

## 8. Staffing

Na samotném začátku kurzu jsme si kladli otázky, které směřovaly k vnitřnímu prostředí a „duchu domu“. Pak jsme se zabývali personálním plánováním, následoval nábor a výběr, motivační projekt a personální činnosti, které jsou jeho součástí – hodnocení, odměňování a vzdělávání. Nyní je před námi téma – staffing, což lze do češtiny přeložit jako formování pracovní síly. Jde tedy o završení celého tématu (kurzu). V tomto modulu jsou svým způsobem obsaženy všechny předchozí moduly: Formování pracovní síly se děje v duchu firemní kultury a hodnot firmy a pomocí všech uvedených personálních činností. Jejich cílem je co nejlepší využití potenciálu lidí a schopnost pružné reakce na změnu. Proto se budeme zabývat tzv. pružnou pracovní silou.

Také se budeme zabývat optimalizací počtu pracovníků, která úzce souvisí s pružností pracovní síly. Optimalizace sebou někdy nese nutnost snížení počtu pracovníků. Aby k tomu docházelo v co nejmenší míře je třeba dodržovat preventivní opatření vzniku nadbytečnosti.

### Pružná pracovní síla

Cílem vybudování pružné pracovní síly je získání schopnosti co nejpružněji a s co nejmenšími náklady reagovat na změny v okolí firmy. Pružnost organizace v pracovních silách má tyto rysy:

<b>Funkční flexibilita</b>	Představuje míru možnosti nasazování pracovníků na různé práce a úkoly, které vyžadují rozdílné znalosti a dovednosti. V optimálním případě se jedná o multiprofesnost a schopnost pracovníků se měnit s produkty a službami, které firma nabízí. Funkční flexibilitu tedy podporuje efektivní knowledge management.
<b>Početní flexibilita</b>	Představuje rychlost a snadnost s jakou lze měnit početní stavy směrem vzhůru i dolů podle dlouhodobých, ale především krátkodobých požadavků. Počet pracovníků v optimálním případě odpovídá okamžité potřebě.
<b>Finanční flexibilita</b>	Představuje velmi pružné systémy odměňování, podle stavu na trhu práce. Systém odměňování podporuje pružnost v pracovních silách. Je odměňována účelná a využívaná multiprofesnost.

Pružná pracovní síla tak v sobě obsahuje 4 základní jednotky měření: Kvantita (početní flexibilita), kvalita (funkční flexibilita), náklady (finanční flexibilita) a čas (proměnná, která se prolíná všemi typy flexibility).

Všechny druhy flexibility vyžadují otevřenost ke změnám, tedy flexibilitu postojů a budování nových znalostí a dovedností a jejich uvolňování.

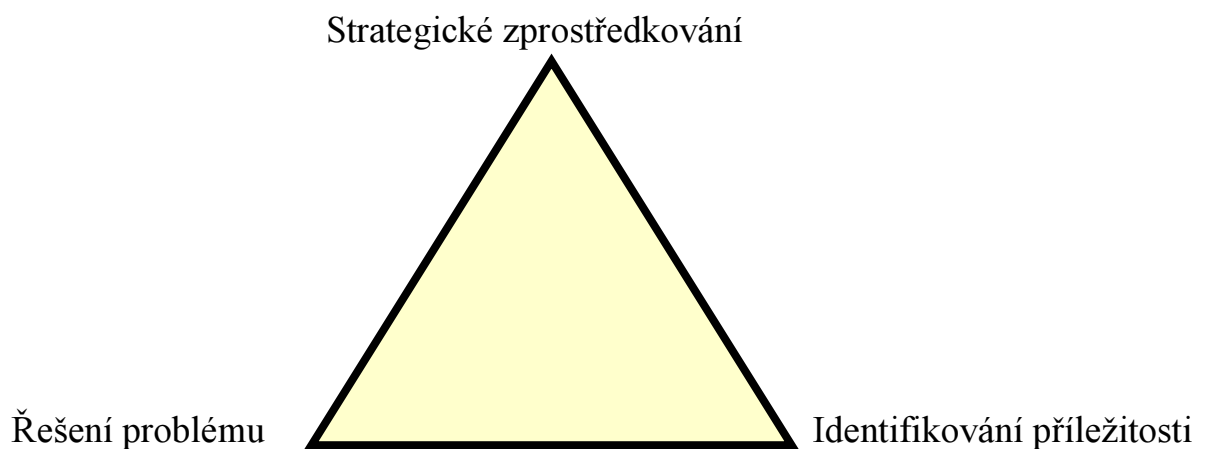
Flexibilitu, pružnost pracovní síly podporuje rozdělení na „jádrové“ a „periferní“ pracovníky. Zaměstnavatel má plné závazky k pracovníkům, které tvoří jádro. Rozdělení na „jádrové“ a „periferní“ pracovníky je samo o sobě pružné, není definitivní. Není nastálo dáno, která funkce je „jádrová“ a která „periferní“. „Periferní“ pracovníci doplňují „jádrové“ a jsou zaměstnáni na dobu určitou či na kontrakt. Rozdělování na „jádrové“ a „periferní“ pracovníky

má své výhody i nevýhody. „Periferní“ pracovníci jsou méně loajální, méně oddaní firmě a jejich rozvoji je věnována malá pozornost. Jsou spíše svázáni s úkoly a svou odborností, za kterou jsou si odpovědní. Z povahy věci jsou však více mobilní a připravenější čelit různým výzvám i nejistotám. Při zařazování pracovníků mezi „jádrové“ a „periferní“ je hlavním kritériem povaha aktivity, činnosti, která je:

- klíčově významná nebo doplňková, pomocná;
- vyžadující velkou samostatnost, případně obchodní diskrétnost nebo naopak

Pojem „periferní“ dnes už poněkud zestárl a je nevyhovující, protože sebou nese význam, že něco je pro firmu okrajového a méně hodnotného. Přitom právě „periferní“ pracovníci, kteří jsou nositelé mobility, „čerstvého“ vzduchu, mohou přinášet firmě dynamiku. Navíc bude stále obtížnější v síťové ekonomice rozlišovat, kdo je „jádrovým“ a kdo na pomezí firmy a jejího okolí. Proto navrhuje rozdělování jiného druhu. Rozdělení na strategické zprostředkovatele, identifikátory problému a příležitosti a řešitele problému. To odpovídá nové dělbě práce.

