutečně jedná o důležitou změnu, která ale nemusí být vnímána a přijímána v negativním smyslu, jelikož firma sama zdůrazní, že bude zaměstnanci nápomocná s hledáním nového uplatnění, příp. rovnou představí zaměstnance odpovědného za outplacement.<sup>52</sup>

Aktéry outplacementu jsou tedy následující osoby:

- zaměstnavatel (v pozici za firmu)
- propouštějící (manažer, nadřízený)
- propouštěný (odcházející zaměstnanec)
- zůstávající (zaměstnanci, kteří ve firmě nadále vykonávají závislou práci)

#### 4.4 Outplacementový program

Můžeme rozlišovat, zdali jde o externí či interní formu outplacementu. Ve firmách, kde jsou zkušení HR specialisté, což jsou osoby, které se starají o tvorbu a úpravy personální politiky uvnitř firmy, koordinují výkon odborných personálních znalostí, zpracovávají koncepci v oblasti lidských zdrojů, obhospodařovávají systémy pro řízení lidských zdrojů, hodnotící systémy a jiné nástroje pro vytvoření podnikové kultury. V takových firmách můžeme předpokládat dostatek důvěry mezi stranami – odcházejícím zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pokud firma nemá dostatek zkušených HR specialistů, či takovou důvěru mezi stranami nelze předpokládat, je možné svěřit vedení

---

<sup>52</sup> WAGNEROVÁ, I. a JANOŠŤÁKOVÁ, L. Psychologie práce a organizace [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011 [cit. 2023-03-18]. ISBN 978-80-01-04966-2.

outplacementu externí firmě.<sup>53</sup> V případě, že je společnost menší velikosti a nemá k dispozici prostředky pro realizaci outplacementu pomocí, ať už svých HR specialistů či společností, která outplacement nabízí, měl by ředitel společnosti, či jiná osoba nadřízená, zvážit, zda skutečně chce outplacement provádět sám, jelikož outplacement, bohužel, není jednorázovou záležitostí. Je důležité, aby se zvážila časová investice do outplacementu a srovnala se s finančními náklady, které by byly vynaloženy na externího odborného poradce. Takové rozhodnutí může ušetřit spoustu času a zároveň se i vyhnout emotivní zátěži, která je spojená s procesem propuštění zaměstnanců.

Velké společnosti v rámci outplacementového programu často využívají při přípravě a zajištění průběhu externích personálně poradenských společností, které mají dlouholeté zkušenosti. Takové společnosti, které se zabývají outplacementovým programem, mají široký rozhled, co se týče aktuálních informací z pracovního trhu. Projekty mohou být připraveny jak individuálně pro jednotlivce, tak skupinově pro větší skupinu propuštěných zaměstnanců. V rámci externě prováděného outplacementu je důležitý osobní kontakt mezi zaměstnancem a odborným poradcem, který provází touto tíživou situací zaměstnance a poskytuje mu podporu. Nejde tedy jen o poradce, který poskytuje praktické rady, ale zároveň funguje i jako psychická opora. Odborný poradce je zde, aby pomohl zaměstnanci na trhu práce, jelikož může jít o dlouholetého zaměstnance, který se hůře dokáže zorientovat na trhu práce, má zastaralý životopis, poradce mu radí jak postupovat při hledání nového uplatnění, jak se připravit na vstupní pohovor a výběrová řízení.<sup>54</sup> Mezi další můžeme uvést následující, jak uvádí Armstrong ve své knize „*Například jim mohou pomoci vymezit jejich silné stránky a prokazatelné úspěchy, definovat práci, pro kterou mají požadovanou kvalifikaci a zkušenosti nebo identifikovat zaměstnavatele, který by mohl potřebovat lidi s jejich kvalifikací a zkušenostmi.*“<sup>55</sup>

Existuje i varianta využití kombinace obou přístupů, jak interního, tak externího. Externí firma v tomto případě může vést první setkání, kde se představí

---

<sup>53</sup> ADAM, P. Co může dobře zavedený outplacement přinést vaší firmě? [online]. In: 24.1.2023 [cit. 2023-03-20]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/co-muze-dobre-zavedeny-outplacement-prinest-vasi-firme-id-4259617>

<sup>54</sup> ŠVEDOVÁ, M. Propustit či outplacement?. Hospodářské noviny [online]. 2009, 17.6. [cit. 2023-03-23]. ISSN 2787-950X. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-37323980-propustit-ci-outplacement>

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

proces a role interního HR, a dále externisté propojují obě strany a vypomáhají podle potřeby HR specialistům v roli interního outplacementu.

Pro lepší zapojení zaměstnanců zpět do pracovního procesu spolupracují na outplacementu i úřady práce. U osob, u kterých je malá šance, že by si našli práci v oboru, kterému se dosud věnovali, existuje možnost využití rekvalifikace.<sup>56</sup> Rekvalifikaci popisuje Jana Doušová ve své knize následovně „*Jedná se o nástroj, který vede k získání kvalifikace, rozšíření či prohloubení dosavadní kvalifikace, a pomáhá tak pružně reagovat na aktuální nabídku práce.*“<sup>57</sup> Motivací k nastoupení na rekvalifikaci je jistě i nárok na podporu pro uchazeče o zaměstnání. Taková podpora je vyplácena při úspěšném absolvování rekvalifikačního kurzu, dále může úřad práce poskytnout např. příspěvek na úhradu nákladů spojených s rekvalifikací. Výběr rekvalifikací připravují úřady práce ve spolupráci s firmami, které uvádí své požadavky. Existuje možnost uzavření dohody o přijetí s budoucím zaměstnavatelem již během probíhající rekvalifikace či bezprostředně po ní.

Úřady práce České republiky nabízí zároveň i komplexní balíček aktivit pro propuštěné zaměstnance, taktéž i pro zaměstnavatele, kteří mají v plánu zaměstnance propouštět či naopak nové zaměstnance přijímat, jak uvádí Úřad práce ČR na svých webových stránkách.

Klientům Úřad práce ČR nabízí:

- Individuální přístup
- Poradenství a pomoc s orientací na trhu práce
- Pomoc při hledání nové práce, ať už jde např. o zpracování životopisu či motivačního dopisu
- Již zmíněnou rekvalifikaci
- Vzdělávací kurzy

Zaměstnavatelům Úřad práce ČR nabízí:

- Mobilní tým Úřadu práce ČR na pracovišti zaměstnavatele
- Pomoc s naplánováním rekvalifikací, vzděláváním zaměstnanců

---

<sup>56</sup> STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.

<sup>57</sup> DOUŠOVÁ, J. *Úřad práce a uchazeč o zaměstnání*. V Praze: C.H. Beck, 2020. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-810-8.

- Až 100 % nákladů na mzdy zaměstnanců, po dobu, co se účastní vzdělávání
- Příspěvek na vzdělávání zaměstnanců a to až 85 % nákladů na rekvalifikaci, školení
- Příspěvek na mzdy nových zaměstnanců, a to max. 15 tisíc Kč měsíčně po dobu až 9 měsíců.<sup>58</sup>

#### 4.4.1 Obsah outplacementového programu

Rozsah pomoci směrem k propouštěným zaměstnancům se pro každou firmu v různých situacích liší. Nabídka outplacementu externí firmy by měla být tedy vymyšlena na míru, tak aby byla dostupná, a především účinná pro danou firmu.

Outplacement by měl zahrnovat:

- Poradenství zaměstnancům v oblasti pracovního práva, zdravotního a sociálního zabezpečení v době výpovědi a hledání nového místa
- Psychickou podporu a pomoc
- Komunikaci s úřadem práce
- Školení zaměstnanců (cvičná interview, psaní životopisu)
- Informace o volných pracovních místech.<sup>59</sup>

V rámci outplacementového programu je rovněž přínosné, jestliže má firma příručku pro odcházející zaměstnance. Příručka plní takovou úlohu jakéhosi rádce a shrnuje přínosné a důležité body na jednom místě. Zaměstnanec si ji tak může kdykoliv projít a prostudovat vše, co by měl jako odcházející zaměstnanec vědět (jak hledat nové uplatnění, informace k trhu práce, inzerci, jak na vstupní pohovor a otázky na pohovoru aj.). Viz příloha č.3 Otázky u pohovoru, z manuálu pro účastníky workshopu od společnosti ManpowerGroup.

---

<sup>58</sup> Podpora flexibilního zaměstnávání. Úřad práce ČR [online]. Copyright © [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/podpora-flexibilniho-zamestnavani>

<sup>59</sup> WAGNEROVÁ, I. a JANOŠŤÁKOVÁ, L. Psychologie práce a organizace [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011 [cit. 2023-03-18]. ISBN 978-80-01-04966-2.

## 4.5 Přínosy a náklady outplacementu

Jak již bylo v práci zmíněno, z efektivního procesu provedeného outplacementu profitují kromě odcházejících zaměstnanců i jejich nadřízení. Důležitý je také efekt na stávající zaměstnance firmy. Stávající zaměstnanci jistě citlivě vnímají jednání firmy vůči propouštěným zaměstnancům a uvědomují si, že se v takové situaci mohou sami ocitnout. Zacházení, které by se nerovnilo šetrnému, by mohlo stávající zaměstnance znervóznit, demotivovat nebo dokonce mít dopad na jejich produktivitu práce. Naopak šetrné zacházení může minimalizovat toto riziko a silně pomáhá ve stabilizaci firmy v době organizačních změn. Outplacement dále pomáhá firmě udržet postoj seriózního zaměstnavatele. Takový postoj mu může pomoci ve chvíli, kdy shání nové pracovní síly, a také když jde o minimalizaci počtu nespokojených zaměstnanců, kteří by mohli šířit kritiku týkající se svého bývalého zaměstnavatele – v těchto situacích platí, že je snazší o dobré jméno firmy přijít, než si ho vybudovat. Zároveň také platí „dobrá pověst nad zlato“, což poukazuje na reputaci značky.

Když vezmeme v potaz externí outplacement, tak nadřízení ocení udržení chodu oddělení a zajištění předání úkolů. Najatá společnost může být interním komunikátorem uvnitř firmy a zároveň, např. v případě hromadného propuštění, může být tato společnost i externím komunikátorem, který zajistí komunikaci směrem k veřejnosti, úřadům aj.

Mezi takové nevýhody můžeme zařadit finanční náročnost, tedy samotné náklady outplacementu. Otázkou je, zda se investice do outplacementového programu vyplatí. Je třeba říci, že náklady bývají nižší, než se na první pohled může zdát. Zavést outplacement se vyplatí i v případě omezenějších zdrojů, i kdyby se mělo jednat o zjednodušenou formu outplacementu. Z hlediska toho, co nám outplacement může nabídnout, a jak velkým pomocníkem může být pro všechny, se nejedná o náklad, ale o investici. Mezi další náklady můžeme považovat mírnou administrativu, která se s outplacementem pojí.

