

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Role managementu při skončení pracovního poměru

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Nikola Rota Charalampievová / KEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

JUDr. et Mgr. Barbora Vlachová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 18.04.2023 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je především vyhodnocení kvalitativního výzkumu realizovaného formou analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s managementem oslovené organizace.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části práce byla použita metoda literární rešerše. V praktické části práce bylo využito především metody kvalitativního výzkumu formou analýzy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Během výzkumu se přišlo na sadu doporučení, kterými by se sledovaná společnost měla věnovat, které nebyly vždy brány v potaz. Těmito doporučeními jsou zlepšení se v oblastech: kontroly dokumentace, připravit si argumenty, být připraven na nepříznivou reakci, být empatický, připravenost na následné kroky v procesu propouštění.

4. Závěry a doporučení:

Role managementu při propouštění zaměstnanců je velmi důležitá a samotné propouštění by jeho prostřednictvím mělo být provedeno s ohledem na respekt k zaměstnancům, jejich důstojnost a na podporu zaměstnanců, kteří jsou propouštěni, a s minimalizací negativního dopadu na zbylé zaměstnance a firmu jako celek.

Doporučení pro danou firmu je, bylo by vhodné, aby výrazně zlepšila praktickou přípravu svých vedoucích zaměstnanců na realizaci propouštěcích rozhovorů. Ačkoli teoretická příprava těchto zaměstnanců byla označena za spíše dobrou, i zde je jistý prostor pro zlepšení současného stavu. Oslovené organizaci bylo například doporučeno, aby si zabezpečila profesionální školení zaměřené na problematiku realizace propouštěcích rozhovorů.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, propouštění, zaměstnanec, pracovní právo, lidské zdroje

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is mainly to evaluate the qualitative research conducted in the form of document analysis and semi-structured interviews with the management of the organization.

2. Research methods:

In the theoretical part of the thesis the method of literature search was used. In the practical part of the thesis the method of qualitative research in the form of analysis was used.

3. Result of research:

.In the course of the research, a set of recommendations came up that should be addressed by the company under study, which were not always taken into account. These recommendations are to improve in the areas of: checking documentation, preparing arguments, being prepared for an adverse reaction, being empathetic, being prepared for follow-up in the dismissal process.

4. Conclusions and recommendation:

The role of management in the dismissal of employees is very important and the dismissal itself should be carried out with respect for the employees, their dignity and the support of the employees who are being dismissed, while minimising the negative impact on the remaining employees and the company as a whole. The recommendation to the company is that it would be advisable for it to significantly improve the practical training of its senior staff in conducting redundancy interviews. Although the theoretical preparation of these employees was considered to be rather good, there is also some room for improvement in the current situation. For example, the organisation contacted was advised to arrange professional training on how to conduct redundancy interviews.

KEYWORDS

management, redundancy, employee, labour law, human resources

JEL CLASSIFICATION

M12: Personnel Management
M54: Labor Management
O15: Human Resources

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Nikola Rota Charalampievová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Role managementu při skončení pracovního poměru
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod (cíle práce)2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Pracovní poměr2.2 Skončení pracovního poměru2.3 Role managementu a komunikace při skončení pracovního poměru v korporacích2.4 Metodická část3. Praktická/analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Výzkum u realizace skončení pracovního poměru u organizace Daně Správně s.r.o.3.2 Analýza komunikace managementu při skončení pracovního poměru3.3 Návrhy a doporučení do budoucna4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BĚLINA, M., PICHRT, J. <i>Pracovní právo</i>. Praha: C. H. Beck, 2017. 477 s. ISBN 978-80-7400-667-8.• BRŠŤÁKOVÁ, J., et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: ANAG, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• HOLÁ, J. <i>Interní komunikace v teorii a praxi</i>. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.• MYSLIVCOVÁ, S. <i>Personální marketing v řízení lidských zdrojů</i>. Brno: Masarykova univerzita, 2019. 215 s. ISBN 978-80-210-9356-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 1. 2023• Zpracování teoretické části do 15. 2. 2023• Zpracování výsledků do 15. 3. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	JUDr. et Mgr. Barbora Vlachová, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535
Datum: 2022.09.27
18:30:14 +02'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Pracovní poměr	2
2.2 Skončení pracovního poměru.....	3
2.2.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru.....	4
2.2.2 Výpověď.....	5
2.2.3 Okamžité zrušení pracovního poměru.....	9
2.2.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době	11
2.3 Role managementu a komunikace při skončení pracovního poměru v korporacích.....	13
2.3.1 Role managementu při skončení pracovního poměru v korporacích	13
2.3.2 Komunikace při skončení pracovního poměru.....	14
2.4 Metodická část	16
3 3 Praktická/analytická část	19
3.1 Výzkum realizace skončení pracovního poměru u organizace Daně Správně s.r.o.	20
3.1.1 Proces propouštění zaměstnanců.....	20
3.1.2 Výběr zaměstnanců k ukončení pracovního poměru.....	24
3.1.3 Způsob ukončení pracovního poměru	24
3.2 Analýza komunikace managementu při skončení pracovního poměru.....	25
3.2.1 Příprava na realizaci propouštěcího rozhovoru	26
3.2.2 Realizace propouštěcího rozhovoru.....	27
3.3 Návrhy a doporučení do budoucna	30
4 Závěr.....	35
5 Seznam použitých zdrojů.....	1

1 Úvod

Skončení pracovního poměru může významně zasáhnout do života daného člověka. Dochází ke ztrátě dosavadní finanční jistoty, následované nutností hledat si nové zaměstnání. Méně se však již ve veřejném diskurzu hovoří o tom, že ukončení pracovního poměru je komplikovaným procesem i z hlediska managementu dané společnosti. Vedoucí pracovníci musí projít mnohdy náročným rozhodováním o tom, koho propustit, načež musí vést s tímto pracovníkem psychicky komplikovaný propouštěcí rozhovor, který se často neobejde bez emocí na obou stranách.

V tomto kontextu vyvstává jako podstatná kvalitní teoretická i praktická příprava managementu na skutečnost propouštění zaměstnanců. Taková příprava však není vždy samozřejmostí – mnohdy jsou vedoucí pracovníci naopak o záležitostech procesu propouštění informováni nedostatečně.

Předkládaná práce se zabývá právě rolí managementu při skončení pracovního poměru. Jejím cílem je v části teoretické prezentovat teoretické informace o jednotlivých způsobech ukončení pracovního poměru a jejich specifikách a následně v části praktické zjistit, jak probíhá ukončování pracovního poměru u vybrané organizace a jakou roli má v tomto procesu management.

Důvodem k výběru tohoto tématu bylo právě vědomí nedostatečné pozornosti, která je věnována roli managementu při skončení pracovního poměru, zejména pak teoretické a praktické přípravě vedoucích pracovníků na tento proces. Tento nedostatek je ostatně reflektován i v tom, že v českém prostředí není mnoho odborné literatury, která by se problematice ukončování pracovního poměru z pohledu managementu věnovala. Ačkoli některé tituly se o tomto tématu zmiňují, rozhodně nelze konstatovat, že by bylo důkladně prozkoumáno.

Jak již bylo naznačeno, text práce je rozčleněn na teoreticko-metodickou a praktickou část. V části teoretické je pozornost věnována především právnímu výkladu jednotlivých způsobů ukončení pracovního poměru a roli managementu v tomto procesu. Postupně jsou představena témata pracovního poměru a jeho skončení, kdy je vycházeno ze stavu *de lege lata* (tedy ze stavu pozitivního práva). Nebudou analyzovány všechny způsoby, kterými může pracovní poměr skončit, ale pouze vybrané právní instituty, relevantní pro tuto práci. Konkrétně ukončení pracovního poměru dohodou, výpovědí (ze strany zaměstnance i zaměstnavatele), okamžitým zrušením (opět ze strany zaměstnance i zaměstnavatele) a zrušením pracovního poměru ve zkušební době. Následně je vysvětlena role managementu a komunikace při skončení pracovního poměru v korporacích.

V rámci metodické části je předestřeno, jak probíhalo výzkumné šetření a jaké metody byly v jeho rámci využity. Konkrétně byly zvoleny polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky (manažery) vybrané organizace – kvalitativní výzkumný design byl zvolen z toho důvodu, že bylo třeba důkladněji analyzovat prostředí konkrétní organizace prostřednictvím relativně malého vzorku informantů.

Praktická část pak představuje analýzu a interpretaci dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Celkem došlo k realizaci čtyř polostrukturovaných rozhovorů s manažery oslovené organizace. K analýze byla využita zakotvená teorie (*grounded theory*), díky níž byla vyčleněna klíčová témata (proces propouštění zaměstnanců, výběr zaměstnanců k ukončení pracovního poměru, způsob ukončení pracovního poměru, komunikace managementu při ukončení pracovněprávního vztahu a podobně). Z výsledků vzešlých z praktické části jsou následně konstatována konkrétní doporučení pro praxi zvolené společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část

V rámci teoreticko-metodologické části je pozornost věnována reflexi problematiky role managementu při skončení pracovního poměru v odborné literatuře a dalších relevantních zdrojích. Postupně jsou představena témata pracovního poměru (zejména jeho definici) a jeho skončení, kdy je vycházeno ze stavu *de lege lata* (tedy z aktuálního právního stavu). Následně je v teoretické rovině vysvětlena role managementu a komunikace při skončení pracovního poměru v korporacích. Závěrečná podkapitola této části prezentuje metodickou část, vysvětlující použité metody práce.

2.1 Pracovní poměr

Pracovní poměr lze chápat jako samotné jádro pracovního práva. Aby bylo možné komplexně definovat pojem „pracovní poměr“, je třeba stručně vymezit problematiku pracovněprávního vztahu. Pracovněprávní vztahy jsou zjednodušeně řečeno takové společenské vztahy, které jsou regulované pracovním právem. Tyto vztahy vznikají pouze v souvislosti s pracovním procesem, přičemž jejich účastníci disponují vzájemnými právy a povinnostmi (Galvas, 2015, s. 106). Dle zákoníku práce lze pracovněprávní vztahy členit na individuální a kolektivní (Bělina, Pichrt et al., 2017, s. 58) – v této práci bude pozornost věnována pracovněprávním vztahům individuálním.

Galvas (2015, s. 109) dále konstatuje, že v případě individuálních pracovněprávních vztahů je možné dále rozlišit základní pracovněprávní vztahy, které souvisí s výkonem závislé práce, a pracovněprávní vztahy odvozené, jež základní pracovněprávní vztah dále rozvíjejí. Základními pracovněprávními vztahy jsou pracovní poměr a vztahy založené na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, tedy na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce.

Pracovní poměr charakterizuje zákoník práce v ustanovení § 33 odst. 1 následovně: „*Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ (§ 33 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb.) Ačkoli tento právní předpis neobsahuje explicitní definici pracovního poměru, lze ji odvodit – jak konstatují Hůrka et al. (2020, s. 100), je pracovní poměr dvoustranným závazkovým právním vztahem, vznikajícím konsenzuálním projevem vůle zaměstnavatele a zaměstnance, mezi kterými až do uzavření pracovního poměru existuje rovnost, nicméně po jeho uzavření začíná nadřazenost zaměstnavatele a podřízenost zaměstnance. Tento vztah nadřazenosti a podřazenosti je zároveň jedním z definičních znaků závislé práce.

Hůrka et al. (2020, s. 62) zároveň konstatují, že lze pracovní poměr definovat i prostřednictvím jeho tří zásadních prvků, kterými jsou subjekty pracovního poměru, jeho objekt a obsah. Bělina, Pichrt et al. (2017, s. 144) dodávají, že subjekty pracovního poměru jsou zaměstnanec a zaměstnavatel. Zatímco zaměstnanec může být pouze osobou fyzickou, na straně zaměstnavatele může být jak podnikající fyzická osoba, tak právnická osoba. Je nutno dodat společně s Hůrkou et al. (2020, s. 64), že objektem pracovního poměru je výkon závislé práce. Zákoník práce obsahuje čtyři definiční znaky závislé práce, konkrétně se jedná o:

- vztah nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance;
- výkon práce zaměstnancem jménem zaměstnavatele;
- výkon práce zaměstnancem dle pokynů zaměstnavatele;
- osobní výkon práce zaměstnancem.

Aby se jednalo o závislou práci, musí být tyto znaky naplněny kumulativně, tedy zároveň – v případě, že byt' jediný znak není splněn, nejedná se o závislou práci, ale o vztah, který se řídí občanským nebo obchodním zákoníkem. Tyto definiční znaky jsou podstatné například v kontextu s potřebou rozlišit výkon závislé práce od tzv. švarcsystému.

Obsahem pracovního poměru jsou vzájemná práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance. Jak dodávají Bělina, Pichrt et al. (2017, s. 147), je jednou ze stěžejních povinností zaměstnance povinnost vykonávat sjednanou práci osobně dle pokynů zaměstnavatele. Tomu odpovídá základní povinnost zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci úplatu za vykonanou práci. Hlavním právem zaměstnance je požadovat po zaměstnavateli úplatu za jím vykonanou práci, čemuž odpovídá právo zaměstnavatele požadovat po pracovníkovi osobní výkon práce a udělovat mu závazné pokyny. Další práva a povinnosti vyplývají buď přímo ze zákona, nebo z uzavřené pracovní smlouvy.

Pracovní poměr je možné založit uzavřením pracovní smlouvy, případně dalšími postupy, které umožňuje zákon (konkrétně jmenováním). Jak doplňují Pichrt, Drápal et al. (2015, s. 36–37), pracovní smlouva musí mít písemnou formu, jinak se jedná o neplatné jednání – smluvní strany však mohou tuto vadu zhojit dodatečným písemným projevem. Zákoník práce ve svém ustanovení § 34 odst. 1 konstatuje, že pracovní smlouva musí obsahovat následující obligatorní náležitosti:

- vymezení druhu práce, který bude zaměstnanec vykonávat;
- místo výkonu práce;
- den nástupu do práce.

Dále zákoník práce ve svém ustanovení § 34 odst. 5 deklaruje, že pracovní smlouva musí být sepsána ve dvou vyhotoveních, přičemž jedno z nich obdrží zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

2.2 Skončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru je právním institutem, který zabezpečuje ukončení nejrozšířenějšího základního pracovněprávního vztahu. Jednotlivé způsoby ukončení pracovního poměru definuje zákoník práce, který stanovuje i obligatorní náležitosti (například písemná forma, nutnost dodržení výpovědní doby, povinnost vyplacení odstupného apod.) takového jednání. Právě v těchto náležitostech je reflektována složitost hledání vhodného poměru mezi ochranou oprávněných zájmů zaměstnance a zaměstnavatele (Hůrka et al., 2020, s. 186). Způsoby skončení pracovního poměru lze rozčlenit do několika skupin – tou nejvíce relevantní pro překládanou práci je skončení pracovního poměru, které je založené na právním jednání účastníků pracovněprávního vztahu a jež zahrnuje následující způsoby ukončení pracovního poměru (§ 48 zákona č. 262/2006 Sb.):

- dohoda o rozvázání pracovního poměru;
- výpověď (ze strany zaměstnance i zaměstnavatele);
- okamžité zrušení pracovního poměru (ze strany zaměstnance i zaměstnavatele);
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době.

Druhou skupinou jsou způsoby skončení pracovního poměru, které je založené právní událostí, kdy se jedná o (§ 48 zákona č. 262/2006 Sb.):

- smrt zaměstnance;
- smrt zaměstnavatele;

- uplynutí doby;
- dosažení určité věkové hranice.

Dále lze rozlišit skončení pracovního poměru ve zvláštních případech, kterými jsou rozhodnutí příslušného orgánu a jmenování (§ 48 zákona č. 262/2006 Sb.).

V následujících částech budou blíže představeny vybrané způsoby ukončení pracovního poměru – vzhledem k tématu práce nebude bližší pozornost věnována skončení pracovního poměru smrtí zaměstnance či zaměstnavatele. Naopak podrobněji bude představeno rozvázání pracovního poměru prostřednictvím dohody, výpovědi, okamžitého zrušení a zrušení ve zkušební době.

2.2.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Dohoda o rozvázání pracovního poměru, která je upravena v ustanovení § 49 zákoníku práce, je v praxi tím nejčastějším způsobem ukončení pracovního poměru, přičemž lze rovněž konstatovat, že se jedná po právní stránce o ten nejméně problematický způsob. Uzavření dohody probíhá na základě dvoustranného právního jednání – z toho je možné vydedukovat, že na ustanovení dohody se musí obě strany pracovněprávního vztahu shodnout (Neščáková, Marelová, 2013, s. 122).

Výše zmíněná shoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je definičním znakem dohody o rozvázání pracovního poměru – pokud taková shoda mezi stranami pracovněprávního vztahu neexistuje, nemůže k rozvázání pracovního poměru formou dohody dle rozhodovací praxe českých soudů dojít (Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1306/2010 ze dne 10. května 2011).