Řada firem nových technologií nebo tradičních firem, které se vnitřně a hluboce proměňují, mění svou hierarchickou strukturu na strukturu sítí, tedy nikoli jen jedné sítě (na způsob maticové struktury). V těchto sítích existují všemožné spoje a navíc neustále vznikají spoje nové. Tyto sítě jsou podobné neuronovým sítím. Pro efektivní fungování v těchto sítích je třeba tří velkých skupin činností:

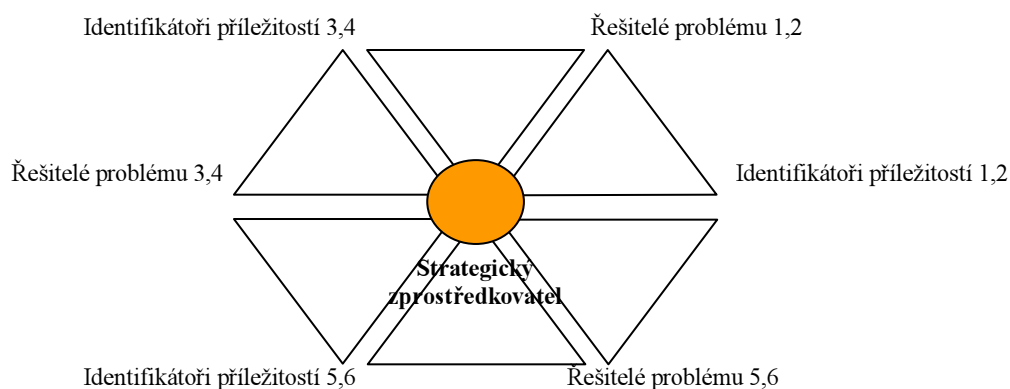


**Řešitelé problému** musí mít znalosti o vlastním oboru, produktech, nových aplikačních oblastech apod. Potřebují neustále propracovávat své produkty s ohledem na hodnotu, přínos pro zákazníka. Chápu podstatu zadání a hledají či vynalézají způsoby realizace.

**Identifikátoři příležitosti a problémů** jsou ve velmi těsném kontaktu se zákazníky. Mají o nich velmi podrobné znalosti, rozumí jejich podnikání a pomáhají formulovat zadání pro řešitele problému. Během posledního roku se role identifikátora posouvá ještě dál. Identifikátor nejen naslouchá zákazníkům a je citlivý na jejich potřeby, ale jejich potřeby předjímá.

**Strategičtí zprostředkovatelé** vytváří most mezi řešiteli a identifikátory. Nejdříve je ovšem potřebují najít a navázat s nimi kontakt. Pak vytváří prostředí, ve kterém mohou řešitelé a identifikátoři spolupracovat bez bariér. Zabezpečují zdroje pro jejich spolupráci a sledují ziskovost.

Tyto 3 velké skupiny činností s jejich reprezentanty mohou být v rámci jedné firmy nebo v rámci tří firem a více. Nezbytnou podmínkou efektivnosti je komunikace, která musí být „očistěna“ od dalších mezičlánků, hierarchických procedur apod., které vytváří bariéry. Ve firmě, pro kterou efektivně působí uvedení 3 činitelů (řešitelé, identifikátoři a zprostředkovatelé), není místo pro byrokracii. Informace zde musí plynout všemi směry rychle a přesně. Uspořádání má charakter „pavučiny“ s centrální pozicí, kterou zaujímá strategický zprostředkovatel.



Členění na tři základní činnosti (činitele) umožňuje vytvořit pružnou organizaci. Chceme-li toto dělení přiblížit dělení na „jádrové“ a „periferní“ pracovníky, lze říci, že strategičtí zprostředkovatelé jsou obvykle „jádrovými“. Těmi mohou být i další, ale také mohou být externími. Všichni 3 činitelé potřebují určitou administrativní podporu, kterou je však třeba co nejvíce zefektivnit.

## Knowledge management

Základní otázkou firmy, která chce být pružná a mít vůdčí postavení na trhu, je tvorba nových znalostí. V takové firmě je nezbytné znalosti nejen řídit, ale také uvolňovat. Další stěžejní otázkou knowledge managementu je „fixace“ znalostí. Jinými slovy, aby znalosti ve firmě zůstávaly, i když některý pracovník-odborník z firmy odejde.

S vědomím nárůstu hodnoty informací začínají firmy shromažďovat ohromná množství dat v domnění, že jim dodají kýženou kompetitivní výhodu. Cesta od dat ke znalostem je ale ještě dlouhá.

