

Prožívání procesu propouštění z pohledu personalisty

Lenka Holbová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Holbová**
Osobní číslo: **H11082**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Prožívání procesu propouštění zaměstnanců
z pohledu personalisty**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení teoretických východisek z oblasti procesu propouštění a penzionování zaměstnanců a role personalisty.
Příprava metodiky výzkumné části.
Použití kvalitativní metody výzkumu formou polostrukturovaných interview.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat za pomoci kódování a kategorizování včetně jejich interpretace.
Vyvození závěrů na základě výsledků, shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-858-3909-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

Zákoník práce 2012. redakční uzávěrka 20.12.2011. Ostrava: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-886-7.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.

Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce:

22. ledna 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

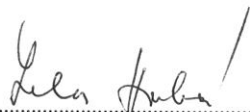
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 26.3.2014


.....

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce pojednává o té nejméně příjemné části personální práce, o propouštění zaměstnanců. Je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá personalistikou a jejího spojení s andragogikou, dále pak personalisty a jejich náplň práce. Popisuje teorii propouštění zaměstnanců a ukončování pracovního poměru dle zákoníku práce. Empirická část tématicky navazuje na část teoretickou, probíhá analýza rozhovorů s jednotlivými personalisty a též obsahuje vyhodnocení kvalitativního výzkumu dané problematiky. Cílem práce je zjistit, jak tuto oblast své práce prožívají samotní personalisté, jak se staví k jednotlivým propouštěním a jak probíhá propouštění zaměstnanců právě v jejich organizaci.

Klíčová slova: personalistika, personalista, ukončení pracovního poměru, propouštění zaměstnanců, outplacement

ABSTRACT

This Bachelor thesis is about the least pleasant part of Human Resources work – redundancies. It is divided into two parts. The first part deals with human resources and its links to andragogy, as well as personnel managers and job content. It describes the theory of redundancies and termination of employment in accordance with the Labor Code. The hypothetical part of the thesis builds on the theoretical part. It analyses interviews with individual HR Managers and evaluates the qualitative research of the issue. The aim of the thesis is to determine how redundancies affect recruiters themselves, how they deal with individual redundancies and how the process of dismissal is instigated in their company.

Keywords: human resources, personnel, termination of employment, layoffs, outplacement

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady.

Zvláštní poděkování patří Janu Žídkovi, který mi byl oporou po celou dobu studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto: „Jestli najdeš v životě cestu bez překážek, určitě nikam nevede.“

Arthur Charles Clarke

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONALISTIKA A ANDRAGOGIKA	11
1.1 VÝZNAM ANDRAGOGIKY PRO PERSONÁLNÍ PRÁCI	13
1.2 ÚLOHA PERSONALISTY VE VZTAHU K PROFESI ANDRAGOGA	14
2 PERSONALISTÉ A JEJICH PRÁCE	16
2.1 SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI PERSONALISTŮ	17
2.2 NÁPLŇ PRÁCE PERSONALISTŮ.....	18
3 PROCES PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	21
3.1 UKONČOVÁNÍ PP Z HLEDISKA ZP.....	22
3.2 POSTUP PŘI PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	27
3.3 OUTPLACEMENT	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	32
4.1 CÍLE VÝZKUMU	32
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	32
4.3 METODY ZKOUMÁNÍ.....	33
4.4 VÝBĚR RESPONDENTŮ	33
4.5 TABULKA RESPONDENTŮ.....	34
4.6 PROVEDENÍ SAMOTNÉHO VÝZKUMU	34
4.7 POSTUP ANALÝZY DAT	35
4.8 JEDNOTLIVÉ KATEGORIE	35
4.8.1 „Ach ty nervy“	36
4.8.2 „Vše dle pravidel“	37
4.8.3 „Pořád to není ono“	38
4.8.4 „Tak takhle ne“	39
4.8.5 „Nejslabší z kola ven “	40
4.8.6 „Všichni naši blízcí “	42
4.8.7 „Instituce “	42
4.8.8 „Už je to za námi? “	43
4.8.9 „Pomáhají ano či ne? “	44
4.8.10 „Jinak to nejde “	45
4.8.11 „Nejen vesnice je jiná “	46
4.8.12 „Jak na ně? “	46
4.8.13 „Všechno odvál čas “	48
4.9 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM TABULEK	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

V posledních letech v důsledku ekonomické krize docházelo k poklesu výroby téměř ve všech odvětvích, což se dále projevovalo i ve službách. Tudíž dalším logickým krokem jednotlivých organizací bylo propouštění zaměstnanců. Samozřejmě existují i jiné typy propouštění než propouštění z nadbytečnosti, krom jiného můžeme zmínit propuštění z důvodu neuspokojivých pracovních výsledků, z důvodu zdravotních, či uběhnutí pracovní smlouvy. Vždy však zůstává, že je to krok velmi nepříjemný pro obě strany. Krok, který má za následek zásadní změnu v životě pro propouštěného zaměstnance. Propuštěný se díky tomuto kroku může dostat do finanční, sociální i emoční krize. Na druhou stranu se však může stát, že to pro něj bude impulz ke zlepšení svého dosavadního života. Každý člověk je jiný, každý je osobností a každý vnímá tuto situaci jinak.

Tato práce ale nepojednává o prožívání propouštění z hlediska zaměstnanců, těch, kteří propuštěni jsou, ale naopak se snaží osvětlit, jakým způsobem tento proces vnímají ti z druhé strany. Samotní personalisté či majitelé organizací, kteří se personální otázce věnují. Z docela pochopitelného důvodu se společnost zaměřuje jen na problémy či reakce propuštěných a lidé, kteří stojí na druhé straně barikády a jsou nuceni propustit, na ty se zapomíná. Je to přirozená reakce, protože tito lidé přece o nic nepřichází. Ale mnohdy se stává, že vyrovnat se s tím, že to jsem já, kdo může za to, že ten či onen je bez finančních prostředků pro zabezpečení své rodiny, je stejně komplikované a složité a nechává to v personalistech stopy na celý život, jako pro propuštěné zaměstnance.

Toto téma jsem si vybrala na základě vlastních profesních zkušeností, kdy po osmi letech práce v personální sféře, se stejně nejsem schopna smířit s faktem, že musím nějakého zaměstnance propustit. Proto se tato bakalářská práce na téma „Prožívání procesu propouštění z pohledu personalisty“ bude věnovat personalistům a jejich práci. Cílem je na základě výzkumu zjistit, jak personalisté vnímají proces propouštění. Zda je to pro ně pouze součást jejich každodenní práce, rutina nad kterou se nepozastavují nebo je pro ně tato část personalistiky problémem, se kterým se těžce vyrovnávají. Které propuštění během jejich profesní kariéry je zasáhlo nejvíce a zda si svůj první rozhovor s propuštěným zaměstnancem pamatují či nikoli.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA A ANDRAGOGIKA

Personalistika, personální práce - podle definice tvoří personální práce část řízení, která se zabývá člověkem v pracovním procesu, konkrétně získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho schopností, pracovního chování, vztahu k práci, kterou vykonává, k dané organizaci, kolegům a dalším lidem, s kterými jeho práce souvisí, ale též uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.(Koubek, 2001, s. 14)

Podle obecného pohledu se v personalistice jedná o obsazování pozic v dané organizační struktuře těmi nejlepšími a nejschopnějšími lidmi. A právě k tomuto mají personální činnosti přispívat. Ovšem tyto činnosti nepatří jen pod personální útvary, ale též do řídicí činnosti manažerů ve všech stupních řízení, včetně top managementu.(Sakslová a Šimková, 2013, s. 17)

Koubek pak dále vysvětluje termíny jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a jejich postavení v hierarchii řízení organizace.

Personální administrativa je nejstarší pojetí personální práce, byla chápána jako služba, která má zajišťovat administrativu a procedury, spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců organizace. I v dnešní době je ještě toto pojetí v některých organizacích běžné, převážně tam, kde je personální práce nedoceněna. Jedná se často o typ organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, tam kde je nízká míra dělby pravomocí.

Personální řízení se jako koncepce začala objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích orientovaných na expanzi na eliminaci konkurence. Jako nejlepší způsob se jevilo vytvořit formovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Začaly vznikat personální útvary nového typu s novými metodami personální práce. Personální útvary si získaly velkou autoritu i autonomní rozhodování, přesto zůstaly orientovány na vnitroorganizační problémy, zaměstnávání lidí a jen málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil.(Koubek, 2001, s. 15 - 16)

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, v zahraničí vznikla v padesátých až šedesátých letech. Stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější

složkou. Završuje se tímto vývoj personální práce od pouhé administrativy k činnosti koncepční, řídicí. (Koubek, 2001, s. 16)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Řízení lidských zdrojů můžeme považovat za „soubor vzájemně propojených politik, vycházejících z určité ideologie a filozofie“, čtyři následující aspekty, pak vytvoří úspěšnou verzi řízení lidských zdrojů.

- Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů
- Strategické podněty poskytují informace pro rozhodování o řízení lidí
- Ústřední role liniiových manažerů
- Spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů (Armstrong, 2007, s. 27)

Andragogika – pojem, který není ještě v našem prostředí natolik rozšířen, tato situace se ale mění. Andragogika tedy je vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých, ale také studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých. Krom teorie se realizuje i andragogická praxe. Pokud bychom chtěli pojem andragogika vysvětlit přesně, jde vlastně o doprovázení člověka na jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa. (Beneš, 2008, s. 11)

Palán ovšem říká, že nahradit pojem andragogika pojmem vzdělávání dospělých nelze. Vše je odvíjeno od jeho použití. Pokud bychom zůstali u vědy o výchově a vzdělávání dospělých je nejpřesnější názor, že andragogika je teorií vzdělávání dospělých. Neboli: andragogika je vědní disciplína a vzdělávání dospělých je pojem pro vzdělávací praxi. V případě, že však budeme andragogiku chápat v širokém smyslu, jako péči o člověka, pak teorií vzdělávání dospělých se stane pedagogika dospělých a vzdělávání dospělých bude jen jednou ze součástí. Problémem však bude začlenění personální práce, personální péče, sociální péče, pracovního poradenství a dalších disciplín do andragogiky jako zastřešující obecné vědy o péči o člověka. (Palán, 2002, s. 15)

Prusáková dělí andragogiku na tři profílance podle oblastí, kde jsou dané poznatky aplikovatelné. Vycházejí ze třech základních oblastí života dospělého člověka, kde je nejvíce vystavovaný změnám, kde hledá svoji životní orientaci, sebezdokonalování a sociální pomoc. Těmi konkrétními oblastmi jsou oblast profese, volného času a sociálního zabezpečení a na tomto základě dělíme:

- profesní andragogiku – zaměřuje se na další profesní vzdělávání dospělých, včetně rekvalifikačního vzdělávání, personálního managementu, péči o rozvoj lidských zdrojů, kariérní poradenství atd.
- kulturně-osvětovou andragogiku – tato se zaměřuje na volnočasové aktivity, kulturně-výchovnou činnost a zájmové či občanské vzdělávání.
- sociální andragogiku – zaměřuje se právě na sociální práci a sociální péči.(Prusáková, 2005, s. 18)

1.1 Význam andragogiky pro personální práci

V okamžiku, kdy přistoupíme na tvrzení, že nejlepší teorií je praxe, pak se dá říci, že andragogika je nejvýznamnějším základem úspěšného personálního řízení. Dříve se andragogika nazývala pedagogikou dospělých a ta měla místo i v podnikovém vzdělávání jako podniková pedagogika. Rozvíjela se od konce II. světové války v závodních školách práce, poté v podnikových technických školách a podnikových institutech. Ač původně bylo určeno i pro dělnickou třídu, brzy se zaměřilo na docela úzkou skupinu lidí, na řídicí pracovníky a „kádrové rezervy“. Vzdělávání bylo plně v rukou komunistické strany a andragogika sklouzla k politickému vzdělávání v personalistice. Personalistika se omezila na administrativní úkony a vzdělávání se řešilo pouze politické. Po změně režimu nastal obrat, člověk již nemůže být brán jako manipulovatelný objekt, naopak stal se nezávislým jedincem na trhu práce a snaží se co nejoptimálněji uplatnit. Personalistika stojí před velkým úkolem a to paralelní uspokojení potřeb organizace i jedince.(Palán, 2003, s. 27)

V personální práci v ČR nastaly začátkem 90. let 20. století velké změny díky demokrati- zované společnosti a změně ekonomiky. Vznikla tak nová generace manažerů, kteří se orientují i na mezinárodní trhy a i běžný český zaměstnanec se internacionalizuje. Management lidských zdrojů zatím nevyužil všechny výzvy a příležitosti, které jsou mu nabízeny.

V managementu lidských zdrojů nelze využít jednoznačné poučky a vzorce, jde spíše o soubor určitých zásad, postupů a politik. Je nutné si uvědomit složitost, rozporuplnost so-

ciálních a ekonomických procesů, což má v personální práci zásadní význam.(Dvořáková, 2007, s. 3-4)

Andragogika nalézá své uplatnění napříč všemi obory, které se zabývají dospělými. A samozřejmě nalézá své uplatnění i v personální práci i proto, že v práci člověk tráví největší část svého života.(Palán, 2003, s. 30)

1.2 Úloha personalisty ve vztahu k profesi andragoga

Existuje vztah mezi andragogikou a personalistikou? To je otázka, kterou si položíme v této kapitole, ale dalo by se říct už nyní na začátku, že ano. Vztah existuje a to převážně ve vzdělávání pracovníků.

