

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

Propouštění zaměstnanců: Případová studie vybrané firmy

Jiří KOTLAN

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Zkoumaná firma poskytla autorovi této práce právo používat důvěrné informace o ní, pod výhradní podmínkou nekonkretizování.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Mgr. Ing. Pavlu Královi, Ph.D za poskytování cenných rad a odborné vedení bakalářské práce.

Obsah

Úvod	8
1 Ukončení pracovního poměru	9
1.1 Dohoda / Výpověď	10
1.2 Outplacement.....	11
1.3 Dopady na propouštěné zaměstnance	13
2 Povinnosti zaměstnavatele	14
2.1 Odstupné.....	14
2.2 Proplacení nevyčerpané dovolené	15
2.3 Potvrzení o zaměstnání.....	15
2.4 Posudek o pracovní činnosti	16
2.5 Pracovní volno k vyhledání nové práce.....	16
3 Řešení nadbytečnosti z pohledu organizace	17
3.1 Předcházení nadbytečnosti, řešení nadbytečnosti	17
3.2 Výběr nadbytečných zaměstnanců	18
3.3 Informování zaměstnance o propouštění	19
3.4 Příprava na propouštěcí pohovor, propouštěcí pohovor.....	19
4 Metodologie.....	21
4.1 Zkoumaná firma	21
4.1 Sběr dat.....	23
5 První model propouštění	25
5.1 Data získaná od zaměstnavatele	25
5.2 Akceptovaný model.....	26
5.3 Reakce zaměstnanců.....	26
5.4 Hodnocení modelu 1	27
6 Druhý model propouštění	29
6.1 Dodatečná změna modelu	29
6.2 Druhý model propouštění	29
6.3 Reakce zaměstnanců na změnu časové osy a reakce na model 2.....	30
6.4 Hodnocení modelu 2 a porovnání s modelem 1	35
Závěr.....	36
Návrh postupu vytváření modelu propouštění.....	38
Seznam literatury	Chyba! Záložka není definována. 0

Seznam tabulek.....	Chyba! Záložka není definována.
Seznam grafů	Chyba! Záložka není definována.
Seznam příloh	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

ČR	Česká Republika
FŘ	Finanční ředitel
IT	Informační technologie
KČ	Koruna česká
PM	Personální manažer
PP	Pracovní poměr
ZK	Základní kapitál
ZP	Zákoník práce

Úvod

Tématem bakalářské práce je „Propouštění zaměstnanců: Případová studie vybrané firmy“. I přes fakt, že nezaměstnanost v České Republice je na nejnižší úrovni za posledních sedm let, musí relativně velké množství firem řešit problematiku propouštění zaměstnanců a to nejen z důvodů ekonomických, ale i z důvodu rušení nebo utlumení činnosti poboček v rámci nadnárodních společností (korporací).

Dle mého názoru je proces propouštění zaměstnanců jedním z nejnáročnějších postupů, které mohou v personální sféře ve firmě nastat. A to jak z pozice firmy jako zaměstnavatele, tak zaměstnanců, kterých se rozhodnutí o propouštění bezprostředně dotýká.

Důvodem zvolení tématu bakalářské práce je specifičnost procesu propouštění zaměstnanců u mezinárodní firmy, která celosvětově zaměstnává přes 26 000 zaměstnanců. Zároveň mohu uplatnit zkušenosti získané spoluprací s touto společností, teoretické znalosti získané během studia a můj zájem o problematiku lidských zdrojů.

V teoretické části bakalářské práce budou vymezeny pojmy a definice potřebné k pochopení problematiky propouštění zaměstnanců vyplývající z platné legislativy. Jako jsou postupy při skončení pracovního poměru, druhy výpovědí, povinnosti zaměstnavatele, nároky zaměstnanců a jiné.

V metodologické části budou vysvětleny použité metody pro sběr dat a zdůvodněn výběr konkrétních metod v mé práci.

Praktická část se budu zabývat detailním popisem sběru dat pomocí vhodných metod. Výstupy sběru budou rozděleny na data získaná ze strany zaměstnavatele a data, která byla poskytnuta zaměstnanci. V práci se zaměřím na zhodnocení modelu vybraného zaměstnavatelem, jeho uplatnění v praxi, případné změny modelu a na přijetí postupu zaměstnanci.

Cílem práce je zhodnotit volbu zvolené metody ukončování pracovního poměru společností, analyzovat zda byly postupy v souladu se zákonem. Druhým cílem je získání zpětné vazby od zaměstnanců, hodnocení postupu, poskytnuté podpory a zajištění nadstandardních služeb v rámci výpovědní lhůty ze strany zaměstnavatele.

1. Ukončení pracovního poměru

„Problematika skončení pracovního poměru je jedním z nejčastěji používaných procesů v rámci personálního řízení a pracovního práva. Mnohdy pracovní poměr končí nerelevantním způsobem, a to především proto, že smluvní strany neznají svá práva a povinnosti, nebo zákonné regulativy.“ (Neščásková, 2013, strana 13)

„Pokud nastane situace, která ústí do skončení pracovního poměru, často jsou obě strany již znepřátelené, nechtějí si vzájemně vycházet vstříc. I z těchto důvodů pak na sebe mnohdy „zkoušejí“ různé praktiky ať více či méně v souladu s dobrými mravy, potažmo v souladu s pracovním právem.“ (Neščásková, 2013, strana 13).

Proto musí být manažer jako zástupce společnosti v tomto procesu seznámen s právním rámcem, aby se vyhnul potenciálním komplikacím.

Zákoník práce rozděluje rozvázání pracovního poměru do čtyř základních způsobů.

1. PP může být ukončen dohodou
2. Výpovědí
3. Okamžitým propuštěním
4. Zrušením ve zkušební době

Dalšími, ale méně častými možnostmi jsou podle ZP:

1. Uplynutí sjednané doby,
2. Smrtí zaměstnance, „Zánik pracovního poměru v případě smrti zaměstnance, který je fyzickou osobou, upravuje § 342 odstavec 1.“
(zákoník práce Hlava IV, skončení prac poměru § 48).

Zákoník se podrobněji věnuje ukončení PP fyzické osoby bez státní příslušnosti, nebo cizince. Pokud ke skončení pracovního poměru nedošlo jedním z výše uvedených způsobů, končí PP „a) dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území ČR podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, b) dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území ČR, c) uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem výkonu zaměstnání vyžadujícího vysokou kvalifikaci.“ (zákoník práce Hlava IV, skončení prac poměru § 48).