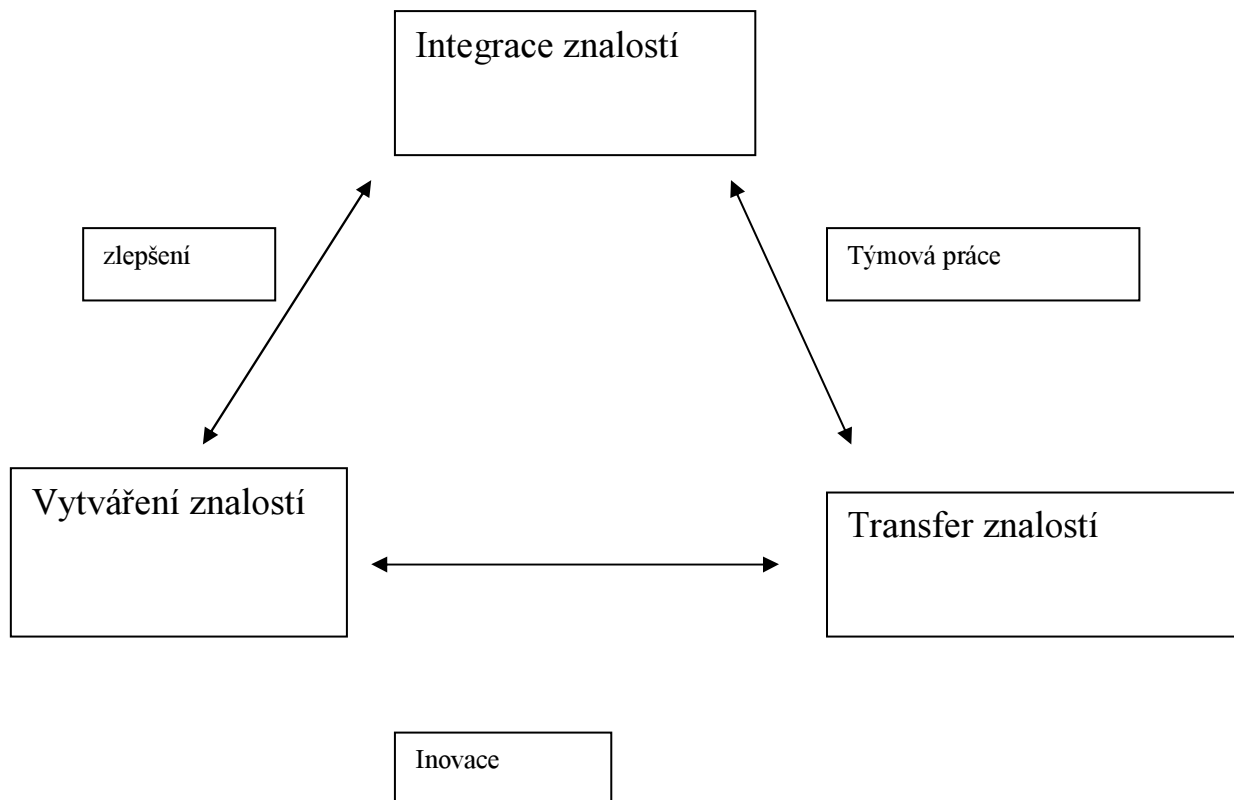
Z dat se stává informace teprve v okamžiku. Kdy jim přiřadíme význam. To znamená, že je třeba všechna data zpracovat, což nebývá jednoduché. Informace, ale stále ještě nejsou znalostmi. Zadáte-li si do internetového vyhledávače jakékoli relevantní heslo, dostanete seznam několika desítek, ale často i tisíců zpráv, odkazů a „informací“. Tato již zpracovaná data ale v žádném případě není možno považovat za znalosti, protože jim chybí vnitřní struktura a souvislosti. Netvoří kompaktní a komplexní celek.

Znalosti jsou „ospravedlnitelně pravdivá přesvědčení“, jsou to subjektivní názory, které se do jisté míry, podle zkušenosti subjektu, shodují s realitou. Podle této definice jsou znalosti spíše konstrukcí reality a ne něčím, co je abstraktně a univerzálně správné. Znalosti tedy nevznikají pouze jednoduše kompilací faktů, ale jde o jedinečný lidský proces, který nelze redukovat, nebo jednoduše replikovat. Zahrnuje totiž pocity a soubory přesvědčení, kterých si ani nemusíme být vědomi.

Znalosti jsou jak explicitní, tak i skryté, nevyslovené – implicitní (tacit knowledge). Explicitní znalosti se vyjadřují slovně, písemně, schématem, kresbou. Ty druhé však jsou spojeny se smysly, tělesnými pohyby, individuálními vjemy, tělesnými zkušenostmi, prvním nápadem a intuicí. Lze je jen velmi těžko ozřejmit druhým. Významným problémem manažerů je uvědomit si hodnotu těchto znalostí a odhalit způsoby jak je využívat – je to klíčovým problémem znalosti tvořících organizací.

Znalosti podléhají velice rychle zkáze času. Jen velmi málo jich přežije několik let. Spíše než knihy na policích tedy představují proud komplexních informací. Jako jakýkoli proud je lze jen velmi omezeně „skladovat“. Pokud nechceme umřít „znalostním vysušením“ je nutné, aby přísun nových znalostí byl minimálně stejný jako jejich odliv pro zastarávání a neplatnost. Situace se podobá hasičské hadici s mnoha děrami, kde jediným řešením jak dopravit vodu tam, kam je třeba, je dostatečný průtok a udržení tlaku

## Vývojový cyklus znalostí



Důraz na inovaci se v managementu projevuje především odklonem od kontroly a tlaku. Osmdesátá léta byla zlatou érou reengineeringu a outsourcingu, dramatického snižování nákladů a zvyšování efektivity. Kde kralovali lidé, jako Jack Welch. Konec devadesátých let se od této epochy výrazně liší. Není možné dotlačit lidi k ještě větší úspoře nákladů. Po období propouštění nastává doba pro znovuoživení dobrých mezilidských vztahů a zakládání líhni inovátorů. Je třeba, aby manažeři podporovali vznik nových znalostí místo aby jen řídili jejich pohyb. Vývoj v tomto směru lze zjednodušeně postihnout takto:

Ochrana informací	Řízení informací	Šíření informací	Facilitace vzniku nových znalostí
-------------------	------------------	------------------	-----------------------------------

### Pasti knowledge managementu

1) Spoléhá na snadno zjistitelné a kvantifikovatelné informace

Mnoho přístupů k řízení informací vychází z modelu lidské psychiky jako stroje na zpracování informací. Tento předpoklad je ale mylný, protože takový model pracuje se snadno předatelnými informacemi a navíc nerozlišuje mezi informacemi a znalostmi.

2) Věnuje se vývoji nástrojů

Tyto nástroje jsou určeny především ke zvýšení produkce, jsou tedy formulovány co nejexplicitněji a nejobecněji. Používají se k hodnocení vlivu znalostí na obchodní úspěšnost produktu nebo na možnost spojit je s operacemi, které vytváří přidanou hodnotu.

Jakmile se ale odstartuje program rozvoje znalostí, neměl by se tento proces rušit přílišným měřením, protože omezuje spontánnost a neformálnost, která je nutnou podmínkou generování nových věcí.