„Vzdělávání považujeme za celoživotní proces. Stále více se hovoří o koncepci učící se jedinec – učící se podnik – učící se společnost.“ (Mužík, 2000, s. 76)

Podle Bartoňkové a Šimka dělíme profesní vzdělávání dospělých na kvalifikační, kam lze zařadit prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, inovace, specializace, rozšiřování kvalifikace, zaučení a zaškolení. Dále pak dělíme na rekvalifikační vzdělávání, do kterého zahrnujeme předkvalifikační kurzy, obnovovací rekvalifikace, prohlubovací rekvalifikace, doplňkové rekvalifikace, cílené rekvalifikace a zaměstnanecké rekvalifikace. A v neposlední řadě patří do rozdělení i normativní školení, pod která řadíme odbornou způsobilost, bezpečnost práce, protipožární ochranu a způsobilost k výkonu povolání.(Bartoňková a Šimek, 2002, s. 48)

Mužík také upozorňuje na výhody a nevýhody systematického podnikového vzdělávání. Mezi výhody zařazuje formování cílů podniku a hledání cesty k jejich dosažení, dále pak formování kultury podniku, umožnění kvalifikovaného provádění procesu personálního plánování, personálního rozvoje a dalších personálních činností, umožnění průběžného formování pracovních schopností zaměstnanců dle specifických potřeb podniku, dále pak ovlivňuje pracovní výkon, produktivitu práce, potažmo kvalitu výrobků a služeb. A v neposlední řadě pomáhá zlepšovat individuální životní standart a trávení volného času pracovníků. Stejně jako Mužík vyjmenovává možné výhody, tak zmiňuje i nevýhody. K nevýhodám systematického podnikového vzdělávání řadí nebezpečí manipulace s pracovníky, které může přerůst až ve „vymývání mozků“. Pracovník se sice rozvíjí profesně, ale jeho ostatní rozvoj se tím může zabrzdit. Dalším nebezpečím je možnost vzniku konflikt-

ních situací. Některé vzdělávací akce jsou velmi lukrativní a nákladné a mohou se stát lobistickým nástrojem k boji o pozice. (Mužík, 2000, s. 84-85)

Personalisté v organizacích se soustřeďují na rozvoj znalostí (fakta, pravidla, postupy), dovedností (manuální, počítačové, interpersonální) a postojů (k bezpečnosti práce, ke kvalitě, k lidem, k firmě). Pro plánování vzdělávání v organizaci je třeba dodržet následující čtyři kroky:

1. Identifikace potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání.



2. Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů.



3. Vlastní realizace vzdělávacího programu.



4. Hodnocení podle určených kritérií a vynaložených nákladů. (Bláha, 2005, s. 182)

Dle Belcourt probíhá učení v organizacích ve třech úrovních, kde ale do prvních dvou úrovní zahrnula všechny body, znalosti, dovednosti a fakta, tak jak popisuje Bláha. Třetí úrovní je organizační rozvoj. Organizační rozvoj z hlediska řízení lidských zdrojů se týká hodnocení schopností zaměstnanců a vytváření programů, které by jim umožnily rozvinout své schopnosti za účelem uskutečňování cílů organizace. (Belcourt, 1998, s. 16)

2 PERSONALISTÉ A JEJICH PRÁCE

Personalisté jsou odpovědni za personální administrativu, ale též za koncepční a metodické aspekty personální práce. Mnohdy na ně bylo nahlíženo jako na servis, který je k dispozici pro jejich požadavky a vlastně nepřináší žádnou hodnotu organizaci. Krom toho díky různým fúzím a akvizicím se personalisté dostali do rolí těch, kteří informují zaměstnance o nadbytečnosti. (Dvořáková, 2007, s. 16)

Práce a role personalistů budou různé, ale dle Armstronga lze členit na 3 hlavní role

1. **Stratégové** – řeší hlavní strategické otázky týkající se řízení a rozvoje lidí a zaměstnaneckých vztahů, formulují politiku, řídí procesy změn. Ovšem ne každý personalista se k této roli dostane, zvláště pokud nejsou členy vrcholného managementu.
2. **Poskytovatelé interních služeb** – poskytují služby pro zaměstnance, liniové manažery, potřeby organizace. Což je základní prací personalisty a znamená vytváření a aplikaci procesů, systémů a postupů v personální práci.
3. **Interní konzultanti** – působí jako poradní složka managementu při řešení personálních otázek, vytváření nových postupů při zaměstnávání lidí, zasahují dle potřeby a celkově usnadňují způsoby v zaměstnávání lidí. (Armstrong, 1999, s. 77)

Personalista musí být schopen vyznat se v teoretických a praktických znalostech a dovednostech personální práce, ale i v dalších problémech organizace. Musí být schopen orientovat se ve vnějších faktorech, které ovlivňují organizaci (populační vývoj, trh práce, legislativa, atd.). Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet organizační schopnosti, být flexibilní, zaujatý pro svoji práci a důsledný. Již není pouhým administrativním pracovníkem, nýbrž se stal skutečným manažerem, který se denně setkává s pracovníky organizace a jejich pracovními či osobními problémy. (Koubek, 2001, s. 14)

Je důležitá kooperace liniových manažerů organizace s personalisty. Ačkoli právě linioví manažeři mají na svých bedrech část personální práce, přesto je velice důležité, aby za nimi stál právě někdo se zkušenostmi a výcvikem v oblasti lidských zdrojů při zavádění politik, standardů a postupů, v poradenství a též v koordinaci a zajištění výcviku a rozvoje. Od organizace k organizaci se práce jednotlivých personalistů liší. (Foot a Hook, 2002, s. 6)

Personalisté jsou součástí managementu. Nicméně neměli by být pasováni do rolí náhradních zástupců zaměstnanců, zároveň by ale měli být schopni vyjádřit svůj názor, či nesou-

hlas s postupy organizace. Nesmí být tolerantní k nezákonnému jednání nebo nesterajnosti příležitostí. Pokud už musí dojít k zeštíhlení organizace, jsou povinni zabezpečit, aby organizace přijala všechny potřebné kroky, které mohou zmírnit špatné následky, například tím, že nejdříve využijí přirozené úbytky a dobrovolné odchody zaměstnanců. A pokud i přesto všechno dojde k nedobrovolným odchodům, učiní maximum proto, aby odchozím zaměstnancům pomohli k nalezení nového zaměstnání. (Armstrong, 2007, s. 88)

2.1 Schopnosti a dovednosti personalistů

Teoretikové řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 93-94; Koubek, 1997, s. 32) se shodují, že by personalisté měli mít následující schopnosti a dovednosti.

Personalista rozumí podnikovému prostředí, zná konkurenční tlaky, klíčové činnosti a procesy v podniku. Rozumí podnikové kultuře i tomu jak personální politika a praxe ovlivňuje výkony podniku a samozřejmě se snaží o bezchybné uplatňování všech součástí.

Těž by měli mít určité strategické schopnosti, měli by se snažit se o účast na podnikové strategii a přispívat k jejímu vytváření. Dále přispívají i k vytváření jasné vize hodnot pro organizaci. Vytváří a zároveň realizují logické, promyšlené a vzájemně propojené personální strategie, které odpovídají podnikové strategii. Personalista chápe význam měření lidského kapitálu, zavádí systémy jeho měření a zabezpečuje jejich adekvátní užívání.

Dále je schopen analyzovat a diagnostikovat problémy související s lidmi a navrhnout praktická řešení k nápravě. Pomáhá vyhledávat zdroje pro organizaci, tak aby měla potřebnou kvalifikovanou a angažovanou pracovní sílu. Zavádí nové systémy práce, které dokáží optimálně využívat lidi.

Personalista dále analyzuje a diagnostikuje problémy s lidmi a hledá jejich řešení. Používá intervenční styl k uspokojení potřeb klientů. Koučuje klienty, tak aby byli schopni se vyrovnat se svými problémy.

Je schopen předvídat požadavky a dle nich provádí své služby. Poskytuje účinné a nákladově efektivní služby v každé oblasti řízení lidských zdrojů. Snaží se rychle a účinně reagovat na žádosti o personální služby, pomoc a rady. Posiluje pravomoci liniových manažerů tak, aby byli schopni sami rozhodovat v některých personálních záležitostech, ale stále je dle potřeby vede.

Personalista se neustále zdokonaluje a rozvíjí své znalosti a dovednosti. Hledá vzory nejlepší praxe v personální práci, zvládá udržovat si přehled o novinkách v řízení lidských

zdrojů i je schopen udržet krok s výzkumem v oblasti lidských zdrojů.(Armstrong, 2007, s. 93)

Personalista je povinen žít dle hodnot organizace, udržovat vzájemné vztahy založené na důvěře. Snaží se popohánět změnu kupředu, je schopen diagnostikovat problémy, budovat vztahy s klienty, řešit problémy a uskutečňovat cíle. Personalista má působit jako „udržovatel kultury“, musí umět rozpoznat kulturu nutnou k naplnění firemní strategie. Měl by vytvářet kulturu tak, aby byla pro pracovníky přitažlivá a vést zaměstnance k tomu, aby jejich chování odpovídalo firemní kultuře. Stejně tak je i odborníkem ve své specializaci, nabízí moderní a inovativní postupy hlavně v oblastech získávání nových pracovníků, jejich rozvoj, odměňování a komunikaci. Zná strategii, organizaci, konkurenci, finance, prodej, provozní náležitosti, informační technologie i marketing dané organizace.(Armstrong, 2007, s. 94)

2.2 Náplň práce personalistů

Personalisté poskytují personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům, ale také jednotlivým zaměstnancům. Zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti i s institucemi mimo vlastní podnik.(Kociánová, 2010, s. 17)

V odborných publikacích Foot a Hook (2002, s. 5) a Armstronga (2007, 20-22) můžeme nalézt shodu v náplni práce personalistů v těchto oblastech.

Úkoly řízení lidských zdrojů se nacházejí převážně v personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce, potažmo náplň práce personalistů. V odborných publikacích můžeme najít různá pojetí personálních činností, často se však objevují v těchto podobách:

Vytváření analýzy pracovních míst – definice pracovních úkolů a pravomocí s nimi spojených. Odpovědnost za tyto úkoly, pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace takovýchto materiálů.

Personální plánování – jde o plánování potřeby pracovníků v organizaci, jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků – v této oblasti se personalista zaměřuje na přípravu a zveřejnění informací o volných pracovních místech. Připravuje formuláře a do-

kumenty, které bude od uchazeče o danou pozici požadovat, sestaví předvýběr, organizuje pohovory, vyjednává s vybranými uchazeči o podmínkách jejich zaměstnání v organizaci. Zařazuje přijaté pracovníky do personální evidence, nového pracovníka zorientuje v organizaci a uvede na pracoviště.

Hodnocení pracovníků – pro hodnocení pracovníků si personalista připravuje potřebné formuláře, časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení. Pořizuje, vyhodnocuje a uchovává dokumenty, organizuje hodnotící pohovor a navrhuje a kontroluje přijatá opatření.

Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru – v této oblasti personální práce dochází k zařazování pracovníků na konkrétní pozice, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přecházení na nižší funkci, či penzionování a propouštění.

Odměňování – personalista, stejně jako u dalších nástrojů ovlivňování pracovního výkonu a motivace, organizuje celý proces.

Vzdělávání pracovníků – personalista musí nejdříve identifikovat potřeby vzdělávání, plánuje proces vzdělávání, hodnocení výsledků z něj a na závěr vyhodnocuje, jakou účinnost vzdělávací program měl.

Pracovní vztahy – organizuje jednání mezi vedením organizace a zástupci z řad zaměstnanců, pořizuje a archivuje zápisy z jednotlivých jednání. Personalista dále zpracovává informace o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ujednáních. Stejně jako řeší i mezilidské a mezikolegiální vztahy, například agendu stížností, disciplinárních jednáních, atd.

Péče o pracovníky – v této agendě personalista řeší pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vedení dokumentace. Otázky, které se týkají pracovní doby a pracovního režimu, organizování kontrol. Stejně jako tzv. "záležitosti sociálních služeb", kam lze zařadit stravování, sociálně hygienické podmínky k práci, aktivity volného času, různé kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků, služby poskytované jejich rodinným příslušníkům, atd.

Personální informační systém – pracovník personálního oddělení zjišťuje, shromažďuje a uchovává data, která se týkají pracovních míst, jednotlivých pracovníků, jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v dané organizaci. Poskytuje odpovída-

jící informace příslušným osobám (vedoucím pracovníkům, ÚP, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy, aj)

V poslední době jsou mezi práci personalisty zařazovány i následující agendy.

Průzkum trhu práce – snaží se poodhalit potencionální zdroje pracovních sil, díky analýzám populačního vývoje, nabídek pracovních sil a poptávky po nich.

Zdravotní péče o zaměstnance – na bedrech personalisty spočívá zdravotní program organizace, zahrnující kontrolní lékařské prohlídky, případně i léčbu a rehabilitaci.

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací – vytváří harmonogramy personálních prací a systémů, které jsou zaměřeny na využití matematických a statistických metod v personální práci.

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – toto je oblast, kde se personalista zaměřuje především na striktní dodržování zákoníku práce v různých jeho bodech a jiných zákonů, které se týkají zaměstnanců, práce, odměňování, případně sociálních záležitostí. Do popředí se dostává dodržování zákonů týkajících se diskriminace v zaměstnání, hodnocení nebo odměňování pracovníků na základě znaků jako je pohlaví, věk, národnost, náboženství, politická příslušnost, sexuální orientace, apod. Dodržováním zákonů není chráněn jen zaměstnanec, ale také organizace před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu.