1.1 Dohoda / Výpověď

Za nejšetnější a nejčastěji používaný typ rozvázání PP je považována dohoda. (Neščáková Libuše, Marelová Lucie, 2013; Eva Janečková, 2014)

Dohoda není tak striktní jako ostatní možnosti a dává jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci prostor pro vyjednávání podmínek za kterých bude PP ukončen. Díky tomu může zaměstnavatel přiznat zaměstnanci nárok na zvýšení odstupného a jiné benefity vyplývající z uzavřené dohody.

Základní podmínkou při tvorbě dohody je nalézt shodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem k oboustranné spokojenosti. (Martin Machač, Martin Kristýn, Irena Spirová, Kristýna Zoufalá, Lukáš Obšasník, 2015)

„V případě rozvázání pracovního poměru dohodou skončí pracovní poměr sjednaným dnem. Dohoda o rozvázání pracovního poměru s uvedením sjednaného dne skončení pracovního poměru musí být písemná. V dohodě o rozvázání pracovního poměru musí být uvedeny důvody rozvázání pracovního poměru, požaduje-li to zaměstnanec. Každá smluvní strana musí obdržet vyhotovení dohody o rozvázání pracovního poměru.“ (Šikýř, 2012, strana 100)

„Nejčastějším jednostranným způsobem skončení pracovního poměru je výpověď. Na rozdíl od zaměstnance, který je oprávněn podat výpověď kdykoliv a bez uvedení důvodu, zaměstnavatel musí dodržovat zákonná omezení včetně taxativního výčtu důvodů, ze kterých je možné zaměstnanci výpověď dát. Mimo tyto důvody pracovní poměr tímto způsobem ze strany zaměstnavatele skončit nelze.“ (Marelová Lucie, Neščáková Libuše, 2013, strana 123)

Dle hlavy dvě ZP je zaměstnavatel oprávněn dát zaměstnanci výpověď pouze z těchto důvodů: „

1. ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
2. přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
3. stane-li se zaměstnanec nadbytečným
4. nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku dále konat dosavadní práci
5. pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě zdravotní způsobilost,

6. nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,
7. jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci
8. poruší-li zaměstnanec zvláště hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance“
(Vladimír Hruška, 2007, strana 130)

„Ve výpovědi je třeba uvedený důvod přesně identifikovat, nestačí pouze odkaz na příslušné ustanovení zákoníku práce. Pod jedním ustanovením se často upravuje více výpovědních důvodů. Jednou ve výpovědi uvedený důvod nelze dodatečně měnit. Před podáním výpovědi je nutné projít také ustanovení §53 a §54 zákoníku práce, která upravují zákaz výpovědi dané zaměstnavatelem.“(Svobodová, Syslová, Šmoldasová, Štěpánková, Sedláčková, Prokúpková, Kocián, Mikáč, Parmová, Poláková, Hornáčková, 2012, strana 91)

„Stejně tak jako pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele je závazná dvouměsíční výpovědní doba. Výpovědní doba je dobou, kdy zaměstnance i nadále dochází do práce a zaměstnavatel práci přiděluje a i nadále vyplácí dosaženou mzdu či plat.“
(Martelová, Neščáková, 2013, strana 124)

1.2 Outplacement

„Podstata outplacementu spočívá především v poskytnutí odborné pomoci nadbytečným pracovníkům při hledání nového uplatnění. Službu platí odcházejícím jejich zaměstnavatel. V programech outplacementu jde o to naučit lidi strategiím a metodám hledání nového uplatnění a také posílit jejich sebevědomí. Outplacement se používá jak při hromadném propouštění, tak se dá "ušít" na míru jedinému člověku, se kterým se společnost musí rozejít. Cílem není snášet uvolněným pracovníkům na stůl desítky pracovních nabídek, nýbrž naučit je, jak si mohou

pomoci sami. Jde o to předat jim dovednosti, informace a techniky potřebné k řízení kariéry“ (Lichá, 2006, http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-17889930-q00000_d-outplacement-aneb-vyplati-seinvestovat-do-lidi-na-odchodu)

„Za počátek historie této služby se považuje konec druhé světové války, kdy ministerstvo obrany USA najalo konzultanty, aby pomohli mladým lidem, jejichž jedinou profesí bylo bojovat, zařadit se do normálního života. Tyto aktivity byly dlouhá léta utajovány. Na přelomu 70. a 80. let se outplacement dostává do středu pozornosti zejména průmyslových korporací v souvislosti s krizemi a restrukturalizacemi. Největšího rozkvětu dosáhla tato služba v letech 1992 - 1995. V České Republice se outplacement začal prakticky využívat koncem 90. let minulého století.“ (Lichá, 2006, http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-17889930-q00000_d-outplacement-aneb-vyplati-seinvestovat-do-lidi-na-odchodu)

Díky použití této metody mohou firmy docílit snížení negativního dopadu propouštění. „Tento program se zpravidla aplikuje při propouštění z organizačních důvodů. Podstatou je poradenství a pomoc při hledání nového uplatnění na trhu práce.“ (Smejkal, Rais, 2013, strana 84)

Zařazením outplacementové služby dává podnik najevo, že mu propouštění zaměstnanci nejsou lhostejní, zachovává si tím image slušného zaměstnavatele, pozitivně ovlivňuje sociální klima a snižuje negativní dopady propouštění.

(Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013; Bednář a kolektiv, 2013; Pickman, 2013; Šedivý, Medlíková, 2011)

Možné varianty outplacementu :

- a) pohovory s propuštěnými zaměstnanci o jejich situaci,
- b) návrhy řešení jejich situace, stanovení priorit,
- c) zařazení do databáze uchazečů o práci,
- d) kariérové poradenství,
- e) doporučení rekvalifikace, příp. její zajištění - získání nových kompetencí
- f) psychologické poradenství,
- g) právní poradenství,
- h) zprostředkování zaměstnání,
- i) sebepoznání (účast v Assessment centru, diagnostika apod.),
- j) orientace na trhu pracovních příležitostí, zprostředkování kontaktů.

Outplacement je výhradně placen zaměstnavatelem. Můžeme jej také rozdělit na vnitřní, kdy poradenství provádí personalista firmy. Druhou možností je vnější outplacement, v tomto případě si firma najímá specializovanou společnost, která se poradenstvím zabývá.