3) Je svěřen do rukou specialisty pověřeného managementem

Přestože může specialista plnit v rámci organizace významné úlohy, jeho role jej sama omezuje. Znalosti nevznikají na kancelářském stole člověka který byl pověřen jejich řízením, ale tam, kde probíhá vlastní proces výroby.

Navíc hrozí riziko formalizace celého procesu.

Principy efektivního knowledge managementu:

### **1) Rozlišení motivačních aktivit pro známé procesy a pro vytváření nových znalostí**

Motivace k větší výkonnosti při vytváření nových poznatků se značně liší od situace, kdy je „pouze“ vyžadováno jednání podle již vytvořených návodů či pravidel. Je třeba uvolnit strukturu, která vznikla na základě kritérií produktivity. Odklonit se od tvrdého hlídání efektivity vynaložených prostředků a pevných norem.

### **2) Komunikace**

Většina nových věcí vzniká zkombinováním několika myšlenek, které nikdy před tím nebyly uvedeny v souvislost. Nebylo tomu tak z velké části protože nositeli jednotlivých myšlenek, jsou různí lidé. Při vzájemné komunikaci dochází k jejich vyměňování a šance na „nové objevy se zvyšuje.

### **3) Neformální a inspirující prostředí**

Velcí myslitelé a umělci jezdili tvořit do exotických krajin, kde hledali inspiraci mezi dramatickými sceneriemi a velkými díly člověka. Pravděpodobně není možné vyvážet pracovníky do Alp, či na pobyty u moře, ale vliv externího prostředí nelze podceňovat.

Důležité je i uspořádání nábytku během porad a sezení. Usazení lidí přímo proti sobě, tak, že si hledí přímo kdo oči vyvolává spíše konfrontační náladu, než že by navádělo k dialogu. Mnohem vhodnější je posez v 90°.

Formální atmosféra svazuje a mnoho zajímavých myšlenek, zvláště těch od níže formálně postavených pracovníků zůstává nevyřčeno. Přitom to jsou většinou právě oni, kdo je v každodenním kontaktu s výrobní praxí a se zákazníky.

### **4) Volnost**

Zkoušení nových věcí vyžaduje volnost. Vzpomeňte si kolik úžasných nápadů jste dostali na procházce (pohyb na čerstvém vzduchu okysličuje mozek!) nebo ve chvílích, kdy odpočíváte. Jeden z vedoucích pracovníků velké korporace zabývající se elektronikou řekl: „Naše firma mi odmítla nainstalovat do kanceláře sprchu za 14 000 dolarů“ (cca 500 000 korun) „a přišla tak o miliony. Nejlepší nápady mne totiž napadají ve sprše.“ Těžko si dokážeme představit, že bychom instalovaly do kanceláří sprchy za půl milionu, ale výrok (podle našeho názoru pravdivý) přesně vystihuje, jak se objevují nové významné myšlenky.

### **5) Možnost dělat chyby**

Pokud člověk dělá nové věci, je velká pravděpodobnost, že se dopustí chyby. Pokud jsou pracovníci za chyby trestáni, budou se snažit vyhýbat riziku a zůstat u starých a osvědčených metod. Jsou samozřejmě oblasti, kde chyb akceptovat nelze v žádném případě (chirurgie, velké finanční operace, ale nakonec žádná firma nemá chyby příliš v lásce). V takovém případě je třeba vytvořit pole, kde chyby dělat lze. To je také důvod, proč armáda investuje tolik peněz do různých simulátorů (investované peníze ale většinou tvoří jen zlomek nákladů na jen jedno rozbité bojové letadlo.) Ve firemní praxi nejsou většinou drahé simulátory zapotřebí používají se různé strategické hry a simulace

proveditelné na obyčejném PC. Roli myšlenkového experimentu může sehrát i společná diskuse.

#### **6) Kontrolované překračování hranic**

K vytvoření nového a lepšího postupu je většinou zapotřebí úzké spolupráce lidí z různých oborů a oddělení. Někdy to bývá vysvětlováno tak, že je třeba hranice mezi nimi úplně zbořit. To ale není dobrý nápad, protože hrozí zmatek a nejasnost v zodpovědnostech a provomocích. Řešením je kontrolované překračování hranic. Hranice musí zůstat, ale nesmí být překážkou, nýbrž orientačním bodem informací.

#### **7) Paradoxní kultura**

Organizační kultura byla hitem osmdesátých let a stále ještě neztratila svou popularitu. Mnoho managerů se snaží najít odpověď na otázku jaká kultura je ideální. Vznikají desítky dimenzí organizační kultury a manažeři se snaží najít ideální pozici. Každý pól mívá své výhody, takže nakonec se většinou všichni shodnou na „zlaté střední cestě“. To ale většinou vede k tomu, že výsledkem je neurčitý a nefunkční systém (protentokrát ponecháme stranou fakt, že manipulace organizační kulturou je velmi těžká a často se nedaří vůbec). Pružné organizace stojí před zásadním úkolem: nově definovat svou identitu, kterou pak přijmou za svou.

Kultura, ve které vznikají nové věci není někde mezi, tak aby neobsahovala ani jeden z pólů, ale je paradoxní tzn. obsahuje oba póly: je individualistická i kolektivistická, maskulinní i feminní, orientovaná na výsledek i na proces etc. Pracovníci tak nejsou tlačeni k jednomu stereotypu chování a mají mnohem větší volnost k výběru cesty k zadanému cíli.

#### **8) Důvěra v lidi a zájem o ně**

S volností a především s měnící se rolí managera v procesu souvisí důvěra v lidi a zájem o ně. Manager je tu proto, aby facilitoval – usnadňoval procesy, které vykonávají jeho podřízení, tedy aby povzbuzoval a odstraňoval objektivní i subjektivní překážky. Přílišná kontrola vyvolává stejný pocit, jako když vám při práci někdo stojí za zády – bojíte se udělat čárku.