Kromě výše uvedených společných oblastí se Foot a Hook zmiňují i o zacházení se stížnostmi, vyjednávání se zaměstnanci a povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.(Foot a Hook, 2002, s. 5)

U malých zaměstnavatelů je často využíván jen zlomek z předchozích činností personalistů. U velkých organizací naopak je škála personální práce veliká a nezdívka bývají najímáni externí specialisté.(Armstrong, 2007, s. 20-22)

V další kapitole se budeme zabývat jednou z částí personální práce, konkrétně propuštěním zaměstnanců z organizace.

3 PROCES PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Personální útvar a personalisté sami mají za úkol řídit zvolňování pracovníků z pracoviště. Pokud se jedná o nedobrovolný odchod je to ta nejhorší a nejobtížnější část personální práce vůbec a navíc je v rozporu s tím, čemu se obvykle personalisté věnují. Čas a úsilí, které věnovali získávání a rozvoji zaměstnanců, přišlo vniveč. Na samotné rozhodnutí o propouštění nemají personalisté vlastně žádný vliv, ale měli by přispět k minimalizaci problémů traumat, která mohou nastat. (Armstrong, 2007, s. 402)

Pracovní poměr může být ukončen z různých příčin a různým způsobem. Může být ukončen pracovníkem, který si našel jinou práci, případně již nastal čas jeho odchodu do penze. V dnešní době však často dochází k takzvanému „zeštíhlování“ organizací a to má za následek nedobrovolné odchody zaměstnanců ze svých zaměstnání. Dochází k propouštění z nadbytečnosti, kvůli disciplinárním prohřeškům i kvůli neschopnosti, či nezpůsobilosti k práci, tak jak ji posuzuje zaměstnavatel. (Armstrong, 2007, s. 378)

Zaměstnavatelé by měli usilovat o co nejmenší počty ukončených pracovních poměrů z nadbytečnosti. Toto vyžaduje předvídání a plánování potřeby lidí v budoucnu v organizaci. Je dobré zvážit, zda by nebylo vhodné uvolněné pozice, například z důvodu odchodu do penze nebo rezignace, obsadit již zaměstnanými pracovníky, než přijímat zaměstnance nové. Propouštění z nadbytečnosti se dá eliminovat zrušením přesčasové práce, zrušením práce, která je zajišťována dodavatelsky či dohodami o provedení práce nebo pracovní činnosti. (Kociánová, 2010, s. 192)

Snižování stavů z nadbytečnosti přitahuje ne vždy chtěnou pozornost. Jedná se totiž o pracovníky, kteří se ničím neprovinili, proto by mělo být jasné, že hlavní příčina není ve schopnostech daných zaměstnanců, ale v tom, že zaměstnavatel už nepotřebuje pracovní pozici zaměstnance. (Koubek, 2001, s. 232)

U propouštění pracovníků z nadbytečnosti je třeba zachovat citlivý přístup. Organizace by o tomto stavu měla včas informovat své zaměstnance, aby předešla různým fámám a nedorozuměním, které situaci ještě zhoršují. Informace, které by mělo oznámení zahrnovat jsou: informace o průběhu procesu propouštění, informace o peněžních náhradách a možné pomoci propouštěným pracovníkům. Tato situace vyžaduje absolutně profesionální přístup ze stran vedení organizace a personalistů. (Kociánová, 2010, s. 192-193)

Mimo propouštění z nadbytečnosti dochází i k jiným způsobům ukončení PP. Konec smlouvy na dobu určitou, skončení pracovního poměru ve zkušební době, výpověď ze strany zaměstnance z různých důvodů nebo i bez něj, stejně tak ze strany zaměstnavatele, kde ovšem důvod být uvedený vždy musí. Předchozí výčet možností spadá pod jednostranné právní úkony, ještě je ale nutno zmínit i úkon, který je učiněn oběma stranami, tzv. dohodou. (Šubrt, 2013, s. 53)

Propouštění musí být oprávněné, musí být dodržována legislativa. Personalisté se musí snažit najít ten nejvhodnější systém, postup, aby se každá osoba, které se propouštění nějak dotýká, chovala přípustným způsobem. Legislativa se neustále mění a je třeba znát jak obecné principy, tak aktuální zákony a jejich výklady. (Foot a Hook, 2002, s. 413-414)

K aktuální legislativě z hlediska ukončování pracovních poměrů se vyjadřuje následující kapitola.

3.1 Ukončování PP z hlediska ZP

Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, pracovní poměr lze ukončit několika způsoby a ty si nyní vysvětlíme.

§49 – dohoda

Ukončení PP dohodou je dvoustranný právní úkon. Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodnou na skončení pracovního poměru k určitému sjednanému datu. Při tomto ukončení zaměstnanci nepřísluší odstupné. (ZP, 2013, s. 20)

Dohodu o skončení pracovního poměru lze uzavřít kdykoli během pracovního poměru a to i když je zaměstnanec nemocen nebo pečuje o dítě mladší tří let, či je zdravotně postižený. Dohoda musí být vždy uzavřena písemně, jinak je neplatná. Pokud jsou v ní uvedeny důvody skončení PP z organizačních změn, pak náleží i odstupné. (PaM, 2012, s. 47)

Tento způsob ukončení PP je pro personalisty i zaměstnance jeden z nejlepších. Na ukončení pracovního vztahu se dohodnou, nenastává zde problém s napjatými emocemi, výčitkami, ukřivděním z kterékoli strany.

§ 52 – výpověď daná zaměstnavatelem

Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli dát zaměstnanci výpověď z následujících taxativně daných osmi důvodů. Důvod musí být při §52 vždy uveden, zaměstnavatel nesmí dát zaměstnanci výpověď bez udání konkrétního důvodu, ani není možné výpovědní důvody

rozšiřovat. Zaměstnavatel nikdy nesmí dát zaměstnanci výpověď v ochranné době. (Šubrt, 2013, s. 54)

§52 písm. a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část

§52 písm. b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část

§52 písm. c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným

U odstavců a-c §52 náleží zaměstnanci odstupné až do výše 3násobku průměrné mzdy zaměstnance. (ZP, 2013, s. 20)

Nadbytečnost musí být dána rozhodnutím zaměstnavatele o organizační změně. Po vydání tohoto rozhodnutí jsou vybíráni pracovníci, kteří budou propuštěni. Jejich propuštění by nemělo mít vliv na organizaci a její chod a musí být v souladu se zákony. Je třeba brát v úvahu i dopady propouštění na pracovníky, kteří v organizaci zůstávají. (Kociánová, 2010, s. 193)

Kritéria propuštění z nadbytečnosti:

- Motivace pracovníků k odchodu na základě vyplacení odstupného. Nebezpečím této varianty je, že se může stát, že z organizace odejdou i zaměstnanci, které by si zaměstnavatel rád ponechal. (Kociánová, 2010, s. 193)
- Metoda LIFO (Last In First Out) je založena na propouštění pracovníků, kteří jsou v organizaci nejkratší dobu. Vychází z toho, že déle pracující zaměstnanci organizace mají větší morální právo v ní setrvat. I pro organizaci je to snazší, dá se dobře zdůvodnit a zaměstnavatel si udrží dlouhodobější a zkušenější pracovníky. Úskalí této metody tkví v tom, že zaměstnanci s kratší dobou v organizaci jsou často mladší lidé a může to vést k demografickému stárnutí personálu. Navíc se tímto znehodnocuje úsilí personalistů vynaložené na získávání a výběr pracovníků v posledních letech. (Koubek, 2001, s. 233)
- Metoda založená na výkonu pracovníků vychází z jiného hlediska, konkrétně z toho, že větší morální právo na setrvání v organizaci mají výkonní pracovníci. Celá metoda je založena na hodnocení pracovního výkonu. Nebezpečí tkví v tom, že nemusí být objektivní a lze ji používat jen v organizacích, které provádí systematické hodnocení a mají spolehlivé podklady o pracovním výkonu zaměstnanců. Může se snadno stát, že se nadřízení budou chtít zbavit svých nepohodlných podří-

zených. Dá se říci, že k propuštění z nadbytečnosti neexistuje žádná spolehlivá metoda. (Koubek, 2001, s. 233-234)

Nezřídka se stává, že důležitým kritériem pro výběr je sociální hledisko. K odchodu nejsou vybráni ti výkonově slabší zaměstnanci, kteří mají horší rodinnou situaci nebo mají menší možnost se uplatnit na trhu práce. To už je na zvážení každého vedoucího pracovníka. (Kociánová, 2010, s. 193)

§52 písm. d) nesmí-li zaměstnanec dle lékařského posudku vydaného závodním lékařem vykonávat dosavadní práci pro pracovní úraz nebo nemoc z povolání. U §52 písmene d může zaměstnanci náležet odstupné až do výše 12násobku průměrné mzdy. (ZP, 2013, s. 20)

§52 písm. e) pozbyl-li zaměstnanec dle lékařského posudku vydaného závodním lékařem dlouhodobě zdravotní způsobilost z obecných příčin. (ZP, 2013, s. 20)

U odstavců d – e musí být posudek vždy vyhotoven závodním lékařem, zaměstnanci nepřísluší odstupné u odstavce e, naopak u odstavce d odstupné přísluší až do výše 12násobku průměrné mzdy. (Šubrt, 2013, s. 55)

§52 písm. f) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce: toto nesplňování požadavků spočívá v neuspokojivých pracovních výsledcích. Výpověď lze zaměstnanci dát z tohoto důvodu, jen pokud byl v posledních 12 měsících na tyto nedostatky upozorněn, vyzván k jejich odstranění a neučinil tak. (ZP, 2013, s. 20)

Požadavky na zaměstnance nejsou dány legislativou, ale přímo zaměstnavatelem a konkrétními předpisy organizace. Mohou se týkat druhu práce, duševních i fyzických vlastností zaměstnance, odborných znalostí a dovedností a dalších skutečností, které mohou mít na jejich plnění vliv. Samozřejmě na různých pozicích budou požadavky různé. Pokud tyto požadavky nejsou plněny ze strany zaměstnance, lze toto použít jako důvod k výpovědi. V případě, že zaměstnanec nedosahuje požadované pracovní výkonnosti, je zaměstnavatel povinen v posledních 12 měsících jej písemně vyzvat k jejich odstranění a stanovit přiměřenou lhůtu k nápravě. Teprve poté může zaměstnavatel přistoupit k výpovědi. (PaM, 2012, s. 49)

§52 písm. g) pokud jsou dány důvody, pro které by zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr nebo pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů

nebo pro méně závažné porušení povinností vyplývajících z pracovních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, pokud byl zaměstnanec v posledních 6 měsících v souvislosti s porušením pracovních předpisů upozorněn na možnost výpovědi. U odstavců e, f a g odstupné nenáleží. (ZP, 2013, s. 20)

Dříve existoval pojem „pracovní kázeň“, který již dnes z legislativy zcela vymizel a byl nahrazen pojmem „porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonané práci“. Rozlišuje se závažné, méně závažné a soustavně méně závažné porušování povinností. K podání výpovědi je třeba, aby porušení zaměstnancem bylo zaviněné. K závažným porušením povinností patří svévolné opuštění pracoviště, používání alkoholu na pracovišti, několikedenní nepřítomnost na pracovišti, atd. U soustavně méně závažného porušování povinností musí dojít k porušení alespoň třikrát, přičemž existuje mezi jednotlivými případy časová souvislost. Zároveň musí být na tuto skutečnost v posledních 6 měsících zaměstnanec písemně upozorněn a to i na možnost výpovědi za své jednání. (PaM, 2012, s. 49)

§52 písm. h) poruší-li zaměstnanec zvlášť hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance stanovenou v §301a. Odstupné nenáleží. (ZP, 2013, s. 21)

Poslední novela ZP umožňuje zaměstnavateli ukončit pracovní poměr se zaměstnancem, pokud dojde ke zvlášť hrubému porušení režimu dočasně práce neschopného zaměstnance. Jedná se o povinnost zaměstnance zdržovat se na pracovní neschopnosti v místě pobytu a dodržovat dobu a rozsah stanovených vycházek dle zákona o nemocenském pojištění. Někdy se nesprávně uvádí, že zaměstnavatel může kontrolovat i činnost, kterou zaměstnanec na nemocenské vykonává, toto se však nezakládá na pravdě. Jde skutečně jen o dodržení místa pobytu na pracovní neschopnosti. (PaM, 2012, s. 51)

U odstavců f až h není pro zaměstnance jeho propuštění vlastně nic, s čím by nepočítal. Je to jen odpovědí na přístup a chování k organizaci. Tudíž i pro personalisty je mnohem jednodušší výpověď zaměstnanci dát.

§ 55 – okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem

Zaměstnavatel může pracovní poměr ukončit okamžitě jen výjimečně dle dvou odstavců

- a) Byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu na dobu delší než 1 rok nebo byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen

pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu na dobu nejméně 6 měsíců.