## 5 Praktická část

### 5.1 Metodologie

Praktická část práce dokresluje téma outplacement v praxi. Má za úkol ověřit následující výzkumné předpoklady, a to, že veřejnosti pojem a možnost outplacementu není ve většině případů známý a druhým výzkumný předpoklad je, že firmy v České republice ne příliš často nabízejí outplacement svým zaměstnancům.

Pro ověření výzkumných předpokladů byl zvolen kvantitativní výzkum, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření, a to v elektronické podobě. Dotazníkové šetření je možné považovat za nejrychlejší a nejčastější volbu používanou pro výzkum. Nejčastěji se vytváří otevřené, uzavřené a polouzavřené otázky, stejně tak je tomu v dotaznících vytvořených pro praktickou část této práce. Dotazníky byly vytvořeny pomocí webové stránky [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), která se zaměřuje na službu pro tvorbu a distribuci dotazníků, a také se řadí mezi 3 celosvětově nejrozšířenější dotazníkové nástroje. Dotazníky byly šířeny pomocí sociálních sítí a v rámci elektronické pošty. Celé šetření tedy probíhalo formou online komunikace, jelikož byly dotazníky konstruovány tak, aby byly co nejméně časově či jinak zatěžující.

Respondenty byli lidé z řad veřejnosti, tedy v prvním dotazníku nebylo blíže určeno, kdo by speciálně měl dotazník vyplnit, šlo o sběr vzorků z široké veřejnosti. Ve druhém případě byli respondenty personalisté z personálních oddělení nejrůznějších firem z různých odvětví po celé České republice. Sběr dat pro šetření probíhal v měsíci březnu 2023.

Dotazník pro širokou veřejnost se skládá z 8 otázek, ze kterých je 5 uzavřených s možností volby odpovědi. Zbylé 3 otázky jsou polouzavřené, díky kombinaci otevřeného a uzavřeného typu otázek, není respondent nijak omezován, a tak je ponechán způsob odpovědi pouze na něm. V dotazníku bylo povoleno označení i více odpovědí.

Druhý dotazník byl směřován personalistům z personálních oddělení různých firem. Skládá se ze 7 otázek, z nichž jsou 4 uzavřené. Zbylé 3 otázky jsou

polouzavřené, např. z důvodu zjištění v jakém odvětví firma působí. I ve druhém dotazníku bylo povoleno označení i více odpovědí.

Výsledky byly analyzovány a výstupem šetření jsou ucelená získaná data. Účast ve výzkumu byla dobrovolná a zcela anonymní.

## 5.2 Cíle praktické části

Obě šetření, obě varianty dotazníků, mají společný cíl, a to reflektovat současnou situaci, co se týče povědomí a služeb outplacementu v České republice.

Cíl průzkumu č. 1: zjištění informací o způsobu ukončení pracovního poměru, se kterým dále souvisí i zjištění četnosti účasti v outplacementovém programu a povědomí veřejnosti o něm. V poslední řadě šlo o zjištění, zda by respondenti měli zájem o takovou formu pomoci.

Cíl průzkumu č. 2: zjištění informací o tom, zda a v jaké formě firmy nabízejí outplacement svým zaměstnancům, případně z jakých důvodů tuto pomoc nenabízejí. Dále zjištění, jak vnímají respondenti povědomí o outplacementu, a jestli se nějakým způsobem podílí na informovanosti a rozšíření povědomí svých zaměstnanců.

## 5.3 Vyhodnocení dotazníku pro veřejnost

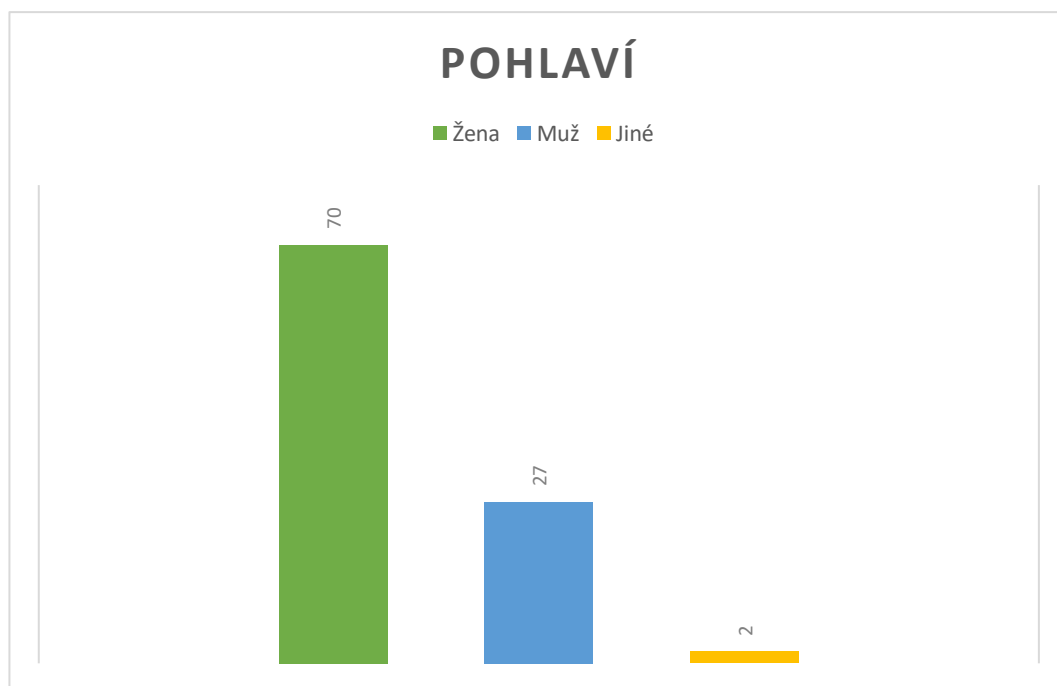
Dotazovaným byla kromě otázek, které se týkaly pracovníprávních vztahů a samotného outplacementu, položena i základní identifikační otázka, a to přímo otázka na pohlaví.

Dotazovaným bylo v průběhu šetření položeno 7 otázek zaměřených na pracovníprávní vztahy a na téma outplacement. Týkaly se způsobu ukončení pracovního poměru, dále zda mají nějaké povědomí o tom, co je to outplacement, až po otázku, zda by pomoc spojenou s outplacementem využili a ocenili a jaká forma by pro ně z jejich hlediska byla nejpřínosnější.



## 1. Vyberte pohlaví:

První graf prvního dotazníku směřovanému veřejnosti se zabývá základní identifikační otázkou pohlaví. Dotazník vyplnilo 99 osob, z čehož největší zastoupení mají ženy, kterých dotazník vyplnilo 70. Respondentů v mužské linii je 27. V této otázce byla i možnost zvolit „Jiné“, v případě, že by se osoba nechtěla identifikovat buďto jako žena, muž, či jakkoliv jinak. Možnost „Jiné“ byla zvolena dvakrát.

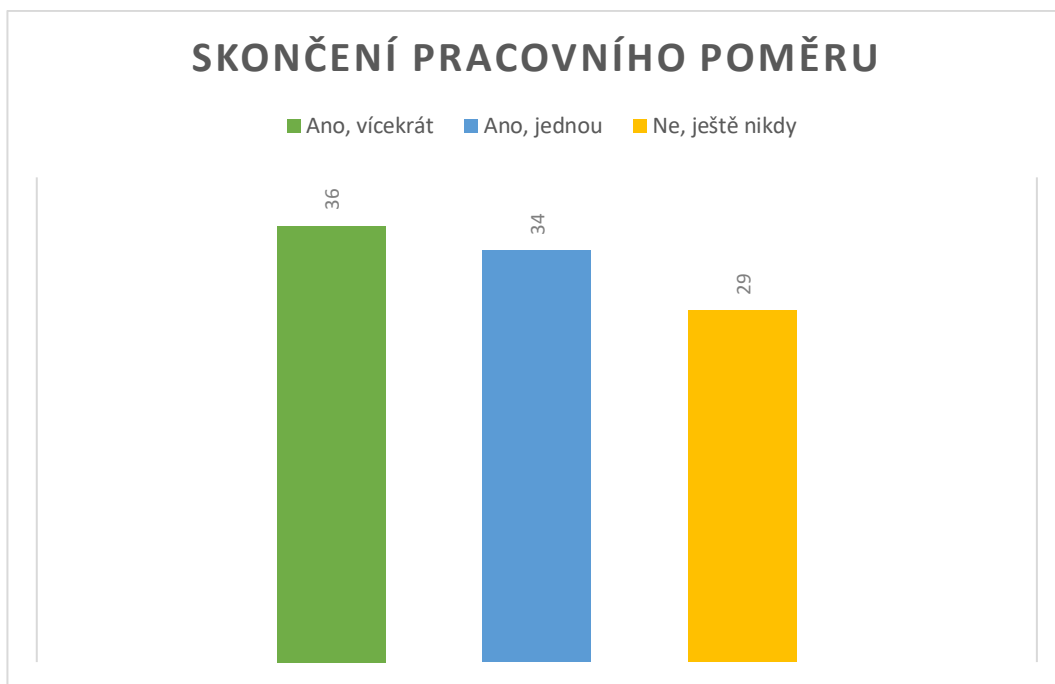


Graf č. 1 Vyberte pohlaví:

Zdroj: vlastní zpracování

## 2. Ukončili jste již někdy pracovní poměr, popř. zaměstnavatel s Vámi?

Otázkou byla zjišťována četnost respondentů, kteří již ve svém životě někdy ukončili pracovní poměr, popřípadě zaměstnavatel s nimi, či ještě pracovní poměr neukončili a nadále v něm setrvávají. Z výsledku je patrné, že u 36 osob již vícekrát pracovní poměr skončil, u 34 osob byl ukončen pracovní poměr pouze jednou a v poslední řadě u 29 respondentů pracovní poměr ještě nikdy nebyl ukončen.



