

Jaroslav Nekoranec, Miroslav Hrášok

## Outplacement ako súčasť personálneho manažmentu a jeho právne hladisko

### Úvod

Všeobecná úvaha

Netreba zvlášť zdôrazňovať, že v dôsledku spoločensko-ekonomických zmien a orientácie hospodárstva na trhovú mechanizmus sa zákonite objavujú niektoré jeho zákonitosti, ktoré sa dotýkajú zamestnanosti. Aj využívanie zdrojov pracovných síl sa podriaďuje dopytu a ponuke. Čo je však dôležité zdôrazniť, stratila sa najmä istota celoživotného zamestnania, tak príznačná pre staršiu generáciu.

Manažérov, ako aj špecialistov, ktorí majú na starosti manažment ľudských zdrojov, súčasný ekonomický tlak dostáva neraz do nezávideniahodnej situácie. Táto oblasť, ktorá by mala prežívať veľký rozmach a dávať priestor pre realizáciu tvorivých myšlienok a rozvoj zamestnancov, sa v mnohých organizáciách (firmách) zužuje na výkon nepopulárnych opatrení, akými sú reštrukturalizačné a organizačné zmeny a s ňou súvisiace prepúšťanie zamestnancov. Zamestnanci sa stávajú nadbytočnými. Je potrebné zdôrazniť že nadbytočnosť v trhovom prostredí existovala vždy ako dôsledok:

- *zlých podmienok na trhu, kríza*, – sú hlavnou príčinou nadbytočnosti;
- *globálnej konkurencie* a medzinárodného hospodárskeho poklesu;

- zvýšeného úsilia o získanie *konkurenčnej výhody* – núti organizáciu „znižovať náklady podniku“ čo je eufenizmus (zmiernený výraz) pre zbavovanie sa ľudí;
- zavádzania *novej technológie*, ktorá má za následok redukciiu polokvalifikovaných alebo nekvalifikovaných zamestnancov a podobne.

Každodenná realita nám dokazuje, že dnes máme zamestnanie, zajtra to už nemusí byť pravda. Organizácia, v ktorej už niekoľko rokov pracujeme nás, ako aj mnoho iných zamestnancov, môže prepustiť bez toho, aby boli naše pracovné výkony zlé, alebo aby sme sa dopustili závažného priestupku. Aj v prosperujúcich organizáciách sa dnes často stáva, že potrebujú výrazne *znižit'* počet zamestnancov určitých oddelení alebo prevádzok. Solídne organizácie najmä so silnou *firemnou kultúrou*, ktorú môžeme definovať ako *súbor hodnôt, symbolov, postojov, etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré vplyvajú na konanie zamestnancov navzájom i vo vzťahu k vonkajšiemu svetu*, sa na takýto krok dôkladne pripravujú a v mnohých krajinách Európy aj Ameriky je štandardnou súčasťou tohto procesu aj *outplacement*.

### **Charakteristika outplacementu a jeho uplatňovanie v riadení ľudských zdrojov**

Prvé programy outplacementu vznikli po druhej svetovej vojne a mali napomôcť vojnovým veteránom znova sa začleniť do bežného života. Postupom času sa začali používať v pracovnej oblasti na preklenutie krízovej situácie vyvolanej náhlou stratou zamestnania. Intenzívnejšie sa *outplacement* v riadení ľudských zdrojov vyšpecifikoval ako systémový prístup k riešeniu prepúšťania v Európe koncom 60-rov. Prepúšťanie a uvoľňovanie zamestnancov z pracovného pomeru všeobecne považuje súčasná *prax*, ale aj *teória*, za dosť *okrajový právny i finančný problém*. Vo vyspelých firemných kultúrach je dnes zaznamenávaný trend k *zmäkčovaniu správania* sa k svojim zamestnancom. Každý zamestnanec je individualitou a nie výrobným prostriedkom! Preto aj pri prepúšťaní k nim pristupujú ohľadupľnejšie.

Počas procesu outplacementu zostávajú ľudia naďalej zamestnancami svojej organizácie, prechádzajú však rôznymi školeniami, analýzami

a osobnými pohovormi, ktorých výsledkom by malo byť, že sa im rýchlejšie podarí nájsť nové zamestnanie.

**Outplacement** – znamená v praxi poskytovanie komplexnej služby pri znovuzamestnaní zamestnancov, ktorých firma (organizácia) prepúšťa, resp. uvoľňuje z pracovného procesu.