- b) Porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahující se jím vykonané práci zvláště hrubým způsobem. Odstupné nenáleží u §55 ani u jednoho z odstavců.(ZP, 2013, s. 21)

Personalisté by měli mít na paměti, že toto ukončení pracovního poměru je zcela výjimečný způsob. Opět musí být učiněno písemnou formou a musí v něm být skutkově vymezen důvod, tak aby nemohlo dojít k pochybnosti či záměně s jiným důvodem. Pokud nebude důvod uveden, okamžité zrušení bude neplatné. Okamžité zrušení pracovního poměru musí být provedeno v co nejkratší době poté, co se zaměstnavatel dověděl o jeho důvodu.(Voříšek, 2008, s. 66)

§ 65 – skončení pracovního poměru na dobu určitou

Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou skončí. Neplatí zde žádná omezení zákazu výpovědi. Pokud ovšem zaměstnanec i po uplynutí doby určité dál pokračuje v práci s vědomím zaměstnavatele, platí, že tento pracovní poměr se změnil na pracovní poměr na dobu neurčitou. Odstupné nenáleží.(Šubrt, 2013, s. 58)

Tento způsob ukončení patří k těm jasně daným. Zaměstnavatel by měl včas zaměstnance upozornit na skutečnost, že mu končí pracovní smlouva a pracovní poměr nebude již dále prodloužen. Zpravidla je vhodné sdělit tuto skutečnost zaměstnanci 3 dny předem.(Voříšek, 2008, s. 68)

§ 66 – zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Zaměstnanec i zaměstnavatel může zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoli důvodu i bez udání důvodu. Je opět nutná písemná forma a zaměstnavatel nesmí zrušit pracovní poměr ve zkušební době v době trvání prvních 14 dní dočasné pracovní neschopnosti. Dle §66 odstupné nenáleží.(ZP, 2013, s. 24)

Opět jako u §65 platí pravidlo, že je vhodné oznámit skutečnost o zrušení pracovního poměru ve zkušební době zaměstnanci 3 dny předem, nicméně pokud se tak nestane, neznamená to neplatnost úkonu.(Voříšek, 2008, s. 69)

3.2 Postup při propouštění zaměstnanců

To co by měl vedoucí společně s personalistou vědět, než začne propouštět zaměstnance, by se dalo dle Stibalové shrnout do několika bodů.

Předně je důležité si uvědomit, že ztráta zaměstnání je velkým stresovým faktorem, na škále životních událostí dosahuje podobných hodnot jako dlouhodobé onemocnění či smrt blízkého příbuzného.

Každý zaměstnanec má své sny, představy, emoce, hrdost a reakce na takovou zprávu mohou být různé. Může přijít zloba, hledání viníka, popírání faktu. Se všemi těmito možnostmi bychom měli počítat.

O výpovědi by se daný zaměstnanec měl nejdříve dovědět v soukromí, jinak jej stavíme do náročné situace. Tím soukromím mu usnadníme se s danou situací lépe vyrovnat.

Samotné oznámení výpovědi by mělo být důstojné a mělo by mít pevnou strukturu. Není třeba dlouho „chodit kolem horké kaše“. Ničemu tím neprospějeme.

Po jasném sdělení výpovědi následují podrobnější důvody ukončení pracovního vztahu, upozornění na možnost další spolupráce či sdělení vlastní účasti. Vytvoříme tím jakousi časovou prodlevu, kdy bude mít zaměstnanec možnost sdělený fakt přijat.

Na co bychom rozhodně neměli zapomenout je poděkování za dosavadní práci. Ač se to může zdát jako banální záležitost, pro odcházejícího zaměstnance je to velice podstatná skutečnost. A není chybou, pokud poděkování přijde během trvání hovoru několikrát.

Proces uvědomění a smíření se s výpovědí je dlouhý a má několik stádií. Pozitivním přístupem k zaměstnanci mu tento proces usnadníme. Pokud navíc umožníme propuštěnému zaměstnanci další setkání, další rozhovor, posílíme jeho sebeúctu. Vstřícnost dokáže snížit jeho vnitřní konflikty, pochybování o sobě samém a vlastních schopnostech. Do projevu personalisty zásadně nepatří arogance, ironie nebo přehnaná účast.

Celá situace, která se týká propouštění, není složitá jen pro zaměstnance, ale i pro osobu personalisty. Svou roli si usnadní pečlivě připraveným procesem, promyšlenými důvody, které bude prezentovat a jistým vystupováním. (Stibalová, 2009, s. 38-39)

Na rozdíl od Stibalové, která nabádá ke srovnání si myšlenek ještě před samotným rozhovorem, Rick Amme ve svém článku uvádí několik konkrétních rad, které je dobré při pro-

pouštění dodržet pro zmírnění celého procesu, ačkoli je třeba mít na paměti, že každá situace je jedinečná.

- Pro zaměstnance jsou důležité průběžné informace o organizaci, aby nedošlo k překvapení nad náhlým propouštěním.
- Důležité je mít celý proces propouštění řádně naplánován.
- Nejdřív oznamte stav věci vedoucím. Budou pro Vás důležití v dalších krocích, mohou prezentovat část informací zaměstnancům a budete potřebovat jejich podporu.
- Reagujte rychle. Vybraným zaměstnancům oznamte propuštění co nejdříve, abyste minimalizovali dobu nejistoty.
- Oznamujte osobně. Nepoužívejte k těmto nemilým oznámením email, telefon, poštu.
- Buďte ohleduplní. Ztráta zaměstnání je velkým zlomem v životě člověka, takže ji prezentujte se stejnou citlivostí jako například smrtelnou dopravní nehodu.
- Přidělte zaměstnancům pracovníka, na kterého se můžou obracet, případně se vyplakat a lépe vyrovnat s nastalou situací.
- Poskytněte zaměstnancům všechny přechodné výhody, které si můžete dovolit. Protože jen dobré zprávy dokážou zaměstnance a tým i organizaci posunout kupředu.
- Informace podávejte písemně. V těžké situaci, v jaké se zaměstnanci ocitli, se může stát, že si nebudou pamatovat, vše co jste jim sdělili.
- Připravte si klíčové zprávy ohledně celé situace. Všichni budou klást otázky, tak ať jste na ně připraveni.
- Nejdříve informujte zúčastněné strany a až poté média.
- Všem říkejte stejný příběh. Zaměstnancům, dodavatelům, úřadům, všechny informujte i propouštění stejně. Pokud by došlo k nesrovnalostem ve Vašich informacích, vzbudilo by to nedůvěru v organizaci.
- Zaměstnanci, kteří se vlně propuštění vyhnuli, budou chtít znát plány do budoucna. Pokud již neplánujete žádné škrty v personální sféře, je dobré jim to sdělit, zároveň je ale upozorněte na skutečnost, že budoucnost předvídat nelze.
- Očekávejte neočekávané. Doba propouštění je plná nejistoty, práce s lidmi je nevyzpytatelná. Snažte se, aby to co učiníte, bylo vnímáno jako čestné a dobře míněné.
- Postarejte se o „přeživší“ zaměstnance. Zacházejte s nimi s úctou a zdvořilostí. Nenechávejte je v nejistotě, zda s nimi do budoucna počítáte, přece jen potřebujete udržet chod firmy.

- Dobré zprávy jsou důležité, prohlášení mluvčích mají často větší vliv. Sympatické na zaměstnance zaměřené informace mají mnohdy větší vliv než informace z tisku a jiných médií.(Amme, 2008)

3.3 Outplacement

„Propouštění je velmi nepopulární opatření a kvalitní společnosti si to velice dobře uvědomují. Proto přistupují k propouštění obezřetně. Takovou situaci je třeba řešit co možná nejcitlivěji-vždy se jedná o člověka zaměstnance, který v mnohých případech navíc věnoval společnosti svá nejaktivnější léta.“(Stýblo, 2008, s. 72)

V outplacementu jde o pomoc propuštěným pracovníkům při hledání náhradního nového zaměstnání. Organizace může poskytnout pomoc buď individuálně daným propuštěným pracovníkům, nebo jak se to stává hlavně u větších firem, jsou vytvořeny skupiny, které se věnují těmto záležitostem.(Gregar, 2010, s. 53)

Outplacement by měl být součástí dobrého řízení lidských zdrojů. Outplacement, který je profesionálně vedený maximálně, snižuje negativní vlivy propouštění třemi směry - u propuštěných zaměstnanců, u zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají, stejně jako na manažery zodpovědné za propouštění. Výsledkem kvalitního outplacementu je udržení dobrého jména organizace na trhu a ve společnosti a též motivace pracovníků, kteří ve společnosti zůstali.(Outplacement-service, © 2014)

V praxi se často stává, že outplacement je brán jako aktuálně potřebný personální krok. Toto však není založeno na pravdě. Outplacement by měl být součástí personálního plánování a vznikl jako nutnost velkých organizací, když byly nuceny zredukovat počty svých zaměstnanců. Podpora propuštěným i zůstávajících zaměstnanců je společnostmi chápána jako investice, která se vyplatí jak organizaci, tak zaměstnancům.(Stýblo, 2008, s. 72)

Dle definice Alana Jonese z roku 1994 je: „zajištění podpory kandidátům v průběhu přechodné fáze mezi dobrovolnou/nedobrovolnou ztrátou práce a novým nalezením místa“. Tato definice je skutečně výstižná, většina outplacementu se zabývá nalezením nové práce pro zaměstnance, existují i jiné formy pomoci, například školení, dobrovolná práce, práce na částečný úvazek, atd. Nejedná se o převzetí odpovědnosti za zaměstnancovu další profesní kariéru organizací, ale o pomoc a podporu. Skutečné břímě nalezení nového místa je na zaměstnanci samotném.(Foot a Hook, 2002, s. 430)

Cílem outplacementu je minimalizovat zaměstnanci trauma ze ztráty zaměstnání a dodat mu odvalu k hledání práce nové. Do služeb outplacementu můžeme zahrnout poskytnutí informací o postupu na úřadech, školení zaměřené na přípravu k hledání nového zaměstnání (vytvoření životopisu, motivačního dopisu, trénink výběrového pohovoru, atd.), vzdělávací programy, psychologické poradenství pro zaměstnance a jeho blízké, možnost využít zařízení organizace po odchodu ze zaměstnání – telefon, internet, fax, atd., pomoc při vyhledávání nového zaměstnání a vzájemná korespondence. (Kociánová, 2010, s. 196)

Výhody, které plynou z outplacementu

Personalisté si uvědomují, že je velmi důležité, aby celý proces propouštění měl hladký průběh. Není to důležité jen pro zaměstnance samotné, ale též pro organizaci a její pověst. Kvalitní outplacement zlepší morálku zbylých zaměstnanců. Kvalitní a pro organizaci klíčový zaměstnanci, budou chtít zůstat, pokud budou vidět, že i v tak těžkém období, jako propouštění je, se společnost o své zaměstnance stará. Pokud v organizaci existují odbory, pak nevystane tolik námitek, pokud budou nabídnuty zaměstnancům služby outplacementu. A v neposlední řadě se tolik nenaruší vztahy s veřejností, pokud bude organizace zacházet se situací opatrně. (Foot a Hook, 2002, s. 430)

Pro každého personalistu či majitele firmy je velice obtížné propustit své zaměstnance, zvláště když zná jeho rodinnou, finanční, či sociální situaci. Zároveň by však měli mít na paměti, že daná situace není jediným argumentem, zda vybrat toho daného zaměstnance. Chodíme do zaměstnání proto, abychom vytvářeli nějaké hodnoty, není možné nechávat si slabé zaměstnance jen z lítosti. Pokud musí k propouštění dojít, je důležité, aby vysvětlení bylo ohleduplné, ale také jasné a srozumitelné. Zaměstnanec nesmí odcházet z kanceláře s nejistotou.

V praktické části trochu nahlédneme do mysli několika personalistů, jak oni sami řeší a prožívají propouštění ve svých organizacích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Čtvrtá kapitola bakalářské práce se zaměřuje na praktickou výzkumnou část této práce, oproti předchozím kapitolám, které byly věnovány teoretickému hledisku personalistiky a jedné z jejich částí, propouštění zaměstnanců.

Důvodem výběru tématu bakalářské práce je stabilní aktuálnost tohoto problému. Kdy propouštění zaměstnanců je nedílnou součástí personální práce a oproti přijímání, hodnocení či vzdělávání je mu věnována mnohem menší pozornost nejen veřejností.

Pro zmapování tohoto problému se jako nejvhodnější jevil kvalitativní výzkum, který nám dovolí proniknout do této problematiky. Nevýhodou kvalitativního výzkumu je skutečnost, že jeho závěry nelze zobecňovat a tudíž výsledkem bude pouze malá sonda do této oblasti.

4.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, prozkoumat a vyhodnotit, jak personalisté či majitelé organizací vnímají a prožívají proces propouštění svých zaměstnanců.

Dle Švaříčka a Šed'ové (2007) se rozlišují 3 typy cílů:

1. Intelektuální – cílem je popsat, jak personalisté vnímají procesy propouštění v rámci své organizace. Prozkoumat příčiny propouštění a čemu personalisté při-kládají význam.
2. Praktický – cílem je v tomto případě zjistit, jak mohou být získané informace využity ke zkvalitnění práce personalistů, tak aby byl proces propouštění jednodušší jak pro ně, potažmo zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance samotné.
3. Personální – toto téma je pro výzkumníka velice osobní, vzhledem k tomu, že sama pracuje jako personalistka ve velké organizaci, kde občas dochází k různým personálním změnám. A tuto práci bere i jako možnost zkvalitnění vlastní práce.

V rámci výzkumu vyvstávají na základě stanoveného cíle výzkumné otázky.

4.2 Výzkumné otázky

Prostřednictvím rozhovorů s personalisty bylo cílem práce odpovědět na otázku:

Jak prožívají personalisté proces propouštění zaměstnanců ve své organizaci?

Tato hlavní výzkumná otázka byla rozvíjena v dalších tématech:

- Dodržování zákoníku práce
- Důležité vlastnosti personalistů
- Průběh propouštěcích rozhovorů
- Vnímání jednotlivých propouštění
- Využití outplacementu

4.3 Metody zkoumání

Pro tento výzkum byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Byla zvolena proto, že pro splnění jeho cíle vyhovovala lépe než metoda kvantitativní. Jako metoda kvalitativního výzkumu byl zvolen hloubkový polostrukturovaný rozhovor.