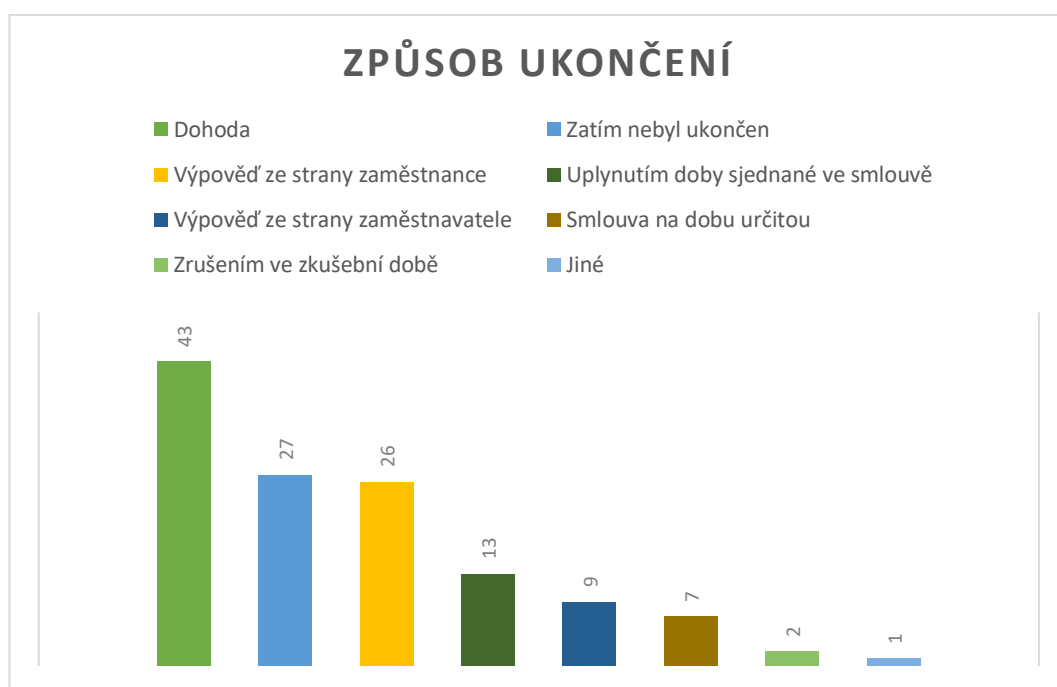
Graf č. 2 Ukončili jste již někdy pracovní poměr, popř. zaměstnavatel s Vámi?

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Jak byl Váš pracovní poměr ukončen?

Tato otázka navazovala na otázku předchozí, a to tím, že má za cíl zjistit, jaký je nejčastější způsob ukončení pracovněprávního poměru, tedy s jakým způsobem se respondenti nejčastěji setkali ve svém osobním životě. V této otázce bylo možné vybrat více variant. V teoretické části práce byla dohoda popisována jako nejpreferovanější a nejčastěji používaný způsob, jak skončit pracovní poměr, a tak to vychází i z uváděného dotazníku, nejde tedy o překvapující výsledek.

Dohodou byl ukončen pracovněprávní vztah u 43 osob, druhou nejčastěji volenou variantou byla odpověď „Zatím nebyl ukončen“ se 27 respondenty. Výpovědí ze strany zaměstnance ukončilo pracovněprávní poměr 26 osob, naopak výpovědí ze strany zaměstnavatele 9 osob. Mezi méně časté způsoby vycházející z tohoto dotazníku se řadí ty s určenou dobou výkonu závislé práce – Uplynutím doby sjednané ve smlouvě byl skončeno pracovní poměr u 13 osob a smlouvou na dobu určitou u 7 osob. U dvou respondentů byl ukončen pracovní poměr zrušením ve zkušební době. U dvou respondentů byl ukončen pracovní poměr zrušením ve zkušební době. U dvou respondentů byl ukončen pracovní poměr zrušením ve zkušební době. U dvou respondentů byl ukončen pracovní poměr zrušením ve zkušební době.

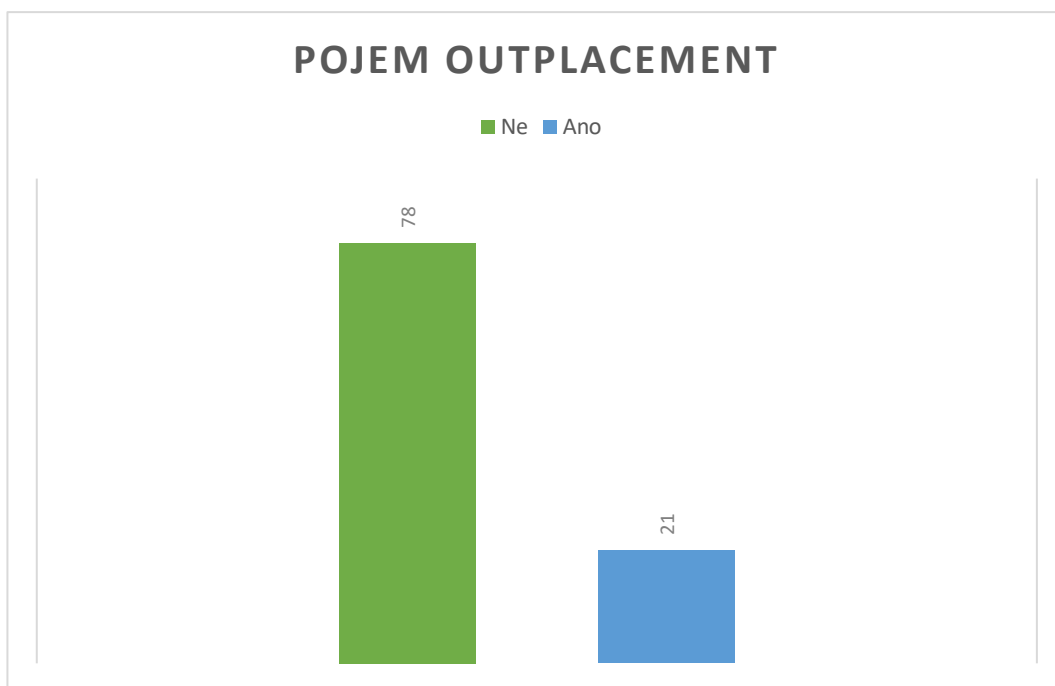


Graf č. 3 Jak byl Váš pracovní poměr ukončen?

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4. Slyšeli jste někdy v souvislosti s propuštěním o pojmu outplacement?

Otázka související s povědomím o pojmu outplacement pouze reflektuje, jak je na tom povědomí široké veřejnosti, nikoliv jestli respondenti znají jeho význam. Graf poskytuje výsledky, ze kterých můžeme snadno vyčíst, že je povědomí o outplacementu jako takovém, velmi nízké. Pouhých 21 respondentů se setkala s pojmem outplacement, zbylých 78 respondentů se s tímto pojmem doposud neseťkalo.

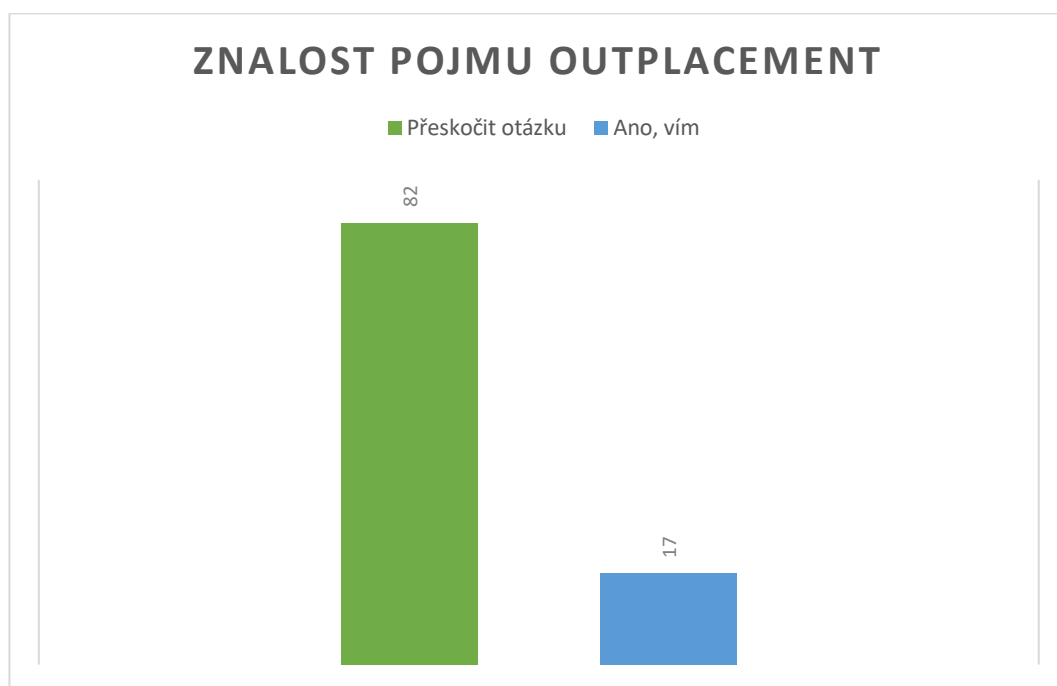


Graf č. 4 Slyšeli jste někdy v souvislosti s propuštěním o pojmu outplacement?

Zdroj: vlastní zpracování

**5. V případě, že jste o pojmu outplacement slyšeli, víte s jistotou, co znamená?  
Pokud ne, otázku prosím přeskočte.**

Graf č. 5 navazuje na předchozí otázku č. 4. V otázce č. 5 prvního dotazníku pro veřejnost, bylo za cíl již zjistit nejen jaké je povědomí, ale i jaký význam se za pojmem outplacement skrývá. Celkově pouhých 17 respondentů ví, jaký význam se za zmíněním pojmem ukrývá. Zbýlých 82 respondentů s jistotou neví, jaký význam outplacement má, ale podle srovnání grafu č. 5 a grafu č. 5, jsou 4 respondenti, kteří pojem outplacement sice slyšeli, jen neví, jaký má význam.



Graf č. 5 V případě, že jste o pojmu outplacement slyšeli, víte s jistotou, co znamená?  
Pokud ne, otázku prosím přeskočte.