V dohodě o rozvázání pracovního poměru mohou zaměstnanec a zaměstnavatel uplatnit svou smluvní volnost v maximální míře – i tento relativně flexibilní právní institut má však svá omezení. Pokud by některé ustanovení v textu dohody bylo v zaměstnancův neprospěch oproti jeho zákonným nárokům, bylo by považováno za neplatné, i kdyby s ním zaměstnanec souhlasil. Příkladem může být dohoda, v jejímž rámci by se strany pracovněprávního vztahu dohodly, že zaměstnanec nevyžaduje proplacení nevyčerpané dovolené (Neščáková, Marelová, 2013, s. 122).

Zákoník práce stanovuje pro dohodu o rozvázání pracovního poměru obligatorně písemnou formu. Za její nedodržení je občanským zákoníkem stanovena sankce neplatnosti právního jednání (§ 582 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb.) – jde však o neplatnost relativní, což v praxi znamená, že pokud žádná ze stran nenamítne platnost ústně uzavřené dohody o rozvázání pracovního poměru, má se za platnou. Smluvní strany navíc mohou nedostatek písemné formy dodatečně zhojit (Bělina, Pichrt et al., 2017, s. 196). Dále platí, že pokud již bylo s plněním dohody započato, nelze se dovolat její neplatnosti z důvodu nedostatku písemné formy (§ 20 zákona č. 262/2006 Sb.).

Ačkoli tedy existují situace, kdy nebude nedostatek písemné formy u dohody o rozvázání pracovního poměru znamenat její faktickou neplatnost, lze doporučit, aby smluvní strany uzavřely dohodu písemně v zájmu své právní jistoty. Písemná forma dohody je dle našeho názoru vhodnější i v kontextu případných pozdějších soudních sporů, kdy může představovat významný důkazní prostředek.

Důležitým ustanovením dohody o ukončení pracovního poměru je datum skončení pracovněprávního vztahu – zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou dohodnout de facto na jakémkoli datu, nemůže však jít o datum, které předchází datu uzavření dohody. I pokud by obě smluvní strany s takovým ujednáním souhlasily, právní účinky dohody nemohou nastat

zpětně – pracovní poměr tedy při takovém ujednání fakticky zaniká až tím dnem, kdy byla dohoda reálně uzavřena (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 2039/2012 ze dne 6. března 2013).

Den ukončení pracovního poměru nemusí být v dohodě o ukončení pracovního poměru uveden jako konkrétní kalendářní datum – může jít o definici vztahující se k jiné právně relevantní události, například ke dni, kdy se jiný zaměstnanec vrátí z rodičovské dovolené apod. Nutné však je, aby bylo možné den ukončení pracovního poměru jednoznačně určit (Hůrka et al., 2020, s. 147).

Další podstatnou náležitostí dohody o ukončení pracovního poměru je uvedení (respektive neuvedení) důvodu tohoto právního jednání. Ačkoli v dohodě nemusí být tento důvod uveden (pak platí, že k rozvázání pracovního poměru dochází bez uvedení důvodu), pro zaměstnance je výhodnější, pokud je tento důvod do dohody zanesen, a to zvláště v případě, kdy se jedná o tzv. organizační nebo zdravotní důvody – na tyto důvody se totiž dle zákoníku práce vztahuje povinnost zaměstnavatele vyplácet zaměstnanci odstupné (Hůrka et al., 2020, s. 147). Uvedení „správného“ důvodu pro zaměstnance dále znamená, že tento zaměstnanec bude mít nárok na plnou podporu v nezaměstnanosti.

Důvod je nutné uvádět pravdivě – není tedy možné, aby zaměstnavatel ve znění dohody uvedl takový důvod, který není pravdivý, ale který jej ušetří nutnosti platit zaměstnanci odstupné. K této problematice se vyjádřil Nejvyšší soud ČR ve svém rozsudku sp. zn. 21 Cdo 1332/2001 ze dne 11. dubna 2002, který konstatoval, že pokud je uveden nereálný důvod, nemá to sice za následek neplatnost dohody o rozvázání pracovního poměru, ale při následném posuzování práv a povinností smluvních stran pramenících z uvedeného důvodu bude posuzován důvod skutečný.

Specifikem dohody o ukončení pracovního poměru je skutečnost, že není uplatňována ochranná doba zaměstnance – zaměstnanec a zaměstnavatel se tedy mohou domluvit na tom, že pracovní poměr skončí i v situaci, kdy se zaměstnanec nachází v ochranné době, například čerpá rodičovskou dovolenou, je dočasně práce neschopný a podobně (Bělina, Pichrt et al., 2017, s. 197).

2.2.2 Výpověď

Zatímco výše analyzovaná dohoda o ukončení pracovního poměru je dvoustranným právním jednáním, výpověď z pracovněprávního vztahu (kterou zákoník práce upravuje v ustanovení § 50 a následujících) patří k jednostranným právním jednáním – může být tedy učiněna buď ze strany zaměstnance, nebo ze strany zaměstnavatele. Z toho lze vydedukovat, že druhá strana pracovněprávního vztahu nemusí s výpovědí souhlasit (Bělina, Pichrt et al., 2017, s. 197).

Výpověď z pracovního poměru může být uzavřena pouze písemně (§ 50 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb.) – pokud by došlo k uzavření výpovědi ústně, nevyvolá takové právní jednání žádné účinky a bude hodnoceno jako zdánlivé. V tomto případě není možné ani dodatečné zhojení písemné formy. Toto přísnější ustanovení je podmíněno skutečností, že v případě výpovědi obvykle druhá strana pracovněprávního vztahu s tímto právním jednáním nesouhlasí – v případném sporu je písemná výpověď podstatným důkazním prostředkem (Bělina, Pichrt et al., 2017, s. 197).

Pro určování nejrůznějších lhůt souvisejících s výpovědí je podstatné definovat, kdy byla výpověď doručena druhé straně – režim doručování je upraven v ustanovení § 337 zákoníku práce. Nejčastější je osobní doručení na pracovišti zaměstnavatele. Pokud se nepodaří předat výpověď osobně na pracovišti, může zaměstnavatel využít jiný způsob – prostřednictvím poštovních služeb, datové schránky nebo elektronické pošty. Pokud není výpověď řádně

doručena druhé straně pracovněprávního vztahu, neznamená to sice její neplatnost, výpověď však nemá zamýšlené právní účinky a pracovní poměr i nadále pokračuje (Bělina, Drápal, 2015, s. 297).

Při výpovědi je silněji než v případě dohody akcentována nutnost ochrany zaměstnance jakožto slabší smluvní strany. Tato ochrana je reflektována například v institutu výpovědní doby, která slouží zaměstnanci jako jakýsi most mezi ztrátou jednoho zaměstnání a hledáním zaměstnání nového, kdy má jistotu, že v tomto období nepřijde o zdroj svých finančních příjmů. Na druhou stranu je však nutné dodat, že ochranná doba má důležitý význam i pro druhou stranu pracovněprávního vztahu, tedy pro zaměstnavatele – pro něj se jedná o dobu, kdy má možnost nalézt si nového pracovníka a zaškolit jej, což je podstatné zejména u vysoce odborných pracovníků (Bělina, Pichrt et al., 2017, s. 197).

Výpovědní doba začíná běžet od prvního dne kalendářního měsíce, který následuje po doručení výpovědi. Její minimální délka je dva měsíce, zaměstnavatel a zaměstnanec si však mohou sjednat i delší výpovědní dobu (§ 51 zákona č. 262/2006 Sb.). V praxi může nastat situace, kdy do výpovědní doby zasáhne doba ochranná – v takovém případě se ochranná doba do doby výpovědní nezapočítává (Bělina, Drápal, 2015, s. 307).

Dle našeho názoru není ustanovení zákoníku práce, které upravuje počátek běhu výpovědní doby, příliš šťastně formulováno – způsobuje totiž významné rozdíly v závislosti na tom, zda je výpověď druhé straně doručena začátkem nebo koncem měsíce. Lze to vysvětlit na následujícím příkladu:

- Pokud je výpověď doručena druhé straně 1. února, začíná výpovědní doba plynout 1. března a při její dvouměsíční délce dojde k ukončení pracovního poměru k 31. dubnu → fakticky trvá výpovědní doba téměř tři měsíce.
- Pokud je výpověď doručena druhé straně 28. února, začíná výpovědní doba plynout 1. března a při její dvouměsíční délce dojde k ukončení pracovního poměru k 31. dubnu → fakticky trvá výpovědní doba dva měsíce.

V tomto kontextu by bylo možné de lege ferenda upravit běh výpovědní doby tak, aby trvala přesně dva měsíce bez ohledu na to, kdy dojde k doručení výpovědi druhé ze stran pracovněprávního vztahu.

Zatímco zaměstnanec může dát výpověď ze zaměstnání z jakéhokoli důvodu (či bez uvedení důvodu), zaměstnavatel ji může podat pouze ze zákonem taxativně vymezených důvodů – uvedení důvodu je nutným předpokladem platnosti výpovědi. Tyto důvody jsou definovány v ustanovení § 52 zákoníku práce. Jedná se o ochranu zaměstnance, kterého nemůže zaměstnavatel propustit ze zaměstnání z jakéhokoli důvodu dle své libovůle, čímž by ohrozil jeho živobytí (Bělina, Drápal, 2015, s. 117).

Zaměstnavatel nemusí uvádět výpovědní důvod do všech podrobností – v krajním případě postačuje, když je možné alespoň výkladem projevu vůle identifikovat důvod, pro který byla pracovníkovi výpověď dána. Jak však konstatuje judikatura Nejvyššího soudu ČR, „*pomocí výkladu právního úkonu však nelze nahrazovat nebo doplňovat vůli, kterou jednající zaměstnavatel v rozhodné době neměl, nebo kterou sice měl, ale kterou neprojevil*“ (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1234/2014 ze dne 3. března 2015). Hůrka et al. (2018, s. 208) doplňují, že je naopak vhodné, pokud zaměstnavatel kromě uvedení důvodu dle zákoníku práce popíše i skutkový stav, který k výpovědi vedl.

Dle ustanovení § 52 zákoníku práce je možné definovat následující skupiny výpovědních důvodů, pro které může zaměstnavatel dát svému zaměstnanci výpověď (Bělina, Drápal, 2015, s. 316):

- organizační důvody (zrušení zaměstnavatele či jeho části, nadbytečnost zaměstnance v důsledku organizačních změn atd.);
- dlouhodobé zdravotní důvody na straně zaměstnance a ochrana jeho zdraví při práci;
- důvody spočívající v nedostatečné způsobilosti zaměstnance k plnění pracovních povinností;
- důvody spočívající v jednání zaměstnance v rámci plnění jeho pracovního závazku nebo v souvislosti s ním.

Organizační důvody pro výpověď jsou upraveny v ustanovení § 52 písm. a), b) a c) zákoníku práce. Může jít jak o organizační a technické okolnosti, tak o ekonomické nebo jiné faktory, které ovlivňují provoz podniku. Tradičně se jedná o nejpoužívanější důvod pro výpověď – zaměstnavatel jej může použít v zásadě v situaci, kdy z důvodu nějakých organizačních změn již není schopen přidělovat danému zaměstnanci práci dle pracovní smlouvy (Bělina, Drápal, 2015, s. 317). Organizační důvody zakládají právo zaměstnance na vyplacení odstupného, jehož výše je určena dle délky pracovního poměru (§ 67 odst. 1 písm. a), b) a c) zákona č. 262/2006 Sb.):

- pokud pracovní poměr trval méně než rok, je odstupné jednonásobkem průměrného výdělku zaměstnance;
- pokud pracovní poměr trval déle než rok a méně než dva roky, je odstupné dvojnásobkem průměrného výdělku zaměstnance;
- pokud pracovní poměr trval déle než dva roky, je odstupné trojnásobkem průměrného výdělku zaměstnance.

Důvody spočívající v dlouhodobém zdravotním stavu zaměstnance a v ochraně jeho zdraví při práci vychází z ochranné funkce pracovního práva vůči zaměstnanci. Pokud zaměstnanec z důvodu svého změněného zdravotního stavu ztratí způsobilost vykonávat svou dosavadní práci, musí zaměstnavatel v první řadě zjistit, zda jej nemůže převést na jinou práci v rámci sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě. Pokud to možné není, musí ho převést na práci jiného druhu, která by však měla být odpovídající vzhledem ke schopnostem, zdravotnímu stavu a kvalifikaci pracovníka. Pokud ani toto není možné, může dát zaměstnavatel pracovníkovi výpověď dle ustanovení § 52 písm. d) nebo e) zákoníku práce (Galvas et al., 2015, s. 339).

I s tímto výpovědním důvodem se pojí povinnost zaměstnavatele vyplatit zaměstnanci odstupné – pokud se jedná o stav, kdy zaměstnanec již nemůže vykonávat dosavadní práci z důvodu pracovního úrazu nebo nemoci z povolání (případně ohrožení takovou nemocí), náleží mu jakožto odstupné minimálně dvanásobek jeho průměrného výdělku (Tomšej, 2016, s. 116–117).

K výpovědnímu důvodu spočívajícímu ve zdravotních důvodech je podstatné dodat, že jej zakládá odborný posudek lékaře – zaměstnanec sám tedy nemůže zaměstnavateli oznámit, že nadále odmítá vykonávat svou současnou práci, protože se necítí být pro ni zdravotně způsobilý. Takové chování by naopak opravňovalo zaměstnavatele podniknout proti zaměstnanci právní kroky, jelikož zaměstnanec se de facto dopustil porušení své povinnosti vyplývající z pracovní smlouvy (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 2627/2007 ze dne 15. května 2008).

Výpovědní důvody spočívající v nedostatečné způsobilosti zaměstnance k plnění jeho pracovních povinností jsou upraveny v ustanovení § 52 písm. f) zákoníku práce. V tomto případě se jedná de facto o ochranu zaměstnavatele před nutností zaměstnávat takového

pracovníka, který již není z důvodu své nedostatečné způsobilosti schopen vykonávat sjednaný druh práce, nebo který nemůže vyhovět oprávněným požadavkům zaměstnavatele (Bělina, Drápal, 2015, s. 331–332).

Předposlední skupinu tvoří takové zákonné výpovědní důvody, které spočívají v jednání zaměstnance v rámci plnění jeho pracovního závazku nebo v souvislosti s ním. Tyto důvody jsou upraveny v § 52 písm. g). První dva důvody odkazují na ustanovení § 55 zákoníku práce, podle kterého je zaměstnavatel oprávněn se zaměstnancem okamžitě zrušit pracovní poměr v situaci, kdy:

- byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší jednoho roku, nebo pokud byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění svých pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně šest měsíců;
- zaměstnanec porušil povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.

V těchto dvou případech se nepochybně jedná o velmi vážné důvody pro ukončení pracovněprávního vztahu. Zaměstnavatel tedy může buď se zaměstnancem okamžitě zrušit pracovní poměr (tento způsob skončení pracovního poměru bude podrobněji analyzován v následující části), nebo může zvolit „pouze“ výpověď z pracovního poměru. Praktickou výhodou výpovědi může být v tomto kontextu běh výpovědní doby – ačkoli zaměstnanec v tomto případě vážně narušil důvěru, kterou k němu zaměstnavatel choval, může mít tento zaměstnavatel zájem na tom, aby tento pracovník například dokončil rozpracovaný pracovní úkol, nebo aby ve výpovědní době zaškolil jiného zaměstnance (Bělina, Drápal, 2015, s. 332–333).

Ačkoli důvody zakládající okamžité zrušení pracovního poměru jsou evidentně velmi závažné a spočívají v zavinění zaměstnance, implementoval i sem zákonodárce ochranu zaměstnance jakožto slabší smluvní strany. Jak lze odvodit z ustanovení § 54 zákoníku práce, výpověď nemůže dát pro tyto důvody zaměstnankyni na mateřské dovolené a zaměstnanci čerpajícímu rodičovskou dovolenou až do doby, po kterou by mohla žena čerpat mateřskou dovolenou.

Poslední dva výpovědní důvody uvedené v ustanovení § 52 písm. g) zákoníku práce spočívají v porušování povinností, které vyplývají z právních předpisů upravujících pracovníkem vykonávanou práci (nicméně nezakládají pro zaměstnavatele možnost okamžitého zrušení pracovního poměru):

- pokud zaměstnanec závažně porušil povinnost, která vyplývá z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci;
- pokud zaměstnanec soustavně méně závažně porušoval povinnost, která vyplývá z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, přičemž byl zároveň v době posledních šesti měsíců v souvislosti s porušením této povinnosti písemně upozorněn na potenciální možnost výpovědi.