„Rozhovor je nejčastější používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Používá se pro něj označení hloubkový rozhovor (in-depth interview), jež můžeme definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“(Švaříček a Šedřová, 2007, s. 159)

U polostrukturovaného rozhovoru spočívá výhoda především v tom, že badatel si může dopředu připravit otázky a témata, kterých se chce držet. Zároveň ale tento způsob dovoluje respondentům, aby se vyjadřovali k tématům mimo tyto otázky, které však považují za důležité.

Hendl dále ve své publikaci uvádí, že hlavním úkolem kvalitativní metody výzkumu je objasnit, jak se lidé chovají v daném prostředí a situaci, jak se dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají daným konkrétním způsobem a jak organizují své denní aktivity a interakce.(Hendl, 2005, s. 52)

4.4 Výběr respondentů

Respondenti pro tento výzkum byli vybráni na základě záměrného výběru dle předem daných kritérií, který se jevil jako jediný správný. Nejednalo se o kritéria z hlediska pohlaví, věku či trávení volného času. Pro tento výzkum bylo důležité povolání jednotlivých respondentů. Bylo osloveno několik firem ve Zlínském kraji z důvodu nutnosti osobního setkání. Oslovení respondentů z celé České republiky by výzkumu dalo komplexnější charakter, avšak časově by toto šetření bylo velmi náročné, proto bylo zavrhnuto. Část organi-

zací, respektive jejich personalistů, rozhovor odmítla buď z nedostatku času nebo z nezájmu o toto zkoumání. Nicméně nakonec se podařilo do výzkumu zahrnout 5 respondentů, kteří pracují buď přímo jako personalisté nebo jsou majiteli organizací a jsou to právě oni, kteří se v té své organizaci zabývají personální otázkou.

4.5 Tabulka respondentů

Pseudonym	Pohlaví	Věk	Odvětví	Délka praxe
Pan Strnad	muž	33 let	Výrobní firma - dřevovýroba	10 let
Pan Poštołka	muž	50 let	Výrobní firma - nábytek	23 let
Paní Čápoová	žena	57 let	Účetní firma	23 let
Paní Jiříčková	žena	52 let	Výrobní firma – plastikářský průmysl	14 let
Paní Vrabcová	žena	40 let	Výrobní firma – automobilový průmysl	15 let

Tabulka č. 1 – základní údaje o respondentech

4.6 Provedení samotného výzkumu

Rozhovory s jednotlivými respondenty probíhaly během února a března 2014. Již při prvním telefonickém kontaktu byli účastníci šetření informováni o tématu rozhovoru a byl domluven termín samotné schůzky. U některých respondentů byl několikrát posunut z důvodu nedostatku času. Bylo ponecháno na rozhodnutí respondentů, kde chtějí, aby se schůzka uskutečnila. Všech pět účastníků si nakonec zvolilo pracovní prostředí, kde se cítí jistí ve svých rozhodnutích a brali tento výzkum jako součást své práce.

Před samotným výzkumem byly vypracovány základní otázky, které byly během rozhovoru položeny a dále se rozvíjely.

Na začátku schůzky byli respondenti seznámeni podrobněji s výzkumem, domluvili jsme se na zachování anonymity a užívání pseudonymu. Též jim byl předložen k podpisu sou-

hlas týkající se nahrávání a následného zpracování rozhovoru pro účely výzkumného šetření. Nutno ještě podotknout, že ačkoli respondenti zkoumanou problematiku znali a s rozhovorem souhlasili, přesto byla z některých citit neochota o propouštění a dění kolem něj hovořit.

Jak již bylo zmíněno, všechny rozhovory byly nahrávány na diktafon a trvaly mezi 15 – 30 minutami. Poté byly všechny rozhovory přepsány a dále pak kódovány. Jeden z kódovaných rozhovorů je nedílnou součástí této bakalářské práce.

4.7 Postup analýzy dat

Jednotlivé rozhovory byly zpracovávány formou otevřeného kódování.

„Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Bez tohoto prvního a základního kroku by nemohl proběhnout zbytek analýzy ani následná komunikace. Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáváním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly, a také jsou kladeny otázky o jevech údají reprezentovaných.“ (Strauss a Corbin, 1999, s. 43)

Postupuje se tak, že nejdříve se text rozdělí na dané jednotky. Jednotkou může být slovo, slovní spojení, věta či odstavec. Dělit musíme ne podle velikosti, nýbrž dle významu. Každé takto vzniklé jednotce přidělíme kód.(Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 211-212)

Ve chvíli kdy máme vyhotovený seznam kódů, můžeme přejít k jejich systematické kategorizaci. Dané kódy seskupujeme dle podobnosti případně jiné souvislosti. Pod vytvořenou kategorií slučujeme podobné kódy. Často je systém, který tímto vytváříme provizorní, protože během práce jej budeme mnohokrát přepracovávat a přeskupovat.(Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 221)

Z jednotlivých výsledků byly sestaveny kategorie.

4.8 Jednotlivé kategorie

V rámci interpretování získaných dat byly kódy seskupeny do několika kategorií pro lepší orientaci v celém výzkumu.

4.8.1 „Ach ty nervy“

Tato kategorie souvisí s emocemi, které personalisté prožívají během své práce, konkrétně i u propouštění zaměstnanců.

Většina respondentů uvádí, že personální práce je psychicky náročná a často je spjata s velkým emočním vypětím, hlavně pokud se týká oblasti propouštění zaměstnanců.

Kategorie sdružuje následující kódy: vcítění se, emoční vypětí, zasahuje obě strany, absence příjemného, osobní vhléd, lítost, nátlak, citlivé rozhodování, žádné emoční vypětí, spiknutí, vyhrocená situace, nepříjemné pocity, těžká situace, citové vydírání, provokace, snaha zapomenout.

Někteří z dotazovaných respondentů se shodli, že museli v minulosti při propouštění čelit psychickému nátlaku ze strany propouštěného zaměstnance, přičemž pro ně byla tato skutečnost velice nepříjemná. Dokládají to uvedené části rozhovorů.

„...jeden pracovník, si tady dokonce přede mnou kleknul a říkal, ať ho nepropouštím...“

„A bylo to hodně, hodně emotivní...“

„...podruhé to udělal, když jsem odjížděl autem a udělal to u brány z areálu. Takže to bylo hodně emotivní.“ (pan Strnad)

„...to byl hodně nepříjemný rozhovor, zaměstnanec nám tvrdil, že jsme se na něj spikli, že lžeme...“ (paní Vrabcová)

Paní Čápková, personalistka a majitelka účetní firmy se dokonce setkala i s agresivitou při propouštění. Pro propouštěného je ukončení jeho zaměstnání velkým psychickým vypětím a snadno se dá sklouznout i k negativním emocím.

„...někde je slzavé údolí, někdo začne být takový agresivní a kope kolem sebe a dělá problémy...“ (paní Čápková)

Naproti tomu respondentka Jiříčková se během své profesní kariéry v personální oblasti nenesetkala s ničím podobným jako její kolegyně. Zmiňovala pouze, že propouštění pro ni není příjemné, což se dá lehce pochopit.

„...musíme se rozloučit s pracovníkem, který si neplní své povinnosti. No a to pak není moc příjemné...“ (paní Jiříčková)

4.8.2 „Vše dle pravidel“

Následující kategorie úzce souvisí s tím, jak organizace a jejich zaměstnanci dodržují „bibli“ pro personalisty a majitele firem a to zákoník práce. Každý z respondentů na začátku uvedl, že ZP vždy dodržují. Při pokračování rozhovorů už to tak stoprocentní nebylo. Ačkoli někteří z respondentů uvedli, že dodržováním ZP chrání především sami sebe a své organizace před případnými problémy.

Také dotazovaní upozorňovali na využití některých paragrafů ZP, zejména u porušování pracovní kázně a jeho řešení.

Kategorie sdružuje následující kódy: dodržování ZP, obejití ZP, předejití komplikacím, ovlivnění kolegy, zkušební doba, právo na ukončení, bez odstupného, dohoda, nezákonné jednání, manipulace s lidmi, vlastní ochrana, doba určitá.

U dotazovaného Strnada, respektive u organizace kde pracuje, byla v minulosti snaha ZP obejít a vyhnout se tak například placení odstupného, ale po poradě s kolegy, dospěli k rozhodnutí, že dodržování ZP je pro ně vlastně výhodné. Vyhnou se tak komplikacím s případnými soudními spory s neoprávněně propuštěnými zaměstnanci.

„...byli snahy ZP nějak obejít...jsme přistoupili na to, že bude pro nás, pro společnost i toho zaměstnance nejlepší ten zákoník práce dodržovat, abychom do budoucna předešli zbytečným komplikacím a problémům.“ (pan Strnad)

Velmi podobně uvažují i v organizaci paní Vrabcové, kde se také snaží ochránit firmu a sami sebe.

„...zákoník práce vždy dodržujeme.“

„...člověk se pak vyvaruje i spoustě problémů...chráníme sami sebe a svoji firmu.“ (paní Vrabcová)

U jednoho z dotazovaných byla na začátku velká snaha přesvědčit tazatele, že ZP vždy dodržují, ale dalším hovorem se začal více otevírat a zcela přesně vymezil některé situace, kde byl ZP obejit a zaměstnanci byli donuceni podepsat výpověď dohodou a také psali upozorňovací dopisy na porušení kázně a ne vždy to bylo oprávněné.

„My se nesnažíme, my ho dodržujeme.“

„...zákon nám umožňuje napsat nějaké upozorňovací dopisy tomu člověku, a pokud chce někdo pít, tak to uděláte 2x ten dopis a potřetí už nemusíte ani ptát.“

„...tomu člověku jsme podstrčili...“

„...jsme se dohodli, že když bude problém, podepíše dohodu. Takže používáme praktiky, které nejsou úplně zákonné, ale nejsou nezákonné. Byla to taková chlapská dohoda.“ (pan Poštoľka)

Paní Čápvá tazateli také popsala jednu situaci, kdy šla jinou cestou než tou zákonnou. Porušila pravidla a nevyplatilo se jí to. Nicméně je vidět, že tato respondentka se ze svých chyb poučila a snaží se jim nyní vyhýbat.

Paní Čápvá: *„...zákoník práce stoprocentně dodržuju, vyjma jednoho případu...“*

„...snížila jsem jí tuto mzdu, samozřejmě se obrátila na Inspektorát práce a stejně jsem jí tu mzdu musela doplatit.“ (paní Čápvá)

Poslední z respondentů se k tomuto tématu příliš nevyjadřovala, nicméně uvedla, že ZP v jejich organizaci dodržují, což potvrdila následující větou.

„...zákoník práce celkem jako dodržujeme. Nejsme, jakože bychom nedodržovali a nějak to obcházet...“ (paní Jiříčková)

4.8.3 „Pořád to není ono“

Část otázek byla zaměřena na to, jak funguje personální činnost v té dané organizaci, jak využívají všechny možnosti, které jim tato oblast nabízí a na základě rozhovorů bylo zjištěno, že téměř ve všech dotazovaných organizacích je personální činnost na velmi nízké úrovni a je zaměřena hlavně na administrativu s tímto spojenou.

Kategorie sdružuje následující kódy: absence personální činnosti, neochota rozvíjet personální činnost, malá firma, administrativa, příjem zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, plánování lidských zdrojů, personální management, náročnost personální práce, rozdělení agendy.

Z rozhovorů vyplývalo, že všechny dotazované organizace a jejich personalisté se rozvoji personální práce brání. Jsou přesvědčeni, že rozvíjet personální činnost není potřeba. Personální práci berou jako nutnou administrativu spojenou s příjmem a propouštěním zaměstnanců. Ani v jedné firmě nemají žádné vzdělávací, hodnotící nebo odměňovací programy. Všichni personalisté také potvrdili, že zlepšení personální práce ve svých organizacích ani neplánují, momentální stav je pro ně zcela dostačující. Jako potvrzení předešlého tvrzení jsou následující výňatky z rozhovorů.

„...jako personální činnost, jako výchovu zaměstnanců nebo služby těm zaměstnancům, o to se až tak nejedná.“

„...tak zatím to nebylo potřeba, vystačíme si s tímhle stavem.“

„...zatím to neplánujeme...“ (pan Strnad)

„...jsme malá firmička, takže se jedná hodně o administrativu.“ (paní Vrabcová)

Dotazovaný Poštolka vidí v personální práci něco nadbytečného. Nevidí žádný přínos pro svou organizaci ve vytvoření kvalifikovaného personálního místa, spíše naopak zátěž pro firemní rozpočet bez nějakého výnosu pro firmu.

„...my si zase nehrajeme, na to takhle, že bychom tu vytvářeli nějaké personální místa.“ (pan Poštolka)

4.8.4 „Tak takhle ne“

Už v jedné z předchozích kategorií ohledně ZP bylo zmíněno porušování pracovní kázně, což je jeden z častých důvodů pro propuštění zaměstnance. Každý z dotazovaných personalistů musel propuštění z toho důvodu již řešit. Důvody pro porušení kázně se mnohdy opakují, často se objevuje alkohol na pracovišti, nedodržování pracovní doby či její nevyužívání k plnění pracovních povinností.

Kategorie sdružuje následující kódy: porušení pracovní kázně, alkohol, neochota pracovat, provokace.

Alkohol. Téma, které bylo zmíněno několikrát. Část dotazovaných se shodla, že je to částečně dáno i zeměpisným položením jejich firem. Všichni oslovení personalisté pracují v organizacích, které působí na Valašsku. Podle respondentů jsou místní lidé k alkoholu benevolentnější, nicméně v zaměstnání, zvláště při práci se stroji není možno požívání alkoholu na pracovišti tolerovat v žádné míře. Přesto je alkohol častým důvodem pro propuštění ze zaměstnání.