1.3 Dopady na propuštěné zaměstnance

„Situace, v níž organizace nemá pro stávající pracovníky dostatek práce, je zvláště nepříjemná. Může se jednat o dlouholeté zaměstnance, kteří s firmou spojili svůj život a nové místo budou hledat velmi obtížně. Navíc jejich uvolnění z práce má většinou negativní sociální dopad nejen na jejich vlastní život, ale i na poměry celé rodiny.“ (Bělohlávek, 2009, strana 96)

Podle Wagnerové jsou dva nejdůležitější psychologické důsledky nezaměstnanosti, sociální stigmatizace a utrpení vzniklé z narušení života jedince. Při ztrátě zaměstnání přichází člověk o:

1. zabezpečení prostředků na stravu a bydlení,
2. strukturování času, řád,
3. pravidelnou sociální interakci,
4. zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života,
5. zdroj osobního statusu a identity,
6. zdroj aktivity.

(Wagnerová a spol., 2011; Špatenková a kolektiv 2011)

2. Povinnosti zaměstnavatele

Jaké má tedy zaměstnavatel povinnosti vůči zaměstnanci při ukončování pracovního poměru? Personalista jako zástupce firmy se musí především zaměřit na veškeré právní aspekty tohoto procesu. Dodržení postupů vede k oboustranné spokojenosti a hladkému průběhu celého aktu propouštění, také se tím sníží nebo dokonce úplně eliminuje vznik možných právních sporů.

2.1 Odstupné

Právo na odstupné je jasně definováno v Zákoníku práce. „ Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. A) až C) nebo dohodou z týchž důvodů, přísluší od zaměstnavatele při skončení pracovního poměru odstupné ve výši nejméně a) jednonásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval méně než 1 rok, b) dvojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky, c) trojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 2 roky, d) součtu trojnásobku jeho průměrného výdělku a částek uvedených v písmenech a) až c), jestliže dochází k rozvázání pracovního poměru v době kdy se na zaměstnance vztahuje v kontu pracovní doby postup podle § 86 odst. 4.

Za dobu trvání pracovního poměru se považuje i doba trvání předchozího pracovního poměru u téhož zaměstnavatele, pokud doba od jeho skončení do vzniku následujícího pracovního poměru nepřesáhla 6 měsíců.

Odstupné je zaměstnavatel povinen zaměstnanci vyplatit po skončení pracovního poměru v nejbližším výplatním termínu určeném u zaměstnavatele pro výplatu mzdy nebo platu, pokud se písemně nedohodne se zaměstnancem na výplatě odstupného v den skončení pracovního poměru nebo na pozdějším termínu.“

(zákoník práce díl 8, odstupné § 67 [online] business.center.cz)

Vyplacení odstupného je ze zákona dané a zaměstnavatel je povinen vyplatit tuto částku.

2.2 Proplacení nevyčerpané dovolené

Další povinností zaměstnavatele vůči zaměstnanci je vyplacení nevyčerpané dovolené. „V případě skončení pracovního poměru přísluší zaměstnanci dle zákoníku práce § 222 odst. 2 náhrada mzdy nebo platu za nevyčerpanou dovolenou. Tato náhrada mu přísluší ve výši průměrného výdělku. Náhradu mzdy nebo platu za nevyčerpanou dodatkovou dovolenou není možné pracovníkovi poskytnout, protože tato dovolená musí být vždy vyčerpána přednostně.

Pokud zaměstnanec v průběhu téhož kalendářního roku změní zaměstnání, může mu nový zaměstnavatel poskytnout dovolenou (či část dovolené), na kterou mu vzniklo právo u dosavadního zaměstnavatele (viz § 221 odst. 1 ZP).“ (Sobotková, 2013).

2.3 Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list)

Potvrzením o zaměstnání rozumíme dokument, který zaměstnavatel zaměstnanci povinně vydává. „Zaměstnavatel je povinen toto potvrzení vydat zaměstnanci při skončení pracovního poměru, dohody o pracovní činnosti nebo dohody provedení práce.“ (Šikýř, 2012, strana 104). Zaměstnavatel je ze zákona povinen uvést v potvrzení tyto údaje:

- a) údaje o zaměstnání, zda se jednalo o pracovní poměr, dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti a o době jejich trvání,
- b) druh konaných prací,
- c) dosaženou kvalifikaci,
- d) odpracovanou dobu a další skutečnosti rozhodné pro dosažení nejvýše přístupné expoziční doby,
- e) zda ze zaměstnancovy mzdy jsou prováděny srážky, v čí prospěch, jak vysoká je pohledávka, pro kterou mají být srážky dále prováděny, jaká je výše dosud provedených srážek a jaké je pořadí pohledávky,
- f) údaje o započitatelné době zaměstnání v I. A II. Pracovní kategorii za dobu před 1. lednem 1993 pro účely důchodového pojištění.

„Údaje o výši průměrného výdělku, o tom, zda pracovní poměr, dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti byly zaměstnavatelem rozvázány z důvodu

porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci zvláště hrubým způsobem nebo z důvodu porušení jiné povinnosti zaměstnance podle § 301a zvláště hrubým způsobem, a o dalších skutečnostech rozhodných pro posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti je zaměstnavatel povinen uvést na žádost zaměstnance v odděleném potvrzení.“ (Zákoník práce ČR, Hlava VII [online] business.center.cz)

2.4 Posudek o pracovní činnosti

Posudkem o pracovní činnosti rozumíme „veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce.“ (Zákoník práce ČR, Hlava VII [online] business.center.cz)

Na rozdíl od předešlých 3 povinností, které jsou dané zákonem, není posudek o pracovní činnosti ošetřen v zákoníku práce ve smyslu, že zaměstnanec musí posudek zaměstnanci vydat. Pokud ale zaměstnanec požádá o vydání posudku, musí mu jej zaměstnavatel ze zákona vydat.

„Zaměstnavatel je povinen vydat pracovní posudek do 15 dnů ode dne, kdy zaměstnanec o vydání pracovního posudku požádal, není však povinen vydat pracovní posudek dříve než v době 2 měsíců před skončením zaměstnání.“ (Šikýř, 2012, strana 105)

2.5 Pracovní volno k vyhledání nové práce

Nárok na pracovní volno k vyhledání nové práce je zařazen v příloze předpisu č. 590/2006 Sb. Nařízení vlády. Dle výkladu je tento nárok chápán jako důležitá osobní překážka v práci. Díky tomu vznikají dvě možnosti a) „Pracovní volno bez náhrady mzdy nebo platu před skončením pracovního poměru se poskytne na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na 1 půlden v týdnu, po dobu odpovídající výpovědní době v délce dvou měsíců. B) Ve stejném rozsahu se poskytne pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu před skončením pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až e) zákoníku práce, nebo dohodou z týchž důvodů.“ (příloze předpisu č. 590/2006 Sb. Nařízení vlády)

3. Řešení nadbytečnosti z pohledu organizace

Armstrong a Taylor definují nadbytečnost jako „situaci, ve které management rozhodne, že zaměstnanec nebo zaměstnanci jsou vzhledem k potřebě zaměstnanců nadbyteční a nemůže jim být zajištěna vhodná alternativní práce“. (Armstrong, Taylor, 2015, strana 591)

Tato nadbytečnost může být způsobena finanční krizí nebo změnou v metodách práce.