Z těchto důvodů nelze dát dle ustanovení § 54 zákoníku práce výpověď těhotné zaměstnankyni, zaměstnankyni čerpající mateřskou dovolenou a zaměstnanci čerpajícímu rodičovskou dovolenou až do doby, po kterou by mohla žena čerpat mateřskou dovolenou.

Aby mohl dát zaměstnavatel pracovníkovi výpověď z důvodu spočívajícího v ustanovení § 52 písm. g) zákoníku práce, je nezbytně nutné, aby dodržel lhůty dle § 58 zákoníku práce. Předně musí zaměstnavatel dát zaměstnanci výpověď do dvou měsíců od chvíle, kdy se o důvodu výpovědi dozvěděl, nejpozději ale do jednoho roku od chvíle, kdy výpovědní důvod

vznikl. Pokud nejsou tyto lhůty dodrženy, je podaná výpověď neplatná (Bělina, Drápal, 2015, s. 333–334).

Nakonec je uveden výpovědní důvod, který spočívá ve zvláště hrubém porušení stanoveného režimu dočasně práce neschopného zaměstnance (tento důvod je upraven v ustanovení § 52 písm. g) zákoníku práce). Toto porušení režimu může spočívat v tom, že se zaměstnanec nezdržuje v místě, které sdělil svému lékaři, nebo v nedodržování lékařem stanovených vycházek. Jak doplňuje Galvas (2015, s. 345), je tento důvod pro výpověď ze strany zaměstnavatele v porovnání s ostatními výpovědními důvody poměrně specifický, jelikož se jedná o závažný postih zaměstnance ztrátou jeho práce (a tedy i příjmu) za chování, které se odehrává mimo pracovní dobu a mimo pracoviště zaměstnavatele, dokonce i mimo plnění pracovních úkolů.

Jelikož zaměstnanci náleží za prvních čtrnáct dnů jeho dočasné pracovní neschopnosti náhrada mzdy či platu, je spravedlivé, aby byl zaměstnavatel oprávněn kontrolovat, jestli se tento pracovník skutečně zdržuje na místě, které oznámil lékaři, a jestli dodržuje stanovené vycházky. Přesto však například Bělina a Pichrt (2017, s. 198) považují tento výpovědní důvod za nadměrný zásah do úpravy ukončení pracovního poměru, a to již z výše naznačeného důvodu, kdy výpovědní důvod přímo nesouvisí se samotným výkonem práce.

Pokusy o zrušení výše popsaného ustanovení zarazil Ústavní soud ČR, který konstatoval, že pokud má zaměstnavatel nemocnému zaměstnanci hradit náhradu mzdy nebo platu, měl by mít zároveň možnost jej v této době kontrolovat. Pokud zaměstnanec takovou náhradu mzdy či platu pobírá a paralelně porušuje svůj režim dočasné pracovní neschopnosti, v podstatě tak svého zaměstnavatele podvádí. Na vážné narušení důvěry by měl mít možnost zaměstnavatel adekvátně reagovat, a to například právě výpovědí (nález Ústavního soudu ČR sp. zn. Pl. ÚS 10/12 ze dne 23. května 2017).

V tomto kontextu je otázkou, jak lze pojem „zvlášť hrubé porušení režimu“ chápat – z dikce relevantního ustanovení zákoníku práce je evidentní, že se nejedná o každé porušení režimu pracovní neschopnosti, ale o porušení se zvláštní intenzitou, přičemž pro příklad je možné uvést to, když údajně nemocný zaměstnanec v době své pracovní neschopnosti vykonává jinou práci pro jiného zaměstnavatele, odjede na dovolenou apod. (Vysokajová et al., 2015, s. 100).

2.2.3 Okamžité zrušení pracovního poměru

K okamžitému zrušení pracovního poměru může dojít jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Zákoník práce taxativně jmenuje výpovědní důvody, pro které lze pracovní poměr zrušit okamžitě, aniž by bylo třeba vyčkávat na uplynutí časového úseku v podobě výpovědní doby. Jelikož jsou tyto výpovědní důvody formulovány velmi přísně, je okamžité zrušení pracovního poměru právním institutem, kterého se využívá pouze výjimečně (Vysokajová, 2019, s. 33).

Jedná se o jednostranné právní jednání, k jehož založení není třeba souhlas či obecněji součinnost druhé strany pracovněprávního vztahu. Pro platnost jednání je nutné, aby bylo v písemné formě (jinak by se k jednání nepřihlíželo). Ta ze stran pracovněprávního vztahu, která okamžité zrušení pracovního poměru zakládá, musí skutkově vymezit důvod takovým způsobem, aby jej nebylo možné zaměnit. Pracovní poměr pak končí doručením dokumentu druhé straně, a to i kdyby bylo v okamžitém zrušení pracovního poměru uvedené jiné datum (Bělina, Drápal et al., 2019, s. 343).

Taxativně vymezené důvody na straně zaměstnance i zaměstnavatele představují takové situace, ve kterých již po daném subjektu nelze oprávněně požadovat, aby v pracovněprávním vztahu nadále setrval (důvěra mezi stranami pracovněprávního vztahu je nenávratně

a hluboce narušena). Ze strany zaměstnavatele je možné ukončit pracovní poměr v případě, kdy (§ 55 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb.):

- byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok, nebo pokud byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně šesti měsíců;
- pokud zaměstnanec porušil povinnost vyplývající z právních předpisů, které se vztahují k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.

Pod druhým důvodem si lze představit například dlouhodobou neomluvenou absenci zaměstnance, krádež majetku zaměstnavatele, fyzické napadení zaměstnavatele apod. (Hůrka et al., 2020, s. 127). V tomto kontextu je třeba podotknout, že zákoník práce rozlišuje hned několik stupňů porušování pracovních povinností, konkrétně:

- méně závažná porušování pracovních povinností (například opožděné plnění úkolů zadaných nadřízeným);
- závažná porušení pracovních povinností (například neomluvená absence, nerespektování příkazů nadřízených, nepovolené používání svěřeného dopravního prostředku zaměstnavatele pro soukromé cesty atp.);
- porušení povinností zvláště hrubým způsobem (například fyzické napadení zaměstnavatele, nezpůsobilost vykonávat práci z důvodu použití návykových látek, způsobení úmyslné škody většího rozsahu atd.).

Pouze nejvyšší stupeň porušení pracovní povinnosti (tedy zvláště hrubým způsobem) může být důvodem pro tak závažné právní jednání, jakým je okamžité zrušení pracovního poměru (Hůrka et al., 2020, s. 127).

Je evidentní, že zejména druhý důvod pro okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele může v praxi činit pro svou neurčitost výkladové problémy – z tohoto důvodu je častým předmětem soudních sporů v oblasti pracovního práva. Nejvyšší soud například ve svém judikátu konstatoval, že aby mohlo být porušení povinností ze strany zaměstnance použitelné jako důvod pro okamžité zrušení pracovního poměru, musí být zaviněno (i nedbalostně) a dosahovat konkrétního stupně intenzity (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 3635/2016 ze dne 22. srpna 2017). Z tohoto judikátu lze vydedukovat, že nezaviněná škoda způsobená ze strany pracovníka zaměstnavateli (například „manko“ na pokladně, „zmetky“ ve výrobě) nemůže být sama o sobě základem pro okamžité zrušení pracovního poměru.

Relativně jednoznačná je rozhodovací praxe českých soudů ohledně toho, zda může být důvodem pro okamžité zrušení pracovního poměru útok na majetek zaměstnavatele – Nejvyšší soud ČR v tomto kontextu judikoval, že útok na majetek zaměstnavatele, ať už přímý (krádež, úmyslné poškození apod.), či nepřímý (nepřímým útokem může být například zkreslování docházky, trávení většiny pracovní doby osobními záležitostmi atp.), představuje natolik významnou okolnost narušující důvěru zaměstnavatele, že sama o sobě postačuje pro okamžité zrušení pracovního poměru, přičemž takového konání se zaměstnanec může dopustit i mimo stanovenou pracovní dobu (usnesení Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 4433/2016 ze dne 23. listopadu 2016).

V jiném svém judikátu Nejvyšší soud ČR konstatoval, že významnou okolností, ke které je třeba při posuzování oprávněnosti okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele přihlídnout, je narušení nezbytné vzájemné důvěry ve vztahu mezi

zaměstnancem a zaměstnavatelem (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 3034/2016 ze dne 25. ledna 2017).

Dalšími způsoby, jakými může zaměstnanec porušit své pracovní povinnosti takovým způsobem, že to implikuje možnost okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, je například šíření nepravdivých a poškozujících informací o zaměstnavateli (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1043/2016 ze dne 20. března 2017), nebo výkon vedlejší činnosti s konkurenční povahou bez souhlasu zaměstnavatele (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1132/2014 ze dne 22. dubna 2015). Zde lze opět vnímat významné narušení důvěry zaměstnavatele vůči zaměstnanci, pro které nelze spravedlivě požadovat, aby pracovní poměr pokračoval.

Zaměstnavatel však prostřednictvím okamžitého ukončení pracovního poměru nesmí ukončit pracovněprávní vztah s těhotnou zaměstnankyní, se zaměstnankyní na mateřské dovolené, se zaměstnancem na otcovské dovolené, případně se zaměstnancem či zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou (§ 55 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb.). Toto ustanovení reflektuje zvláštní zranitelnost těchto skupin zaměstnanců a jejich zhoršené postavení na pracovním trhu.

Rovněž důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem jsou zákoníkem práce stanoveny taxativním způsobem – konkrétně se jedná o situace, kdy (§ 56 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb.):

- podle posudku lékaře či rozhodnutí příslušného správního orgánu již zaměstnanec nemůže dále vykonávat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době patnácti dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce;
- zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do patnácti dnů po uplynutí období splatnosti.

Zatímco důvody na straně zaměstnavatele obsahují neurčité pojmy, které mohou v pracovněprávní praxi způsobovat výkladové nejasnosti, v případě důvodů na straně zaměstnance se jedná o relativně dobře objektivně zjistitelné okolnosti. Jelikož důvody na straně zaměstnance jsou rovněž stanoveny taxativně, není možné se od nich odchýlit a podat okamžitou výpověď ze strany zaměstnance z jiných důvodů, nebo dokonce bez uvedení důvodu – zákoník práce zde tedy chrání kromě zájmů zaměstnance i oprávněné zájmy zaměstnavatele, který by při okamžitém zrušení pracovního poměru bez relevantního důvodu ze dne na den přišel o zaměstnance a byl tak nadměru poškozen na svých zájmech (Vysokajová, 2019, s. 33–34).

Pracovní poměr je tímto způsobem možné ukončit i v situaci, kdy již bylo učiněno jiné právní jednání vedoucí ke skončení pracovního poměru, běží tedy výpovědní doba (Bělina, Drápal et al., 2019, s. 343).

2.2.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Ačkoli zkušební doba není podstatnou náležitostí pracovní smlouvy, přesto se na ní standardně zaměstnavatel a zaměstnanec při uzavírání pracovního poměru dohodnou. Pro obě strany se totiž jedná o užitečný institut pracovního práva – zaměstnavatel i zaměstnanec si mohou vyzkoušet, zda jim vzájemný pracovněprávní vztah vyhovuje, a pokud ne, mohou bez vážnějších důsledků z jakéhokoli důvodu (či zcela bez uvedení důvodu) tento vztah ukončit. Tímto způsobem může pracovní poměr jednostranně (tedy bez souhlasu druhé strany) zrušit zaměstnavatel i zaměstnanec. Jak dodávají Andraščíková et al. (2014, s. 146), nejedná se

v tomto případě o výpověď, ale o právní jednání, které spočívá ve zrušení pracovního poměru, a proto se na tento způsob ukončení pracovního poměru nevztahuje ochranná doba dle ustanovení § 53 a § 54 zákoníku práce.

Výše konstatované zrušení pracovního poměru ve zkušební době z jakéhokoli důvodu však neplatí bez dalšího – Nejvyšší soud ČR konstatoval, že pokud je důvodem pro takové zrušení poměru například zdravotní postižení zaměstnance či těhotenství zaměstnankyně, jedná se o diskriminační jednání, přičemž zrušení pracovního poměru je v takové situaci neplatné. Lze konstatovat, že zrušit pracovní poměr ve zkušební době s těhotnou zaměstnankyní sice obecně možné je, důvodem pro toto zrušení však mohou být pouze takové důvody, které nesouvisí s těhotenstvím této zaměstnankyně. Zaměstnavatel se nutností nevypovědět pracovní poměr z diskriminačních důvodů nezprostit ani tím, když ve zrušení pracovního poměru ve zkušební době žádný důvod neuvede (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 2410/2020 ze dne 16. března 2021).

Dle ustanovení § 66 odst. 2 zákoníku práce se pro zrušení pracovního poměru ve zkušební době vyžaduje písemná forma, jinak se k tomuto právnímu aktu nepřihlíží. Pracovní poměr skončí dnem doručení zrušení, pokud v něm není uveden pozdější den. Požadavek písemné formy reflektuje zásadní právní následky, které toto jednostranné právní jednání má (Hůrka et al., 2014, s. 225).

Zaměstnavatel nesmí v průběhu zkušební doby ukončit pracovní poměr se zaměstnancem po dobu prvních čtrnácti dní pracovní neschopnosti (či karantény) tohoto zaměstnance (§ 66 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb.). Cílem tohoto omezení je zabránit zaměstnavatelům, aby se „zbavovali“ své povinnosti poskytovat zaměstnancům náhradu mzdy či platu namísto nemocenského v prvních dnech pracovní neschopnosti zaměstnanců. Jak konstatují Hůrka et al. (2014, s. 224), ve vazbě na pracovní neschopnost zaměstnance je možné dovodit, že zrušení ve zkušební době není možné zaměstnanci doručit v době prvních čtrnácti kalendářních dnů trvání pracovní neschopnosti, skončit pracovní poměr tímto zrušením však v této době již zaměstnavatel může.

Tomšej (2020, s. 85) dodává, že doba čtrnácti dnů se počítá pro každou absenci zvlášť – pokud tedy zaměstnanec opakovaně nastoupí na dočasnou pracovní neschopnost, ale ta je mu vždy ukončena před čtrnáctým dnem, zaměstnavatel nemůže přistoupit ke zrušení pracovního poměru.

Pro lepší pochopení lze uvést příklad, kdy byla zkušební doba sjednána od 1. dubna do 31. června 2022. Modelový zaměstnanec byl v pracovní neschopnosti od 1. května do 11. května a následně opět od 1. června do 30. června. Zkušební doba se o dobu trvání pracovní neschopnosti prodloužila a skončila tak dne 11. srpna (prodloužena nejdříve o jedenáct a následně o třicet dnů). Zrušit pracovní poměr mohl zaměstnavatel v období od 1. dubna do 11. srpna kdykoli s výjimkou období od 1. do 11. května a 1. až 14. června 2014 (Hůrka et al., 2014, s. 225).

Nejvyšší soud se ve svém rozsudku zabýval otázkou, zda je možné sjednat zkušební dobu i u takového pracovníka, který již u téhož zaměstnavatele pracoval na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Soud konstatoval, že ačkoli by se mohlo zdát, že zaměstnavatel se v takovém případě již měl možnost seznámit s kvalitami zaměstnance (a naopak zaměstnanec měl možnost seznámit se s pracovním prostředím), a není tedy nutné sjednávat zkušební dobu, ve skutečnosti se dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr liší od pracovního poměru vymezením práv a povinností stran, což opravňuje sjednání zkušební doby v pracovní smlouvě i v situaci, kdy uzavření pracovní smlouvy předcházelo pracovní právní vztah podle dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti ohledně

stejného druhu práce (rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 3480/2016 ze dne 21. února 2017).

2.3 Role managementu a komunikace při skončení pracovního poměru v korporacích

Podle konstatování Myslivcové (2019, s. 35) tvoří efektivní využívání lidského kapitálu a funkčnost řízení lidských zdrojů v podniku významnou konkurenční výhodu, což má velmi důležité dopady na výkonnost firmy. Součástí řízení lidských zdrojů je nejen přijímání a rozvoj zaměstnanců, ale i jejich propouštění.

Propouštění zaměstnanců a komunikace v jeho průběhu je velmi citlivou záležitostí, kterou je třeba dopředu vhodně připravit. Některé korporace s tímto cílem vytvářejí jakési komunikační scénáře, které sdílí s jednotlivými managery, čímž zajišťují, aby byla taková komunikace konzistentní napříč korporací a v každém z jednotlivých rozhovorů s propouštěnými pracovníky. V komunikaci s propouštěnými zaměstnanci je podstatné, aby se manager oprostil od svalování viny na zaměstnance, poukazování na jeho negativní vlastnosti, nevěrohodné empatie a dalších aspektů, které mohou do vztahu mezi zaměstnancem a korporací vnést hněv a zášť (Holá, 2017, s. 57–58).