„...zrovna to bylo za porušení pracovní kázně, kdy jeden pracovník si tady dokonce přede mnou kleknul...“

„...jednalo se o porušení kázně z toho důvodu, že pracovník požil alkohol na pracovišti.“ (pan Strnad)

„...bylo opravdu nějaké hrubé porušení, hodně v tom byl alkohol...“ (Pan Poštolka)

Dalším častým porušením pracovní kázně bylo nedocházení do zaměstnání a nevyužívání pracovní doby k práci pro zaměstnavatele. Dá se říct, že absence zaměstnanců na pracovišti úzce souvisí právě s požíváním alkoholu, aspoň takto o tom hovoří dotazovaní.

„...nějaké hrubé porušení kázně, nedocházení do práce, takže nějaká áčka...“ (pan Poštolka)

„...nezbylo nic jiného, než jí dát na ty dny, kdy měla být v práci a nebyla, neomluvenou absenci a poté ji propustit.“ (paní Vrabcová)

V jedné organizaci uvedl respondent ne zcela obvyklý příklad porušení pracovní kázně, kdy firmě za tuto jeho chybu hrozila vysoká finanční pokuta. Ovšem takovéto porušení kázně byl ojedinělý případ a při dalších rozhovorech nebylo nic takového zaznamenáno.

„...měli skladníka, který měl vyvést odpad na skládku...a tak to vysypal vedle ve vesnici do příkopy...nám hrozila pokuta milion korun...měl jsem v ruce jedno, druhé porušení pracovní kázně....“ (pan Poštolka)

Dvě z respondentek uváděly jako porušení pracovní kázně spíše neplnění povinností související s výkonem povolání. U respondentky Čápové šlo ze strany bývalé zaměstnankyně přímo o provokaci a nabádání ostatních zaměstnanců k neplnění svých úkolů.

„...ti zaměstnanci, kteří ty výkony neplnili....., že ty výkony nejsou takové, jaké se od nich očekávaly.“ (paní Jiříčková)

„...jednalo se o zaměstnankyni, která na co šáhla, to pokazila...provokativně i v té výpovědní lhůtě si seděla na stole, nohy přes nohy, dělala naschvály, vysloveně provokovala ostatní zaměstnance...“ (paní Čápová)

„...zaměstnanec nepracoval a nevyužíval pracovní dobu k práci.“ (paní Vrabcová)

4.8.5 „Nejslabší z kola ven“

Tato kategorie sdružuje získané informace od respondentů, jakým způsobem vybírají zaměstnance, kteří budou propuštěni. Jak již naznačuje název kategorie, respondenti se shodli na tom, že pokud jsou nuceni snižovat stavy, vybírají z těch nejméně schopných zaměstnanců. A ačkoli jde třeba o rodinné příslušníky či je jim známa rodinná situace konkrétního zaměstnance, tento fakt nemá na výběr vliv, což naznačuje profesionalitu oslovených respondentů.

Respondenti také často poukazovali na to, že pokud si zaměstnanec neplní své povinnosti, není pro něj překvapení, pokud je navržen na propuštění.

Kategorie sdružuje následující kódy: snižování stavů, konkrétní výběr, pomocné profese, stagnace zaměstnanců, nedostatek kvalitních zaměstnanců, slabý pracovník, chyby, špatná práce, slabí pracovníci, neplnění povinností, vyšší věk.

U respondenta Strnada nesouvisí tato kategorie pouze se zaměstnancem jako nejslabším článkem provozu. Lidé s věkem nad 50 let mají v dnešní době velmi ztížený nástup do nového zaměstnání, pro řadu firem jsou již neperspektivní a proto i nejslabší. Zároveň ale sdílí myšlenku ostatních dotazovaných, že při propouštění jdou vždy nejdříve ti nejméně spolehliví, šikovní, pracovití, atd.

„...není to vždy jednoduché...znám i třeba rodinné problémy toho konkrétního zaměstnance nebo znám i jeho vztahy k určitým lidem nebo k firmě...“

„...byli zrovna bráni zaměstnanci na pozicích spíš pomocných a jednalo se o lidi ve starším věku...byli ti, kteří se nechtěli nikam posunout, nechtěli se přizpůsobit“

„...“, že se jednalo vlastně o rodinu a o lidi s vyšším věkem.“(pan Strnad)

Dotazovaní se také shodli, že pokud se nejedná o hromadné propouštění z nadbytečnosti, tak pokud je zaměstnanec adeptem na propuštění, dostává signály již dříve, před samotným propuštěním. Není to pro něj při samotném propouštěním rozhovoru úplně nová informace, což doložili svými odpověďmi.

„že je něco v nepořádku určitě dostává už během své práce a je varován dopředu.“(paní Vrabcová)

„...sem tam se musíme rozloučit s pracovníkem, který si neplní své povinnosti...“

„...tak už tušil, už nějaké signály proběhly, že nepracoval dobře.“(paní Jiříčková)

Jedna z respondentek uvedla, že v oboru, kterým se její organizace zabývá, si dává velký pozor na chyby a za opakované chybování většinou následuje výpověď, což by se dalo rovněž přiřadit ke skutečnosti, že nejdříve jsou navrženi na propuštění ti nejslabší zaměstnanci.

„...kdy ten člověk chybuje a kdy dělá opakovaně chyby a je takový flegmatik, tak prostě ukončíme ten pracovní poměr.“

„...problémy, chyby a tady v tomto se chyby, v té naší profesi...se fakt chybovat nesmí...“(paní Čápová)

4.8.6 „Všichni naši blízcí“

Několikrát bylo v souvislosti s personální prací zmiňováno téma rodina a to co s tímto souvisí, konkrétně mateřská dovolená.

Kategorie sdružuje následující kódy: rodina, mateřská dovolená, navazování mateřské dovolené.

Jednoho respondenta velmi osobně zasáhlo, když musel propustit člena své rodiny, v době finanční krize a snižování stavů.

„...v těchto pracovnících byl rodinný příslušník, takže to bylo nepříjemné i z tohoto důvodu, že se jednalo vlastně o rodinu...“ (pan Strnad)

Jedna z dotazovaných, protože je sama matka a na vlastní kůži zažila situaci, kdy se vracela po mateřské dovolené do práce a jak byl pro ni návrat složitý, upozornila na zaměstnankyni, které byla nucena dát výpověď. Důvodem k výpovědi bylo sice porušení pracovní kázně, ale protože daná zaměstnankyně nebyla schopná se do práce dostavit kvůli hlídání dětí.

„...jednalo se o maminku na mateřské dovolené...toto mne dost zasáhlo...sama mám děti a chápala jsem její situaci...“ (paní Vrabcová)

Další z respondentek má k zaměstnancům na mateřské dovolené opačný přístup, dokonce by uvítala změnu v ZP, ohledně možnosti propuštění zaměstnanců či zaměstnankyň na mateřské dovolené. Uváděla, že organizaci stojí spoustu peněz vyplácení různých náhrad, přičemž přínos zaměstnance pro firmu je nulový.

„...přijde ta dovolená při mateřské, je to veliká zátěž pro firmu. V tomto případě bych uvítala možnost propuštění takovýchto zaměstnankyň.“ (paní Čáková)

4.8.7 „Instituce“

Část respondentů měla potřebu vyjádřit se k některým institucím, která nějakým způsobem souvisí se zaměstnáváním lidí. Vzpomenuta byla jak škola, jakožto prvopočátek špatného vstupu do profesního života, tak také úřad práce, který neplní funkci, pro jakou byl, dle dotazovaných vytvořen. Také bylo zmíněno, že člověk trávící dlouhou část svého profesního života na úřadě práce nemůže být kvalitním zaměstnancem.

Kategorie sdružuje následující kódy: nespokojenost s úřadem práce, chyba ve školství, úřad práce.

Respondentu Poštolkovi se nezamlouvá celý školský a posléze profesní systém, který je v České republice zaveden. Studenti sice vystudují nějaký obor, ať už učební, maturitní nebo vysokoškolský, ale velice často se tomuto oboru v praxi nevěnují. Považuje to za velkou chybu, protože jsou profese, kde je velmi složité sehnat odborníka v daném oboru.

„...začíná to už ve školství, kde je to špatně a nějaká profesní dráha se nectí...“

„Dneska bohužel je to tak, že sklenáři dělají čalouníky a čalouníci dělají sklenáře.“ (pan Poštolka)

Zároveň, ale poukazuje na úřad práce, respektive na uchazeče, kteří jsou dlouho v jeho evidenci. Na tomto se shodl i s jinými respondenty. Jsou za jedno v názoru, že pokud je zdravý člověk dlouhodobě veden na úřadě práce, chyba bude zřejmě hlavně v tomto člověku.

„...člověk je 2 roky, 3 roky, 4 roky na pracovním úřadě, tak to opravdu prohodíme pár slov a tím to pro nás asi končí...“ (pan Poštolka)

Zároveň ale respondenti zmiňují, že se v hledání nového zaměstnání nelze spolehnout pouze na úřad práce. Snaží se proto některým svým bývalým zaměstnancům pomoci s nalezením nového místa stejně jako respondentka Čápová.

„...ale snažím se těm dobrým, které končí na úřadě práce, pomoci...“ (paní Čápová)

4.8.8 „Už je to za námi?“

Snad každou firmu zasáhla finanční krize a ne jinak tomu bylo u dotazovaných. Část z nich byla v této době nucena snížit výrobu a propustit některé své zaměstnance. Nicméně respondenti se shodli na tom, že situace je již víceméně stabilizovaná a z tohoto důvodu, by žádná další propouštění probíhat neměla.

Kategorie sdružuje následující kódy: rušení výroby, zrušení místa, propouštění více lidí, finanční krize, snižování výroby, nadbytečnost, snižování stavů.

Finanční krize, která začala v roce 2008, donutila i dotazované organizace k propouštění svých zaměstnanců. Téměř všichni dotazovaní věří, že ta doba již je za nimi a opakovat se nebude. Bylo to pro personalisty velmi složité období, kdy to byli oni, kteří museli zaměstnancům sdělit tu nepříjemnou skutečnost, že propouštění se bude týkat právě jich. Neradi na to vzpomínají a nechtějí o tom příliš mluvit, ale pár vět přece jen řekli...

„...když jsme snižovali více stavy, v jedno období finanční krize...a museli jsme propustit během týdne cirká 25 zaměstnanců.“ (pan Strnad)

„...vysvětlit situaci, že ty zakázky nejsou, že se nesehnaly, tím pádem nezbyvá nic jiného...“ (paní Jiříčková)

„...kdy začala krize, kdy nám začaly krachovat firmy, ubývat práce a to se rapidně snižovalo...myslím, že jsme stabilizovaní a doufám, že propouštění už nebude hrozit...“ (paní Čápová)

4.8.9 „Pomáhají ano či ne?“

Kategorie „pomáhají ano či ne“ je zaměřena na přítomnost či používání outplacementu v jednotlivých oslovených organizacích.

Dá se říci, že pojem outplacement vůbec rozšířen není, někteří respondenti jej ani neznali. U některých dotazovaných se však může říct, že outplacement používají, i když ne zcela vědomě. Snaží se některým bývalým zaměstnancům pomoci v hledání nové práce a ne jednou se jim to podařilo. Ale u žádného dotazovaného respondenta neexistuje žádný zavedený systém, dle kterého by postupovali.

Kategorie sdružuje následující kódy: absence outplacementu, nehledání nového zaměstnání, přechod ke spřátelené firmě, neochota zavést outplacement, malá rozšířenost, neznalost outplacementu, nasměrování k nové práci, pomoc při hledání nové práce, zjišťování poptávky u firem, nalezení nové práce.

V organizacích pana Strnada a paní Vrabcové outplacement zaveden není a ani jej zavést neplánují. Vnímají jej jako něco „nového“, co by jim jen přidávalo práce a pro organizaci jako takovou už nemá žádný užitek. Propuštěný zaměstnanec je pro ně uzavřenou kapitolou.

„...v organizaci zaveden není... zatím určitě ne...“ (pan Strnad)

„...toto v naší organizaci nepraktikujeme, myslím, že to snad tady ani není tak rozšířené jako v zahraničí.“ (paní Vrabcová)

Zbývající tři personalisté sice také svorně tvrdili, že outplacement nepraktikují, ale přesto se z jejich slov dalo vypožorovat, že se mu svým způsobem věnují. Nemají sice zavedeny žádné programy, ani outplacement nevytváří nijak cíleně a pravidelně, nicméně svým bý-

valým zaměstnancům se snaží pomoc najít nové zaměstnání, jak je vidět na uvedených částí rozhovorů.

„...nikomu jsme nehledali nové zaměstnání...“ Máme tady takové spřátelené firmy...takže když lidi nechceme propustit, dáme jim možnost, že budou u kolegyně šít.“ (pan Poštolka)

„snažíme se poradit tomu člověku, nasměrovat ho, kde by se mohl případně zeptat. Ale cíleně na to nějaký vytvořený program nemáme.“ (paní Jiříčková)

„...to přímo ne, ale snažím se těm dobrým pomoci v tom, že ten okruh firem, který máme, tak pořád někdo přibírá tuhle profesi, zda by chtěli nebo nechtěli. ...je několik účetních, kterým jsem vlastně našla práci.“ (paní Čápková)

4.8.10 „Jinak to nejde“

Všichni dotazovaní personalisté se zcela shodli na jedné věci a to, že pokud se již k propuštění daného zaměstnance rozhodnou, není cesty zpět. Berou to jako součást své práce, povětšinou je výčitky netrápí, jen z toho „lidského hlediska“ je jim některých svých propuštěných líto, ale stojí si za správností svých rozhodnutí ve chvíli, kdy není jiné volby.