Řešení nadbytečnosti zaměstnanců je velmi individuální proces, který se může zásadně lišit v každé firmě. Hlavními faktory ovlivňujícími tyto rozdíly jsou firemní politika a schopnosti personalisty.

Ale specialisté v oboru personalistiky se shodují, že firma by měla usilovat o předcházení a minimalizaci snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti. (Armstrong, Taylor, 2015; Kociánová, 2010)

3.1 Předcházení nadbytečnosti, řešení nadbytečnosti

Předcházení nadbytečnosti je součástí cíle personálního plánování. Jedná se o proces, u kterého je vyžadováno myslet do budoucnosti a využívat formalizované postupy. (Dvořáková a kol, 2012; Bureš, 2007)

„Management musí soustavně vyhodnocovat potřebu zaměstnanců a připravovat řešení možné nadbytečnosti zaměstnanců.“ (Armstrong, Taylor, 2015, strana 591)

Podle Armstronga by měla firma dodržet následující zásady při řešení nadbytečnosti zaměstnanců:

1. co nejdříve informovat odbory
2. vyřešit nadbytečnost přirozenou cestou úbytku zaměstnanců
3. pokusit se zajistit nadbytečnému alternativní práci v organizaci
4. při rozhodování o tom kdo má být propuštěn brát zřetel na délku zaměstnání jedince v organizaci a hodnotu jedince pro organizaci.
5. Pomoc zaměstnancům najít jiné zaměstnání

(Armstrong, 2015)

3.2 Výběr nadbytečných zaměstnanců

Rozhodnutí o tom, který zaměstnanec bude propuštěn, je velmi komplikovaný proces. Toto rozhodnutí by neměl dělat jen jeden člověk, například vedoucí pracovník. Jeho slovo má samozřejmě velkou váhu při rozhodování, ale organizace by měla do tohoto procesu začlenit i specialistu v osobě personálního manažera.

Výběr nadbytečných zaměstnanců se v každé firmě liší, ale pro zachování dobré image firmy by měla organizace dodržovat základní postup. Manažeři si také musí uvědomit, že propouštění se netýká jen propouštěných, ale i dále pracujících zaměstnanců, kteří mohou být nesprávným rozhodnutím, nebo špatným průběhem propouštění ovlivněni.

Z. Dvořáková ve své knize doporučuje dodržovat následující body při rozhodování koho propustit.

„Rozhodnutí o tom kdo odejde:

1. Podloženo pravidelným hodnocením pracovního výkonu
2. Jsou sděleny jasné ekonomické důvody propouštění
3. Postup propouštění se realizuje podle pokud možno písemných zásad zpřístupněných zaměstnavatelem
4. Zaměstnavatel neslibuje (ani ústně) jistotu práce.“

(Dvořáková, 2007, strana 146)

Dodržení těchto bodů vede k tomu, že výběr bude pro zaměstnance lépe zdůvodnitelný a spravedlivější.

Další body, ke kterým by měla organizace přihlížet, jsou dle F. Bělohlávka „

1. Pracovní kázeň – dodržování pracovní doby, slušné jednání s lidmi
2. Zdravotní stav – přítomnost na pracovišti, nemocnost
3. Kvalifikace – hluboké znalosti ve svém oboru, schopnost zastávat více činností nebo profesí
4. Pracovní výsledky – pracovní úspěšnost, podávání odpovídajícího výkonu, iniciativa
5. Vztah k organizaci – délka zaměstnání u firmy, ochota
6. Sociální hledisko – rodinné poměry, počet vyživovaných osob.“

(Bělohlávek, 2009, strana 97)

3.3 Informování zaměstnance o propouštění

Pokud je situace v organizaci taková, že si firma nadále nemůže dovolit zaměstnávat určité pracovníky, dochází k pohovorům o ukončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti. Tento proces můžeme rozdělit do dvou hlavních fází z pohledu personalisty. Příprava na propouštěcí pohovor a ujasnění si informací, které poskytnout nadbytečnému zaměstnanci.

3.4 Příprava na propouštěcí pohovor, propouštěcí pohovor

Můžeme říci, že propouštěcí pohovor společně s disciplinárním pohovorem jsou nejnepříjemnější pohovory v personální sféře. Personalista jako zástupce společnosti by měl postupovat nanejvýš citlivě a profesionálně. (Taylor, Amstrong, 2015; Nešćáková, 2013)

Proto je stěžejní příprava personalisty na tento pohovor.

R. Kociánová doporučuje následující postup pro propouštěcí pohovor: „

1. Pečlivě se na rozhovor připravit – tzn. Dostatek informací o pracovníkovi (pracovní výsledky, délka pracovního poměru, rodinná a osobní situace, ambice)
2. Ke každému pracovníkovi přistupovat individuálně
3. Oznamit pracovníkovi zprávu o propouštění profesionálně a přímo (příprava formulací k rozhovoru pomáhá zvládnout emoce), zdůraznit, že jde o pečlivě zvážené a definitivní rozhodnutí
4. Rozhodnutí o propouštění stručně zdůvodnit
5. Projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti uvolnění pracovníků (podpořit rozhodnutí organizace)
6. Zvládnout reakci pracovníka
7. Ukázat pochopení, zájem a starost, podle vývoje rozhovoru zůstat spíše věcná či projevit určitou míru emocí
8. Vysvětlit, jaké kroky budou následovat, stanovit přesné datum ukončení pracovního poměru, popsat (a případně předat písemně) procedury spojené s odchodem pracovníka.
9. Sdílet pracovníkovi, jakou pomoc mu organizace nabízí (odstupné, služby a výhody, které může pracovník využít.“ (Kociánová, 2010, strana 195)

Dle M. Armstonga je hlavní náplní personalisty a vedoucího pracovníka při propouštěcím pohovoru informovat zaměstnance o:

1. Důvodech jejich nadbytečnosti
2. Alternativních pracovních příležitostech
3. Výpovědní době
4. Nároku na odstupné
5. Právu odvolat se k příslušnému řediteli
6. Pomoci ze strany organizace

(Amstrong, 2015)

4 Metodologie

Cílem mé práce je porovnání modelů vytvořených firmou pro ukončení pracovních poměrů se zaměstnanci společnosti, analýza zda byly postupy v souladu s právním rámcem i dobrými mravy a zároveň získání zpětné vazby od zaměstnanců.