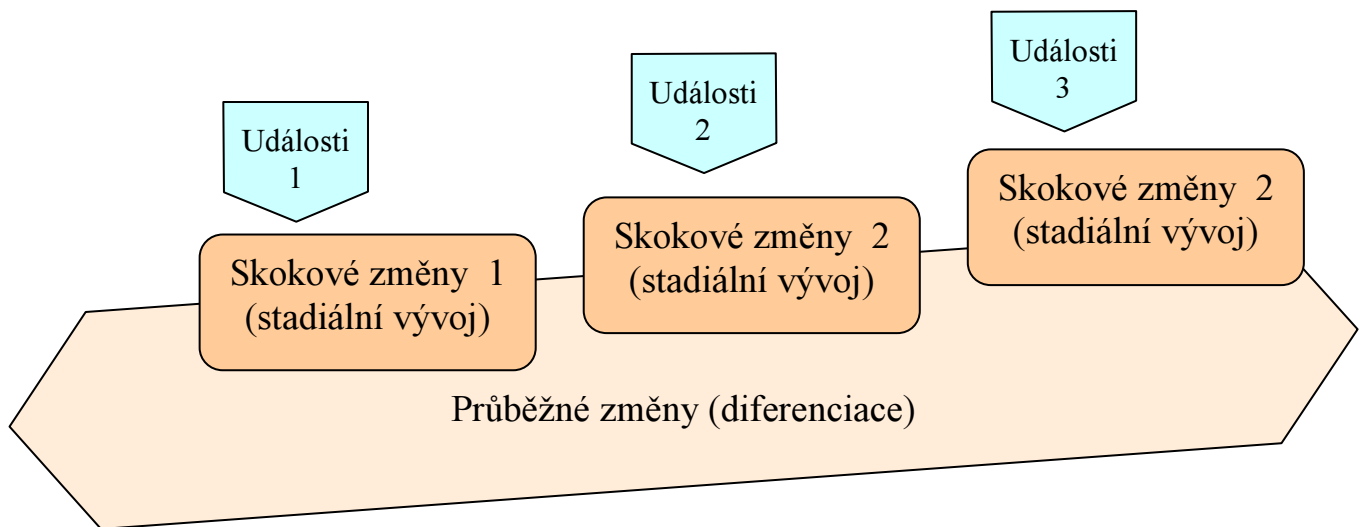
Opravdový zájem o lidi s sebou nese práci na jejich rozvoji a uspokojuje některé z vyšších potřeb člověka což často motivuje mnohem více než peníze a takováto motivace s sebou nenese neblahé důsledky úzkosti.

#### **9) Vize**

Pracovníky je třeba nadchnout pro věc a inspirovat. Tomuto úkolu sklouzí vize. Vize není lehce dosažitelná a není to konkrétní cíl. Je to myšlenka, která by měla prostoupit celou organizací a která vede lidi k tomu, aby se plně angažovali v cestě za jejím naplněním.

## Optimalizace a restrukturalizace

Rozlišujeme optimalizaci jako průběžnou, permanentní aktivitu a restrukturalizaci jako aktivitu časově omezenou, která má však přinést zásadní, zlomovou změnu v reakci na zásadní události.



Komentář: Při průběžných změnách dochází ke složitější členitosti a jednotě, zatímco při stadiálním vývoji dochází k jednoznačné kvalitativní změně rázem.

K restrukturalizaci v oblasti lidských zdrojů dochází v součinnosti s celou restrukturalizací a v situaci, kdy je zřejmé, že průběžná optimalizace počtu pracovníků není dostatečnou. Je třeba „skokové“ změny. K restrukturalizaci dochází poté, co došlo k zásadním změnám (událostem) aspoň v jedné z následujících, vnější prostředí charakterizujících oblastí:

Technologie – k technologickému zlomu např. došlo při rozšíření mobilních technologií.

Makroekonomie – ke zlomu v této oblasti dochází, např. když se projevuje výrazná deflace nebo inflace nebo když celá ekonomika je restrukturalizující se.

Konkurence – ke zlomu v konkurenci např. došlo při nástupu mobilních operátorů a při úplné liberalizaci na telekomunikačním trhu, kdy se na trhu objevují noví konkurenti.

***Je přirozenou zákonitostí, že u jakéhokoliv organismu, včetně sociálního, dochází z časového hlediska k průběžným a skokovým změnám.*** Optimalizace a restrukturalizace nepředstavuje jen kvantitativní změny (zeštíhlování, zvýšení výkonnosti), ale i kvalitativní změny (nové znalosti, vyšší efektivita).

### Zásady restrukturalizace v oblasti lidských zdrojů

Restrukturalizace v oblasti lidských zdrojů je velmi podobná náročné, život zachraňující chirurgické operaci. Jediný podstatný rozdíl je v tom, že skoková změna je v životě organizace nevyhnutelná, zatímco k chirurgické operaci nemusí v lidském životě dojít. Nyní však k podobnostem:



1. Nejdříve je potřebné důkladné diagnostiky a vše, co patří do předoperační přípravy. I k náročné a život zachraňující operaci chirurgové nepřistupují tehdy až je riziko selhání základních životních funkcí během operace a nepřezítí maximální.
2. Samotná operace musí proběhnout v co nejkratším možném čase a pokud možno na jedenkrát, aby co nejméně zatížila organismus. To vše závisí právě na důkladné předoperační přípravě pacienta i operačního týmu. Některé operace se však plánují jako vícedílné. Všechny operace doprovází další drobnější chirurgické zákroky, např. ošetřování rány, vytahování stehů, drenáže apod.
3. Je nezbytností komunikovat nejen uvnitř operačního týmu, ale především s pacientem a jemu blízkými osobami. Pro spolupráci je třeba co největší informační otevřenosti. Platí, že spíše zatajování informací i z těch nejušlechtlejších pohnutek vede ke snížení důvěry.
4. Je třeba pooperační péče, zejména rehabilitace, kdy už pacient není hospitalizován a není ani v ambulantní péči.

Z těchto podobností pak vyplývají 4 zásady pro restrukturalizaci v oblasti lidských zdrojů:

Zásada dostatečného předstihu a  
náležité přípravy

Například Jack Welch přikročil k restrukturalizaci GE v době, kdy byla ziskovou. Pro překonání bolestivého zákroku bylo třeba formulovat perspektivu, vizi.