Zdroj: vlastní zpracování

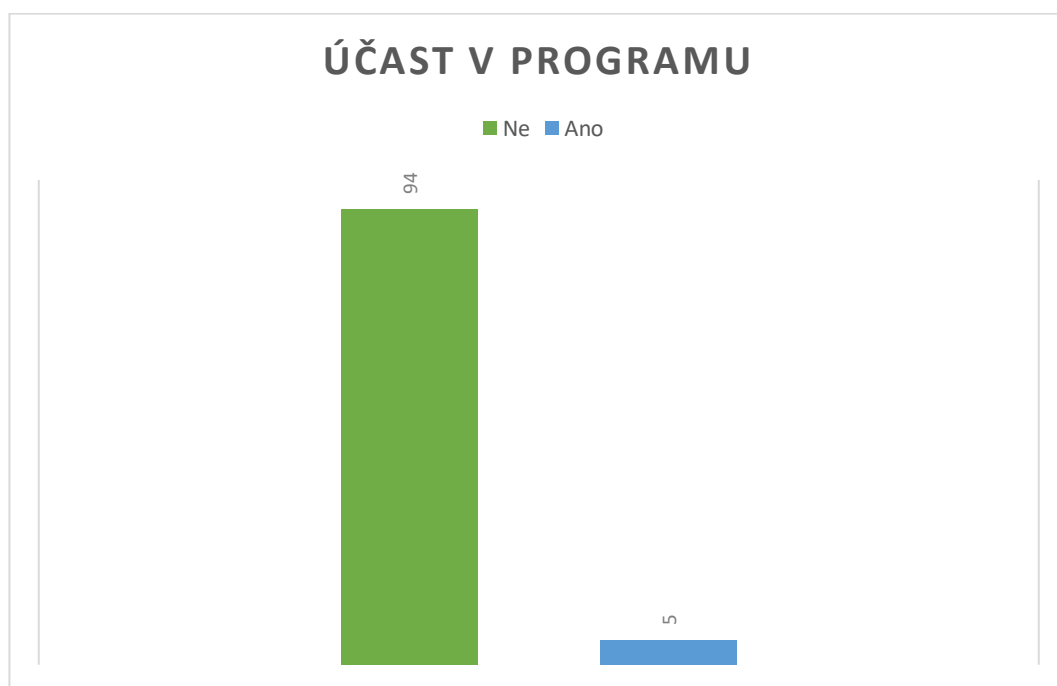
Následující otázce č. 6 předcházelo vysvětlení, co se za pojmem outplacement skrývá, jelikož v České republice není tento pojem ještě zcela rozšířen. To potvrzují i odpovědi respondentů v grafu č. 5. V dotazníku se dalo předpokládat, že by se mohl najít respondent, který sice neví, co to outplacement je, ale mohl být jeho součástí. Zároveň šlo i o vysvětlení pro ty, kteří se s tímto pojmem dosud neseťkali, aby mohli nadále pokračovat ve vyplňování dotazníku.

Stručné vysvětlení v dotazníku znělo následovně:

„Outplacement je podpora mířena zaměstnancům, se kterými je ukončen pracovněprávní vztah ze strany zaměstnavatele. Cílem je propuštěnému zaměstnanci pomoci s nalezením nového zaměstnání v co nejkratší době, a tím se vyhnout nežádoucím a nepříjemným situacím spojených se ztrátou zaměstnání.“

## 6. Byli jste někdy součástí outplacementového programu?

Otázka č. 6 dotazníku pro veřejnost měla reflektovat situaci v České republice, kterou tedy můžeme posuzovat již z otázky a grafu č. 4 a 5, které se zabývají povědomím. Dalo se tedy předpokládat, že se kvůli nízkému povědomí a nerozšíření outplacementu, většina respondentů s takovým programem nesetkala, natož že by byla jeho součástí. Z grafu se dá vyčíst, že pouze 5 dotazovaných z celkových 99, bylo součástí outplacementového programu.

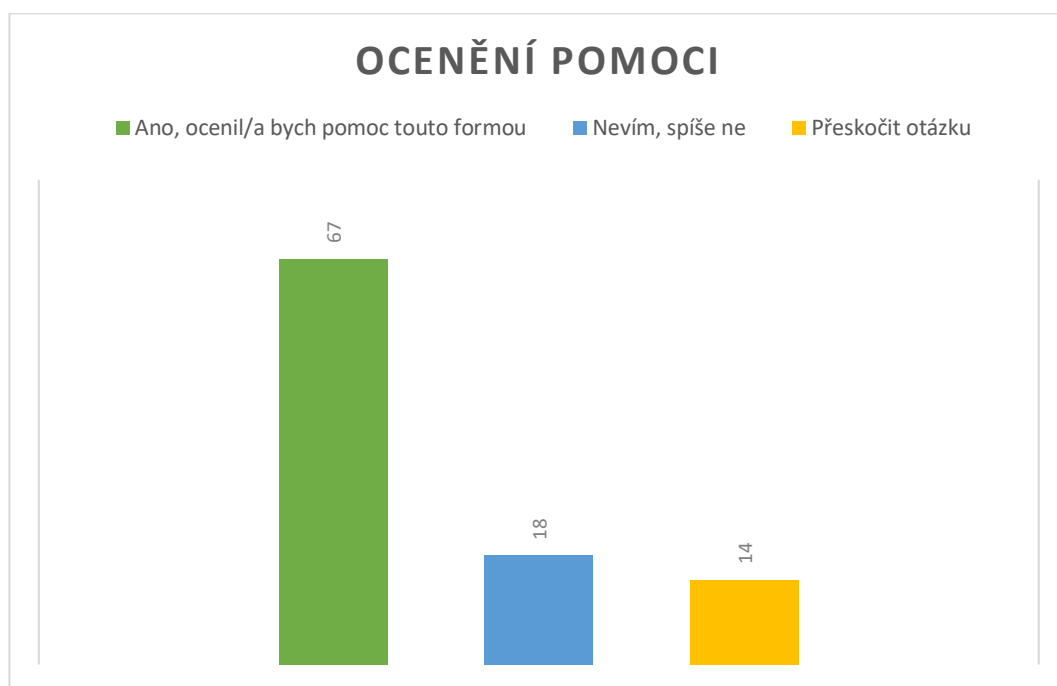


Graf č. 6 Byli jste někdy součástí outplacementového programu?

Zdroj: vlastní zpracování

**7. Pokud ne, ocenili byste, kdyby Váš zaměstnavatel nabízel pomoc při propuštění? Přeskočte tuto otázku, pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano.**

Jak jde z grafu č. 7 usoudit, po poukázání na význam outplacementu a jeho obsahu z předchozích otázek, i někteří respondenti, kteří nevěděli, co to outplacement je, by podle grafu č. 7 ocenili, pokud by jejich zaměstnavatel nabízel tuto pomoc. Přesněji by tedy v případě propuštění ocenilo pomoc touto formou 67 dotazovaných. 18 dotazovaných si není jistých, jestli by takovou pomoc ocenili, je možné že takový názor vyplývá z toho, že podpora a pomoc takovou formou není mezi veřejností tak rozšířená a známá. Ačkoliv přeskočit otázku měli jen respondenti, kteří v předchozí otázce č. 6 odpověděli „Ano“ na to, zda byli součástí programu a takových bylo přesně 5, je možné že otázku přeskočili i ti, kteří si nebyli jisti, zda by je pomoc formou outplacementu zvláště zaujala a chtěli ji využít.



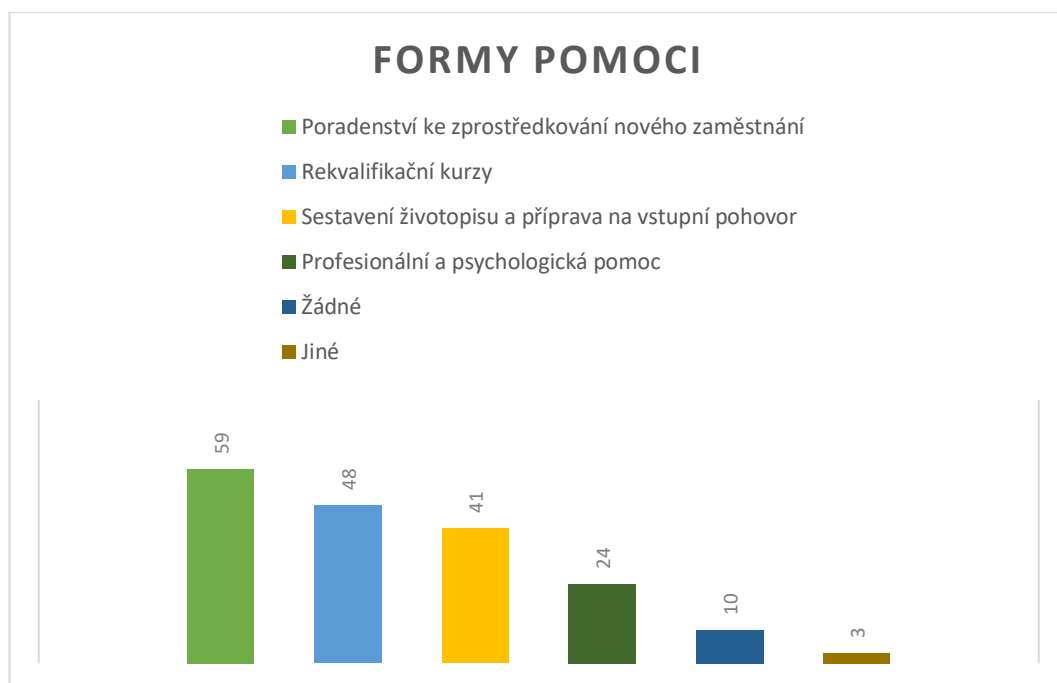
Graf č. 7 Pokud ne, ocenili byste, kdyby Váš zaměstnavatel nabízel pomoc při propuštění? Přeskočte tuto otázku, pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano.

Zdroj: vlastní zpracování

## 8. Které formy pomoci byste ocenili za předpokladu, že byste přišli o své zaměstnání?

K otázce č. 8 v dotazníku pro veřejnost měl každý respondent neomezené množství výběru z odpovědí. Nejčastější formou pomoci, kterou by respondent jako propouštěný zaměstnanec, bylo poradenství ke zprostředkování nového zaměstnání, takovou možnost zvolilo 59 osob, což je více než polovina celkového počtu respondentů. To že se na prvním místě umístila tato forma pomoci je logické. Pokud zaměstnanec ví, že bude propuštěn dostatečně dopředu, začne se zajímat o místa nového uplatnění a lépe si najít novou práci s časovým předstihem.

Na druhém místě, jak vyplývá z grafu č. 8 se umístily rekvalifikační kurzy, kterou by jako formu pomoci ocenilo 48 respondentů. Na třetím místě s neméně respondenty se umístila možnost „Sestavení životopisu a příprava na vstupní pohovor“. 24 respondentů by ocenilo podporu prostřednictvím profesionální a psychologické pomoci, zřejmě k lepšímu vyrovnání se s tíživou situací spojenou s ukončením pracovního poměru. Celých 10 respondentů označilo možnost „Žádné“, tato volba může vypovídat opět o nerozšířenosti povědomí o outplacementu, respondenti tak možná nedokážou určit, zda by jim taková podpora opravdu mohla pomoci či jestli by takovou pomoc ocenili.



Graf č. 8 Které formy pomoci byste ocenili za předpokladu, že byste přišli o své zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování



Otázka č. 8 ukončila první dotazník směřovaný veřejnosti, který se zaměřil na proces ukončení pracovněprávního vztahu, povědomí o outplacementu a outplacementový program.

#### 5.4 Vyhodnocení dotazníku pro personalisty

Druhý a poslední dotazník byl směřován personalistům z personálních oddělení různých firem po celé České republice, kterým připadá či by případně připadla do obsahu práce i práce s odcházejícími zaměstnanci. Jak již bylo zmíněné v metodologii, tento dotazník byl rozeslán pomocí elektronické pošty, a to adresátům o celkovém počtu 150, přesněji personalistům z personálních oddělení firem. Z celkového počtu dotazník vyplnilo 62 dotazovaných personalistů.