Nadcházející dílčí části této podkapitoly jsou věnovány problematice role managementu v procesu propouštění zaměstnanců v korporacích a následně i komunikaci s nadbytečným zaměstnancem.

2.3.1 Role managementu při skončení pracovního poměru v korporacích

Propouštění pracovníků spadá do kompetence především personálního managementu (ačkoli propouštěcí rozhovor může vést i liniový manažer, přímý nadřízený apod. v souvislosti s praxí zavedenou v dané korporaci), stejně jako jejich přijímání, rozvoj apod. Jedná se o jednu z nejnáročnějších oblastí řízení lidských zdrojů – ačkoli pracovníci managementu obvykle nemají volbu, co se týče své participace na procesu propouštění, na druhou stranu patří k jejich důležitým povinnostem vést tento proces takovým způsobem, aby minimalizovali problémy, které mohou v souvislosti s propouštěním zaměstnanců vzniknout (Armstrong, Taylor, 2015, s. 591).

Personální management by měl v tomto kontextu zejména:

- realizovat personální činnosti takovým způsobem, aby došlo ke snížení počtu zaměstnanců bez jejich násilného propouštění;
- poskytovat liniovým managerům poradenství ohledně postupu a komunikace při propouštění zaměstnanců;
- pomáhat liniovým managerům při sdělování informace o propouštění daného zaměstnance;
- vést nadbytečné zaměstnance vhodnými způsoby k dobrovolnému odchodu z korporace;
- navrhopvat a následně i aplikovat takové postupy, které vedou k efektivnímu řešení problému nadbytečnosti pracovníků;
- poskytovat poradenství týkající se vhodných metod propouštění nadbytečných zaměstnanců.

Je otázkou, proč je pro managery ve většině případů současné praxe tak komplikované ukončit pracovní poměr s nadbytečným zaměstnancem profesionálním způsobem. Lze uvažovat o tom, že se jedná zejména o nedostatečné zkušenosti v této oblasti, podcenění přípravy na propouštěcí rozhovor a malou důvěru ze strany podřízených pracovníků. Je možné předpokládat, že zde svou negativní roli hraje i určitá tréma a nervozita ze strany manažera, která je v takové situaci přirozená, manager by s ní však měl umět pracovat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 591–592).

V manažerské praxi dochází při ukončování pracovního poměru se zaměstnanci k různým pochybením – často například management sahá k příliš razantnímu zužování zaměstnanecké základny, což může omezit organizaci v jejím dalším růstu. Redukce zaměstnanců může být rovněž provedena na nesprávných místech, kdy jsou propuštěni výkonní zaměstnanci, kteří jsou sehranou a dobře zaškolenou součástí týmu zaměstnanců, a v organizaci naopak zůstávají méně výkonní pracovníci. Tato nesprávně provedená redukce může být podnícena například pocitem ohrožení vlastních pozic ze strany managementu nebo jeho nedostatečnou zkušeností (Bršťáková et al., 2022, s. 280–282).

Chybně řízená organizační změna v organizaci může mít negativní dopad na její fungování v dlouhodobějším časovém horizontu – pracovníci, kteří po redukci v korporátu zůstávají, mohou trpět obavami z budoucnosti, případně mohou ztratit důvěru v zaměstnavatele. Nezávládnuté propouštění pracovníků se může rovněž projevit ve skrytých nákladech, souvisejících s vyšší fluktuací zaměstnanců, se ztrátou jejich výkonnosti, se zhoršením atmosféry na pracovišti apod. (Koubek, 2015, s. 248).

Dalším negativním důsledkem nezvládnutého procesu propouštění pracovníka může být rozhodnutí tohoto pracovníka o vedení právního sporu s bývalým zaměstnavatelem, nebo rozšiřování negativních informací o tomto zaměstnavateli ve svém okolí. V tomto kontextu lze doporučit, aby se propouštějící manager striktně držel relevantních ustanovení zákoníku práce a nastavené firemní politiky. Významnou roli hraje propouštěcí rozhovor, kterému bude věnována pozornost v následující části.

2.3.2 Komunikace při skončení pracovního poměru

Armstrong a Taylor (2015, s. 591) zdůrazňují, že pokud je třeba v korporaci propouštět pracovníky, je velmi podstatné, jak citlivě bude takové propouštění komunikováno a organizováno. Podle výše jmenovaných autorů by se mělo jednání managementu řídit dle předem jasně definovaných postupů, které by měly směřovat k dosažení následujících klíčových cílů:

- jednání se zaměstnanci by mělo být spravedlivé a nestranné;
- mělo by dojít k minimalizaci nepříznivých dopadů na zaměstnance i na samotnou organizaci;
- změny by měly být uskutečňovány s maximálním pochopením ve vztahu k propouštěnému zaměstnanci, který se dostává do komplikované životní a sociální situace.

Na management je v souvislosti s komunikací propouštění kladen velký tlak, jelikož může být důsledkem nevhodné komunikace neprofesionální ukončení pracovněprávního vztahu, což může vést v extrémních případech až ke ztrátě dobrého jména organizace, k nepokojům mezi pracovníky dané organizace, k jejich nízké motivovanosti a klesající produktivitě. I na samotné managery je v tomto kontextu kladen nadměrný tlak, v důsledku čehož mohou trpět například burn-out syndromem (Mikuláščík, 2015, s. 77).

Armstrong a Taylor (2015, s. 592) konstatují, že propouštěcí rozhovor s nadbytečným zaměstnancem je pro managery náročným úkolem, který je po emoční stránce komplikovaný i pro ty vedoucí pracovníky, kteří mají s propouštěním zaměstnanců dlouholeté zkušenosti. Takový rozhovor může vést personalista, liniový manager i vyšší nadřízený, každopádně při výběru osoby, která bude daného zaměstnance propouštět, je podstatné vzít v úvahu následující okolnosti:

- existenci dřívějšího sporu mezi propouštěným zaměstnancem a osobou, která bude informaci o propuštění komunikovat;
- kompetenci manažera, sdělujícího informaci o propuštění, vést propouštěcí rozhovor (jedná se zejména o přirozenou autoritu, empatické vystupování, osobní znalost daného zaměstnance apod.);
- povědomí o personální politice společnosti.

Zatímco Armstrong a Taylor (2015, s. 592) doporučují, aby byl u takového rozhovoru přítomen personalista i v případě, kdy bude informaci o propuštění sdělovat přímý nadřízený, podle Koubka (2015, s. 249) je však vhodnější setkání mezi čtyřma očima, tedy mezi propouštěným pracovníkem a personalistou, případně mezi propouštěným pracovníkem a přímým nadřízeným.

Prukner (2014) ve své publikaci věnované manažerským dovednostem uvádí následující rady, které mají pomoci managerovi vyhnout se při vedení propouštěcího rozhovoru zbytečným nepříjemnostem:

- je nutné se důkladně připravit – předem pečlivě zvolená struktura rozhovoru má značný vliv na jeho průběh i důsledky, propouštějící pracovník by si měl připravit konkrétní formulace, které u rozhovoru zazní;
- podstatné je i místo, kde je rozhovor realizován (propouštěný pracovník by měl mít ideálně z volby tohoto místa pocit, že na něm zaměstnavateli záleží);
- manager by měl propouštěnému zaměstnanci zdůraznit, že se nejedná o nějakou osobní záležitost, ale o objektivní záležitosti, například o potřebu snižování nákladů, nutnost zvýšení efektivity, finanční problémy společnosti apod.;
- manager by se neměl nad propouštěného zaměstnance povyšovat, a to ani v případě, kdy dochází k výpovědi pro důvody nacházející se na straně pracovníka (například opakovaná opilost na pracovišti apod.);
- propouštějící pracovník by měl být schopen vyjádřit empatii a vcítit se do složité situace právě propouštěného zaměstnance;
- vhodné je zbytečně nerozebírat detaily propuštění a nepřipustit diskusi se zaměstnancem – manager by měl umět nekompromisně trvat na rozhodnutí a akcentovat jeho konečnost;
- manager by měl být schopen zvládnout námitky zaměstnance, měl by za každých okolností zůstat racionální a neměl by se nechat znejistit případnými emocionálními projevy propouštěného pracovníka;
- propouštějící pracovník by měl být schopen akceptovat osobní názor zaměstnance.

V propouštěcím rozhovoru by nemělo být zapomenáno na informování propouštěného zaměstnance o dalších krocích, které budou v souvislosti s ukončením pracovněprávního vztahu následovat (například vrácení zapůjčených věcí, poskytnutí podpory při hledání dalšího

zaměstnání, vyplacení odstupného, běh výpovědní lhůty apod.). Vhodné je i přes realitu propuštění zaměstnance zdůraznit jeho kladné stránky, nabídnout vhodnou podporu (například přislíbit napsání doporučujícího hodnocení zaměstnance) a prezentovat hledání nového zaměstnání jako možnost životní změny (Prukner, 2014).

Horváthová et al. (2016, s. 121) připomínají, že propouštění by mělo být etickým procesem. Propouštěcí rozhovor by proto měl probíhat bez zbytečných projevů emocí (např. lítosti) ze strany pracovníka, který jej vede. Pro nekomplikovaný průběh rozhovoru by mělo být evidentní vnitřní přesvědčení tohoto pracovníka, že ukončení pracovního poměru s daným zaměstnancem je potřebným krokem – v opačném případě by se mohl propouštěný pracovník pokoušet smlouvat, což by mohlo vést k nežádoucím emocionálním projevům. Na druhou stranu by však měl propouštějící pracovník být schopen projevit zájem a starost a naslouchat propouštěnému zaměstnanci. Vhodné je, aby se tento propouštějící pracovník pokusil odchod z firmy prezentovat jako novou životní příležitost, kdy se zaměstnanec například může rekvalifikovat pro lukrativnější obor.

2.4 Metodická část

Následující praktická část práce se zaměřuje na praxi ve skončení pracovního poměru u konkrétní organizace. Jejím cílem je zjistit, jak probíhá ukončování pracovního poměru u vybrané organizace a jakou roli má v tomto procesu management. Tento cíl konkretizují následující výzkumné otázky:

- Jakým způsobem jsou vedoucí pracovníci v dané firmě teoreticky připravováni na vedení propouštěcích rozhovorů se zaměstnanci?
- Je teoretická a praktická příprava vedoucích pracovníků v dané firmě na vedení propouštěcích rozhovorů dostatečná?
- Jaký je proces propouštění zaměstnanců v analyzované firmě?
- Jakou roli má v procesu propouštění zaměstnanců management?
- Co je pro vedoucí pracovníky analyzované firmy na vedení propouštěcích rozhovorů nejobtížnější?
- Jakým způsobem by bylo možné praxi propouštění zaměstnanců v dané firmě zlepšit, aby byla efektivnější?

Pro zjištění potřebných skutečností byly realizovány následující metody sběru dat:

- analýza dokumentů (například vnitřních předpisů dané organizace);
- polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky dané organizace, kteří mají ve své kompetenci propouštění zaměstnanců.

Polostrukturovaný rozhovor ve své praxi kombinuje výhody a zároveň minimalizuje nevýhody strukturovaného a volného rozhovoru. Jinak řečeno – ukázalo se, že jistá volnost je vhodná k vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele s informanty, jelikož tak tazatel může flexibilně reagovat na osobní charakteristiky informantů, případně na směr, kterým se rozhovor stáčí. Tazatel si obvykle předem připraví sadu otázek či témat, která následně informantům pokládá. Pořadí těchto otázek lze však dle potřeby měnit, případně je možné některé otázky přidat, nebo naopak vynechat (Harantová, 2014, s. 39).

Celkem byly realizovány rozhovory se čtyřmi vedoucími pracovníky vybrané organizace. Klíčem pro výběr informantů bylo, aby měl oslovený jedinec kompetenci propouštění zaměstnanců. Pro polostrukturované rozhovory byla stanovena následující sada otázek, které byly v případě nutnosti doplňovány přímo při realizaci rozhovoru ad hoc takovým způsobem, aby byly zkušenosti informantů maximálně využity. Pro lepší přehlednost a plynulost rozhovoru byly otázky rozčleněny do několika oddílů.

Základní profesní charakteristika informanta:

- Jaká je vaše role při propouštění zaměstnanců?
- Jak dlouho již máte ve své kompetenci propouštění zaměstnanců?

Teoretická připravenost informanta na propouštění zaměstnanců:

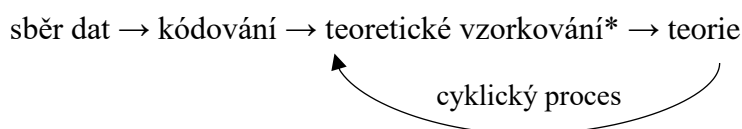
- Jakým způsobem jste se teoreticky připravoval/a na to, že budete se zaměstnanci vést propouštěcí rozhovor?
- Proběhlo u vás nějaké školení, případně jste navštěvoval/a nějaký kurz u externí společnosti? Pokud ano, jak hodnotíte jeho přínosnost?
- Jak byste hodnotil/a svou teoretickou připravenost v době, kdy jste poprvé vedl/a propouštěcí rozhovor se zaměstnancem, a jak nyní, když již disponujete jistými zkušenostmi?
- Jaké změny v přípravě managementu na vedení propouštěcích rozhovorů byste na vašem pracovišti realizoval/a?

Praxe propouštění zaměstnanců v dané firmě:

- Jak vypadá proces propouštění zaměstnanců na vašem pracovišti?
- Podle čeho se rozhodujete, kterého zaměstnance propustíte?
- Z jakého právního titulu (dohoda, výpověď ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, okamžité ukončení pracovního poměru atd.) dochází na vašem pracovišti k ukončení pracovního poměru nejčastěji?
- Jakým způsobem vedete se zaměstnancem propouštěcí rozhovor?
- Co je pro vás na propouštění zaměstnanců nejobtížnější?

Realizované rozhovory jsou analyzovány prostřednictvím zakotvené teorie (*grounded theory*). Zakotvená teorie je induktivní metodou vytváření teorie podle empirických důkazů. Na rozdíl od kvantitativních výzkumů nezačíná tento postup teorií, ale kladením si otázek a sběrem dat, jejich následným sběrem a opětovnou analýzou směřující k formulování obecnějších tezích (Sedláková, 2015, s. 402).

Postup výzkumníka při aplikaci postupu zakotvené teorie vypadá takto:



* Jedná se o proces paralelního sběru dat, jejich analýzy a interpretace (kódování).

Kódování je proces, kdy jsou malé fragmenty textu (například rozhovoru) řádek po řádku analyzovány a je k nim přiřazen určitý zobecňující pojem (kód). Analýza dat probíhá takovým způsobem, aby byly identifikovány koncepční komponenty. Kódování prochází následujícími dílčími fázemi (Cullen, Brennan, 2021):

- otevřené kódování;
- axiální kódování;
- selektivní kódování.

Kódy, kterými výzkumník opatřuje jednotlivé části textu, mohou být slova či slovní spojení, která zobecňují určité pozorované jevy v textu. Tyto kódy jsou následně při dalším zpracování hierarchizovány.

Otevřené kódování je konceptualizací na první úrovni abstrakce. Data získaná například rozhovorem či terénním výzkumem jsou konceptualizována řádek po řádku, přičemž kódování se často provádí ve specializovaném programu, nebo přímo ve vytištěném textu na jeho okrajích. Tato část je velmi zdlouhavá, jelikož dochází ke konceptualizaci celého textu, čímž výzkumník získá příliš mnoho kódů. Tyto kódy jsou následně spojovány do nových konceptů, případně je možné je přejmenovat a upravit. Výzkumník obvykle musí text mnohokrát projít, aby rodící se teorii zdokonalil (Cullen, Brennan, 2021).

Druhou etapou kódování je **axiální kódování**. Jde o soubor procedur, při kterých jsou data získaná otevřeným kódováním sestavována novými způsoby, konkrétně vytvářením spojení mezi jednotlivými kategoriemi (Hendl, 2016, s. 252–254).

Nakonec je pojednáno o **selektivním kódování**, to je prováděno až v situaci, kdy výzkumník našel svou hlavní proměnnou, nebo to, co považuje za předběžné jádro. Výzkumník v tomto procesu selektivně kóduje data s jádrem, která řídí jejich kódování, přičemž se již neobtěžuje s koncepty, které mají pro teorii pouze malý význam. Dále výzkumník selektivně vzorkuje nová data s ohledem na toto jádro (tzv. teoretické vzorkování). Jednodušeji řečeno by mohlo být konstatováno, že badatel v této fázi identifikuje hlavní kategorie, načež z nich získává jedinou ústřední kategorii (Cullen, Brennan, 2021).