Zásada rychlosti a přesnosti

Na podkladě kvalitní přípravy je třeba volit co nejméně zatěžující řešení, kterým obvykle bývá to nejrychlejší a nejpřesněji cílené. Při úzce zacíleném řešení je třeba zákrok opakovat (vícekolové nebo dodatečné propouštění), při širokém cílení jsou ořezány i zdravé části firmy.

Zásada komunikace se všemi

Pakliže je provedena kvalitní příprava a stanoven postup s dílčími cíli a celkovou perspektivou, je třeba toto komunikovat. Celý proces je transparentní. V ideálním případě se na přípravě podílí všechny zainteresované strany a je dosaženo konsensu s plánovaným postupem.

Zásada poskytnutí pomoci všem,  
kterých se změny dotýkají

Změny se dotýkají nejen těch, kteří firmu opouští, ale i těch, kteří ve firmě zůstávají. Restrukturalizace se vždy dotýká všech, pro všechny znamená nejistoty.

## Prevence vzniku nadbytečnosti

Preventivní opatření proti vzniku nadbytečnosti musí fungovat průběžně nebo s určitým předstihem. Je tedy spíše součástí optimalizace počtu pracovníků než restrukturalizace.

Nejdůležitější preventivní opatření:

- efektivněji plánovat lidské zdroje
- překládat a zacvičovat pracovníky na jiné místo (posilování multiprofesnosti)
- přechodné zastavení náboru nových pracovníků
- redukce externě zadávané práce, která souvisí s hlavním předmětem podnikání
- zrušení přesčasů
- propustit pracovníky na vedlejší pracovní poměr
- propustit málo výkonné pracovníky
- propustit ty, kteří splnili nárok na důchod
- nabídnout možnost odejít do důchodu předčasně
- snížit úvazky a práci rozložit na více osob
- zastavit zvyšování výdělků
- neplacené volno
- dobrovolné odchody - dohoda
- outsourcing

## Outsourcing

Klasický přístup v outsourcingu znamenal to, že činnost, která byla vzdálená předmětu podnikání, se vyčlenila mimo firmu. Například strážní služba se zadala hlídací agentuře, závodní stravování cateringové společnosti, dopravu přepravní firmě apod. Postupně se outsourcing přibližuje předmětu podnikání. Například firma Wall Mart outsourcovala na výrobce vedení skladu. Vycházela z předpokladu, že právě v zájmu výrobce bude držet optimální skladové zásoby.

Pravidla postupu u „klasického“ outsourcingu

1. Definovat činnosti, které nejsou nezbytně nutné pro hlavní obor podnikání
2. Porovnat vlastní provedení činností s externími dodavateli z hlediska kvality a hospodárnosti (benchmarking)
3. Stanovit rozsah vyčleňovaných činností
4. Provést výběrové řízení na externího dodavatele

V rámci výběru externího dodavatele lze uvažovat o tzv. podmíněném outsourcingu. To znamená, že externí dodavatel bude mít za smluvní povinnost převzít či upřednostnit současné pracovníky.

Lze však také předpokládat vývoj k nové kvalitativní úrovni outsourcingu, která je inspirována příkladem ze sportu, zejména kolektivního, kde se nakupují a prodávají různí hráči. Jedná se spíše o outsourcing naruby. Například nemusí být daleko doba, kdy například obchodní firma koupí určitý obchodní podíl v poradenské a vzdělávací firmě s právem rozhodovat o způsobu vynaložení takto získaných peněz, o personálních otázkách apod. Realizace zakázek nebude muset probíhat skrze výběrové řízení, cena bude nižší než obvyklá atd. Zároveň bude třeba dbát o rozvoj odbornosti v této poradenské firmě, aby se stala učící se, tvůrčí a nabývala tak na hodnotě. Samozřejmě, že toto je třeba náležitě propagovat. Po 3-5 letech, kdy poradenská a vzdělávací firma v mateřské firmě vyčerpala své možnosti a již ji tolik neobohacuje, přitom však znalosti a dovednosti jsou na vysoké úrovni, je možné tuto firmu se ziskem prodat a koupit si jinou, méně známou, ale s velmi dobrým růstovým potenciálem.

## **Zeštíhlování**

Zeštíhlováním rozumíme změnu organizační struktury podniku zaměřené na redukcii pracovních míst při zachování požadované funkčnosti firmy. Jedná se o restrukturalizační opatření. Zeštíhlování je obvykle zaměřeno na:

1. Snížení počtu řídicích úrovní
2. Vytváření autonomních týmů
3. Rušení zbytečných činností
4. Efektivnější výkon činností  
(nové postupy, organizace práce)
5. Vyhodnocení využitosti pracovníků a následný redesign práce
6. Kumulace pracovních míst

## **Body procesu zeštíhlování**

V duchu zásady náležité přípravy v předstihu je třeba zaměřit se na dílčí body procesu zeštíhlování:

1. Strategické rozhodnutí v oblasti produktivity práce
2. Analýza pracovních míst
3. Srovnávací studie
4. Prevence vzniku nadbytečnosti
5. Komunikace všem pracovníkům společnosti
6. Identifikace pracovních míst, která mohou být vyčleněna mimo podnik (outsourcing)
7. Identifikace pracovních činností, které mohou být zrušeny
8. Vyhodnocení využitosti pracovníků
9. Změna organizační struktury podniku
10. Identifikace pracovních míst, která budou zrušena
11. Rozhodnutí o zrušení pracovních míst
12. Identifikace konkrétních osob, kterých se bude

zeštíhlování týkat

13. Pohovory s uvolněnými zaměstnanci
14. Projednání výpovědi s odborným orgánem
15. Předání výpovědi
16. Poskytnutí pomoci uvolněným zaměstnancům (outplacement)

## Kritéria výběru pracovníků k propuštění

Pakliže máme identifikované pracovní funkce, které budou zrušeny, kumulovány, pozměněny ve svém obsahu apod., je třeba stanovit kritéria k výběru pracovníků k propuštění. Mezi nejobvyklejší kritéria patří:

1. Kritérium kvalifikace z hlediska budoucích potřeb firmy.
2. Kritéria výkonu zaměstnance.
3. Kritéria seniority:
  - délka praxe
  - kritický věk
  - zaměstnanci, kteří splnili nárok na důchod
  - předčasné odchody do důchodu
4. Kritéria právního omezení:
  - osamělý zaměstnanec s dítětem do 15 let
  - zaměstnanci se změněnou pracovní schopností
5. Kritéria osobních vztahů a předpokládané reakce zaměstnance.