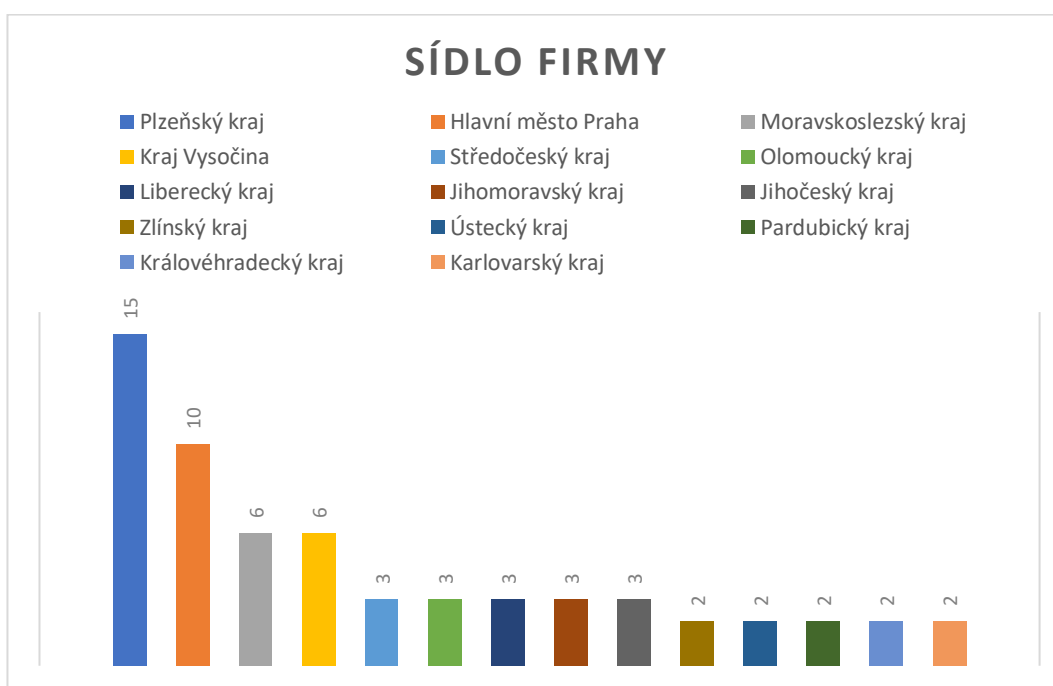
Považuji tedy za důležité, reflektovat jejich pohled na problematiku, které se týká tato práce. Dotazníkem pro personalisty se snažím zjistit, jak jsou na tom firmy v České republice s využíváním outplacementu, jakou mají představu o outplacementovém programu a zlepšování či rozšiřování jeho povědomí mezi svými zaměstnanci.

Dotazovaným personalistům byly kromě otázek týkajících se outplacementového programu, položeny i dvě otázky s informativním charakterem, týkající se sídla firmy v rámci České republiky a v jakém odvětví firma podniká.

Pomocí šetření bylo dotazovaným položeno celkem 7 otázek. První dvě byly již zmíněné, a to ty s informativním charakterem, zbylých 5 otázek se týkalo využívání outplacementu ve firmě, popřípadě jaké jsou důvody k tomu, že ho nevyužívají. Dále se otázky týkaly forem pomoci, které firmy svým zaměstnancům poskytují a v poslední řadě otázky, které se týkají povědomí a rozšiřování povědomí mezi zaměstnanci.

## 1. V jakém kraji sídlí Vaše firma?

Otázka č. 1 má informativní charakter. Položení této otázky v dotazníku bylo vhodné, vzhledem na rozdílnou ekonomickou situaci, co se týče jednotlivých krajů v rámci České republiky. Z 62 odpovědí je 15 firem z Plzeňského kraje, druhé největší zastoupení má Hlavní město Praha s počtem 10 firem. 6 respondentů pochází z Moravskoslezského kraje a dalších 6 je z kraje Vysočina. Kraj Středočeský, Olomoucký, Liberecký, Jihomoravský a Jihočeský má po třech respondentech. Zbylé kraje, jak můžeme vyčíst z grafu mají po 2 respondentech, a týká se to krajů Zlínského, Ústeckého, Pardubického, Královéhradeckého a Karlovarského.

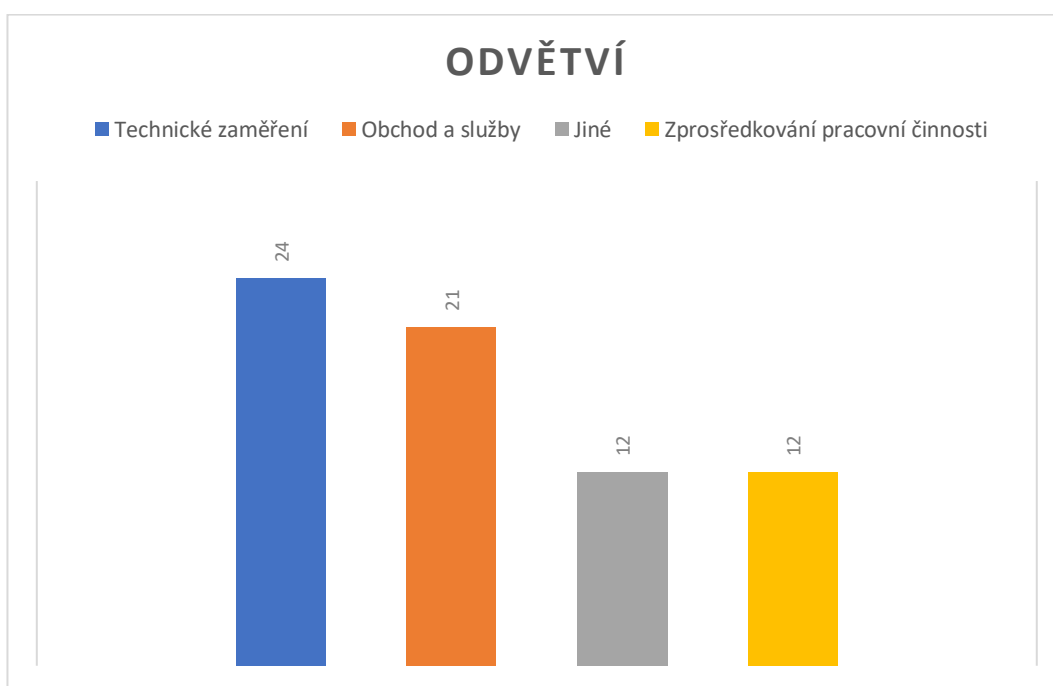


Graf č. 9 V jakém kraji sídlí Vaše firma?

Zdroj: vlastní zpracování

## 2. V jakém odvětví působí Vaše firma?

Vzhledem k rozesílání dotazníku do personálních oddělení firem v České republice, je logické široké zastoupení firem z různých odvětví. Nejčastějším odvětvím je podle grafu č. 10 technické zaměření s 24 respondenty. Zaměření obchod a služby zvolilo 21 respondentů a 12 respondentů zvolilo možnost zaměření zprostředkování pracovní činnosti. V poslední řadě byla možnost zvolit „Jiné“ a přiblížit či doplnit uvedené varianty. Co se týče rozšíření variant, po jednom respondentu se doplnila odvětví „Výroba“, „Automotive“<sup>60</sup> a „Pronájem movitých a nemovitých věcí“. Dva respondenti doplnili variantu odvětví „Sociální služby“ a šest respondentů odvětví „Logistika“.



Graf č. 10 V jakém odvětví působí Vaše firma?

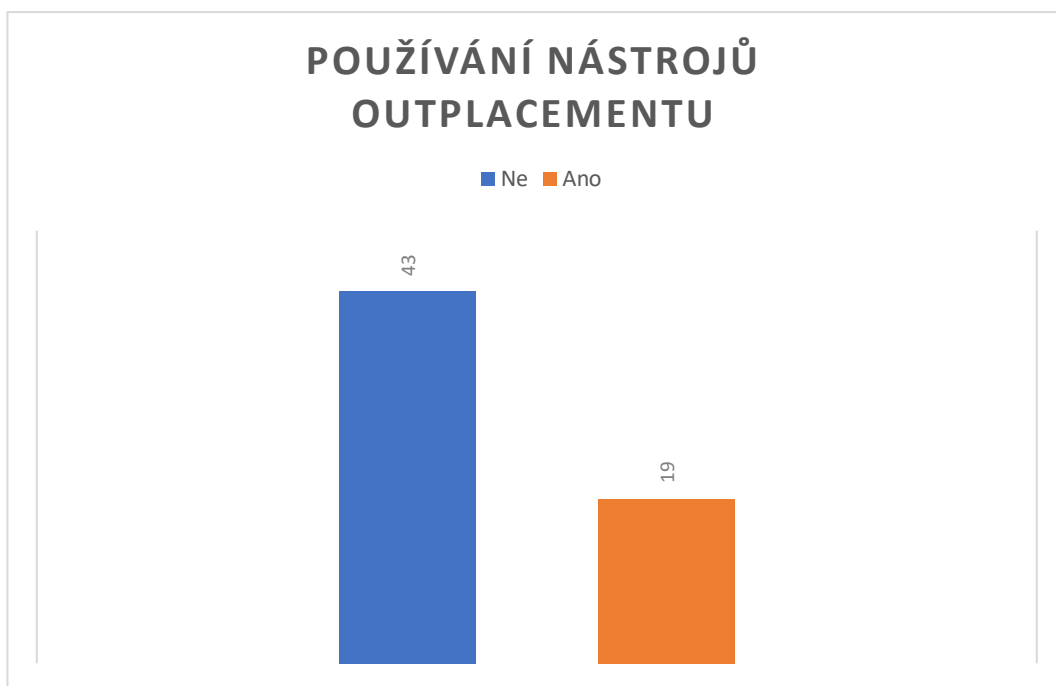
Zdroj: vlastní zpracování

<sup>60</sup> Automotive se týká výroby motorových vozidel a dopravních prostředků

### 3. Používáte ve Vaší firmě nástroje outplacementu?

Z grafu č. 11 lze vypožorovat, že jde stále o velký nepoměr, co se týče používání nástrojů outplacementu ze strany firem, avšak z celkového počtu se nezdá být tento výsledek dle mého názoru tak špatným ukazatelem, jak na tom firmy v České republice jsou.

Z celkového počtu dotázaných 19 firem nástroje outplacementu používá, oproti tomu 43 firem ve své firmě zaměstnancům outplacement nenabízí.



Graf č. 11 Používáte ve Vaší firmě nástroje outplacementu?