3 3 Praktická/analytická část

V následující části jsou prezentovány výsledky praktické části práce, orientované na realizaci ukončení pracovního poměru u organizace Daně Správně s.r.o. Tato část je pro lepší přehlednost rozčleněna na tematické podkapitoly. První z nich se zabývá tím, jakým způsobem je realizováno ukončení pracovního poměru u organizace Daně Správně s.r.o., druhá navazuje analýzou komunikace personálního managementu při ukončování pracovního poměru. Ze závěrů těchto dvou podkapitol jsou následně vyvozeny konkrétní návrhy a doporučení do budoucna, prezentované ve třetí podkapitole.

Základem pro praktickou část jsou polostrukturované rozhovory se čtyřmi vedoucími pracovníky organizace Daně Správně s.r.o., kteří mají kompetenci propouštět zaměstnance. Z důvodu anonymizace jsou v následujícím textu tyto pracovníci označováni písmeny. Níže je uvedena stručná charakteristika těchto pracovníků, která byla získána v úvodu polostrukturovaných rozhovorů:

- **Manažer A:** Jedná se o muže ve věku 42 let. Jeho úkolem je v souvislosti s propouštěním zaměstnanců oznamovat dotčeným pracovníkům skutečnost, že s nimi bude rozvázán pracovní poměr a z jakého důvodu, a vést vzájemnou komunikaci k pozitivnímu závěru kariéry zaměstnance u organizace Daně Správně s.r.o. V případě potřeby manažer pomáhá propouštěnému zaměstnanci s nalezením nového pracovního místa, například poskytnutím doporučení, posudku a podobně. Další kompetencí tohoto manažera je informovat ostatní manažery o tom, jak s propouštěnými pracovníky komunikovat, jaká je personální politika organizace Daně Správně s.r.o. a podobně. Tento pracovník je u organizace Daně Správně s.r.o. zaměstnán již sedm let, přičemž čtyři roky má ve své kompetenci propouštění zaměstnanců.
- **Manažerka B:** Jedná se o ženu ve věku 35 let. Jejím úkolem je rozhodovat, kteří zaměstnanci jsou vhodnými kandidáty k ukončení pracovního poměru, a oznamovat jim (po diskusi s vedením o tom, zda bude zaměstnanec skutečně propuštěn) realitu ukončení pracovního poměru. Součástí tohoto procesu je pozitivní komunikace s propouštěným zaměstnancem, jejímž výsledkem má být (pokud možno) oboustranně přijatelné rozvázání pracovněprávního vztahu. Manažerka pracuje u organizace Daně Správně s.r.o. pět let, přičemž po celou dobu má ve své kompetenci propouštění zaměstnanců. Tato kompetence jí byla svěřena v souvislosti s tím, že měla s propouštěním pracovníků zkušenosti již ze svého předcházejícího pracoviště.
- **Manažer C:** Jedná se o muže ve věku 37 let. Jeho role při propouštění pracovníků spočívá zejména v efektivní komunikaci s propouštěnými zaměstnanci. Manažer je u organizace Daně Správně s.r.o. zaměstnán již pět let, přičemž komunikaci s propouštěnými pracovníky má ve své kompetenci dva roky.
- **Manažerka D:** Jedná se o ženu ve věku 34 let. Její rolí při propouštění pracovníků je zejména komunikace s těmito zaměstnanci, nicméně má zároveň poradní hlas při rozhodování o tom, který pracovník bude propuštěn (vzhledem k tomu, že díky náplni své práce je velmi vhodně obeznámena s jejich výkonností, osobními charakteristikami a podobně). U organizace Daně Správně s.r.o. je zaměstnána tři roky, přičemž po celou dobu má ve své kompetenci komunikaci s propouštěnými zaměstnanci. Poradní hlas při výběru těchto zaměstnanců má dva roky.

3.1 Výzkum realizace skončení pracovního poměru u organizace Daně Správně s.r.o.

Vzhledem k obsáhlosti zjištěných dat je následující podkapitola, zabývající se realizací skončení pracovního poměru u organizace Daně Správně s.r.o., pro lepší přehlednost rozčleněna na několik dílčích částí. V souvislosti s realizací skončení pracovního poměru u dané organizace byly osloveným manažerům kladeny následující otázky:

- Jak vypadá proces propouštění zaměstnanců na vašem pracovišti?
- Podle čeho se rozhodujete, kterého zaměstnance propustíte?
- Z jakého právního titulu dochází na vašem pracovišti k ukončení pracovního poměru nejčastěji?

Je třeba dodat, že se jedná pouze o hlavní otázky, které byly při realizaci rozhovorů ad hoc doplňovány dílčími otázkami s cílem doplnit či upřesnit odpověď informanta.

Odpovědi informantů byly analyzovány metodou zakotvené teorie, přičemž jsou zjištěné kategorie a kódy shrnuty v tabulce 1.

Tab. 1: Analýza rozhovorů s manažery organizace Daně Správně s.r.o.

Kategorie	Kódy
Proces propouštění	personální útvar; negativní reakce zaměstnanců; pravidla pro propouštění zaměstnanců; fáze procesu propouštění; propouštěcí rozhovory; administrativní úkony
Volba propouštěných zaměstnanců	citlivá záležitost; metoda LIFO; zohlednění výkonu a přínosu zaměstnance pro organizaci; problém objektivnosti rozhodnutí
Způsob ukončení pracovního poměru	nadbytečnost; porušení pracovní kázně; nedostatek způsobilosti nebo kvalifikace; zákonné omezení; dohoda o ukončení pracovního poměru; ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance

Zdroj: vlastní výzkum

Zjištěné kategorie a kódy budou níže podrobněji okomentovány.

3.1.1 Proces propouštění zaměstnanců

Proces propouštění zaměstnanců v organizaci Daně Správně s.r.o. má na starosti personální útvar. Podle oslovených manažerů se jedná o tu nejméně příjemnou činnost z celé oblasti personalistiky, a to zejména v souvislosti s nedobrovolnými odchody pracovníků, kdy se ojediněle vyskytují i případy verbálních útoků takto propouštěných zaměstnanců směrem k manažerům. Například Manažerka B konstatovala, že se setkala s genderově podmíněnými nepříjemnými komentáři ze strany propouštěných zaměstnanců.

Organizace má vypracovaná pravidla, kterými se propouštění zaměstnanců řídí. Manažer A sdělil, že tato pravidla jsou podstatná pro unifikaci procesu napříč organizací (respektive u jednotlivých manažerů). Jejich obsahem je jak souhrn jednotlivých kroků tohoto procesu, tak zásady komunikace s propouštěnými pracovníky.

Proces propouštění zaměstnanců v organizaci Daně Správně s.r.o. se obecně skládá z následujících dílčích kroků:

1. rozhodnutí managementu o potřebě propouštět;
2. výběr konkrétních zaměstnanců k propuštění a schválení tohoto výběru;
3. vedení propouštěcích rozhovorů s propouštěnými pracovníky;
4. administrativní úkony spojené s propuštěním zaměstnanců;
5. další spolupráce s propouštěnými pracovníky.

Tento proces nemusí být vždy realizován celý, dle Manažerky D záleží na tom, jakým způsobem je pracovní poměr ukončován – například pokud je propuštění zaměstnance reakcí na jeho závažné porušení pracovních povinností, popřípadě pokud jde o dohodu o rozvázání pracovního poměru, je celý proces propouštění výrazně zkrácený.

Krok č. 1: Rozhodnutí managementu o potřebě propouštět

Rozhodnutí managementu o potřebě propouštět může být podníceno různými situacemi, přičemž z odpovědí oslovených manažerů lze poukázat zejména na následující příčiny, které mohou u dané organizace potenciálně nastat:

- změna globální hospodářské situace, která má negativní vliv na ekonomickou situaci firmy (například ekonomická recese);
- politické změny, které ve svém důsledku vedou k poklesu významu daného oboru;
- změna preferencí zákazníků/klientů, která spočívá ve změně životního stylu, potřeb a postojů většiny společnosti;
- změna činností, které firma realizuje (například reorganizace pracovišť s cílem efektivnějšího využití zdrojů a úspory personálních nákladů);
- změna techniky a technologie, kterou firma používá (nová technologie může způsobit, že organizace potřebuje méně pracovní síly);
- změna prostředí, ve kterém firma operuje (například přesunutí podniku do oblasti s levnější pracovní silou);
- nekonkurenceschopnost produktů či služeb, které organizace produkuje;
- chyby v řízení a managementu (například neschopnost vedení zajistit pro zaměstnance dostatek práce).

Tyto důvody mohou dle oslovených informantů vést k situaci, kdy organizace již nepotřebuje dosavadní množství zaměstnanců a má potřebu jej snížit. Manažer C uvedl, že pokud již organizace Daně Správně s.r.o. přikročí k hromadnému propouštění, typicky se jedná o zhoršení ekonomické situace, o restrukturalizaci nebo o důsledek politických změn.

Manažer A doplnil, že v těchto případech se jedná o důvody spočívající v nadbytečnosti zaměstnanců, které vedou k hromadnému propouštění. Pro zaměstnance je situace ztížena v té souvislosti, že důvod k propouštění nemá přímou spojitost s osobou pracovníka – vlastními slovy Manažera A „*může jít i o dobrého zaměstnance, který podává dobré nebo přímo nadprůměrné pracovní výkony, který je svědomitý a nikdy s ním nebyl žádný problém, ale stejně bude propuštěn pro nadbytečnost, protože firma například restrukturalizuje.*“

Manažerka D konstatovala, že podněty, které vedou k rozhodnutí managementu organizace Daně Správně s.r.o. o potřebě propouštět, lze obecně rozčlenit do dvou hlavních kategorií příčin

nadbytečnosti, a sice do příčin vzniklých vně organizace (takové není možné ze strany vedení nijak ovlivnit) a do příčin vzniklých v organizaci (tyto příčiny mohou mít původ například v chybách, kterých se vedení organizace dopustilo).

Manažerka B dodala, že příčinou hromadného propouštění zaměstnanců může být i snaha o zvýšení průměrné efektivity zbývajících zaměstnanců. Podle jejího názoru by však mělo jít až o poslední zvažovanou variantu. Oslovená informantka preferuje využití méně konfliktních metod snižování počtu zaměstnanců – například využití dobrovolných odchodů a daná místa již dále neobsazovat, nebo pozitivně motivovat zaměstnance k dobrovolnému odchodu například vyšším odstupným či outplacementem, o kterém bude ještě hovořeno níže v textu v souvislosti s další spoluprací s propouštěnými pracovníky.

Krok č. 2: Výběr konkrétních zaměstnanců k propouštění

Dalším krokem v procesu propouštění zaměstnanců u organizace Daně Správně s.r.o. je výběr konkrétních zaměstnanců k propouštění. Tato problematika je podrobněji rozebrána níže v podkapitole 3.1.2.

Krok č. 3: Vedení propouštěcích rozhovorů s propouštěnými pracovníky

Podle oslovených informantů je vedení propouštěcích rozhovorů nejméně příjemnou součástí jejich kompetencí. Manažer A konstatoval, že i když propouštěcí rozhovory vede již několik let, pokaždé to pro něj znamená nutnost vystoupení ze své komfortní zóny, stres a negativní pocity. Obdobně se vyjádřili i ostatní informanti. Komunikace managementu organizace Daně Správně s.r.o. při skončení pracovního poměru je podrobně analyzována v podkapitole 3.2.

K tomuto kroku je třeba dodat, že v některých případech jím proces propouštění zaměstnance v organizaci Daně Správně s.r.o. začíná, a to konkrétně ve spíše ojedinělé situaci, kdy daný pracovník významným způsobem porušil pracovní kázeň, kvůli čemuž je s ním okamžitě rozvázán pracovní poměr. Manažerka B v tomto kontextu dodala, že nejčastěji byla svědkem okamžité výpovědi z pracovního vztahu u zaměstnanců, kteří se provinili požíváním alkoholu na pracovišti.

Krok č. 4: Administrativní úkony spojené s propouštěním zaměstnanců

Při skončení pracovního poměru je třeba realizovat řadu administrativních činností, které jsou stanovené prostřednictvím relevantních právních předpisů. Do administrativních úkonů, které musí personalisté organizace Daně Správně s.r.o. realizovat v souvislosti s ukončením pracovního poměru, patří zejména:

- provedení inventarizace;
- vydání pracovního posudku;
- vydání písemnosti týkající se osobních údajů;
- vystavení zápočtového listu;
- vyplacení mzdy;
- vyřešení dovolené a
- vystavení potvrzení o příjmech.

Dále je třeba nahlásit ukončení pracovního poměru okresní správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně, u které je propouštěný pracovník pojištěn.

Manažerka D uvedla, že tyto činnosti má ve své kompetenci personální oddělení, přičemž pro tyto účely je v organizaci vymezen taxativně stanovený postup (seznam položek). Přísný postup

je dle informantky zvolen z toho důvodu, že nedodržení administrativních náležitostí nebo zákonem stanovených lhůt při ukončení pracovního poměru může být spojeno s důsledkem ve formě pokuty.

Krok č. 5: Další spolupráce s propouštěnými pracovníky

Oznámením výpovědi a vyřízením administrativních záležitostí však spolupráce s propouštěnými pracovníky nekončí. Propouštěným zaměstnancům začíná běh výpovědní lhůty, po kterou setrvávají v organizaci a pokračují v práci. Manažerka D konstatovala, že po tuto dobu je vhodné se zaměstnancem udržovat v rámci možností dobré vztahy, jinak hrozí, že zaměstnanec bude svou nespokojeností směřovanou na vedení organizace rozkládat pracovní kolektiv.

Manažer C prohlásil, že se organizace snaží do procesu propouštění implementovat prvky strategie outplacement, kdy je propouštěným zaměstnancům napomáháno při hledání nového zaměstnání. Podle osloveného informanta dosud nejde o systematický proces, ale spíše o přijetí takových opatření, která mají napomoci propouštěným pracovníkům (zejména těm, kteří s organizací spolupracovali dlouhodobě) vyrovnat se s novou životní situací. Informant dodal, že pokud byl u organizace propouštěný pracovník zaměstnán více let, mohl ztratit kontakt s trendy na trhu práce, což mu následně brání v efektivním uplatnění svých schopností při hledání nového zaměstnání. Podle osloveného informanta tím, že organizace takovému dlouholetému pracovníkovi pomůže při hledání nového zaměstnání v situaci, kdy ukončení pracovního poměru nenastalo jeho vinou, mu dává de facto najevo, že si jeho odvedené práce váží.

Manažerka B doplnila, že organizace se prostřednictvím strategie outplacementu pokouší propouštěným pracovníkům pomáhat následujícími způsoby, které spadají do kompetence managementu:

- rozhovor o problémech, které na straně zaměstnance nastaly v souvislosti s propouštěním ze zaměstnání;
- diskuse o dovednostech zaměstnance, které by jím mohly být využity v dalším zaměstnání;
- pomoc se zpracováním životopisu, a to buď přímo sepsáním životopisu pro konkrétního zaměstnance, nebo konzultací a radou;
- pomoc s hledáním vhodných příležitostí na trhu práce;
- poskytnutí doporučení, která může zaměstnanec připojit ke své odpovědi na nabídku zaměstnání.

Manažer A konstatoval, že tento způsob podpory propouštěných zaměstnanců je relativně levným způsobem, jak tyto pracovníky podpořit a jak zároveň povznést image organizace. Tento informant dále dodal, že se jedná i o významnou konkurenční výhodu, jelikož pro mnoho organizací v okolí končí starost o zaměstnance podepsáním výpovědi a předáním zákonem vyžadované dokumentace. Manažerka D při rozhovoru zprostředkovala svou zkušenost, podle které se propouštění zaměstnanci, kterým byla poskytnuta podpora při ukončení pracovního poměru, často po několika letech do firmy vrátili, protože k ní měli důvěru a očekávali solidní zacházení.

3.1.2 Výběr zaměstnanců k ukončení pracovního poměru

Oslovení informanti se shodli na tom, že výběr konkrétních zaměstnanců k propouštění je velmi citlivou a komplikovanou záležitostí, zvláště pokud se jedná o pracovníky, kteří jsou k firmě již mnoho let loajální.

Manažer A konstatoval, že organizace Daně Správně s.r.o. při výběru konkrétních zaměstnanců k propouštění využívá metodu LIFO, kterou kombinuje s uvážením výkonu a přínosu pro organizaci. Metoda LIFO znamená, že jsou preferováni ti pracovníci, kteří pro organizaci pracovali déle – jinak řečeno nově příchozí zaměstnanci jsou obvykle také ti první, kteří jsou v případě potřeby propouštěni. Manažerka D k této metodě dodala, že pro management znamená významný argument, jak odůvodnit výběr konkrétních propouštěných pracovníků. Výhodu tohoto postupu vnímá oslovená informantka v objektivnosti.