Ide teda o aktivitu organizácie (asistenčnú službu, pomoc), ktorá musí prepustiť väčší počet ľudí a chce im pomôcť pri hľadaní nového zamestnania aj pri osobnom zvládnutí tejto situácie. Pomôže im analyzovať ich schopnosti a možnosti, naučiť ich orientovať sa na trhu práce a „predať sa“. Outplacement nie je jednoduchý pre zamestnancov, ale ani pre organizáciu, je to citlivá záležitosť.

*Outplacement sleduje dva základné ciele:*

- pomáha firme aktívne, pružne a kultúrne riešiť personálne otázky a flexibilne prispôbiť personálnu štruktúru potrebám trhu,
- pomáha vedúcim zamestnancom, manažérom a vybratým zamestnancom, rýchlo získať adekvátne zamestnanie v inej firme, a tak do značnej miery pozitívne ovplyvniť ich postoj k firme ktorá ich prepúšťa.

*Dôvody realizácie outplacementu:*

- vyspelých krajinách si veľký zamestnávateľ nedovolí prepustiť väčšie množstvo zamestnancov bez toho, aby nepoužil outplacement;
- organizácie investujú do budovania svojho imidžu v médiách a prepúšťaním môžu prísť o dobré meno;
- snažia sa bezbolestne presunúť zamestnancov, ktorých chcú prepustiť, na iné miesto napriek tomu, že ich k tomu nenúti žiadny zákon;
- organizácie si chcú zachovať dobrú pracovnú atmosféru a dôveru zostávajúcich zamestnancov, zamedziť u nich vznik pocitu sociálnej neistoty a snahy hľadať si iné zamestnanie.

Iný aspekt tohto procesu je ten, ak firma uvoľňuje a prepúšťa zamestnancov, ktorí mali vo firme prístup k určitým informáciám napríklad:

- o zákazníkoch;
- o konkurencii;
- o vnútorných problémoch firmy;
- o inovačných programoch firmy a podobne.

Za dôležité považujeme aj iné faktory, napríklad, ak prepúšťaní zamestnanci zastávali vo firme popredné riadiace funkcie a boli navonok reprezentanti firmy, súčasťou jej imidžu a pod. V takýchto prípadoch

by mala firma konať maximálne rozvážne a triezvo. Vyplýva to z dvoch aspektov:

- zamestnanec, ktorý je prepustený, môže byť potenciálnym zdrojom negatívnej reklamy firmy;
- zamestnanec môže byť informačným zdrojom pre konkurenčnú firmu.

Z týchto dôvodov je potrebné venovať prepúšťaniu zamestnancov z firmy veľkú pozornosť.

### Proces outplacementu

Priebeh realizácie outplacementu vo firme môže mať tieto tri fázy.

**Prvá fáza** – fáza prípravy. V rámci nej sa vypracováva systémový prístup k uvoľňovaniu zamestnancov. Diskutuje sa o možnostiach uvoľniť kľúčových zamestnancov a o potrebách aktuálnych zmien, ale aj o osobách, ktorých sa tento postup bude dotýkať.

**Druhá fáza** – spočíva v doručení správy o uvoľnení zo zamestnania priamo tým zamestnancom, ktorých sa to týka. Tým sa celá záležitosť zverejní a stáva sa oficiálnou. Toto je štartovacia čiara pre ďalšiu poradenskú činnosť zameranú na prepúšťaných zamestnancov.

**Tretia fáza** – zahŕňa bezprostredné poradenstvo a starostlivosť o zúčastnené osoby. Pritom sa používajú rôzne nástroje, metódy a programy v prospech zamestnancov uvoľnených z pracovného procesu, ale aj v prospech firmy. Konečným riešením tejto fázy je úspešné nájdenie nového pracovného miesta pre uvoľneného zamestnanca, alebo začlenenie tohto zamestnanca do novej firmy.

Vo všetkých troch fázach realizovaného procesu outplacementu je potrebné prihliadať na *individuálne hľadisko*, ako aj na organizačné aspekty a možnosti riešenia.

#### *Individuálne hľadisko riešenia problému*

V individuálnej rovine je potrebné rešpektovať tri problémové okruhy:

- uvoľnenie z pracovného pomeru znamená pre jednotlivca väčšinou finančné straty;
- uvoľnením z pracovného pomeru sú ohrozené existujúce sociálne vzťahy zamestnanca;

- uvoľnením z pracovného pomeru sa prerušuje kontinuita individuálnej pracovnej kariéry zamestnanca.