Zdroj: vlastní zpracování

**4. V případě, že outplacement nepoužíváte, jaké jsou k tomu důvody? Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, otázku přeskočte.**

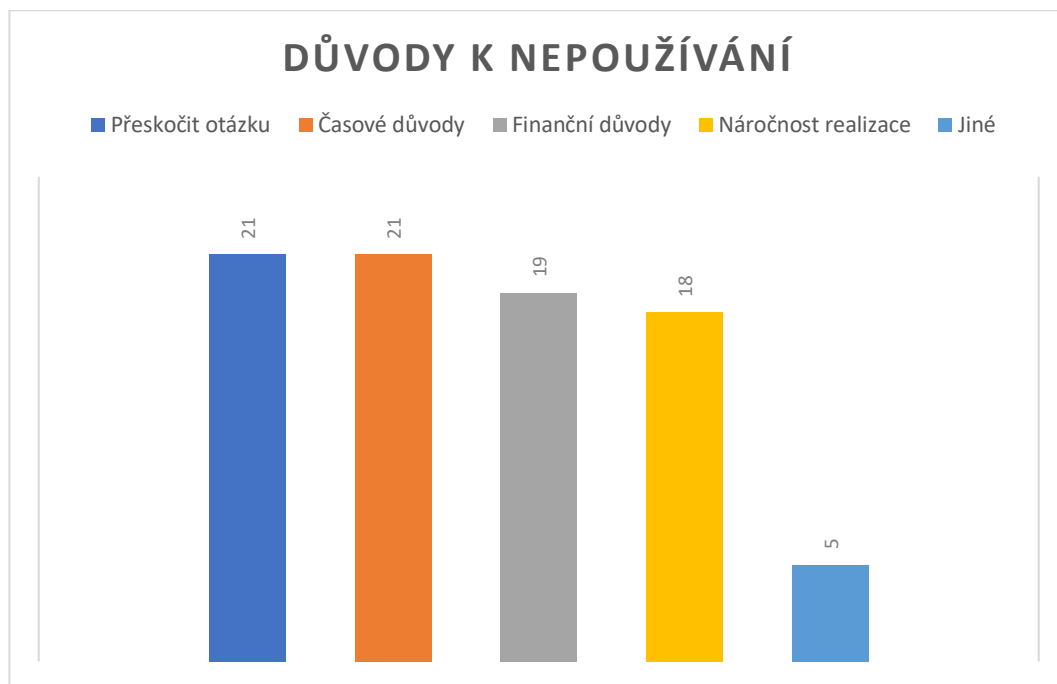
Otázka č. 4 nabízela více variant k výběru, které mohly být i kombinovány, či doplněny možností „Jiné“ k rozepsání důvodu pro respondenty. Podle uvedeného grafu č. 12, patří mezi nejčastější důvody ty časové s 21 respondenty, dále jsou v pořadí důvody finanční s 19 respondenty, o pouhého jednoho respondenta méně se umístil důvod „Náročnost realizace“ s 18 respondenty.

Z grafu můžeme vyčíst, že dva respondenti pravděpodobně nechtěli odpovídat na otázku důvodu k nepoužívání outplacementu, jelikož v předchozí otázce č. 3, 19 respondentů mělo možnost současnou otázku přeskočit, ale tuto otázku přeskočilo 21 respondentů.

Mezi možností „Jiné“ přibyly následující odpovědi: „Nezájem o službu ze strany klientů“, „Nízká fluktuace zaměstnanců“<sup>61</sup>. Další personalista doplňuje odůvodnění doslovně takto „Máme většinu zaměstnanců cizinců, kde se outplacement moc nevyužije“. Předposlední rozepsaný důvod zní následovně „Pracujeme s dělnickými pozicemi. Zaměstnanci odchází většinou tak, že se po nich slehne zem“. A v poslední řadě respondent uvádí jako důvod, to, že s žádným zaměstnancem zatím neukončili pracovní právní vztah, doslovně to uvádí takto „S žádným zaměstnancem jsme od začátku fungování firmy neskončili pracovní poměr“.

---

<sup>61</sup> Fluktuace zaměstnanců, anglicky Employee Turnover, je ukazatelem toho, jak moc se v konkrétní firmě střídají zaměstnanci



Graf č. 12 V případě, že outplacement nepoužíváte, jaké jsou k tomu důvody? Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, otázku přeskočte.

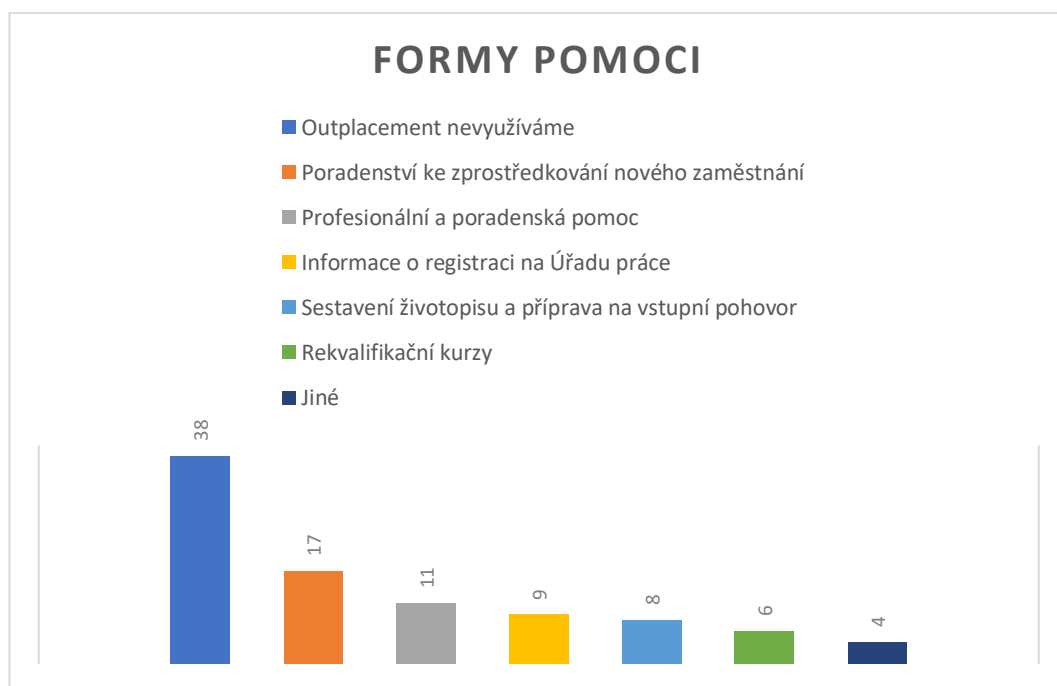
Zdroj: vlastní zpracování

#### 5. V opačném případě, pokud outplacement používáte, jaké formy pomoci poskytlujete?

V otázce č. 5 bylo možné vybrat více variant najednou, a tím tedy vytvořit kombinaci forem pomoci ze strany firem. Z grafu č. 13 můžeme vyčíst, že nejčastěji poskytovanou formou outplacementu firmou je možnost „Poradenství ke zprostředkování nového zaměstnání“, kterou zvolilo 17 respondentů. Jak již bylo zmíněno v prvním dotazníku směřovanému veřejnosti, tato forma pomoci může být pro zaměstnance ta nejdůležitější. Je pro zaměstnance velmi podstatné, aby věděl o svém propuštění včas dopředu a mohl si tak začít hledat nové uplatnění třeba i právě s pomocí své firmy.

Další nejvíce využívanou formou pomoci je „Profesionální a poradenská pomoc“, kterou zvolilo 11 respondentů. Tato forma pomoci může být pro zaměstnance velmi přínosná, jelikož ztráta zaměstnání může být velmi nepříjemná a náročná situace, která nemusí ovlivnit pouze osobu propuštěného, ale také jeho blízké okolí. Třetí v pořadí s devíti respondenty je možnost „Informace o registraci na Úřadu práce“. S osmi respondenty skončila varianta „Sestavení životopisu a příprava na vstupní pohovor“ – tato forma pomoci může být také přínosem pro

zaměstnanec, jelikož příprava na vstupní pohovor je velkou součástí úspěšné cesty za novým zaměstnáním. Další možnou volbou byly rekvalifikační kurzy, které zvolilo šest respondentů. Taktéž u této otázky se nacházela možnost „Jiné“, pokud by dotazovaný chtěl rozšířit možnosti forem poskytovaných pomoci. Celkově byla zvolena možnost „Jiné“ čtyřikrát, pouze ale jen jednou slovně, a to následovně „Podpora při ztrátě zdravotní způsobilosti“, která představuje další z forem pomoci poskytované firmou.

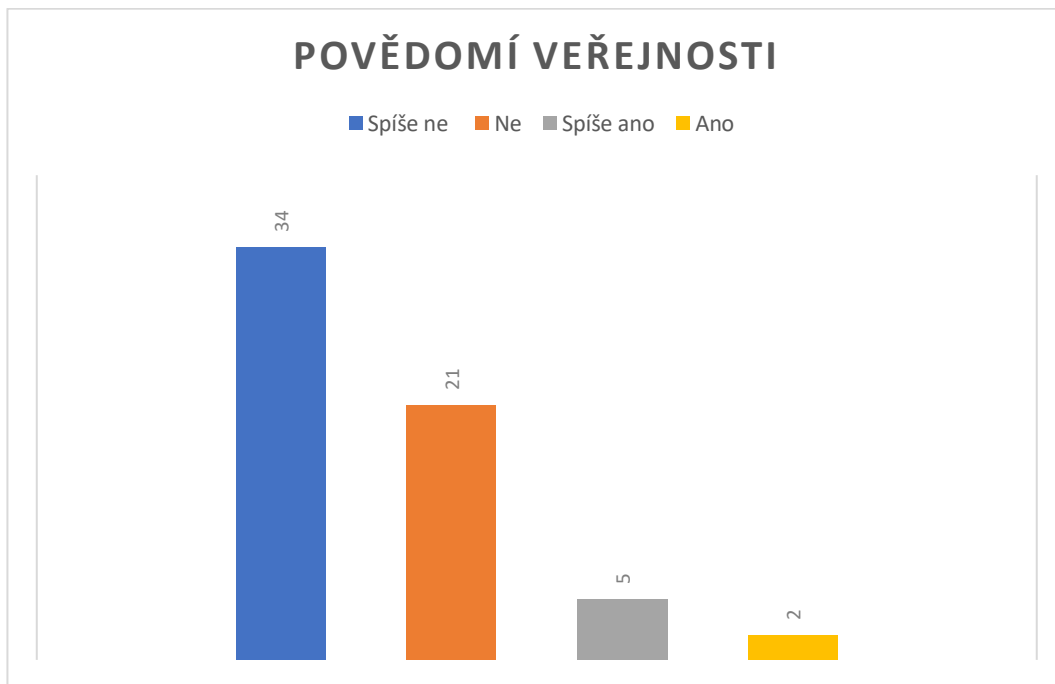


Graf č. 13 V opačném případě, pokud outplacement používáte, jaké formy pomoci poskytujete?