Rozhodl jsem se využít případové studie, která mi jako kvalitativní metoda dává možnost studovat sociální skupinu (zaměstnance), a také organizaci (zkoumanou firmu). Metodologie případové studie dovoluje kombinování různých technik sběru dat pro získání potřebných informací jak od zaměstnavatele, tak zaměstnanců.

Sledovanému cíli nejlépe vyhovovaly metody pozorování, rozhovor, dotazník a „Focus group“, které budou podrobněji dále podrobněji popsány.

Pro pochopené výběrů metod je nutné v první řadě popsat zkoumanou firmu a její zaměstnance.

4.1 Zkoumaná firma

Zkoumaná společnost je součástí globální IT společnosti, která pomáhá největším světovým podnikatelským firmám i institucím veřejné správy řešit IT výzvy v kritických oblastech činnosti. (Název firmy a její konkrétní identifikace jsou důvěrné informace sdělené vedoucímu práce. Firma poskytla autorovi této práce právo používat důvěrné informace o ní, pod výhradní podmínkou nekonkretizování.)

Firma se zaměřuje na optimalizování a transformování datových středisek klientů, zlepšování podpory koncovým uživatelům, modernizování podnikových aplikací a zabezpečení kritických operací.

Nabídka firmy také zahrnuje cloudové a aplikační služby, kybernetickou bezpečnost, řešení pro specifické segmenty trhu (finanční služby, aerolinie a letiště, telekomunikace, zdravotnictví a sociální péči, maloobchod) a veřejnou správu.

Firma spolupracuje, nebo v minulosti spolupracovala se společnostmi, které můžeme nazvat giganty ve svém oboru jako například: DELL, Nokia, NEC, Hewlett-Packard, Unilever, NASA, BMC, Microsoft, IBM a mnoho dalších.

Společnost působí na českém trhu od počátku devadesátých let. Zaměstnává specialisty, kteří poskytují zákazníkům komplexní dodávky i služby a podporují všechny fáze životního cyklu realizovaných řešení.

Pracovní pozice	Pohlaví	Vzdělání	Ve firmě od	Věk
Vedoucí technického oddělení	Muž	Vysokoškolské	1993	53
Vedoucí personálního oddělení	Žena	Vysokoškolské	1994	63
IT senior - Vývoj	Muž	Středoškolské	2007	37
Konzultant - IT řešení	Muž	Vysokoškolské	1998	42
Junior konzultant - IT řešení	Žena	Vysokoškolské	2005	X
Konzultant - IT	Muž	Vysokoškolské	1994	62
Účetní	Žena	Středoškolské	1995	52
administrativa	Žena	Středoškolské	1994	42
Podpora technického oddělení	Žena	Vysokoškolské	1996	53
Proposal works - podpora prodeje	Muž	Vysokoškolské	1993	58
Technik	Muž	Středoškolské	2005	40
Technik	Muž	Středoškolské	2010	35
Senior technik	Muž	Středoškolské	1997	38
Senior technik	Muž	Středoškolské	1996	43
Technik	Muž	Středoškolské	2006	35

Tab. 1 Zaměstnanci pobočky v ČR

Korporace se dlouhodobě potýká s tím, že její malé pobočky nevykazují výsledky hospodaření, které vyplývají ze schválených plánů. Tzn, nejsou splněny cíle prodeje, nejsou splněny předpokládané výnosy, snižuje se hrubý zisk.

Dalším ukazatelem je, že zaměstnanci nesplňují požadavky na procentuální podíl odpracovaného času ve prospěch výkonových projektů. Např. senior technik musí vykázat 90 procent ze svého pracovního fondu na jednotlivé zásahy a podporu zákazníka. Ve skutečnosti je toto procento méně než 72. U konzultanta je tento poměr stanoven na 78% z pracovní doby, skutečnost dlouhodobě vykazuje mezi 50-53 %.

Nesplnění dlouhodobých plánů korporace znamená stále opakující se investice do malých poboček ze strany korporace. A to jak zvýšením ZK, tak tvorbou příplatku nad rámec ZK.

Korporace na konci roku 2014 rozhodla o zadání analýz konzultačním firmám, které měly výše zmínění kritéria posoudit ve všech pobočkách korporace.

Hlavní důraz byl kladen na evropské pobočky. Protože Evropa dlouhodobě vykazovala nejnižší výsledky a náklady se nedařilo snížit dle očekávání korporace. Výsledkem analýz bylo rozhodnutí korporace, že v devíti pobočkách v Evropě bude utlumena činnost a závazky těchto poboček převezme třetí strana, tedy dodavatelé. Společnost pro zajištění těchto kroků vytvořila speciální tým složený z vlastních zaměstnanců (manažerů společnosti) a ze zástupců společností, které analýzy prováděly. Tento tým zahrnoval experty v právu, daních a personalistice.

4.2 Sběr dat

Pro porovnání modelů a zpětnou vazbu od zaměstnanců byla mnou použita kombinace technik sběru dat. K získání dat od zaměstnavatele byly použity metody pozorování, analyzování interních dokumentů firmy a osobní rozhovor s manažery.

Pozorování probíhalo v období od oznámení záměru propouštění do ukončení pracovních poměrů. Hlavními aspekty, na které jsem se zaměřil, byly informace od korporátního vedení interpretované lokálním managementem a reakce zaměstnanců na celý proces. Informace získané pozorováním jsem zaznamenával formou poznámek.

Osobní rozhovor se uskutečnil 28. 3. 2016 v konferenční místnosti za přítomnosti tazatele a zástupců společnosti na lokální úrovni, personální manažerky a finanční ředitelky. Zvoleným typem byl standardizovaný rozhovor s otevřenými otázkami, ve kterém bylo pořadí otázek předem určeno. Otázky byly řazeny historicky tedy od důvodů propouštění po přijaté modely. Respondentky odpovídaly postupně a vzájemně se doplňovaly.

Poslední metodou sběru dat od zaměstnavatele byla analýza firemních dokumentů, které jsem mohl procházet jen za asistence jednoho z manažerů firmy.