Kategorie sdružuje následující kódy: správnost rozhodnutí, bezvýchodnost situace. Tyto kódy se objevily v každém z rozhovorů.

U této kategorie došlo všech pět dotazovaných respondentů ke stoprocentní shodě. Žádné ze svých rozhodnutí ohledně propuštění zaměstnanců by nevzali zpět, za každým z nich si pevně stojí. Jsou přesvědčeni, že všechna jejich rozhodnutí byla správná a profesně zcela v pořádku a dokládají to svými slovy.

“...z lidského hlediska mně jich bylo určitě líto, ale z toho firemního, profesní to bylo dobře...“ (pan Strnad)

„...z vážných důvodů...mě to nikdy nemrzelo, naopak jsem si říkal, že jsem to měl udělat už dávno.“ (pan Poštolka)

„...toto propuštění mě mrzí, ale vzít zpět bych ho nevzala. Tam opravdu nešlo postupovat jinak.“ (paní Vrabcová)

„...té mně bylo skutečně moc líto, ale ono to jinak nešlo...“

„...kdyby byla tak skvělá...tak bych si ji určitě nechala...vždycky propouštím ten nejslabší článek.“ (paní Čápková)

4.8.11 „Nejen vesnice je jiná“

Specifičnost, jedinečnost atd. to jsou slova, která padala velmi často. A to nejen v souvislosti s lidskými vlastnostmi, ale též v souvislosti se zeměpisnou polohou. Personalisté, kteří byli osloveni, pracovali ve firmách, které sídlí buď přímo na vesnici, případně v malém městě. A právě umístění firem je respondenty považováno za stěžejní v mnoha oblastech. Byl zmíněn outplacement i samotné propouštění.

Kategorie sdružuje následující kódy: individuálnost, specifičnost, nedůvěra zaměstnanců, jedinečná osobnost, sázka do loterie, špatný úsudek, komplikovanost.

Specifičnost oblasti, kde organizace sídlí, byla také velmi často skloňována. Otázkou zůstává zda to není jen výmluva a nejde spíše o neochotu zkusit zavést něco nového. Samozřejmě, že každý začátek je složitý, ale vzhledem k tomu, že i v této oblasti byli lidé ochotni a schopni přizpůsobit se novým věcem v jiných oblastech, není to nemožné. Navíc dotazovaní zmiňovali, že čas od času zavádí novou výrobu či technologii, tudíž si zaměstnanci těchto firem musí na nové věci zvykat stejně. Vychází z toho už výše zmíněná neochota zlepšovat a inovovat personální činnost.

„...zdejší lidi by to ani nevzali...nejsou tu na takové věci zvyklí.“

„...každý člověk se k tomu staví jinak...“ (pan Strnad)

„...takové novoty pro nás, malou firmu z vesnice, není...“ (paní Vrabcová)

Zároveň se dotazovaní shodli na jedinečnosti každého člověka a na individuálním přístupu k zaměstnancům. To co platí na jednoho, nemusí platit na jiného. V organizacích existují určitá pravidla platná pro všechny, to ale neznamená absolutní absenci individuálního přístupu k jednotlivým zaměstnancům. Naopak mnohdy může individuální přístup pomoci ke zlepšení efektivity práce.

„...každý je jedinečný, každý je osobnost a každý to bere úplně jinak.“ (paní Čápová)

„...je to velká neznámá občas...“ (pan Poštolka)

4.8.12 „Jak na ně?“

Kategorie „jak na ně?“ by se dala rozdělit na dvě části. První z nich se týká personální práce jako takové, a to jakým způsobem přistupovat k zaměstnancům či uchazečům o zaměstnání v dané organizaci. Ta druhá část se týká už konkrétně propouštění a nejlepšího způsobu jak tuto informaci vybraným zaměstnancům podat.

Kategorie sdružuje následující kódy: umění vyznat se v lidech, povzbuzení, komunikace, inteligence, zdravý úsudek, pojmenování problému, bez vytáček, otevřenost, pochválení, odhad na lidi, poděkování, diplomacie, pozitivita, nový začátek, taktika.

V té obecné personální rovině dotazovaní zmiňovali, že tato práce nejde dělat bez „umění vyznat se v lidech“, je potřeba do těch lidí vidět, mít ten správný odhad, což není vždy jednoduché. A též je důležité nejen do nich vidět, ale i umět s lidmi jednat, komunikovat. Na těchto bodech se shodli všichni respondenti.

„Určitě komunikace...umět se vcítit do těch lidí, do jejich potřeb, do jejich zájmů...“ (pan Strnad)

„...komunikace hraje roli, určitě...měl mít nějaký zdravý úsudek, abych mohl posoudit toho člověka...“

„...nikdy neodhadnete toho člověka, ať je to jakákoli oblast podnikání...“ (pan Poštolka)

„...na první pohled dokázat zařadit toho člověka...“

„...hlavně aby byl profesionál a lidský...“ (paní Vrabcová)

„...trošku jako psycholog, možná trochu jako, že by mohl na první pohled ty lidi odhadnout.“ (paní Jiříčková)

„...musí být jak diplomat, tak psycholog ...musí skutečně umět s těma lidma jednat a musí být takový taktik...“ (paní Čáповá)

Pokud se jedná přímo o propouštění, o tom se dotazovaným už tolik mluvit nechtělo. Personalisté berou propouštěcí rozhovory jako privátní záležitost mezi nimi a konkrétním zaměstnancem. Přesto se shodli na tom, že každý propuštěný zaměstnanec by měl vědět za co propuštěným je. Otevřenost a poděkování jsou slova, která byla vyslovena nejednou.

„...toho člověka chci povzbudit...poděkuji mu za dosavadní práci a zdůrazňuji, ať to nebere osobně vůči své osobě...“ (pan Strnad)

„...musí být řečeno, proč nejsme spokojeni...musíte jednoznačně pojmenovat ten problém, říct mu a dokázat, že to tak je...“ (pan Poštolka)

„...říct, že si vážíme jeho práce...a pokud provedl nějakou chybu, zase je důležité mu to říct...“ (paní Vrabcová)

„...samozřejmě mu za práci poděkovat.“

„...pokud si neplnil své povinnosti, tak už to tušil...“ (paní Jiříčková)

„...s tím, že je dobrý, ale bohužel nebo je takový a takový, ale bohužel bude si muset najít jiné zaměstnání...“ (paní Čápková)

4.8.13 „Všechno odvál čas“

V rozhovorech respondenty občas přepadla i nostalgie a vzpomínali na doby minulé, jak se jim zdály lepší, jak všechno lépe fungovalo, lidé byli stmelnější, do práce se chodilo s radostí, to je to, co jim v dnešní době schází. Dnešní doba jim připadá komplikovanější, uspěchanější.

Kategorie sdružuje následující kódy: komplikovaná doba, dávná doba, jiná doba, devadesátá léta.

Respondenti se mnohdy vraceli k dřívějším dobám. Může to být způsobeno jak jejich středním věkem, tak i tím, že jako personalisté pracují poměrně dlouhou dobu a už mají bohaté zkušenosti a možnost srovnávání. Na jejich odpovědích je zřejmé, že začátek jejich profesní kariéry pro ně byl příjemnější a rádi na něj vzpomínají.

„...dneska je to bohužel tak, že sklenáři dělají čalouníky a čalouníci sklenáře...nějaká profesní dráha se nectí...to dřív...“ (pan Poštolka)

„...změn je tolik a je to čím dál složitější, zlatá devadesátá léta...“

„...nejlepší kolektiv, který tady kdy byl...lidi ukončí práci a jdou domů, nijak se nebaví...doba je jiná, než to bylo v těch devadesátých letech.“ (paní Čápková)

4.9 Doporučení pro praxi

V rámci výzkumu a na základě získaných poznatků bylo zjištěno, že dotazovaní respondenti nemají žádný závažný problém s nutným propouštěním zaměstnanců ve svých organizacích. Samozřejmě že se objeví lítost, ale berou tuto část personalistiky jako součást své práce.

Doporučení by se však týkalo zlepšení personální práce jako takové. Věnují se hlavně administrativě, která s personalistikou souvisí a také příjmu zaměstnanců, ostatní oblasti pokulhávají. Proto doporučuji věnovat se i ostatním sférám (hodnocení, vzdělávání, odměňování, atd.).

Pojem outplacement někteří z respondentů ani neznali, ale aniž by to věděli, vlastně se mu věnují. Snaží se kvalitním bývalým zaměstnancům pomoci s hledáním nové práce v rámci „dobrých sousedských vztahů“. Části zaměstnanců to sice pomohlo k získání nového zaměstnání, ale bylo by vhodné vytvořit ucelený a propracovaný systém.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce „Prožívání procesu propouštění z pohledu personalisty“ jsme se snažili reagovat na jednu část personální práce, na propouštění zaměstnanců a to co s tímto souvisí.

Před několika lety proběhla téměř celým vyspělým světem finanční krize, která zapříčinila snižování výroby, uzavírání firem, propouštění zaměstnanců. Toto téma není pro veřejnost ani personalisty příliš populární, naopak každý se snaží rozhovorům o propouštění vyhnout. A nejinak tomu bylo i u dotazovaných respondentů. Ačkoli se setkáním a rozhovory souhlasili a téma znali, při samotném interview už tak sdílní nebyli. Bylo zřejmé, že neradi vzpomínají na nepříjemné zážitky s propouštěním spojené.

V teoretické části jsme se snažili vymezit určitá teoretická východiska zkoumané problematiky. Úkolem bylo vysvětlit oblasti personální práce i spojení personalistiky s andragogikou. Neméně důležité bylo vymezit osobu a pracovní náplň personalistů, abychom mohli provést interview s vybranými respondenty.

Empirická část, jejíž součástí byl kvalitativní výzkum, byla zaměřena na to, jak prožívají propouštění personalisté, což byla zároveň hlavní výzkumná otázka. Respondenti se zcela shodli na tom, že ačkoli občas musí propustit zaměstnance, které znají a jsou jim nějakým způsobem blízcí, stejně to berou jako součást své profese. Stoprocentně si stojí za každým rozhodnutím, které učinili a považují je všechny za správné.

Dalším zkoumaným tématem bylo dodržování zákoníku práce. Při prvotním zjišťování všichni tvrdili, že zákoník práce neporušují a všechny jeho paragrafy dodržují. Při hlubším dotazování bylo u části respondentů zjištěno, že s porušováním ZP mají určitou zkušenost. Pro jednu z dotazovaných to bylo ponaučení pro budoucnost a už se k porušování více neuchylovala. Ale další z respondentů využívá mezery v zákoníku často k získání vlastního užitku (např. nevyplácení odstupného).

Při zkoumání průběhu propouštěcího rozhovoru bylo zjištěno, že většina dotazovaných se při něm snaží pojmenovat problém, který vyvstal. Je pro ně důležité, aby propuštěný zaměstnanec věděl, z jakého důvodu výpověď dostal. Poděkování za odvedenou práci nezapomněla zmínit většina dotazovaných, pokud se jednalo o propuštění z nadbytečnosti. U propuštění z důvodu porušování pracovní kázně, se všichni respondenti shodli jen na pojmenování důvodu. Ostatní informace jim v tomto případě připadaly nadbytečné.

Jak už bylo zmíněno výše, všichni dotazovaní personalisté berou propouštění velmi profesionálně, přesto jsme se v rozhovorech vrátili k tomu, jestli přece jen není nějaké propouštění, které se jim vrylo do paměti. A skutečně si většina respondentů, kromě jednoho vzpomněli na konkrétní situaci, která v nich zanechala stopu. U prvního dotazovaného to byl zaměstnanec, který byl propuštěn za porušení kázně, za požívání alkoholu v zaměstnání. Tento zaměstnanec nedokázal situaci unést a před personalistou si dokonce dvakrát klekl a prosil, aby jej vzal zpět. Dalšího dotazovaného zase zasáhl zaměstnanec, který byl příčinou téměř milionové pokuty za vyvezení odpadu mimo skládku a ačkoli se vše nakonec vyřešilo bez pokuty, zaměstnanec o svoji práci přišel. Jedna respondentka vzpomíná na maminku po mateřské dovolené, která nezvládla návrat do zaměstnání a musela být propuštěna. Dotazovaná chápala situaci dané zaměstnankyně, protože sama měla malé děti a soucítila s ní. A poslední respondentka zase nezapomene na zaměstnankyni, díky které byla nahlášena na Inspektorát práce, během výpovědní doby seděla v pracovní době s nohama na stole a provokovala ostatní kolegy.

Outplacement. Pojem, který není mezi oslovenými respondenty příliš rozšířený. Šetřením se přesto zjistilo, že se mu nadpoloviční většina dotazovaných svým způsobem věnuje. Pravděpodobně tím, že oslovené organizace sídlí na vesnicích a malých městech, kde se všichni znají, mají personalisté tendence pomoc najít práci těm kvalitním propuštěným zaměstnancům. Naopak u těch zbylých nejen, že jen neznají, ale též nemají v plánu ho ve svých organizacích zavést. A opět zde figuruje zeměpisná poloha. Daní dotazovaní odůvodňují neochotu zavést outplacement tím, že „lidé z vesnice“ by jej nepřijali a nevěřili by tomu, že jim chtějí organizace pomoci.

Výzkumným šetřením a zároveň odpovědí na hlavní výzkumnou otázku bylo zjištěno, že všichni dotazovaní respondenti berou propouštění profesionálně a jako běžnou součást své práce.