*Organizačné hľadiská riešenia problému*

V organizačnej rovine je potrebné rešpektovať tiež minimálne tri problémové okruhy:

- uvoľnenie zamestnancov z pracovného procesu je posudzované v organizácii najprv z hľadiska nákladov, pričom sa prihliada na (finančné) náklady, ktoré zhruba zodpovedajú platbám určených zákonom. Musíme prihliadať aj na nemonetárne náklady, ako je strata imidžu organizácie, ohlas v public relations, ako aj ostatných informačných zdrojoch o organizácii a podobne;
- uvoľnenie zamestnancov z pracovného procesu nie vždy prebieha v organizácii na profesionálnej úrovni;
- uvoľnenie jedného, alebo niekoľkých manažérov nižšej úrovne alebo strednej úrovne riadenia prináša so sebou vnútorné organizačné problémy – sú to problémy spojené s motiváciou zamestnancov, ktorí v organizácii zostávajú, ako aj iné problémy spojené s komplexom sociálnych vzťahov a väzieb medzi zamestnancami v rámci pracovných skupín a tímov.

Vyššie uvedené problémy, ktoré vznikajú v procese uvoľňovania a prepúšťania zamestnancov z pracovného procesu, majú rozličný dosah na úspešnosť a ziskovosť organizácie. Úlohou outplacementu je minimalizovať negatívne vplyvy, ktoré v tomto procese vznikajú a nájsť spôsoby pružného a obojstranného riešenia aj zdanlivo nepodstatných problémov, ktoré sa vyskytujú jednak v *individuálnej*, ako aj v organizačnej rovine.

### **Realizácia projektov a programov outplacementu**

Vychádzame z toho, že cieľom outplacementu nie je priamo ponúknuť ľuďom prácu, ale lepšie ich pripraviť na jej hľadanie a získanie. *Projekty* a *programy* outplacementu sa zameriavajú na nasledovné problémové činnosti:

- zorientovať sa na súčasnom trhu práce;
- kvalifikovane posúdiť profesionálny a osobnostný potenciál uvoľnených zamestnancov;

- navrhnuť im optimálne smerovanie ich ďalšej kariérnej dráhy;
- poskytnúť uvoľneným zamestnancom odborné psychologické, právne a sociálne poradenstvo a podporu v procese zmeny zamestnania;
- pripraviť ich v individuálnom, špecializovanom programe na zvýšenie šance uspieť pri uchádzaní sa o nové miesto.

Čo sa týka *časového hľadiska* realizácia projektov a programov trvá zvyčajne od jedného do dvanástich mesiacov – záleží od veľkosti organizácie, od rozsahu pripravovaných zmien, ale aj od toho, koľko finančných prostriedkov organizácia môže do projektu investovať. Niektoré organizácie si služby spojené s realizáciou projektu objednávajú už vtedy, keď sa iba začína uvažovať o nejakých zmenách v organizácii, aby preventívne „ošetřili“ takzvané ohrozené miesta. Ako sme už naznačili, v rámci outplacementu sa so zamestnancami, ktorí majú byť prepustení začína pracovať v období, keď sú ešte zamestnancami organizácie, ale konzultácie a iná pomoc končia často až niekoľko mesiacov po tom, čo z organizácie odišli – boli prepustení.

V projektoch outplacementu má každý dotknutý zamestnanec svojho poradcu, s ktorým preberá osobné problémy a potreby. Niektoré časti programu je však potrebné realizovať skupinovo z psychologického aspektu. V skupine sú združení zamestnanci, ktorí zdieľajú rovnaký problém a vedomie, že riešenie spolu s inými im pomáha ľahšie sa s nim vyrovať. Významným a veľmi dôležitým faktorom pri realizácii programov outplacementu ostáva samotný prístup prepúšťaných zamestnancov k tejto službe. Skúsenosti potvrdzujú, že v začiatkových fázach realizácie programu sa zamestnanci k nemu stavajú mnohokrát skepticky a odmietajú sa do neho zapojiť. Väčšina však program akceptuje.

### **Čo je súčasťou programu outplacementu**

Ako sme už v úvode naznačili, základnou úlohou outplacementu je asistenčná služba, pomoc pri umiestňovaní prepúšťaných zamestnancov na trhu práce. Táto služba môže mať rôznorodú povahu a charakter. Jej základnými prvkami sú však väčšinou nasledovné činnosti:

- *analýza* – osobný pohovor s kandidátom, analýza situácie kandidáta, skúsenosti, kandidáta s kariérnymi zmenami, analýza predchádzajúcich krokov kandidáta pri vyhľadávaní pracovného miesta, zvládnutie zmeny;
- *sabahodnotenie* – analýza hodnôt, analýza schopností, hlavné motivačné faktory v práci, ideálny zamestnávateľ a pracovná pozícia, príprava základných kritérií budúceho zamestnania a zamestnávateľa;
- *žiadosť, životopis, osobný pohovor* – životopis, žiadosť, príprava profesionálneho životopisu, nevyhnutné náležitosti, referencie, networking a možnosti ich využitia, príprava na pohovor, základné pravidlá, pohovor – techniky, zručnosti, spätná väzba na pohovor, špekulatívny list – vyvolanie potreby vytvoriť pracovné miesto;
- *stratégia a podpora pri implementácii* – informačné zdroje – vyhľadávanie miesta – zameranie na sektor, analýza sektoru, konkrétnych pozícií, platové odporúčania, prehľad recruitingových a personálnych spoločností, možnosti a pravidlá spolupráce s nimi, vyhľadávanie na Internete, využívanie internetových stránok ponúkajúcich voľné miesta, možnosti rekvifikácie, zmeny pracovnej pozície, sektora, zostavenie plánu kariérneho prechodu, stanovenie krátkodobých a dlhodobých cieľov, asistencia pri vytvorení stratégie na dosiahnutie stanovených cieľov, príprava akčného plánu.

Ako vyplýva z uvedeného, škála činnosti využívaných v rámci outplacementu je široká. Je potrebné poznamenať, že absolvovanie programu outplacementu zväčša neovplyvňuje rozhodnutie potencionálneho zamestnávateľa prijať účastníkov programu, pretože ten si vyberá napokon podľa kvality uchádzačov. Podľa svetových štatistík 85 až 90% ľudí zaradených do asistenčného programu je schopných do necelých štyroch mesiacov nájsť si prácu.

### **Uplatňovanie a realizácia outplacementu v podnikovej sfére na Slovensku**

Na Slovensku je využívanie outplacementu hlavne doménou podnikov, v ktorých je zastúpený zahraničný kapitál. Realizujú ho predovšetkým

personálno-poradenské agentúry. Firiem a podnikov, pre ktoré je tento moderný nástroj riadenia ľudských zdrojov určený, je mnoho a prístup k jeho uplatňovaniu je rôzny, bohužiaľ bez výraznejšieho záujmu. Možno je to tým, že outplacement predstavuje dodatočné finančné náklady nad rámec vytýčený zákonom. Pokiaľ ide o *profesionalitu* pri poskytovaní služieb outplacementu, u nás sa neraz robí v primitívnej podobe, ktorej podstatou je, že poradenské firmy ponúkajú kandidátov iným subjektom bez toho, aby im poskytli akýkoľvek tréning, informácie, odporúčania a pod. V mnohých prípadoch sa firma zaoberá hľadaním nového pracovného miesta a zaviazuje sa, že prepustených zamestnancov do určitého obdobia zamestná, čo je neštandardné, pretože ani ten najlepší poradca nedokáže ovplyvniť ponuku voľných pracovných miest na trhu práce. Iná chyba zamestnávateľov je v nesprávnom postupovaní pri prepúšťaní zamestnancom v tom zmysle, že sa prepúšťaných zamestnancov pýtajú, či chcú odstupné v hotovosti, alebo či určitú časť príjmu v podobe profesionálneho outplacementu. Ak dostanú na výber, väčšina ľudí si zvolí peniaze napriek tomu, že je to v mnohých prípadoch oveľa nevýhodnejšie. Koho nezláka finančná „istota“, a kto investuje do svojho zlepšenia a pripravenosti, môže mať novú prácu bezprostredne po skončení výpovednej lehoty. Napriek určitým nedostatkom je outplacement v našich podnikových podmienkach z hľadiska riadenia ľudských zdrojov jeden z moderných produktov budúcnosti. Viaceré poznatky z podnikovej sféry i personálno-poradenských služieb v tomto smere dokazujú, že outplacement si predsa na Slovensku buduje svoju pozíciu, takú aká mu prináleží v rozvinutých personálnych trhoch západnej Európy.

Z hľadiska uplatnenia asistenčnej služby je priestor aj pre zamestnávateľa, ktorý prepúšťa zamestnancov z tzv. organizačných dôvodov alebo za základe výpovede zo strany zamestnávateľa. Vo výpovednej dobe má zamestnanec právo na poskytnutie pracovného voľna s náhradou mzdy v rozsahu jedného poldňa v týždni počas zodpovedajúcej výpovednej doby na vyhľadanie nového pracovného miesta. Zákonník práce vo svojich ustanoveniach vytvára priestor aj pre zamestnávateľa, a to v tom, aby využil nie len tento čas a ponúkol prepúšťanému zamestnancovi na základe vyhodnotenia voľných pracovných miest na pracovnom trhu voľné pracovné miesta, ktoré zodpovedajú vzdelaniu a pracovným schopno-