Zdroj: vlastní zpracování

## 6. Považujete povědomí veřejnosti o outplacementu za dostatečné?

Jak lze vyčíst z grafu č. 14 s otázkou č. 6 souhlasí pouze dva respondenti, kteří považují povědomí veřejnosti o outplacementu za dostatečné a zvolili odpověď „Ano“. Dalších pět respondentů považují povědomí se svou odpovědí „Spíše ano“ za spíše dostatečné. Nejvíce dotázaných, přesněji 34, si myslí, že povědomí spíše není dostatečné a za přímo nedostatečné ho považuje celkem 21 respondentů.



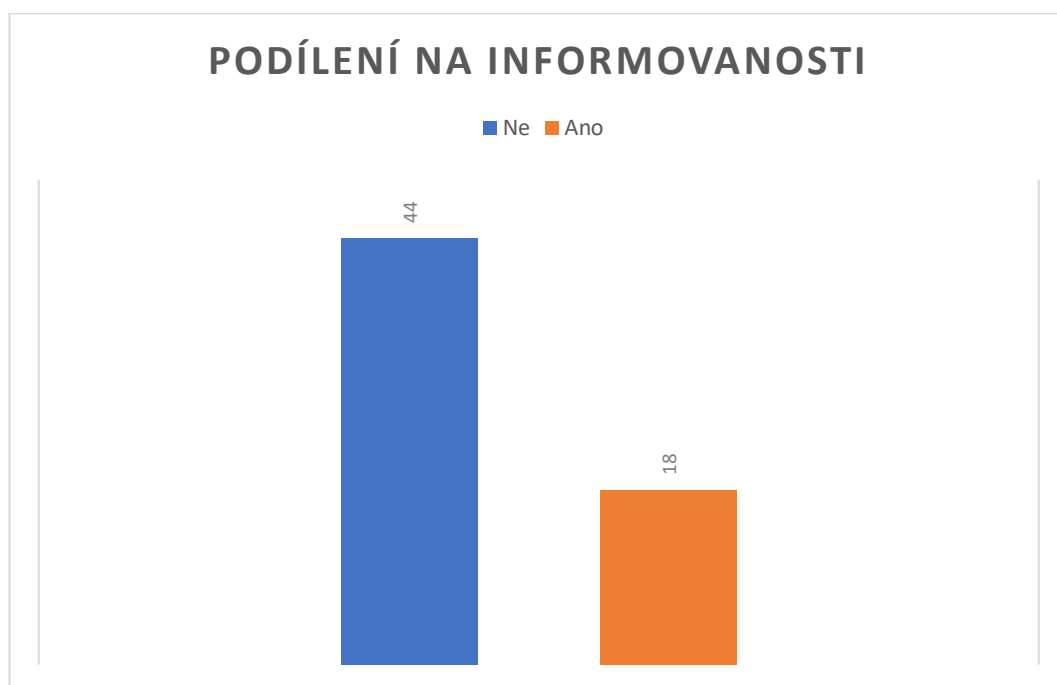
Graf č. 14 Považujete povědomí veřejnosti o outplacementu za dostatečné?

Zdroj: vlastní zpracování



## 7. Podílí se nějakým způsobem Vaše firma na zlepšení informovanosti a rozšíření povědomí zaměstnanců ohledně outplacementu?

S otázkou č. 7 souvisí i předchozí otázka č. 6. V otázce č. 6 se snažíme reflektovat, jak vnímají firmy povědomí veřejnosti o outplacementu a v otázce č. 7 se snažíme přesněji zjistit, jestli se firmy nějakým způsobem podílejí na zlepšení informovanosti a rozšíření povědomí ohledně outplacementu mezi svými zaměstnanci. Graf č. 15 demonstruje, že 44 respondentů či jejich firma se nijak nepodílí na informovanosti či zlepšení informovanosti a povědomí mezi svými zaměstnanci, ačkoliv třeba považují z předešlého grafu č. 14 za nedostatečné, či spíše nedostatečné povědomí veřejnosti o outplacementu. Zbylých 18 respondentů se podílí na zlepšení a rozšíření informovanosti a povědomí ohledně outplacementu svých zaměstnanců.



Graf č. 15 podílí se nějakým způsobem Vaše firma na zlepšení informovanosti a rozšíření povědomí zaměstnanců ohledně outplacementu?

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.5 Shrnutí praktické části

Co se týče ukončení pracovního poměru, v častých případech jde o nepříjemnou situaci, která negativně ovlivní život nejen propuštěného zaměstnance, ale také i jeho okolí, na které může mít propuštění blízké osoby podstatný vliv. O možná ještě trochu nepříjemnější situaci může jít v moment, pokud jde o propouštění hromadné, jelikož se jedná o situaci, ke které nedochází vinou zaměstnance, ale vlivem okolností, které nemohl ovlivnit, a tato nepříjemná záležitost se týká více zaměstnanců najednou.

Zmíněné situace bohužel nastávají, natož když se Česká republika teprve zotavuje ze svého historicky nejhoršího propadu – ekonomické krize. Ovšem outplacement je velmi vhodným nástrojem pro zmírnění těchto nepříjemných a tíživých situacích spojených se ztrátou zaměstnání, respektive tedy mohl by být, protože z výsledků výzkumného šetření pomocí dotazníků v rámci práce, bylo zjištěno, že program podpory a pomoci je poměrně málo znám a také využíván. Jak vychází z praktické části práce celkem 78,8 % respondentů z řad veřejnosti nikdy o outplacementovém programu neslyšeli a 69,4 % personalistů z různých firem ho ve své firmě nepoužívají. Přičemž 67,7 % respondentů v dotazníku pro veřejnost uvedla, že by ocenili pomoc touto formou při propuštění. Ačkoliv je outplacement již v České republice využíván nějakou dobu, stále se jedná o pojem veřejnosti poměrně neznámý.

Z hlediska odpovědí osob v postavení zaměstnanců a personalistů jde o zajímavé srovnání. Personalisté řadí mezi nejnabízenější formu pomoci poradenství a zprostředkování nového zaměstnání a stejně tak jde o možnost, kterou by zaměstnanci vzhledem k dotazníku nejvíce ocenili, získala 31,9 %. Zprostředkování nového zaměstnání a jeho četnost volby v dotazníku pro veřejnost si můžeme vyložit tak, že propuštění zaměstnanci chtějí co nejrychleji přejít do nového zaměstnání, najít nové uplatnění a Úřadu práce se nejlépe vyhnout, právě třeba i s pomocí outplacementu.

Rozdíl můžeme vidět u možnosti označované personalisty na druhém místě nejčastěji - pomoc ze strany zaměstnavatele profesionální a poradenskou činností, kterou zaměstnanci zařadili až na 4. místo.

Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že důstojné odchody zaměstnanců patří k jejich společenské odpovědnosti, vytváří dobrou image společnosti a mohou

být nejen dobrým ukazatelem pro propuštěného zaměstnance, ale také i pro zaměstnance, který ve firmě nadále zůstává. Takový zaměstnanec si může být jistý, že pokud by mu hrozila situace spojená s propuštěním, bude mu podána pomocná ruka ze strany zaměstnavatele, a tou je v tomto případě pomoc formou outplacementu. Také by zaměstnavatelé měli mít snahu o zlepšení a rozšíření informovanosti ohledně outplacement, přesněji o formách podpory při propuštění svých zaměstnanců.

## Závěr

Propouštění zaměstnanců, a především to hromadné může být počátkem tíživé životní situace nejen pro zaměstnance, ale i situací nepříjemnou pro samotného zaměstnavatele, který je k takovému kroku donucen např. v důsledku transformačních procesů firmy, ať už jde o reorganizaci, či změnu managementu, spojení aj. Outplacement může oběma stranám pomoci, ať už je to ve formě podpory a nalezení nového pracovního místa zaměstnanci, tak jako prostředek komunikace za firmu směrem k zaměstnancům, či ulehčení zajištění úkolů spojených s poskytovanou službou.

Cílem bakalářské práce bylo poukázat na problematiku propouštění a poskytnutí podpory a pomoci, která je silně spojena se společenskou odpovědností firmy. Pomocí kvantitativního výzkumu jsem se snažila zjistit, jak je na tom povědomí veřejnosti ohledně služeb outplacementu a jaká je četnost účasti v takovém programu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ve společnosti není podpora ve formě outplacementu rozšířenou službou. Také bylo za cíl zjištění, zda by potenciálně propuštění zaměstnanci měli zájem o „podání pomocné ruky“ zaměstnavatelem. Jak vychází z této výzkumné otázky, většina respondentů by ocenila, kdyby jim pomoc touto formou byla poskytnuta. O malém povědomí může vypovídat i to, že někteří dotazovaní uvedli, že neví nebo by spíše neocenili takovou pomoc, přitom uvedenou odpověď mohli uvést jen proto, že netuší, jakou konkrétní pomoc jim může outplacementový program nabídnout.

V praktické části, přesněji v metodologii byly uvedeny dva výzkumné předpoklady. Předpoklady byly vymezeny, co nejvíce realisticky, možná až lehce kriticky. Prvním předpokladem bylo ověření povědomí veřejnosti, které není moc rozšířené, co se týče služeb outplacementu a s ním spojené podpory. Tento předpoklad byl naplněn, jak vychází z dotazníkového šetření. Nnejen, že není rozšířen pojem outplacementu, ale také se službou jako takovou se velká část dotazovaných nesetkala. Zároveň šetření ale reflektuje, že by ze strany veřejnosti o takovou pomoc zájem byl a ne malý. Druhým výzkumným předpokladem, který se pojil s druhým dotazníkovým šetřením, bylo, že firmy v České republice ve většině případů svým zaměstnancům nenabízejí. Tento předpoklad byl taktéž stanoven spíše kriticky. Nedá se říci, že by výsledek šetření nenaplnil předpoklad, ale rozhodně zde bylo určité zlepšení oproti prvnímu výzkumnému předpokladu. Více

firem nástroje outplacementu svým zaměstnancům nenabízí, přesněji 69,4 % z dotazovaných, 30,6 % dotazovaných naopak outplacement a jeho nástroje ve svých firmách používají. Jak lze z výzkumu potvrdit, pomoc prostřednictvím outplacementu můžeme stále považovat v České republice jako výjimečnou záležitost. To ovšem neznamená, že by outplacement neměl velký potenciál, naopak potenciál má a to, troufla bych si říci, že značný. Spoustu propuštěných zaměstnanců by ocenilo takovou podporu, zároveň i zůstávající zaměstnanci si uvědomují, jak je s jiným zaměstnanci zacházeno a můžou být takto ujištěni, že kdyby nastala podobná situace i v jejich životě, bude jim poskytnuta pomoc. V poslední řadě jde hlavně i o samotnou firmu, které jde o dobré jméno společnosti a s tím i spojenou image, kterou si firma svým jednáním sama vytváří. V souvislosti se zmíněným je proto škoda, že je povědomí o této službě v České republice dostatečně nerozšířené, a tak se celé této problematice nevěnuje dostatečná pozornost.