Analyzovaná organizace Daně Správně s.r.o. však zohledňuje i výkon a přínos daného zaměstnance pro organizaci. Manažer C v tomto kontextu uvedl, že pro organizaci je takový přístup potřebný, jelikož metoda LIFO nezohledňuje například situaci, kdy firma přijme vysoce kvalifikovaného zaměstnance, který pro ni představuje významný přínos. Při hromadném propouštění by takový pracovník měl být dle metody LIFO uvolněn mezi prvními – to by však pro organizaci představovalo negativum. Proto management zohledňuje i výkon a přínos pro organizaci – na druhou stranu je tento postup stížen rizikem neobjektivnosti, jelikož hodnocení přínosu je značně subjektivní záležitostí.

3.1.3 Způsob ukončení pracovního poměru

Informanti z organizace Daně Správně s.r.o. byli dále tázáni, z jakého právního titulu dochází na jejich pracovišti k ukončení pracovního poměru nejčastěji. Oslovení manažeri poskytli poměrně konzistentní informace. Nejčastěji podle nich tedy dochází k ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele z důvodu nadbytečnosti, tedy z titulu ustanovení § 52 písm. c) zákoníku práce. Manažer A konstatoval, že z pohledu zaměstnavatele se jedná o ten nejméně problematický výpovědní důvod, který lze použít, protože je nejobtížněji prokazatelná případná neplatnost – zároveň však tento informant konstatoval, že v podniku Daně Správně s.r.o. nedochází při propouštění zaměstnanců k situacím, kdy by musel být výpovědní důvod vymyšlen uměle. Nadbytečnost zaměstnance tak reálně souvisí například s omezením provozu, poklesem zakázek apod.

Oslovený informant dále dodal, že se lze v některých případech setkat i s využitím výpovědního důvodu upraveného v ustanovení § 52 písm. f) zákoníku práce, který souvisí s nesplňováním předpokladů nebo požadavků pro řádný výkon práce. Jedná se například o situaci, kdy zaměstnanec pozbyde oprávnění, které je pro výkon jeho práce nezbytné (kupříkladu řídičské oprávnění), nebo pokud se ukáže, že jeho kompetence, schopnosti a dovednosti nedostačují k řádnému výkonu sjednané práce (zaměstnanec například nekomunikuje v cizím jazyce na takové úrovni, jakou avizoval, přičemž je tento předpoklad pro jeho práci stěžejní). Tento výkon je v praxi analyzované organizace využíván i pro případy, kdy zaměstnanec vykazuje značně neuspokojivé pracovní výsledky.

Druhým nejčastějším způsobem, jak je pracovní poměr v organizaci Daně Správně s.r.o. rozvazován, je dle Manažerky B dohoda o ukončení pracovního poměru. Tato informantka konstatovala, že pokud chce pracovní poměr ukončit sám zaměstnanec (typicky z toho důvodu, že mu bylo nabídnuto takové pracovní místo v jiné organizaci, které lépe vyhovuje jeho vzdělání, kvalifikaci nebo jeho osobním preferencím), mnohdy tak činí právě prostřednictvím dohody o ukončení pracovního poměru, která je pro něj výhodná pro svou flexibilitu a jednoduchost takového právního úkonu. Pro zaměstnance je tento způsob ukončení

pracovněprávního vztahu atraktivní zejména z toho důvodu, že není nutné dodržet výpovědní lhůtu – zaměstnanec tedy může (samozřejmě pokud s tím zaměstnavatel souhlasí) prakticky okamžitě nastoupit do nového zaměstnání.

Manažer C k dohodě o ukončení pracovního poměru dodal, že tímto způsobem se snaží rozvazovat pracovněprávní vztah i s takovými zaměstnanci, kteří například porušili svou pracovní povinnost související s jejich výkonem práce. Jedná se obvykle o takové porušení povinnosti, v jehož důsledku by zaměstnavatel s tímto pracovníkem mohl okamžitě zrušit pracovní poměr.

Manažer A se v rámci polostrukturovaného rozhovoru rozhovořil o problematice porušení pracovní kázně. Již výše bylo konstatováno, že se někteří manažeři snaží takové situace řešit primárně dohodou o ukončení pracovního poměru, mohou však nastat situace, kdy manažer volí spíše ukončení pracovněprávního vztahu formou okamžitého zrušení pracovního poměru. Podle tohoto informanta tak dochází především v situacích, kdy je porušení povinností ze strany pracovníka velmi vážné (příkladem může být požívání návykových látek přímo na pracovišti, fyzické napadení jiného zaměstnance a podobně).

Zaměstnanec A nakonec dodal, že u pracovníků zaměstnávaných na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti typicky dochází k ukončení pracovního poměru vlivem uplynutí doby či dosažení stanoveného zákonného limitu počtu hodin.

3.2 Analýza komunikace managementu při skončení pracovního poměru

Vzhledem k obsáhlosti zjištěných dat je následující podkapitola, zabývající se analýzou komunikace managementu při skončení pracovního poměru u organizace Daně Správně s.r.o., rozčleněna na několik dílčích částí. V souvislosti s komunikací při skončení pracovního poměru u dané organizace byly osloveným manažerům kladeny následující otázky:

- Jakým způsobem vedete se zaměstnancem propouštěcí rozhovor?
- Jakým způsobem jste se teoreticky připravoval/a na to, že budete se zaměstnanci vést propouštěcí rozhovor?
- Proběhlo u vás nějaké školení, případně jste navštěvoval/a nějaký kurz u externí společnosti? Pokud ano, jak hodnotíte jeho přínosnost?
- Jak byste hodnotil/a svou teoretickou připravenost v době, kdy jste poprvé vedl/a propouštěcí rozhovor se zaměstnancem a jak nyní, když již disponujete jistými zkušenostmi?
- Jaké změny v přípravě managementu na vedení propouštěcích rozhovorů byste na vašem pracovišti realizoval/a?
- Co je pro vás na propouštění zaměstnanců nejobtížnější?

Stejně jako v případě výzkumu realizace propouštění zaměstnanců u organizace Daně Správně s.r.o. se jedná pouze o hlavní otázky, které byly při realizaci rozhovorů ad hoc doplňovány dílčími otázkami s cílem doplnit či upřesnit odpověď informanta.

Odpovědi informantů byly analyzovány metodou zakotvené teorie, přičemž zjištěné kategorie a kódy jsou shrnuty v tabulce 2. Ty budou podrobněji okomentovány až v následujících tematických částech práce.

Tab. 2: Analýza rozhovorů s manažery organizace Daně Správně s.r.o.

Kategorie	Kódy
Realizace rozhovoru	způsob vedení propouštěcího rozhovoru; nejobtížnější aspekty propouštěcího rozhovoru
Příprava na realizaci rozhovoru	teoretická příprava; praktická příprava; školení; pokrok díky zkušenosti; mezery v praktické přípravě; potřeba odborného školení

Zdroj: vlastní výzkum

3.2.1 Příprava na realizaci propouštěcího rozhovoru

Teoretická příprava vedoucích pracovníků v organizaci Daně Správně s.r.o. probíhá tím způsobem, že jsou jim v rámci tematického interního školení představena a vysvětlena firmou vypracovaná pravidla, kterými se propouštění zaměstnanců v dané organizaci řídí. Manažer C konstatoval, že tato intenzita školení mu připadá nedostatečná, jelikož je hlavní zátěž hledání relevantních informací kladena na samotného zaměstnance, přičemž interní školení není vůbec propojeno s praxí. Proto se tento zaměstnanec v době, kdy mu bylo vedení propouštěcích rozhovorů svěřeno do kompetence, rozhodl požádat staršího a zkušenějšího spolupracovníka, aby mu poskytl své rady a doporučení.

Manažerka D sdělila, že když dostala do své kompetence vedení propouštěcích rozhovorů, rozhodla se doplnit interní školení samostudiem. Tato informantka si v knihovně vypůjčila odbornou literaturu z oblasti managementu a personalistiky a z ní si nastudovala rady a obecná doporučení, jak se při vedení propouštěcího rozhovoru chovat a jak se vyhnout konfliktu.

Manažerka B dodala, že organizace Daně Správně s.r.o. nevyužívá pro účely školení ohledně propouštění zaměstnanců žádnou externí organizaci či profesionálního kouče. Uvedla však, že by právě takový typ školení uvítala, jelikož si (dle jejích slov) teoretické informace může v knihách dohledat sama, ale praktické informace prostřednictvím literatury zprostředkovat nelze, a právě praktická zkušenost je nedocenitelná.

I přestože organizace Daně Správně s.r.o. svým zaměstnancům žádnou praktickou přípravu nezprostředkovala, našli si někteří oslovení informanti vlastní cestu, jak osobní zkušenost s propouštěcím rozhovorem získat. Manažer A v této souvislosti uvedl, že když se chystal na svůj první propouštěcí rozhovor, požádal svého staršího a zkušenějšího kolegu, aby s ním takový propouštěcí rozhovor zinscenoval a on si jej tak mohl vyzkoušet „nanečisto“. Tento informant dodal, že něco takového by mohli personalisté realizovat i při školení managerů ohledně propouštění zaměstnanců, ale zatím se mu takovou praxi nepodařilo v organizaci Daně Správně s.r.o. prosadit.

Na mezery v praktické přípravě poukazovali všichni oslovení informanti, je tedy patrné, že by bylo vhodné tento aspekt přípravy vedoucích pracovníků na ukončování pracovního poměru s propouštěnými zaměstnanci změnit.

Na základě analýzy odpovědí informantů bylo zjištěno, že je školení vedoucích pracovníků ohledně ukončování pracovního poměru zajišťováno z vlastních zdrojů organizace – realizují jej interně pracovníci, kteří se na školení zaměstnanců specializují. Toto školení je však (jak již vyplývá z výše uvedených informací) spíše teoretickou záležitostí, která je pouze omezeně uplatnitelná v praxi.

Manažer A potvrdil, že cítí potřebu absolvovat odborné školení ohledně komunikace s propouštěnými zaměstnanci. Uvedl následující: „*Jedná se o tak stresující záležitost jak pro zaměstnance, se kterým je pracovní poměr ukončován, tak pro vedoucího pracovníka, který se musí mnohdy vyrovnat s negativními emocemi pracovníka. Často je manažer častován různými výčitkami, prosbami a dalšími nepříjemnostmi. Proto myslím, že by mělo být školení prováděno někým, kdo tomu opravdu rozumí. Nemyslím si, že by na takové školení stačilo přečíst si pár rad a knížek, ale měl by to dělat někdo, kdo má reálné zkušenosti z praxe, kdo se setkal s různými reakcemi propouštěných a musel je skutečně řešit.*“

Dále však tento manažer doplnil, že nevýhodou externího školení je jeho značná finanční náročnost. Vzhledem k tomu, že se firmy již několik let potýkají s turbulentním ekonomickým prostředím (nejprve v souvislosti s epidemií SARS-CoV-2 a následně v důsledku konfliktu na Ukrajině, který byl jedním z výrazných determinantů prudkého nárůstu cen energií a dalších komodit), nemají často prostor, finance a motivaci zavádět nové metody a technologie, které jsou finančně velmi náročné, a organizace často nejsou přesvědčeny o jejich pozitivních dopadech. Tento stav mnohdy dopadá právě i na další vzdělávání zaměstnanců, které je upozdáváno.

V odlišné situaci byla Manažerka B, která při rozhovoru sdělila, že měla značné zkušenosti s propouštěním zaměstnanců již ze svého předcházejícího pracoviště, kde se měla možnost zúčastnit právě výše zmiňovaného profesionálního externího školení, které jí dle jejích slov významně pomohlo tyto obtížné úkoly ve své manažerské praxi poměrně efektivně zvládat. Informantka dodala, že další pokrok v této kompetenci u ní nastal díky přímým zkušenostem, které postupně nasbírala s praxí. Informantka konstatovala následující: „*I když to profesionální školení, o kterém jsem říkala, mi bylo opravdu hodně užitečné a dalo mi znalosti, které jsem předtím neměla a které jsem mohla uplatnit, tak musím říct, že i tak mi nejvíc dala až pak praxe. Je to vlastně logické, protože sebelepší školení nemůže člověka připravit na všechny varianty situací, které mohou v budoucnu nastat. Čím déle však komunikuji s propouštěnými zaměstnanci a setkávám se tak s jejich různými reakcemi a potřebami, tak tím víc dokážu adekvátně reagovat v komplikovaných situacích.*“

S tímto lze souhlasit, jelikož v manažerské praxi je tolik variabilních situací, že je nemožné na ně připravit vedoucího pracovníka dopředu, a je tedy třeba se v tomto ohledu spoléhat na jeho flexibilitu a schopnost analogicky uplatnit zkušenosti z jiné oblasti na nové a dosud neznámé situace.

V souhrnu lze tedy konstatovat, že ačkoli je teoretická příprava vedoucích pracovníků na poměrně dobré úrovni, praktickou přípravu by bylo třeba do budoucna vylepšit – návrhy a doporučení do budoucna budou vysloveny v kapitole 3.3.

3.2.2 Realizace propouštěcího rozhovoru

Způsob vedení propouštěcího rozhovoru byl u oslovených manažerů determinován skutečností, že organizace Daně Správně s.r.o. má pro tyto účely vypracována pravidla, která by měla být jednotlivými vedoucími pracovníky dodržována, aby byl proces propouštění zaměstnanců maximálně unifikován.

Po analýze těchto firemních pravidel a informací získaných z polostrukturovaných rozhovorů s informanty lze vyvodit, že proces propouštěcích rozhovorů vypadá u organizace Daně Správně s.r.o. obecně následovně:

1. Příprava na rozhovor

Než se manažer setká s propouštěným zaměstnancem, připraví si seznam klíčových bodů, které s ním chce probrat. Zaměřuje se přitom zejména na důvody propouštění, na proces ukončování pracovního poměru a na práva a benefity, které propouštěnému zaměstnanci náleží. Jedná se o prevenci před nepříjemnou situací, kdy by manažer na něco zapomněl a musel tyto informace dodávat propouštěnému pracovníkovi dodatečně, což Manažer A označil za velmi nevhodný stav.

2. Realizace osobního rozhovoru v klidném a soukromém prostředí

Rozhovor by měl probíhat osobně, tedy z očí do očí – zcela nevhodné je oznamovat zaměstnanci realitu propouštění z pracovního poměru například e-mailem nebo v rámci telefonického rozhovoru.

3. Vysvětlení důvodů propouštění

V průběhu rozhovoru manažer vysvětlí pracovníkovi důvody propouštění a jaké faktory k tomuto rozhodnutí vedly. Snaží se přitom být maximálně objektivní a vyhnout se jakýmkoli osobním útokům (obviňování) na propouštěného zaměstnance, jakkoli by byly takové ataky oprávněné, například v souvislosti se závažným porušením povinností ze strany tohoto pracovníka. Manažerka B konstatovala, že vnímá jako vhodné poskytnout zaměstnanci jistou zpětnou vazbu, která by mohla v budoucnu zlepšit jeho výkon a pracovní úspěšnost, dodává však, že by taková zpětná vazba měla být podána citlivě a bez negativních emocí, ačkoli je to mnohdy obtížné.

4. Vysvětlení postupu

Manažer by měl propouštěnému zaměstnanci vysvětlit, jaký postup bude následovat. To se týká například administrativních záležitostí, čerpání dosud nevyčerpané dovolené a podobně.

5. Poskytnutí informací o benefitech a právech

Manažer v průběhu propouštěcího rozhovoru zaměstnanci vysvětlí, jaká jsou jeho práva a jaké benefity mu v souvislosti s realitou propouštění z pracovního poměru náleží. To může zahrnovat například informace o odstupném, nevyčerpané dovolené, poradenství při hledání nového zaměstnání apod.

6. Poskytnutí prostoru pro dotazy

V průběhu propouštěcího rozhovoru je podstatné poskytnout zaměstnanci prostor pro dotazy a nechat ho vyjádřit své pocity a obavy. Manažer by měl vyjádřit propouštěnému zaměstnanci úctu tím, že mu bude pozorně naslouchat a odpoví na jeho otázky upřímně a maximálně konkrétně.

7. Klidnost, empatie a profesionalita

V průběhu propouštěcího rozhovoru je třeba zůstat klidný a profesionální, ačkoli se situace může zdát napjatá či emocionální. Manažer by se měl snažit vyhnout jakýmkoli osobním útokům či konfliktům a měl by s propouštěným pracovníkem zacházet s respektem a empatií. Je také žádoucí, aby měl vedoucí pracovník na paměti, že jedná jménem společnosti, a proto musí být schopen obhájit rozhodnutí o propuštění.

Ačkoli pracovník musí vyjadřovat pevnost v rozhodnutí o propuštění, měl by se snažit být empatický a projevit adekvátní emoce. Je zcela nevhodné nechat se zaměstnancem vtáhnout do případného konfliktu. Pokud není propuštění z pracovního poměru způsobeno osobním selháním zaměstnance, měl by být daný fakt v rozhovoru zdůrazněn.