stiam prepúšťaného zamestnanca, alebo ak má vedomosti o zamestnávateľských agentúrach a ich zameraní, aby nasmeroval prepúšťaného zamestnanca k týmto agentúram. Je však na rozhodnutí prepúšťaného zamestnanca, či ponuku prijme, alebo si sám bude hľadať nové zamestnanie. Zákonník práce v roku 2004 zaviedol staro-nový inštitút dočasného pridelenia, (pozri § 58 Zákonníka práce) ktorý zamestnávateľovi alebo agentúre dočasného zamestnávania vytvára priestor aby zamestnanec bol dočasne pridelený na výkon práce k inej právnickej alebo fyzickej osobe. Pre tento vzťah používa Zákonník práce legislatívnu skratku „užívateľský zamestnávateľ“. Pracovno-právne vzťahy sú v tomto prípade vymedzené v Zákonníku práce a konkrétny pracovno-právny vzťah je zabezpečovaný konkrétnou písomnou dohodou medzi zamestnávateľom alebo agentúrou dočasného zamestnávania a zamestnancom. Áno, sú výhrady voči vzťahu agentúra dočasného zamestnávania a zamestnanec, kde zamestnanci uvádzajú, že agentúra dočasného zamestnávania koristi na ich práci. Na druhej strane agentúry dočasného zamestnávania uvádzajú, že svojou činnosťou iba vychádzajú v ústrety zamestnancom, hlavne tým, čo sú odkázaní iba na príjem z práce, aby neprepadli čo do životných istôt, a na druhej strane, ak sa dobré zapíšu u užívateľského zamestnávateľa vytvoria si dobrú pozíciu pre uzavretie nového pracovno-právneho vzťahu s možným budúcim zamestnávateľom. Takýto postup z hľadiska finančných nákladom na získanie nového pracovného miesta nestojí prepúšťaného zamestnanca takpovediac ani korunu, ba priam má súbežné príjmy z vykonávania práce.

## Záver

Prepúšťanie a následná nezamestnanosť je jav, ktorý v našej spoločnosti veľmi silno rezonuje a je na poprednom mieste pozornosti občanov. Zamestnáva politikov, ekonómov, manažérov, psychologov, sociológov a mnohé iné profesie, ktoré sa snažia určitým spôsobom daný problém riešiť.

Významnú úlohu zohrávajú odborníci v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorým nie je ľahostajný osud prepustených zamestnancov

a hľadajú spôsoby ako uvoľneným zamestnancom pomôcť. Jedným zo spôsobov je aj uplatňovanie outlacementu a outcourcingu v podnikovej sfére, ktoré sme v predošlom texte priblížili. Mala by totiž platiť zásada, „že úroveň vzťahu sa nehodnotí vtedy, keď vzniká, ale vtedy keď končí”. U nás sa tejto zásade musíme ešte učiť.

### Literatúra

- Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing a. s., Praha 2001.
- Bartošová B., *Marketingový prístup k riešeniu krízy v riadení ľudských zdrojov*, [In:] *Podniková ekonomika a manažment*, Žilinská univerzita v Žiline, Katedra ekonoky 2004, s. 11.
- Gáliková M., *Outplacement pomôže firme aj zamestnancom*, SME, č 193, r. 12, Petit Pres, a s, Bratislava 2004, s. 33.
- Outplacement na Slovensku ešte nedocenený*, Sme, č. 175, r. 9, Petit Pres, a s, Bratislava 2001, s. 17.
- Poliak M., *Posledná pocta bývalým zamestnancom Outplacement svedčí o kvalite a vyspelosti persn nej politiky*, Pravda, č. 54, r. 12, Perex, a. s., Bratislava 2002, s. 21.
- Szarková M., *Aký je význam outplacementu v personálnom manažmente*, Personálny a mzdový poradca podnikateľa, č. 7–8, 1996, s. 133–135.
- Veghová H., *Svet uprednostňuje pri prepúšťaní ohľadupľnejšie formy*, Národná obroda, č. 54, r. 13, Pegas 2 Slovakia s.r.o., Bratislava 2002.
- Zákon č. 311/2002 Z.z., Zákonník práce v znení neskorších predpisov.

### SUMMARY

Redundancy belongs among unpleasant parts of manager's job. Now a days reality proves that today one is employed but next day he is not. Outplacement are modern tools of human resource management that they could gentile results of such unpleasant steps within an organization. In conditions of our firm, such tools are not know and realized enough.