Tato kritéria musí být formulována předem a transparentně.

## Důsledky propouštění pro organizaci

### A) Negativní

#### 1. Náklady

- odstupné
- čas = výstupní rozhovory, administrativní práce
- poradenství
- pomoc při hledání nového zaměstnání

#### 2. Obecný pokles morálky

3. Zvýšené riziko odchodů těch, kteří se snadno uplatní na trhu práce, tedy těch, které bychom rádi ve firmě udrželi

#### 4. Ztráta důvěry veřejnosti

### B) Pozitivní

1. Snížení osobních nákladů

2. Může zvýšit produktivitu

3. Propouštění jako součást procesu formování pracovní síly

## Poskytování pomoci uvolňovaným zaměstnancům

### **A) Zákonné**

1. Nabídka jiné, pro zaměstnance vhodné práce
2. Odstupné
3. Ve spolupráci s ÚP účinně pomáhat při získávání nového vhodného zaměstnání
4. Zajistit nové vhodné zaměstnání (ZPS, osamělý zaměstnanec s dítětem do 15 let)
5. Volno na hledání nového zaměstnání

### **B) Nadstandardní (outplacement)**

Vedle outsourcingu je dalším novým a populárním slovem outplacement, které znamená umístování vlastních pracovníků mimo firmu. Za tímto účelem firma se u uvolňovaných pracovníků zaměřuje zejména na následující aktivity:

1. Poskytování poradenské a konzultační pomoci
2. Úhrada rekvalifikace
3. Spolupráce s potencionálními novými zaměstnavateli v regionu
4. Úhrada nákladů na stěhování
5. Jednorázová zvláštní prémie s cílem zmírnit negativní dopady ztráty původního místa

Je třeba mít na paměti, že způsob zacházení s propouštěnými je zprávou pro ty, kteří zůstávají. Existuje tzv. syndrom těch, kteří se zachránili. Tito lidé nejásají radostí, že to tak dopadlo, nadále většinou prožívají nejistotu, vyčkávají, nehýří aktivitou, bedlivě sledují další vývoj apod. Kvalitní outplacement dokáže tyto lidi opět vtáhnout do dění a do aktivity. Outplacement je možné provádět za spolupráce s externí firmou.

### Náležitosti výpovědi

Na základě předem daných kritérií jsou vybráni lidé, kteří budou propuštěni. Těm je třeba dát výpověď, která má všechny potřebné náležitosti:

- musí být písemná
- musí být zaměstnanci doručena
- musí v ní být uveden a konkretizován zákonný důvod

## Zákaz výpovědi

Je třeba mít na paměti, že za určité situace není možné dát výpověď:

- zaměstnanec je práce neschopný
- zaměstnanec je povolán ke službě v ozbrojených silách
- zaměstnanec je uvolněn pro výkon veřejné funkce
- zaměstnankyně je těhotná
- osamělá zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečuje o dítě mladší než tři roky

## Vedení propouštěcího pohovoru

Propouštěcí pohovor bývá nepříjemným pro většinu personalistů a manažerů. Naštěstí. Cílem není, aby se propouštěcí pohovor stal rutinní záležitostí, která se nebude pro personalisty či manažera emocionální. To, že propouštěcí pohovor je pro nás náročný a nepříjemný je příznakem citového a duševního zdraví.

Propuštění z práce patří mezi stresově nejnáročnější životní události, podobně jako úmrtí blízkého člověka, rozvod nebo oznámení o diagnóze život ohrožující nemoci.

## De Meusova úprava Holmesovy-Raheovy škály životních událostí

Pořadí	Životní událost	Počet bodů
1.	Úmrtí manžela/ky	93
2.	Smrt příslušníka rodiny	87
3.	Uvěznění	85
4.	Rozvod	80
5.	Smrt blízkého přítele	78
6.	Rozchod s partnerem	77
<b>7.</b>	<b>Propuštění z práce</b>	<b>76</b>
8.	Těhotenství	72
9.	Propadnutí zástavy či půjčky (přijít o větší peníze)	64
11.	Osobní úraz nebo nemoc	62
12.	Sexuální potíže	61
16.	Přechod na nový způsob práce	54
18.	Změny ve finančním postavení	52
26.	Potíže se šéfem	44
38.	Ménší přestupky předpisů	28

Míček, L., Zeman, V.: Učitel a stres, Masarykova univerzita, Brno 1992, s.59-61

Pozn.: Stupnice je v rozmezí od 0 do 100 bodů, přičemž absolutní hodnota je 100 bodů.

Způsob reakcí na oznámení o propuštění je velmi podobný reakci na oznámení diagnózy závažné, život ohrožující nemoci, např. onkologického onemocnění. Reakce probíhá v následujících fázích:

1. **Šok až popření** (to snad není pravda, to musí být omyl)
2. **Protest a vydírání** (proč já, víte co já tady znamenám, vy jste tady v pěkné kanceláři, vám se to povídá, tolik let jsem oddělal pro firmu a vy takto se mi odvděčujete...)
3. **Smlouvání**
4. **Přijetí**
5. **Smíření**

Je nasnadě, že při vlastním propouštěcím pohovoru nelze dojít do závěrečné fáze, že budeme převážnou část pohovoru v prvních dvou fázích, které nelze nijak obejít. Dobré psychologické vedení v těchto fázích později usnadní propuštěnému dopracovat se ke smíření. Personalista je tedy průvodcem, terapeutem.

### **Chování a osobnost manažera a personalisty, který sděluje negativní informace**

Aby manažer nebo personalista mohl být dobrým průvodcem, potřebuje mít autoritu, být autentický, empatický a akceptující.