Celkově se dá říct, že v organizacích dotazovaných respondentů není dobře nastavená personální strategie. Zatím nedošli k tomu, že řízení lidských zdrojů hraje strategickou roli pro celou organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 1999. Personální management. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK, 2002. Andragogika: studijní texty pro distanční studium. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 80-244-0394-3.

BELCOURT, Monica, 1998. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada. ISBN 8071694592.

BENEŠ, Milan, 2008. Andragogika. Praha: Grada. ISBN 978-802-4725-802.

BLÁHA, Jiří, 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. Personalistika. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6515-6.

GREGAR, Aleš, 2010. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.

HENDL, Jan, 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál. ISBN 80-736-7040-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2001. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.

MUŽÍK, Jaroslav, 1999. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: CODEX Bohemia. ISBN 80-859-6393-0.

PALÁN, Zdeněk, 2003. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského. ISBN 80-867-2303-8.

PRUSÁKOVÁ, Viera, 2005. Základy andragogiky. Bratislava: Gerlach Print, spol. s.r.o. ISBN 80-89142-05-2.

SAKSLOVÁ, Eva a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky. Hradec Králové: Gaudemus. ISBN 978-80-7435-331-4.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBIN, 1999. Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie. Přel. S. Ježek. Boskovice: Albert. ISBN 80-858-3460-X.

STÝBLO, Jiří, 2008. Management a lidé ve firmě:(podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠUBRT, Bořivoj, 2013. Abeceda mzdové účetní 2013. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-72637-16-4.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

URBAN, Jan, 2003. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.

VORŠÍŠEK, Vladimír, 2008. Právní nároky zaměstnanců. Praha: EUROUNION. ISBN 978-807-3170-684.

Práce a mzdy: Odvody bez chyb, pokut a penále, 2012. Český Těšín: Poradce s.r.o. ISSN 1801-9935

Zákoník práce 2014, 2013. Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-7488-010-0.

AMME, Rick, 2008. How to communicate layoffs: Sixteen guidelines to keep in mind should you need to layoff employees. In: HRcommunication [online]. 19. 10. 2008 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://hrcommunication.com/Main/Articles/1568.aspx#>

Co je outplacement?, [b. r.]. Outplacement-service.cz.[online]. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.outplacement-services.cz/?id=2>

STIBALOVÁ, Kateřina, 2009. Propouštíme zaměstnance. Komora.cz.[online] roč. 2009, č. 3, s. 3. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/aktualni-zpravodajstvi/casopis-komora-cz/archiv-casopis-komora-cz/unorova-komoracz-export-a-podpora-statu-zachrana-v-dobe-krize-022009.aspx>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. a tak dále

Aj. a jiné

ZP zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – základní údaje o respondentech

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P: 1 Kódovaný rozhovor s panem Strnadem

PŘÍLOHA PI: KÓDOVANÝ ROZHOVOR S PANEM STRNADEM

T = tazatel

PS = pan Strnad

T/OT1	<p>T: Dobrý den, mé jméno je Lenka Holbová a jsem studentkou Andragogiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tento rozhovor s Vámi dělám jako součást mé bakalářské práce na téma „Prožívání procesu propouštění z pohledu personalisty“. Cílem výzkumu je prozkoumat, jak personalisté či ředitelé organizací, kteří se zabývají personální otázkou, vnímají jednu ze součástí personální práce, konkrétně propouštění zaměstnanců. Následně budu vyhotovovat přepisy všech rozhovorů a tyto vyhodnocovat. Chtěla bych Vás ubezpečit, že informace, které mi sdělíte, budou použity jen pro tento účel a nijak je nezneužiji. Z tohoto důvodu budete také vystupovat pouze pod pseudonymem pan Strnad. Takže můžeme začít?</p>	
PS/OD1	<p>Ano, jistě.</p>	
T/OT2	<p>Dobře, děkuji. Můžeme tedy přistoupit k samotnému rozhovoru. Takže první otázka. Jak dlouho pracujete v personální sféře?</p>	
PS/OD2	<p>Deset let.</p>	<p>Časové určení</p>
T/OT3	<p>Další moje otázka zní. Jak byste specifikoval personální práci, kterou zastáváte? Jedná se</p>	

	spíš o personální management, personální řízení? Zkuste mi nějak popsat, čím se zabýváte.	
PS/OD3	Ehm, tak to čím se zabývám, není až tak úplně jen o personální činnosti. Je to hodně zjednodušené, vlastně jde o přijímání nových zaměstnanců, o obsazování požadovaných pozic, výběrová řízení a tak dále. Jako personální činnost, jako výchovu zaměstnanců nebo služby těm zaměstnancům, o to se až tak nejedná.	Příjem zaměstnanců Absence personální činnosti
T/OT4	Proč se takováto činnost nevyvíjí ve Vaší organizaci?	
PS/OD4	Tak zatím to nějak nebylo potřeba. Vystačíme si s tímhle stavem.	Neochota rozvíjet personální činnost
T/OT5	A máte v plánu to do budoucna nějak změnit?	
PS/OD5	No tak zatím to neplánujeme, ehm firma na vesnici je prostě jiná. Věci, které se dají dělat ve městě, tady neuspějí.	Neochota rozvíjet personální činnost specifičnost
T/OT6	Jaké schopnosti a vlastnosti považujete u personalistů či lidí, kteří se zabývají personální činností za důležité?	
PS/OD6	Tak hlavně komunikativnost, ehm všeobecný přehled, umět se vcítit do těch lidí, do jejich potřeb, do jejich zájmů, dále poznat na tom člověku, jestli vůbec je pro tu práci vhodný.	Komunikativnost Vcítění se Umění vyznat se v lidech

	Ehm to je asi tak všechno.	
T/OT7	Ta práce, kterou píšu, se zabývá propouštěním zaměstnanců, proto bych ráda věděla, jak obvykle probíhá propouštěcí rozhovor ve Vaší režii?	
PS/OD7	<p>Tak propouštění zaměstnanců...Se jedná o věc, která je hodně nepříjemná. Ehm probíhá to... Probíhá to na základě toho, že management se domluví na tom, že budeme snižovat stavy. Jakmile vedoucí různých středisek určí, o které lidi by se mělo jednat, tak si konkrétního zaměstnance pozveme, pozvu a oznámím mu vlastně, že jeho místo se buďto ruší anebo z nějakých výrobních kapacit se musí omezit výroba. Takže je to hodně individuální. Každý člověk k tomu samozřejmě nějak přistupuje. Já se snažím přistupovat ke každému stejně, ale není to vždy jednoduché. Když navíc znám třeba i rodinné problémy toho konkrétního zaměstnance nebo znám i jeho vztahy k určitým lidem nebo k firmě a tak dále.</p>	<p>Emoční vypětí</p> <p>Snižování stavů</p> <p>Konkrétní výběr</p> <p>Rušení výroby</p> <p>Individuálnost</p> <p>Rodinné vztahy</p>
T/OT8	A co u toho propouštěcího rozhovoru považujete za důležité? Nač by se nemělo zapomínat?	
PS/OD8	<p>Tak co dělám...Určitě toho člověka chci povzbudit, že tím, že když tady u nás skončil, že tím vše nekončí. Ehm co dělám určitě, tak mu poděkuji za dosavadní práci a zdůrazňuji, ať to nebere nijak osobně vůči svojí osobě, pokud se</p>	<p>Povzbuzení</p> <p>Nový začátek</p> <p>Profesní záležitost</p> <p>Porušení pracovní kázně</p>

	<p>nejedná o porušení pracovní kázně, ale pokud se jedná o standardní propouštění, jako je z důvodu nadbytečnosti. Tak vlastně chci toho člověka ujistit, aby. Nebo chci prostě mu dát takovou...takovou naději, že to vlastně není jeho chybou, ale že bohužel se jedná o to, že tu byl třeba krátkou dobu nebo že zkrátka ta jeho pozice bude zrušena nebo hodně omezena.</p>	<p>Krátká doba</p> <p>Zrušení místa</p>
T/OT9	<p>Dobře a teď se zeptám na dodržování zákoníku práce. Existují nějaké formy ukončení PP dle paragrafů ZP. Tak se chci zeptat, jestli vždyc-ky je ten ZP dodržován nebo byl ten zákoník někdy obejit?</p>	
PS/OD9	<p>Tak samozřejmě, samozřejmě někdy byli sna- hy ZP nějak obejit, ale nakonec po dohodě s vedením, po dohodě i s dalšími kolegy z personálního oddělení jsme přistoupili na to, že bude pro nás, pro společnost i toho zaměst- nance nejlepší ten zákoník práce dodržovat, abychom do budoucna předešli nějakým zby- tečným komplikacím a problémům.</p>	<p>Dodržování ZP</p> <p>Předejití komplikacím</p> <p>Obejití ZP</p> <p>Ovlivnění kolegy</p>
T/OT10	<p>A vzpomínáte na svůj první propouštěcí roz- hovor?</p>	
PS/OD10	<p>Vzpomínám na svůj první propouštěcí rozho- vor a bylo to pro mě hodně nepříjemné. Ehm byl jsem hodně nervózní, připravoval jsem se na to dlouho, jak mu to řeknu. A není to nic</p>	<p>Emoční vypětí</p> <p>Snaha zapomenout</p>

	příjemného, na co bych vzpomínal.	
T/OT11	A které z proběhlých propouštění Vás nejvíce zasáhlo, v dobrém či ve zlém? Rozhovor, který Vás příjemně překvapil a který zase naopak.	
PS/OD11	Tak když začnu tím příjemným. Tak příjemně mě nepřekvapilo ani jedno propouštění. Ehm, je to říkám nepříjemné pro obě dvě strany, jak pro toho odcházejícího pracovníka, ale i pro mě. A to nejvíce nepříjemné propouštění bylo, když jsme snižovali více stavy, v jedno období finanční krize. A museli jsme propustit během týdne cirka 25 zaměstnanců. A byli zrovna jakoby bráni zaměstnanci na pozicích spíš pomocných a jednalo se o starší lidi ve vyšším věku, kde bylo jasné, že budou mít obrovské problémy hledat práci a samozřejmě i v těchto pracovnících byl rodinný příslušník, takže to bylo nepříjemné i z tohoto důvodu, že se jednalo vlastně o rodinu a o lidi s vyšším věkem.	<p>Absence příjemného</p> <p>Zasahuje obě strany</p> <p>Emocionální vypětí</p> <p>Propouštění více lidí</p> <p>Finanční krize</p> <p>Pomocné profese</p> <p>Lidé ve vyšším věku</p> <p>Problémy s hledáním práce</p> <p>Rodina</p>
T/OT12	Na to vlastně navazuje moje další otázka. Které propouštění pro Vás bylo nejhorší? Takže dá se říct, že tohle?	
PS/OD12	Ano, určitě.	
T/OT13	Jakým způsobem se k propouštění stavíte? Dneska po těch 10 letech, berete to jako součást práce a domů jdete s čistou hlavou nebo	

	jestli si to berete osobně?	
PS/OD13	No tak už za těch 10 let těch propouštění bylo spousta a beru to už spíš profesionálněji. Ehm, neberu to úplně osobně jako dřív, ale s čistou hlavou domů neodcházím, protože nad tím samozřejmě přemýšlím. Jo ale už to beru trochu jinak, že to k této práci zkrátka patří.	Mnoho propuštěných Osobní vhléd Profesionalita
T/OT14	A co outplacement? Je v organizaci zaveden?	
PS/OD14	Ehm, ne není. V této organizaci zaveden není.	Absence outplacementu
T/OT15	A dalo by se říct, že nad tím uvažujete?	
PS/OD15	Ehm, tak zatím určitě ne. Zdejší lidi by to ani nevzali, mysleli by si, že se je snažíme nějak podvést. Nejsou tu na takové věci zvyklí.	Specifičnost Nedůvěra zaměstnanců
T/OT16	Jsou některé výpovědi, které byste dnes řešil jinak?	
PS/OD16	Tak asi ne. Některé byly hodně vyhrocené a komplikované, ale byly to správné rozhodnutí z logického hlediska. Ti lidi, které jsme propustili, byli ti, kteří se nechtěli nikam posunout, nechtěli se přizpůsobit. Stáli jen o tu svoji stereotypní práci. Tak z lidského hlediska mně jich bylo určitě líto, ale z toho firemního,	Komplikace Stagnace zaměstnanců Lítost Správnost rozhodnutí

	profesního to bylo dobře.	
T/OT17	A poslední moje otázka. Chtěla bych Vás požádat o uvedení nějakého konkrétního případu, který Vám utkvěl v hlavě? Nějaká neobvyklá situace (zazvonil telefon).	
PS/OD17	Tak každé to propouštění je specifické a každý člověk se k tomu staví jinak, ale konkrétně abych vypíchl některé, které bylo něčím zvláštní nebo... Tak asi... zrovna to bylo za porušení pracovní kázně, kdy jeden pracovník si tady dokonce přede mnou kleknul a říkal, ať ho nepropouštím, tak to mi utkvělo v paměti. A bylo to hodně, hodně emotivní, takže to je něco, co mi zůstalo nejvíc v paměti. Kdy po druhé to udělal, když jsem odjížděl autem a udělal to u brány z areálu. Takže to bylo hodně emotivní. Jednalo se o porušení kázně z toho důvodu, že pracovník požil alkohol na pracovišti.	<p>Specifičnost</p> <p>Individuálnost</p> <p>Porušení pracovní kázně</p> <p>Nátlak</p> <p>Emoční vypětí</p> <p>Alkohol</p>
T/OT18	Tak Vám moc děkuji za rozhovor.	
PS/OD18	Není zač.	