## Resumé

Redundancies, especially mass redundancies, can be the beginning of a difficult life situation not only for the employees, but also an unpleasant situation for the employer itself, who is forced to take such a step, for example, as a result of the company's transformation processes, whether it is a reorganization or a change in management, merger, etc. Outplacement can help both parties, whether it is in the form of support and finding a new job for the employee, as a means of communication on behalf of the company towards the employees, or facilitating the provision of tasks related to the service provided.

The aim of this bachelor thesis was to highlight the issue of redundancy and the provision of support and assistance, which is strongly linked to corporate social responsibility. Using quantitative research, I sought to find out where the public's awareness of outplacement services stands and the frequency of participation in such a program. The questionnaire survey shows that outplacement is not a widespread service in society. It was also aimed at finding out whether potentially laid-off employees would be interested in a "helping hand" from their employer. Based on this research question, the majority of respondents would appreciate being given assistance in this form. The low awareness may also be reflected in the fact that some respondents indicated that they did not know or would not appreciate

such help, yet they may have given this answer only because they had no idea what specific help an outplacement programme could offer them.

In the practical part, more precisely in the methodology, two research assumptions were made. The assumptions were defined as realistically as possible, perhaps even slightly critically. The first assumption was to check the public awareness, which is not very widespread, regarding outplacement services and related support. This assumption was fulfilled, as based on the questionnaire survey - not only is the concept of outplacement not widespread, but also a large proportion of respondents had not encountered the service as such. At the same time, however, the survey reflects that there would be little interest from the public in such assistance. The second research assumption, which was linked to the second survey, was that companies in the Czech Republic in most cases do not offer outplacement to their employees. This assumption was also stated rather critically. It cannot be said that the result of the survey did not meet the assumption, but there was certainly some improvement over the first research assumption. More companies do not offer outplacement tools to their employees, more precisely 69.4% of the surveyed HR managers, while 30.6% of the respondents use outplacement and its tools in their companies. As can be confirmed from the research, assistance through outplacement can still be considered as an exceptional matter in the Czech Republic. However, this does not mean that outplacement does not have great potential, on the contrary, it has potential and, I would dare to say, considerable potential. A lot of redundant employees would appreciate such support, and at the same time the remaining employees are aware of how other employees are treated and can be assured that if a similar situation arises in their lives, they will be helped. Last but not least, it is also about the company itself, which is concerned about the company's reputation and the associated image that the company creates by its own behaviour. In this context, it is therefore a pity that awareness of this service is not widespread enough in the Czech Republic, and so not enough attention is paid to the whole issue.

## Seznam zdrojů

### Literatura

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

BARANCOVÁ, Helena. *Skončenie pracovného pomeru a základné ľudské práva v judikatúre európskych súdov*. Praha: Leges, 2019. Teoretik. ISBN 9788075023414.

BARANCOVÁ, Helena a Andrea OLŠOVSKÁ. ed. *Práva zamestnancov a skončenie pracovného pomeru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. Slovenské zborníky. ISBN 978-80-7380-443-5.

DOUŠOVÁ, Jana. *Úřad práce a uchazeč o zaměstnání*. V Praze: C.H. Beck, 2020. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-810-8.

CHVÁLOVÁ, Jindra. *Minislovník ekonomických výrazů*. Wayback machine [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: [http://osz.cmkos.cz/CZ/Z\\_tisku/Bulletin/06\\_2002/members\\_minislovník.html](http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/06_2002/members_minislovník.html)

JAKUBKA, Jaroslav. *Výpověď z hlediska zaměstnance i zaměstnavatele*. 2. vydání, aktualizované. Grada, 2000. ISBN 978-80-7169-983-5.

JOUZA, Ladislav. *Základy pracovního práva*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. Právo a management. ISBN 978-80-87974-19-3.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

PAVLÁTOVÁ, Jarmila. *Skončenie pracovného pomeru*. Bratislava: Práca, 1985.

PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3. [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pr%C3%A1ce>

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

WAGNEROVÁ, Irena. a JANOŠŤÁKOVÁ, Lýdie. *Psychologie práce a organizace* [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011 [cit. 2023-03-18]. ISBN 978-80-01-04966-2.

### **Právní prameny**

Zákon č. 262/2006 Sb.

### **Internetové zdroje**

ADAM, P. Co může dobře zavedený outplacement přinést vaší firmě? [online]. In: 24.1.2023 [cit. 2023-03-20]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/co-muze-dobre-zavedeny-outplacement-prinest-vasi-firme-id-4259617>

Career higher. Outplacement 2021. 2021. [cit. 2023-03-5] Vlastní překlad. Dostupné z: <https://careerhigher.co/wp-content/uploads/2020/11/Outplacement-2021-1.pdf>

Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem - Portál POHODA. Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA [online]. Copyright © 2022 STORMWARE s.r.o. [cit. 2023-03-3]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/okamzite-zruseni-pracovniho-pomeru-zamestnancem/>

OUTPLACEMENT. In: Kariera.eu [online]. Praha ]. Copyright © [2023-03-6]. Dostupné z: <https://www.kariera.eu/cz/Clanky/OUTPLACEMENT/1118>

OUTPLACEMENT. Úřad práce ČR [online]. Copyright © [cit. 2023-03-7]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/outplacement>

Podpora flexibilního zaměstnávání. Úřad práce ČR [online]. Copyright © [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/podpora-flexibilniho-zamestnavani>

Skončení pracovního poměru I.- Způsoby skončení | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 2023-03-6]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/skonceni-pracovniho-pomeru-i-zpusoby-skonceni-hlavniho-pracovniho-pomeru-21832.html>

ŠVEDOVÁ, M. Propustit či outplacement?. Hospodářské noviny [online]. 2009, 17.6. [cit. 2023-03-23]. ISSN 2787-950X. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-37323980-propustit-ci-outplacement>

Výpověď dohodou, dohoda o ukončení pracovního poměru - Aktuálně.cz. Aktuálně - Aktuálně.cz [online]. Copyright © [cit. 2023-03-4]. Dostupné z:



<https://www.aktualne.cz/wiki/finance/vypoved-dohodou-dohoda-o-ukonceni-pracovniho-pomeru/r~i:wiki:1157/>

Výpověď a odstupné. Přehled pravidel | Peníze.cz. Peníze.cz - Největší web o osobních financích na českém internetu [online]. Copyright © 2000 [cit. 2023-03-3]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/423345-vypoved-a-odstupne-prehled-pravidel>

## Přílohy

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření pro veřejnost

Dobrý den,

jsem studentkou fakulty právnické Západočeské univerzity v Plzni, oboru Právní specializace. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého anonymního dotazníku, který mi pomůže s vypracováním praktické části mé bakalářské práce na téma Outplacement a jeho význam pro zaměstnance i zaměstnavatele. Děkuji Vám za vyplnění a Váš čas, který jste vyplněním strávili.

Barbora Mirošovská

**1. Vyberte pohlaví:**

- Žena
- Muž
- Jiné

**2. Ukončili jste již někdy pracovní poměr, popř. zaměstnavatel ukončil pracovní poměr s Vámi?**

- Ano, jednou
- Ano, vícekrát
- Ne, ještě nikdy

**3. Jak byl Váš pracovní poměr ukončen?**

- Dohoda
- Výpověď ze strany zaměstnavatele
- Výpověď ze strany zaměstnance
- Smlouva na dobu určitou
- Uplynutím doby sjednané ve smlouvě
- Zrušením ve zkušební době
- Zatím nebyl ukončen
- Jiné:

**4. Slyšeli jste někdy v souvislosti s propuštěním o pojmu outplacement?**

- Ano
- Ne

**5. V případě, že jste o pojmu outplacement slyšeli, víte s jistotou, co znamená? Pokud ne, otázku prosím přeskočte.**

- Ano, vím
- Přeskočit otázku

**„Outplacement je podpora mířena zaměstnancům, se kterými je ukončen pracovněprávní vztah ze strany zaměstnavatele. Cílem je propuštěnému zaměstnanci pomoci s nalezením nového zaměstnání v co nejkratší době, a**

tím se vyhnout nežádoucím a nepříjemným situacím spojených se ztrátou zaměstnání.“

**6. Byli jste někdy součástí outplacementového programu?**

- Ano
- Ne

**7. Pokud ne, ocenili byste, kdyby Váš zaměstnavatel nabízel pomoc při propuštění? Přeskočte tuto otázku, pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano.**

- Ano, ocenil/a bych pomoc touto formou.
- Nevím, spíše ne

**8. Které formy pomoci byste ocenili za předpokladu, že byste přišli o své zaměstnání?**

- Žádnou
- Profesionální a psychologická pomoc
- Rekvalifikační kurzy
- Sestavení životopisu a příprava na vstupní pohovor
- Poradenství ke zprostředkování nového zaměstnání
- Jiné:

Příloha č. 2  
Dotazníkové šetření pro personalisty

Dobrý den,  
jsem studentkou fakulty právnické Západočeské univerzity v Plzni, oboru Právní specializace. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého anonymního dotazníku, který mi pomůže s vypracováním praktické části mé bakalářské práce na téma Outplacement a jeho význam pro zaměstnance i zaměstnavatele. Děkuji Vám za vyplnění a Vaš čas, který jste vyplněním strávili.  
Barbora Mirošovská

**1. V jakém kraji sídlí Vaše firma?**

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Královehradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Vysočina
- Zlínský kraj

**2. V jakém odvětví působí Vaše firma?**

- Technické zaměření
- Služby a obchod
- Zprostředkování pracovní činnosti
- Jiné:

**3. Používáte ve Vaší firmě nástroje outplacementu?**

- Ano
- Ne

**4. V případě, že outplacement nepoužíváte, jaké jsou k tomu důvody?  
Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, otázku přeskočte.**

- Náročnost realizace
- Finanční důvody
- Časové důvody
- Jiné:

**5. V opačném případě, pokud outplacement používáte, jaké formy pomoci poskytnete svým zaměstnancům?**

- Informace o registraci na Úřadu práce
- Sestavení životopisu a příprava na vstupní pohovor

- Poradenství ke zprostředkování nového zaměstnání
- Profesionální a poradenská pomoc
- Rekvalifikační kurzy
- Outplacement nevyužíváme
- Jiné:

**6. Považujete povědomí veřejnosti o outplacementu za dostatečné?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**7. Podílí se nějakým způsobem Vaše firma na zlepšení informovanosti a rozšíření povědomí zaměstnanců ohledně outplacementu?**

- Ano
- Ne