První metodou pro získání zpětné vazby od propuštěných byl dotazník s otevřenými otázkami a asistencí tazatele. Na doporučení managementu byl tento sběr dat uskutečněn až po samotném propuštění zaměstnanců mimo objekt firmy. Díky tomu mohli bývalí zaměstnanci hodnotit jednotlivé modely propouštění objektivněji. Samotný dotazník se skládal z 13 otázek, z nichž byly 4 zaměřeny na model 1 a 9 na model 2. Na první blok otázek odpovídali všichni dotazovaní, při druhém byl jeden z dotazovaných vyčleněn, protože ukončil pracovní poměr během modelu 1.

Po vyplnění dotazníku následovala krátká pauza na odpočinek a utřídění myšlenek dotazovaných.

Pro získání detailnějších informací byla použita metoda „Focus group“, kde byly položeny stejné otázky jako u dotazníku, ale o otázkách se diskutovalo v rámci celé skupiny. Focus group se ukázal být dobrým zdrojem informací, i přes fakt, že zpracování těchto informací bylo náročné.

Důvodem pro zařazení dotazníku na první místo bylo, aby každý respondent odpovídal sám za sebe a nebyl ovlivněn názory ostatních.

5 První model propouštění

5.1 Data získaná od zaměstnavatele

První model řešení byl direktivně určen korporací. Projektový korporátní tým předložil místnímu managementu model řešení, časovou osu a termíny pro splnění jednotlivých etap projektu.

Model korporace zahrnoval ukončení pracovního poměru všem zaměstnancům bez rozdílu pracovního zařazení do tří měsíců od zahájení projektu. Model bral v úvahu zákonné požadavky pouze okrajově. Korporace vůbec neuvažovala o poskytnutí odstupného, nebo zajištění jakékoliv péče o zaměstnance během výpovědní lhůty. Korporátní model byl konzultován s místním managementem, především s personálním a finančním manažerem. Ti se proti modelu korporace vznesli námitky. Manažery podpořila spolupráce s místní právní firmou, která vypracovala metodiku propouštění zaměstnanců a z toho vyplývajících povinností zaměstnavatele.

Tato analýza byla zásadním argumentem při vyjednávání mezi managementem české pobočky a projektovým týmem korporace.

Protože korporace chtěla samozřejmě snížit platby, náklady na propouštění zaměstnanců a náklady na mzdy. Korporace měla tendenci ukončit pracovní poměry co nejrychleji. Výsledkem bylo, že korporace přistoupila na model navrhovaný místním managementem, ale pouze při dodržení podmínek, které udává český zákon jako minimální.

Zásadním důvodem pro to, že se korporace rozhodla akceptovat pouze minimální plnění vůči zaměstnancům, bylo především to, že česká pobočka vykazuje ztrátu a každé zvýšení at' odměny, nebo jiné benefity v rámci výpovědi zaměstnanců by pro korporaci znamenalo další náklady.

5.2 Akceptovaný model

První model propouštění obsahoval:

Svolání meetingu zaměstnanců a oficiální oznámení o útlumu činnosti a propouštění zaměstnanců

Osobní pohovory se zaměstnanci – Na pohovoru bylo specifikováno datum, ke kterému by měl zaměstnanec odejít z firmy. Dále bylo zaměstnanci nabídnuto, aby si podle svého uvážení vybral způsob ukončení pracovního poměru. První možností byla dohoda, jejíž součástí byla 2 měsíční výpovědní lhůta, během které bude zaměstnanec pracovat + tří měsíční odstupné, nebo odstupné, na které má dle zákona nárok. Druhou možností byla výpověď z důvodu rušení pracovního místa, která zahrnovala 2 měsíce výpovědní lhůty + odstupné dle zákona. Důležitým dodatkem je, že při zvolení ukončení pracovního poměru by byl zaměstnanec během výpovědní lhůty na „Garden leave“ (placené prázdniny). Práci by vykonával jen na základě požadavků zaměstnavatele.

5.3 Reakce zaměstnanců

Dotazník (otázky týkající se modelu 1.)

1. Bylo pro Vás dostačující zdůvodnění, proč bude firma propouštět?
2. Byl s Vámi proveden individuální pohovor týkající se propouštění? Jak jej hodnotíte?
3. Byl pro Vás akceptovatelný způsob oznámení o ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem?
4. Splňoval první model propouštění Vaše očekávání? Pokud ne, uveďte v čem ne.

Podle dat získaných z dotazníku a metodou „Focus group“, bylo 14 z 15 zaměstnanců spokojených s odůvodněním, proč s nimi bude rozváznán pracovní poměr. Společnost věnovala tomuto zdůvodnění několik celofiremních setkání, kde seznámila zaměstnance s chystanými kroky a důvody. Jen jediný zaměstnanec zvolil odpověď ne, podle něj nebyly informace ze strany vedení jednoznačné a v průběhu celofiremních setkání se měnily.

Individuální pohovory byly provedeny se všemi zaměstnanci za přítomnosti personální manažerky, přímého nadřízeného a jednatele společnosti. 14 z 15

zaměstnanců velmi oceňuje osobní přístup a zájem o sociální dopady v rodině. Dále kladně hodnotí přístup personální manažerky a finanční ředitelky.

Jeden zaměstnanec se z této skupiny vyčlenil podstatným způsobem. Průběh individuálního pohovoru hodnotil velmi negativně. Domnívá se, že ze strany manažerů na něj byl vyvíjen nátlak k podepsání dohody o ukončení pracovního poměru, proto zvažuje řešení této újmy soudní cestou.

Viz, kapitola akceptovaný model (5.2) při ukončování pracovního poměru bylo ze strany korporace direktivně nařízeno, že propouštění mají na výběr jen ze 2 možností a to výpovědí nebo dohodou. Tuto skutečnost valná většina zaměstnanců chápala jako negativní faktor. Zaměstnanci neměli možnost účastnit se interních výběrových řízení na otevřené pozice v rámci korporace.

I přes fakt, že všichni dotazovaní hodnotí dodržení zákonného rámce kladně, protože se tím eliminovala jejich potřeba bránit svá práva soudně, je celkové hodnocení prvního modelu propouštění negativní.

Všichni zaměstnanci očekávali vzhledem k dlouholeté práci pro zaměstnavatele lepší podmínky a zacházení při odchodu. Tyto předpoklady se týkaly především výše odstupného, kdy zaměstnanci postrádali větší angažovanost lokálního managementu ve vyjednávání o výši odstupného. Zcela postrádali nadstandardní péči ve formě outplacementu, která je obvyklou součástí procesu propouštění u nadnárodních společností.

Poznámka: Zaměstnanci velmi ocenili práci lokálního managementu, který se ze své vlastní vůle snažil propouštěný pomoci.