8. Uzavření rozhovoru pozitivním způsobem

Po skončení rozhovoru je třeba se ujistit, že zaměstnanec pochopil všechny okolnosti ukončení pracovního poměru a že všechny jeho otázky byly zodpovězeny. Rozhovor by měl být ukončen pozitivním způsobem – manažer například zdůrazní, že se pracovník může kariérně posunout kupředu či jiným směrem, k čemuž lze dopomoci sepsáním doporučení.

Tato „osnova“ propouštěcího rozhovoru vyplynula jak z analyzovaného dokumentu popisujícího závazný postup pro komunikaci s propouštěnými zaměstnanci, tak ze zkoumaných rozhovorů, kde však každý z oslovených zaměstnanců akcentoval odlišnou fázi propouštěcího rozhovoru. Například Manažer C kladl důraz na nutnost udržet „na uzdě“ případné negativní emoce, což označil jako aspekt, který je pro něj osobně nejobtížněji zvládnutelný. Manažerka D zase uvedla, že je pro ni důležité zejména důkladné vysvětlení postupu zaměstnanci, který nemusí mít s realitou ukončení pracovního poměru zkušenosti a mohl by tak opomenout nějaký důležitý správní termín, což by mu mohlo způsobit komplikace v již tak obtížné životní situaci.

Dále byla pozornost věnována nejobtížnějším aspektům propouštěcího rozhovoru. Zde byly odpovědi informantů velmi variabilní – prakticky každý z oslovených manažerů považoval za nejtěžší moment propouštěcího rozhovoru něco jiného.

Manažer A uvedl, že je pro něj nejobtížnější řešit hrozbu právního sporu, tedy pokud se propuštěný zaměstnanec domnívá, že byl neoprávněně propuštěn, a vyhrožuje soudním řešením své situace. Ačkoli se reálně tomuto manažerovi dosud nestalo, že by některý z propouštěných pracovníků takový krok realizoval, jde pro něj o psychicky náročnou záležitost.

Manažer C konstatoval, že nejobtížnější jsou pro něj negativní emoční reakce propouštěného zaměstnance. Tito pracovníci mívají v této vypjaté chvíli silné emoční reakce, jako je například hněv, smutek či zklamání. Jmenované reakce mohou vést k nevhodnému chování, jako jsou urážky, výkřiky či násilné chování. Informant konstatoval, že na agresivní reakce pracovníků jej nikdo dopředu nepřipravil, což mu v praxi způsobilo značné komplikace.

Manažerka B v této souvislosti zažila rovněž negativní zkušenost, setkala se s genderově podmíněnými nepřijemnými komentáři ze strany propuštěných zaměstnanců. Překvapivě však takové chování neoznačila jako to nekomplikovanější v souvislosti s propouštěcím rozhovorem. Uvedla ale, že je pro ni nejtěžší, pokud zaměstnanec odmítne přijmout propuštění a místo toho navrhuje alternativní řešení, aby si uchoval své pracovní místo. Informantka uvedla, že když s realizací propouštěcích rozhovorů na počátku své kariéry začínala, měla problém dostatečně srozumitelně vysvětlit důvody propuštění, což mnohdy vedlo k dalším otázkám a k frustraci ze strany zaměstnance.

Manažerka D uvedla, že je pro ni nejobtížnější dále se s daným propouštěným zaměstnancem na pracovišti střetávat. Konstatovala: *„Většinou se ti zaměstnanci zvládnou uklidnit a spolehlivě fungují po celou výpovědní dobu, ale někdy se stává, že si zaměstnanec v sobě nese nějakou zášť a pak je ten kontakt s ním značně nepřijemný. Zvláště pokud je zaměstnanec při propouštěcím rozhovoru nějak emotivní nebo agresivní, tak to pak vypadá, jako by měl pocit viny a kontakt s ním je pak takový trapný.“*

Lze tedy shrnout, že oslovení vedoucí pracovníci vnímají propouštěcí rozhovor v kontextu nejobtížnějších momentů velmi variabilně, s čímž je třeba počítat při školení vedoucích zaměstnanců.

3.3 Návrhy a doporučení do budoucna

V následující podkapitole jsou formulovány návrhy a doporučení do budoucna, které vyplývají jak z analýzy rozhovorů s vedoucími zaměstnanci, tak z vlastních zkušeností z této oblasti personalistiky.

Jak vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů, oznamování propuštění dotyčnému zaměstnanci může být obtížné a emotivní pro obě strany. V tomto kontextu lze doporučit následující kroky, které může vedoucí zaměstnanec učinit, aby se na tuto situaci efektivně připravil a zajistil, že bude probíhat co nejvíce profesionálním způsobem:

1. Zkontrolovat dokumentaci: Před tím, než je zaměstnanci oznámeno propuštění, je vhodné zkontrolovat, zda má vedoucí zaměstnanec k dispozici všechny dokumenty a informace potřebné k této akci. Zkontrolovat je třeba zejména smlouvy, interní firemní dokumenty a všechny další související dokumenty, aby bylo evidentní, že je zaměstnavatel v legislativním kontextu připraven k tomu, aby propustil zaměstnance bez právních problémů.
2. Připravit si své argumenty: Vedoucí pracovník by měl přemýšlet o tom, jak bude přesvědčivý, když bude zaměstnanci oznamovat propuštění. Měl by být připraven na to, aby byl schopen vysvětlit důvody pro rozhodnutí a případně zodpovědět otázky zaměstnance. Ze způsobu, jakým manažer propuštění oznamuje, by mělo být patrné, že se jedná o neměnné rozhodnutí – to je prevencí před případnou snahou zaměstnance o přesvědčování.
3. Být připraven na nepříznivou reakci propouštěného zaměstnance: Vedoucí pracovník by měl očekávat, že zaměstnanec bude mít na zprávu o propuštění negativní reakci. Tuto negativní reakci je možné zmírnit například tím, že vedoucí pracovník poskytne propouštěnému zaměstnanci podporu a poradenství v jeho obtížné situaci, pokud to bude nezbytné.
4. Být empatický: Vedoucí pracovník by měl přemýšlet o tom, jak se bude zaměstnanec cítit, když mu bude oznámeno, že je propuštěn. S ohledem na to by měl být manažer empatický a zvážit, jak by on sám chtěl, aby mu někdo v této situaci realitu propuštění z pracovního poměru oznámil. Měl by být citlivý a respektovat pocity a reakce zaměstnance, ačkoli mu třeba nejsou tyto pocity a reakce příjemné.
5. Připravit se na následné kroky v procesu propouštění: Po oznámení propuštění zaměstnanci může být třeba, aby byly vykonány další kroky, například poskytnout danému pracovníkovi informace o zákonných administrativních úkonech nebo mu poskytnout podporu a poradenství v hledání nové práce. Je vhodné připravit se na tyto kroky předem, aby byl vedoucí pracovník schopen poskytnout zaměstnanci potřebnou podporu.

Je důležité, aby vedoucí pracovník zůstal během celého procesu profesionální a citlivý ke komplikované životní situaci zaměstnance, který je postaven před nelehkou věc, že nastane výpadek jeho pravidelného příjmu, který je třeba náhle substituovat.

Propouštění zaměstnanců může být pro vedení firmy náročné a emotivní téma, proto je důležité poskytnout vedoucím pracovníkům důkladné školení, aby byli schopni vést propouštěcí rozhovory profesionálně a respektovat práva a potřeby zaměstnanců. Jak bylo zjištěno prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, má v analyzované organizaci školení těchto pracovníků jisté nedostatky. Níže je uvedeno několik aspektů, na které by se mělo školení v organizaci Daně Správně s.r.o. orientovat.

1. Právní předpisy: Vedoucí pracovníci by měli být obeznámeni se základními právními předpisy týkajícími se propouštění zaměstnanců (zejména se zákoníkem práce). Tato školení by měla zahrnovat zákonné instituty související s ochranou zaměstnanců při propouštění, jako je například právo na odstupné nebo náhradu za nevyčerpané dovolené, výpovědní důvody a podobně.
2. Procesy a postupy: Vedoucí pracovníci by měli být dále seznámeni s procesy a postupy týkajícími se propouštění, včetně kritérií pro výběr zaměstnanců, kteří budou propuštěni, a způsoby, jakými bude probíhat propouštěcí proces. Školení by mělo zahrnovat také cesty, jak lze minimalizovat dopad propouštění na zbylé zaměstnance a na pověst firmy.
3. Komunikace: Vedoucí pracovníci by měli být školeni v komunikaci s propouštěnými zaměstnanci. Toto školení by mělo zahrnovat zejména téma vysvětlení důvodů pro propouštění a poskytnutí příležitosti pro zaměstnance ke sdělení jeho obav a dotazů. Školení by také mělo obsahovat praktické tipy na zvládání obtížných situací, které mohou při propouštěcím rozhovoru nastat.
4. Empatie: Vedoucí pracovníci by měli být edukováni v projevování empatie k propouštěným zaměstnancům a v poskytování podpory a poradenství. Školení by v tomto kontextu mělo zahrnovat například způsoby, jak být citlivý na pocity a potřeby zaměstnanců a jak poskytnout podporu při hledání nového zaměstnání.
5. Sebereflexe: Vedoucí pracovníci by měli být školeni v sebereflexi a způsobech, jak mohou zlepšit procesy propouštění a minimalizovat dopad na propouštěné i stávající zaměstnance a na firmu jako celek.

Školení managementu ohledně propouštěcích rozhovorů je klíčové, aby se zajistilo, že zaměstnanci budou propouštěni v souladu se zákony a etickými standardy a aby se minimalizovalo narušení pracovního prostředí.

Dalším tématem, které z analyzovaných polostrukturovaných rozhovorů s manažery vykryštalizovalo jako problematické, je střetnutí s agresivním či jinak negativně emotivním zaměstnancem. Setkání s agresivním propuštěným zaměstnancem může být stresující a nebezpečné pro manažera nebo jiné zaměstnance. Z tohoto důvodu by měli být vedoucí pracovníci proškoleni i ohledně komunikace s agresivním propuštěným zaměstnancem. Akcent by měl být v této souvislosti kladen na následující aspekty:

1. Zůstat klidný a profesionální: V případě setkání s agresivním propuštěným zaměstnancem je důležité zůstat klidný a profesionální. Agresivní chování může být výrazem emocionální reakce, ale může se zlepšit, pokud se manažer nebo jiný pracovník snaží zůstat klidný a vyjadřuje respekt k propuštěnému zaměstnanci.
2. Naslouchat a projevovat empatii: Je důležité poslouchat propuštěného zaměstnance a projevit empatii ke svým pocitům. Vedoucí pracovník by si měl vyslechnout, co propuštěný pracovník říká, a reagovat adekvátním způsobem na jeho pocity. Manažer může vyjádřit své pochopení frázemi typu: „Rozumím, jak se nyní cítíte.“ – „Respektuji vaše pocity a chápu je.“
3. Zůstat v bezpečné vzdálenosti: Pokud se propuštěný zaměstnanec začne chovat agresivně nebo hrozí násilím, je důležité udržet bezpečnou vzdálenost. Není nutné se za každou cenu dostat do fyzického kontaktu s agresivním zaměstnancem, je třeba se mu naopak spíše vyhýbat. Pokud má manažer obavy o svou bezpečnost, měl by být instruován, jak okamžitě kontaktovat bezpečnostní službu nebo policii.

4. Neposkytovat zaměstnanci falešné naděje: Je důležité být při komunikaci s propuštěným zaměstnancem upřímný. Manažer by neměl zaměstnanci poskytovat falešné naděje, pokud neexistuje možnost, že by mohl být v téže firmě reálně znovu zaměstnán. Měl by mu však důkladně vysvětlit, proč byl propuštěn, jaké postupy budou následovat a jakým způsobem může propuštěný zaměstnanec pokračovat ve své kariéře u jiného zaměstnavatele. Upřímnost je obecně správnou cestou, jak s agresivním zaměstnancem komunikovat.

Je důležité se na tyto obtížné situace dopředu připravit a mít nachystaný plán, jak jednat v případě setkání s agresivním propuštěným zaměstnancem. Tento plán by měl zahrnovat způsoby, jak uklidnit agresivního zaměstnance, poskytnout mu empatickou zpětnou vazbu a vysvětlit důvody propuštění. Plán by měl také obsahovat opatření pro zajištění bezpečnosti pracovníků v případě, že situace vypadá opravdu nebezpečně. V takovém případě je důležité jednat rychle a efektivně, aby se minimalizovala bezpečnostní rizika pro všechny zúčastněné.

Významným tématem je podoba školení a to, kdo jej bude realizovat. Oslovení vedoucí pracovníci v rámci realizovaných rozhovorů uvedli, že by ocenili profesionální školení ze strany externí firmy, které by ideálně vedl nějaký profesionál z praxe, který má s propouštěním zaměstnanců reálné zkušenosti a který ve své profesní historii skutečně řešil negativní momenty s propouštěnými pracovníky.

V tomto kontextu lze organizaci Daně Správně s.r.o. doporučit najmout si externího školitele, který by vedoucí pracovníky o komunikaci s propouštěnými zaměstnanci edukoval. Alternativou jsou služby profesionálního kouče, který by s vedoucími zaměstnanci individuálně pracoval.

Je však evidentní, že současná složitá ekonomická situace mnoha firmám brání v investicích do dalšího vzdělávání jejich vedoucích zaměstnanců. To klade vysoké nároky na schopnosti interních školících pracovníků, kteří by měli hledat způsoby, jak efektivní formou edukovat zaměstnance v komunikaci s propouštěnými pracovníky. Ačkoli samotné téma komunikace s propouštěným pracovníkem není příliš atraktivní, samotné školení může být motivující, zajímavé a zároveň užitečné.

Níže je uvedeno několik do školící praxe implementovatelných nápadů na různé aktivity, které by mohly pomoci manažerům naučit se, jak úspěšně komunikovat s propouštěnými zaměstnanci:

1. Improvizační divadlo: Improvizace je skvělým způsobem, jak procvičit komunikační dovednosti a naučit se reagovat na neočekávané situace. Školící pracovník může rozdělit tým manažerů na dvě stejně velké skupiny – jedna bude hrát manažery a druhá zase propuštěné zaměstnance. Tyto dvě skupiny mohou improvizovat na téma „propouštěcí rozhovor“ a vytvářet různé scénáře, kterými se může takový rozhovor ubírat. Díky tomu je manažerům umožněno ocitnout se ve stresové situaci, aby přemýšleli o způsobu, jak řešit různé scénáře propouštěcího rozhovoru. Ideální je, pokud se všichni manažeři vystřídají v roli zaměstnanců, což jim může pomoci získat lepší pohled na to, jak se cítí zaměstnanec, když je propuštěn, a jak s ním mohou efektivně komunikovat.
2. Hra na přežití: Tato aktivita spočívá v tom, že se skupina manažerů rozdělí na týmy a každý tým bude muset přežít v simulované situaci ztráty práce. Každý tým tak bude muset přemýšlet například o tom, jak si najít nové zaměstnání, jak správně prezentovat své zkušenosti a jak se dobře připravit na pracovní pohovor. Tato aktivita pomůže manažerům lépe pochopit výzvy, kterým propuštění zaměstnanci čelí. Díky tomu si mohou vedoucí pracovníci lépe uvědomit, jak mohou propouštěným zaměstnancům poskytnout podporu.

3. Scénáře z reálného života: Školící pracovník si připraví několik scénářů, které jsou založeny na skutečných situacích z konkrétní společnosti nebo jiných firem. Scénáře by měly zahrnovat různé typy zaměstnanců, různé důvody propouštění a různé způsoby, jakými může být daná situace řešena. Školící pracovník může požádat manažery, aby se rozhodli, jak budou v těchto scénářích komunikovat s propouštěnými zaměstnanci. Manažeři mohou následně svá řešení prezentovat skupině.
4. Simulace rozhovoru: V této aktivitě mohou manažeři procvičit konkrétní komunikační dovednosti a kompetence, jako je poslech a empatie. Školící pracovník může požádat jednoho člena skupiny, aby hrál roli propouštěného zaměstnance, zatímco manažeři se budou střídat v roli propouštějícího pracovníka. Po každém rozhovoru mohou manažeři diskutovat o tom, co udělali správně a co by mohli naopak zlepšit.
5. Týmová brainstormingová cvičení: Manažeři se mohou podělit o své zkušenosti s propouštěním a společně přemýšlet o tom, jak vylepšit komunikaci s propouštěnými zaměstnanci. Školící pracovník může použít brainstormingové techniky, jako je například mindmapping (myšlenkové mapy) nebo brainstorming na flipchart tabuli, aby se skupina soustředila na výsledky a řešení.