#### **AUTENCITA A AUTORITA**

Manažer a personalista projevuje autoritu (nikoli autoritativnost) v původním významu slova (z lat. „auctoritas“ - záruka, jistota, vzor a moc) s ní nerozlučně spjatou pravdivostí, autentičností (opravdovost, věrohodnost).

#### **EMPATIE**

Manažer nebo personalista oznamující fakt propuštění musí být nejen autentický, ale i vyjadřující porozumění – být empatický, nikoli neosobní, distantní, autoritativní.

#### **AKCEPTACE**

Přijetí osobnosti druhého znamená po celou dobu projevovat úctu a respekt. Manažer nebo personalista akceptuje propuštěného i s jeho afektivními reakcemi ve fázi protestu nebo manipulace ve fázi smlouvání.

#### **Fáze při sdělení faktu o propuštění**

1. Hned na začátku rozhovoru – bez zvláštní přípravy a „okecávání“ sdělíme negativní informaci. Pravdivá a negativní informace musí být stručná. Nezacházíme do detailu, řečené ve stručnosti zdůvodníme. Zdůvodnění, vysvětlení nemá nic společného s ospravedlňováním. Pracovník je zasažen, frustrován, i když předem tušil, že to přijde.
2. V druhé fázi pomáháme propuštěnému se vyrovnat s negativním dopadem oznámení o propuštění. Tato část hovoru je nejdělsí a nejnáročnější pro obě strany. Manažer a personalista zde využívá akceptace, empatie. Jednou z vhodných technik je reflexe.
3. Ve třetí fázi řešit důsledky plynoucí z negativní informace. Propuštění už je schopen trochu rozumně mluvit a je schopen reagovat na to, že existuje přijatelná alternativa. Nejde zde o vyřešení.

Co vše prožívá propouštěný:

1. Pocit strachu a existencionálního ohrožení
2. Pocit křivdy a nespravedlnosti
3. Zklamání určitého očekávání
4. Pocit bezmoci
5. Pocity viny a obrana, která spočívá v nalezení viníka jinde, což je spojeno i s agresivním jednáním (pomsta, trest)
6. Pocit ponížení, uražení

Pochopitelně, že se můžeme setkat s výrazně verbálně agresivní reakcí. Reakce na agresi má taky svůj postup:

1. Nepřijmout agresorovu definici situace (boj), zachovat klid
2. Klidná sebeexplorace toho, co v nás agrese vyvolává
3. Snažit se být empatický, ale neztratit nadhled
4. Vyslechnout, akceptovat
5. Aktivně být na straně pracovníka, což neznamená přijmout jeho vidění situace

Toto probíhá ve 2.fázi rozhovoru. Velmi důležité je nehodnotit, nepouštět se do zdůvodňování.

Uvedené podněty se týkají propouštění především z organizačních důvodů. Nicméně s podobnými prvky se lze střetnout i při propouštění z kázeňských důvodů či nedostatečné výkonnosti.

Vždy je třeba mít na paměti, že manažer nebo personalista je tam pro to, aby dělal propouštěnému průvodce, nikoli pro to, aby to zvládl „profesionálně“, tedy neemocionálně. Práce a to, co v ní dělám, patří do mého osobního života. Proto nemohu být „profesionální“ nebo „osobní“.

## Inventář zásad propouštěcího pohovoru

1. Rozhovor pokud možno uskutečnit na neutrální půdě, v klidném nerušeném prostředí. Spíše by to neměla být kancelář vedoucího.
2. Spíše v časnějších hodinách pracovního dne než na jeho sklonku.  
Pozor na významné dny pro zaměstnance (např. narozeniny).  
Délka rozhovoru asi 30 minut.
3. Provedení pečlivé přípravy:  
- získání dostatečných informací o uvolňovaných zaměstnancích (pracovní výsledky, délka zaměstnání u firmy, věk, předchozí profesní vývoj, rodinné a osobní situace, atd.). Vytváření si „vzorce“ individuálního přístupu.
4. Svědomitě zdůvodnit proč firma zaměstnance uvolňuje.
5. Projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti uvolnění zaměstnanců.
6. Nepřipustit zpochybňování způsobu výběru uvolňovaných (proč právě já?).  
Taková debata přináší pouze neproduktivní jítření citů.
7. Upozornit, že uvolňování se týká i dalších pracovníků firmy a je to obecný celosvětový trend. Nejde o záměr proti někomu konkrétnímu.



8. Vyjádřit politování nad rozhodnutím o uvolnění z firmy a zaujmout postoj ke změně zaměstnání jako k pozitivnímu jevu, nové šanci.
9. Diskutovat o kladných stránkách a přednostech zaměstnance - vyhnout se všem pichlavým poznámkám o nedostatcích v práci a kvalitaci zaměstnance.
10. Nedoporučuje se přejít k příliš defenzivnímu přístupu a jakkoli naznačit, že rozhodnutí ještě není definitivní.
11. Při rozhovoru neustále udržovat kontakt očima, plně se soustředit, nepohrávat si nervózně s papíry nebo psacími potřebami.
12. Popřát úspěch v další pracovní dráze i v životě, nabídnout ze strany podniku pomoc a vyjádřit přesvědčení, že zaměstnanec vše dobře zvládne.
13. Doprovodit zaměstnance k odbornému poradci z personálního útvaru.

## **Programy retence**

Paralelně k programům zeštíhlování je třeba koncipovat programy retence, které jsou zaměřené na udržení klíčových lidí. Každá organizační změna a zejména restrukturalizace se zeštíhlováním přináší řadu nejistot. Tyto nejistoty doléhají na všechny pracovníky. Především ti, kteří na trhu práce jsou konkurenceschopní a mělo by být pro ně relativně snadné najít srovnatelné zaměstnání, mohou uvažovat o odchodu z firmy. Přitom právě tyto lidi je třeba ve firmě udržet. K tomu slouží programy retence. Obvykle směřují k poskytování výhod, které nelze ihned „zkonzumovat“. Nejde tedy o peníze či zaměstnanecké výhody (to by udělalo zmatek v odměňování), ale především o aktivity spojené se s dalším zvyšováním konkurenceschopnosti na trhu práce a zároveň se stabilizací. Obojí splňuje vzdělávání.