5.4 Hodnocení modelu 1

Snaha korporace o co nejrychlejší ukončení pracovních poměrů a snižování nákladů vedla v tomto modelu k mnohým chybám. Mezi ně můžeme zařadit prvotní neochotu akceptovat právní rámec ze strany korporace a direktivní jednání s lokálními manažery, které se opíralo o připravené korporátní analýzy bez ohledu na lokální zákonné požadavky.

Data získaná od zaměstnanců jasně říkají, že samotní zaměstnanci byli nespokojeni s nastavením celého procesu. Přijatý model vzbuzoval v zaměstnancích pochybnosti o vlastní profesionalitě, pracovních schopnostech a zcela postrádal

osobní přístup k jednotlivým zaměstnancům. Při tomto řešení korporace posuzovala českou pobočku jako objekt, část korporace, o jehož osudu bylo rozhodnuto na korporátní úrovni bez ohledu na lidský faktor.

I přesto, že přijatý model 1 splňoval ve své konečné podobě zákonné povinnosti zaměstnavatele, nemůže být hodnocen kladně, protože korporace nebyla schopna včlenit do připravených analýz dopad tohoto rozhodnutí na partnery korporace a jejich požadavky na zabezpečení poskytovaných služeb po realizaci modelu. Zcela opomněla osobní přístup k jednotlivým zaměstnancům s ohledem na jejich práci pro celou korporaci. Pochybení ze strany korporace mohly vést k poškození dobrého jména společnosti a to nejen na trhu práce.

6 Druhý model propouštění

6.1 Dodatečná změna v modelu

Na korporátní úrovni došlo k nedostatečnému informování globálních partnerů o připravovaných změnách. Proto muselo v časové ose dojít ke změně samotného termínu ukončení pracovního poměru, která vyplývala z jasně specifikovaných požadavků korporátních zákazníků a partnerů a jejich poboček v Česku. Požadavky se týkaly zajištění podpory zaměstnanců pobočky do určitého data. Poskytnutí rovnocenné náhrady v zajišťování služeb po skončení pracovních poměrů zaměstnanců pobočky a především požadavek na zajištění měsíčního zkušebního provozu při převodu služeb z místní pobočky na lokálního poskytovatele. Díky těmto požadavkům se posunul termín pro propouštění o 6 měsíců.

Tyto skutečnosti měly za následek významné úpravy přijatého modelu 1. Korporace si začala uvědomovat, že náklady na pokrytí sankcí od partnerů při nedodržení smluvních podmínek by přesahovalo náklady na motivování zaměstnanců k delšímu setrvání ve firmě a jejich uspokojení při odchodu z firmy.

Pro českou pobočku se otevřel prostor pro vyjednávání nových podmínek. Doplňující návrh byl iniciativou lokálního managementu s aktivní podporou části korporátního projektového týmu.

Lokálním managementem vytvořený nový model měl za úkol motivovat zaměstnance k setrvání na pracovních pozicích dalších 6 měsíců. Po schválení projektovým týmem korporace byl následně odsouhlasen i nejvyšším vedením společnosti.

6.2 Druhý model propouštění

Tento model je značně rozšířenou verzí prvního řešení s níže uvedenými body:

1. Okamžité jednání s každým zaměstnancem.
 - a) Návrh podmínek nového individuálního pracovního plánu do ukončení pracovního poměru.
 - b) Možnost výběru mezi ukončením pracovního poměru dohodou nebo výpovědí. Při akceptování výpovědi dohodou dostane zaměstnanec 1 měsíc odstupného navíc. Při zvolení výpovědi zůstává výše odstupného 3 měsíce.

2. Nadstandartní služby

- a) Zaměstnanec může využít převodu čísla služebního telefonu k soukromým účelům
- b) Převod zdravotní péče – firma využívala nadstandartní zdravotní péči poskytovanou nemocnicí na Homolce, tato péče mohla být převedena na zaměstnance při zachování ceny pro společnost.
- c) Outplacement fee, stanovena částka 21 tisíc Kč. Příspěvek byl určen na externí školení zaměstnance pro zvýšení jeho kvalifikace a odbornosti.
- d) Pomoc při sestavování nového životopisu a motivačního dopisu.
- e) Návod pro zaměstnance jak postupovat při ukončení pracovního poměru, jeho povinnosti, například vůči Úřad práce ČR.
- f) Možnost získání certifikátů za absolvovaná školení v rámci korporátní univerzity. Pouze pro školení, která mohou být využita i mimo korporaci.
- g) Zabezpečení spolupráce s personální agenturou. (Grafton)
- h) Pohovory personálního manažery s propouštěnými zaměstnanci o jejich situaci – individuální přístup ke každému zaměstnanci, osobní jednání s ohledem jaké budou důsledky ztráty zaměstnání.
- i) Kariérové poradenství
- j) Možnost využít právní poradenství externí firmy

6.3 Reakce zaměstnanců na změnu časové osy a model 2

Zaměstnanci prostřednictvím dotazníku písemně odpovídali na devět otázek týkajících se modelu 2. Zadané otázky byly dále rozebírány za použití modelu „Focus group“. Sběru dat pro hodnocení modelu 2 se zúčastnilo 14 zaměstnanců z 15 původně oslovených z důvodu ukončení pracovního poměru dohodou jednoho zaměstnance v rámci modelu 1.

1. Byla pro Vás změna v časové ose propouštění negativní nebo pozitivní zkušeností?
2. Bylo pro vás přijetí druhého modelu pozitivní změnou? Pokud ano, co bylo pro Vás přínosem?
3. Jak hodnotíte zařazení outplacementu do modelu?
4. Využili jste všech jeho složek?
5. Co pro vás bylo nejpřínosnější položkou v outplacementu? A proč?