Výše prezentované nápady jsou zaměřené na kontaktní školení vedoucích pracovníků, jak však ukázala nedávná pandemie onemocnění SARS-CoV-2, ne vždy je možné realizovat tuto prezenční podobu školení. V tomto kontextu lze navrhnout následující aktivity, které je možné realizovat v online podobě:

1. Webináře: Školící pracovníci mohou uspořádat interaktivní webinář, na kterém budou prezentovat důležité informace o propouštění a komunikaci s propouštěným zaměstnancem. Díky online formě lze relativně jednoduše pozvat do webináře hosty, kteří sdílejí své zkušenosti s tímto procesem.
2. Online kurzy: Školící pracovníci mohou vytvořit online kurz, který bude obsahovat různé moduly a úkoly zaměřené na propouštění pracovníků. Kurz by měl být interaktivní a obsahovat různé typy materiálů, jako jsou prezentace, videa, audio nahrávky a dotazníky.
3. Virtuální tréninkové hry: Školící pracovníci mohou vytvořit virtuální hru (například v relativně jednoduše ovladatelné aplikaci Genially), která bude simulovat situace, jež mohou nastat během procesu propouštění. Tato hra může být interaktivní a umožnit hráčům-vedoucím pracovníkům vyzkoušet si různé postupy a získat okamžitou zpětnou vazbu.
4. Diskuzní fóra: Školící pracovníci mohou založit online diskuzní fórum, kde manažeři mohou diskutovat o propouštění a sdílet své zkušenosti a nápady. Lze také pozvat odborníky, kteří mohou poskytnout cenné rady a odpovědi na případné otázky.
5. Případové studie: Vytvoří se soubor případových studií, které ukazují různé situace a postupy při propouštění zaměstnanců. Tyto studie by mohly být prezentovány v různých formátech, jako jsou videa, infografiky nebo prezentace.
6. Online koučink: Vedoucím pracovníkům mohou být nabídnuty online individuální nebo skupinové konzultace a podpora pro manažery, kteří se snaží zvládnout proces propouštění. Tyto konzultace by měly být založeny na konkrétních případech a měly by být zaměřeny na řešení obtížných problémů a otázek.

Při školení vedoucích pracovníků může hrát důležitou roli koučink. Koučink (nebo také koučování) je obecně takový proces, při kterém kouč (osoba s odbornými znalostmi a zkušenostmi) pomáhá klientovi dosáhnout konkrétních cílů a změnit své chování nebo

myšlení v různých oblastech života, například v pracovním nebo osobním životě. Koučink se často používá pro podporu rozvoje profesionálních dovedností, zlepšení vztahů s kolegy, zvládnutí stresu, zvýšení sebevědomí, nalezení rovnováhy mezi prací a osobním životem, rozhodování a plánování kariéry a v mnoha dalších oblastech.

Propouštění zaměstnanců může být pro vedoucí pracovníky velmi stresující a emocionálně náročné. Kouč může v tomto kontextu pomoci manažerům zvládat své emoce a poskytnout jim prostor k ventilaci pocitů. Kouč může rovněž těmto pracovníkům poskytnout praktickou podporu při plánování a realizaci propouštění, včetně zajištění nezbytných procesů a postupů a stanovení prioritních cílů.

Další předností metody koučinku je, že může pomoci vedoucímu pracovníkovi s komunikací jak s těmi zaměstnanci, kteří budou propuštěni, tak s těmi, kteří budou v organizaci zůstat. Nakonec lze uvést, že profesionální kouč může pomoci vedoucím pracovníkům identifikovat problémy, které vedly k potřebě propouštění, a podporovat je v nalezení řešení, která pomohou předejít podobným situacím v budoucnosti.

4 Závěr

Propouštění zaměstnanců je proces, kterým se firma zbavuje svých zaměstnanců na základě nejrůznějších důvodů, jako je snižování nákladů, restrukturalizace, nízká výkonnost pracovníků, případně neschopnost zaměstnance plnit zadané pracovní úkoly. Pro zaměstnance může být ukončení pracovního poměru velmi stresující a emocionálně obtížnou záležitostí, jelikož mohou ztratit svůj hlavní zdroj příjmů a stability. Z tohoto důvodu se stále více firem rozhoduje pro to, že poskytuje svým propouštěným pracovníkům například pomoc při hledání nového zaměstnání formou koučinku, odborného poradenství nebo příležitostí pro rozvoj dovedností.

Je podstatné si uvědomit, že propouštění zaměstnanců může mít potenciálně negativní dopady na zdraví zaměstnanců, firemní kulturu a reputaci firmy. Z tohoto důvodu musí firmy pečlivě zvažovat své kroky a zajistit, aby byli zaměstnanci propouštěni s respektem a důstojností a aby byla přijata efektivní opatření pro minimalizaci negativních dopadů na všechny zúčastněné subjekty.

Při propouštění zaměstnanců hraje významnou roli management. Propouštění zaměstnanců může být pro všechny zúčastněné stresující a emocionálně náročné, a proto je důležité, aby management jednal s propouštěným zaměstnancem s patřičným respektem a důstojností. Právě roli managementu při skončení pracovního poměru se zabývá předkládaná bakalářská práce, jejímž cílem bylo v části teoretické prezentovat teoretické informace o jednotlivých způsobech ukončení pracovního poměru a jejich specifikách a následně v části praktické zjistit, jak probíhá ukončování pracovního poměru u vybrané organizace a jakou roli má v tomto procesu management.

Teoretická část práce se zaměřila na problematiku pracovního poměru, jeho ukončení (respektive na různé způsoby ukončení pracovněprávního vztahu) a na roli managementu a komunikace při skončení pracovního poměru. Informace byly čerpány z aktuální odborné literatury z oborů pracovního práva a managementu.

Praktická část práce prezentovala kvalitativní výzkum realizovaný formou analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s managementem oslovené organizace. Pro účely výzkumu byly formulovány výzkumné otázky, které budou níže v závěru práce zodpovězeny.

- Jakým způsobem jsou vedoucí pracovníci v dané firmě teoreticky připravováni na vedení propouštěcích rozhovorů se zaměstnanci?

Vedoucí zaměstnanci jsou teoreticky připravováni tím způsobem, že jsou jim v rámci tematického interního školení představena a vysvětlena vypracovaná pravidla, kterými se propouštění zaměstnanců v dané organizaci řídí. Další příprava byla u oslovených informantů poměrně pestrá – někteří vedoucí pracovníci preferovali samostudium, jiní si nechali poradit od staršího a zkušenějšího spolupracovníka.

Firma nevyužívala služby žádné externí organizace či profesionálního kouče. Praktická příprava neprobíhala u vedoucích pracovníků téměř žádná, jeden z informantů konstatoval, že poprosil svého staršího kolegu, aby s ním propouštěcí rozhovor zinscenoval a on si jej tak mohl vyzkoušet „nanečisto“. Zaměstnanci se tedy učili zejména ze svých vlastních zkušeností.

- Je teoretická a praktická příprava vedoucích pracovníků v dané firmě na vedení propouštěcích rozhovorů dostatečná?

Lze konstatovat, že má teoretická příprava vedoucích pracovníků v oslovené firmě na vedení propouštěcích rozhovorů jisté nedostatky, ale obecně je dostatečná. Praktická příprava na tyto úkoly je však spíše podceňována, ačkoli je možné uvažovat, že právě praktická příprava je v tomto případě klíčová.

- Jaký je proces propouštění zaměstnanců v analyzované firmě?

Proces propouštění zaměstnanců v organizaci Daně Správně s.r.o. se obecně skládá z následujících dílčích kroků: (1) rozhodnutí managementu o potřebě propouštět, (2) výběr konkrétních zaměstnanců k propuštění a schválení tohoto výběru; (3) vedení propouštěcích rozhovorů s propouštěnými pracovníky; (4) administrativní úkony spojené s propuštěním zaměstnanců a (5) další spolupráce s propouštěnými pracovníky.

Tento proces nemusí být vždy realizován celý, dle jednoho z oslovených informantů záleží na tom, jakým způsobem je pracovní poměr ukončován.

- Jakou roli má v procesu propouštění zaměstnanců management?

V procesu propouštění u dané organizace má management zásadní úlohu. Prakticky každý krok procesu propouštění zaměstnanců je realizován managementem – management rozhoduje o potřebě propouštět, vede se zaměstnanci propouštěcí rozhovory a dále s těmito propouštěnými pracovníky spolupracuje. Z tohoto důvodu je podstatné, aby byli vedoucí zaměstnanci v oblasti propouštění zaměstnanců důkladně proškoleni.

- Co je pro vedoucí pracovníky analyzované firmy na vedení propouštěcích rozhovorů nejobtížnější?

Lze konstatovat, že neexistuje jeden univerzální aspekt propouštěcích rozhovorů, který by všichni oslovení informanti označili jako nejobtížnější – jinak řečeno každému vedoucímu zaměstnanci připadalo nejobtížnější něco jiného. Informanti uváděli, že se těžko vyrovnávají s okamžikem, kdy zaměstnanci oznámí, že bude propouštěn, dále s agresivní anebo emotivní reakcí pracovníka, s nutností ovládnout své vlastní emoce, nebo s nutností dále se zaměstnancem komunikovat i po oznámení propouštění z pracovního poměru.

- Jakým způsobem by bylo možné praxi propouštění zaměstnanců v dané firmě zlepšit, aby byla efektivnější?

Pro danou firmu by bylo vhodné, aby výrazně zlepšila praktickou přípravu svých vedoucích zaměstnanců na realizaci propouštěcích rozhovorů. Ačkoli teoretická příprava těchto zaměstnanců byla označena za spíše dobrou, i zde je jistý prostor pro zlepšení současného stavu. Oslovené organizaci bylo například doporučeno, aby si zabezpečila profesionální školení zaměřené na problematiku realizace propouštěcích rozhovorů.

Jak vyplynulo z teoretické i praktické části předkládané práce, existují klíčové prvky, které by měl management při propouštění zaměstnanců zvážit. Jedná se o následující:

1. Komunikace: Management by měl komunikovat se zaměstnanci o realitě propouštění včas a jasně. Je důležité vysvětlit důvody propouštění a popsat, jakým způsobem bude proces probíhat.
2. Důstojnost: Propouštění by mělo být provedeno s respektem k propouštěným zaměstnancům. Tito pracovníci by měli být informováni o propouštění osobně, ne přes e-mail nebo telefon. Zaměstnanci by měli být respektováni také během procesu propouštění a měli by mít možnost průběžně pokládat otázky.
3. Podpora: Management by měl být připraven poskytnout propouštěným zaměstnancům podporu, jako jsou například doporučení na další pracovní příležitosti, psychologická

podpora, odstupné, pomoc při sepsání životopisu, poradenství, volno pro účely hledání nového zaměstnání a koučink.

4. Minimalizace negativního dopadu: Management by měl minimalizovat negativní dopad propouštění na zbylé zaměstnance a na firmu jako celek. To zahrnuje vysvětlení důvodů propouštění a jeho dopadu na firmu, jakož i ujištění zbylých zaměstnanců, že se firmy snaží minimalizovat další propouštění.

Obecně lze konstatovat, že role managementu při propouštění zaměstnanců je velmi důležitá a samotné propouštění by jeho prostřednictvím mělo být provedeno s ohledem na respekt k zaměstnancům, jejich důstojnost a na podporu zaměstnanců, kteří jsou propouštěni, a s minimalizací negativního dopadu na zbylé zaměstnance a firmu jako celek.

5 Seznam použitých zdrojů

- ANDRAŠČÍKOVÁ, M. et al. *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2014*. Praha: ANAG, 2014. 1248 s. ISBN 978-80-726-3850-5.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.
- BĚLINA, M., DRÁPAL, L. et al. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 1613 s. ISBN 978-80-7400-290-8.
- BĚLINA, M., DRÁPAL, L. et al. *Zákoník práce: komentář*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2019. 1508 s. ISBN 978-80-7400-759-0.
- BĚLINA, M., PICHRT, J. et al. *Pracovní právo*. 7., doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. 477 s. ISBN 978-80-7400-667-8.
- BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty 2022*. 12. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.
- CULLEN, M. M., BRENNAN, N. M. Grounded Theory: Description, Divergences and Application [online]. *Accounting, Finance and Governance Review*, vol. 27 [online]. 2021 [Cit. 2023-01-03]. Dostupný z: <https://afgr.scholasticahq.com/article/22173-grounded-theory-description-divergences-and-application>.
- GALVAS, M. *Pracovní právo*. 2., doplněné a přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2015. 825 s. ISBN 978-80-210-8021-8.
- HARANTOVÁ, L. *Vnímání sociální reklamy vysokoškolskými studenty*. Praha: VeRBuM, 2014. 154 s. ISBN 978-80-875-0052-1.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. 251 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 159 s. ISBN 978-80-756-0099-8.
- HORVÁTHOVÁ, P. et al. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HŮRKA, P. et al. *Pracovní právo*. 3. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. 511 s. ISBN 978-80-7380-825-9.
- HŮRKA, P. et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k 1. 1. 2014*. Olomouc: ANAG, 2014. 1064 s. ISBN 978-80-726-3857-4.
- HŮRKA, P. et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k 1. 3. 2018*. Olomouc: ANAG, 2018. 880 s. ISBN 978-80-7554-132-1.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Nález Ústavního soudu ČR sp. zn. Pl. ÚS 10/12 ze dne 23. května 2017.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MYSLIVCOVÁ, S. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. 215 s. ISBN 978-80-210-9356-0.

NEŠČÁKOVÁ, L., MARELOVÁ, L. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. 246 s. ISBN 978-80-247-4622-7.

PICHRT, J., DRÁPAL, L. et al. *Případové studie pracovněprávní*. Praha: C. H. Beck, 2015. 463 s. ISBN 978-80-7400-582-4.

PRUKNER, V. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4. [Cit. 2022-12-25]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/09.html>.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1332/2001 ze dne 11. dubna 2002.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 2627/2007 ze dne 15. května 2008.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1306/2010 ze dne 10. května 2011.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 2039/2012 ze dne 6. března 2013.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1234/2014 ze dne 3. března 2015.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1132/2014 ze dne 22. dubna 2015.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 3034/2016 ze dne 25. ledna 2017.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 3480/2016 ze dne 21. února 2017.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1043/2016 ze dne 20. března 2017.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 3635/2016 ze dne 22. srpna 2017.

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 2410/2020 ze dne 16. března 2021.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií. Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3568-9.

TOMŠEJ, J. *Pracovnělékařské služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 164 s. ISBN 978-80-7552-381-5.

TOMŠEJ, J. *Zdraví a nemoc zaměstnance*. Praha: Grada, 2020. 200 s. ISBN 978-80-271-1648-5.

Usnesení Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 4433/2016 ze dne 23. listopadu 2016.

VYSOKAJOVÁ, M. et al. *Zákoník práce: komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Komentáře Wolters Kluwer. 764 s. ISBN 978-80-7478-955-7.

VYSOKAJOVÁ, M. *Zákoník práce z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Svaz účetních České republiky, 2019. ISBN 978-80-7626-001-6.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.



Role managementu při skončení pracovního poměru

Nikola Rota Charalampievová, KEMBC02

Řešená problematika

úvod

Daně správně s.r.o.

- malá daňová kancelář
- HR procesy v menších společnostech

problém

Nedostatečná pozornost managementu při skončení pracovního poměru.
Důležitost dodržení správných procesů a jejich tvorba.

přístup

Cílem práce je především vyhodnocení kvalitativního výzkumu realizovaného formou analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s managementem oslovené organizace.

Postup řešení

zdroj

Dokumentace společnosti.
Judikatura
Odborné články

získávání

Metoda rešerše
Metoda syntézy
Metoda dotazníkového
šetření

zpracování

Identifikace
problematiky
Dotazníkové šetření
Vyhodnocení

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že Role managementu při propouštění zaměstnanců je velmi důležitá a samotné propouštění by jeho prostřednictvím mělo být provedeno s ohledem na respekt k zaměstnancům, jejich důstojnost a na podporu zaměstnanců, kteří jsou propouštěni, a s minimalizací negativního dopadu na zbylé zaměstnance a firmu jako celek.

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

- Společnost má nastavený systém propouštění v 5 krocích (rozhodnutí, výběr, vedení rozhovorů, administrace a následná spolupráce)
- Nastavení 4 klíčových prvků – komunikace, důstojnost, podpora a minimalizace negativního dopadu.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Připravenost dokumentace, argumentace – zavést lepší systém vnitřních předpisů a systematizace procesu.



2. Zaměření na proškolení nadřízených pracovníků – komunikace, neposkytování falešných nadějí a pracovního práva.



3. Zavést si simulace rozhovoru s podřízenými, jakým způsobem postupovat.

Závěr



Práce přinesla ucelený pohled na problematiku propouštění v menších společnostech, konkrétně Daně správně s.r.o.



Nově přijatým řešením je zavedení pravidelných školení, nové vnitřní směrnice jak v případech propouštění postupovat.



Problematika byla posunuta díky dotazníkovému šetření a zaměřením se na některá historická pochybení, kterých si společnost nebyla vědoma.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**