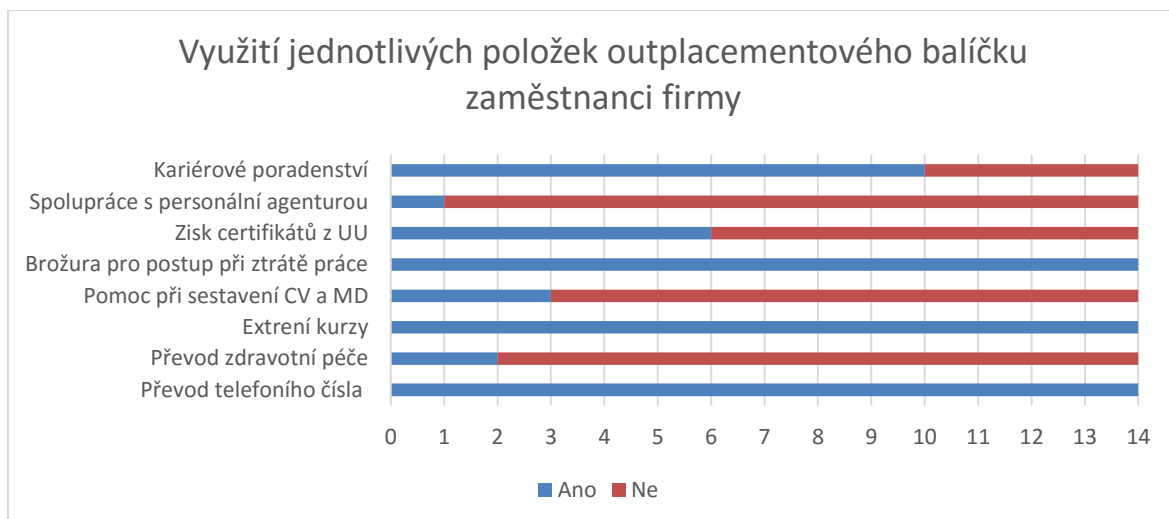
6. Byl jste seznámen zaměstnavatelem s Vašimi zákonnými nároky během výpovědní lhůty?
7. Jak hodnotíte měsíc odstupného navíc?
8. Hodnotíte přístup korporace kladně nebo záporně?
9. Hodnotíte přístup lokálního managementu kladně nebo záporně?

4 zaměstnanci vnímali změnu v časové ose propouštění negativně, a to i přes skutečnost, že jim byl po celou dobu zachován jejich nadstandardní příjem včetně benefitů. Argumentovali tím, že již zahájili vyhledávání nových pracovních míst, úspěšně se účastnili prvních kol výběrových řízení a měli pochybnosti, zda nebude z rozhodnutí korporace další změna vedoucí k původnímu datu ukončení pracovního poměru. 10 zaměstnanců přijalo změnu a hodnotilo ji pozitivně. Hlavními důvody bylo zachování životní úrovně, pocit jistoty, byť krátkodobý, a prodloužení doby, kterou mohli využít k vyhledávání nového zaměstnání.

Oproti modelu 1, který byl hodnocen negativně, bylo přijetí modelu 2 ze strany dotazovaných chápáno jako velmi pozitivní, a proto bylo hodnocení kladné. Přijetí modelu 2 přineslo nejen měsíc odstupného navíc v případě akceptování výpovědi dohodou, ale především outplacement, který zaměstnanci vnímali jako největší přínos. Zaměstnanci se kladně vyjadřovali k samotnému přístupu korporace, který se dle jejich mínění od přístupu u modelu 1 od základu změnil.

Všichni dotazovaní hodnotí balíček služeb pozitivně. Při detailním rozboru této otázky během „Focus group“ se skupina shodla, že outplacement a jeho zaštiťování lokálním managementem, jsou dva hlavní důvody, proč druhý model hodnotili v předešlé otázce všichni dotazovaní kladně.

Zaměstnanci hodnotili celý soubor poskytovaných služeb pozitivně a to i přes fakt, že nevyužili všechny nabízené služby. Preferovány byly především:



a) Převod telefonního čísla

Vzhledem k možnosti využívat telefon i pro soukromé účely a to dlouhodobě, zaměstnanci přivítali tento benefit především z důvodu uchování kontaktů.

b) Externí kurzy

Zásadním faktorem volby pro všechny zaměstnance, byla volnost při výběru školení. Dotazovaní si volili kurzy dle vlastních potřeb a rozhodnutí. Jedinými limity nastavenými společností byly částka a termín, ve kterém zaměstnanec musí kurz absolvovat (výpovědní lhůta).

c) Návod pro zaměstnance jak postupovat při ukončení pracovního poměru

Dotazovaní se v rámci skupinového rozhovoru jednomyslně shodli, že volba této služby byla z jejich strany určitou prevencí. Ta částečně eliminovala jejich obavy z toho, že si nebudou schopni zajistit práci před ukončením pracovního poměru nebo že právě probíhající vyjednávání s možnými novými zaměstnavateli nebudou úspěšná.

d)Kariérové poradenství

Benefit zaštitěný personálním ředitelem byl hodnocen kladně. Poradenství bylo vedeno s ohledem na skutečnost, že většina zaměstnanců pracovala ve firmě více než deset let a jejich dovednosti a kvalifikace byly dlouhodobě přizpůsobeny požadavkům korporace. Konzultace s personálním ředitelem jim pomohly v rozhodování o dalším vývoji jejich kariéry.

Z dotazovaných čtyři odpověděli, že poradenství by pro ně nebylo přínosem, a proto nevyužili nabídky konzultace. Pozn. Tři zaměstnanci oznámili, že zahájili po

ukončení pracovního poměru vlastní podnikání a jeden zaměstnanec nadále nebude pracovat z důvodu pobírání starobního důchodu.

Mezi méně využitě složky patřily:

a) Převod zdravotní péče

Nadstandardní zdravotní péči budou i nadále využívat pouze dva z dotazovaných. O ostatní dotázaní odmítli převod péče z důvodu vysokého měsíčního poplatku, který činí 2000 Kč.

b) Pomoc při sestavení životopisu a motivačního dopisu

Využití této služby potvrdili pouze 3 zaměstnanci zařazení v administrativě. 6 zaměstnancům bylo již v průběhu výpovědní lhůty nabídnuto nové pracovní místo, 1 dotázaný neměl zájem, jeden odešel do starobního důchodu a 3 zaměstnanci zahájili vlastní podnikání.

c) Zisk certifikátů z interního vzdělávacího systému

O vystavení certifikátů požádalo pouze 6 zaměstnanců. Rozhodnutí bylo zdůvodňováno tím, že interní vzdělávací systém využívali zaměstnanci většinou pro absolvování povinných korporátních kurzů a školení, které se týkaly prohloubení znalostí a dovedností v rámci specifických korporátních programů. Školení a kurzy zvyšující jejich odbornost byly organizovány třetí stranou, která po úspěšném absolvování kurzu certifikáty vydávala.

d) Spolupráce s personální agenturou

Otázka hodnocena všemi dotazovanými kladně, i přes skutečnost, že tuto možnost využil jen jeden ze zaměstnanců.

Možnost využití externího školení byla dotazovanými jednoznačně hodnocena jako nejlepší poskytnutá složka outplacementu. Dotázaní vyzdvihli především částku benefitu, možnost využít rozsah a typ školení dle vlastního výběru bez zásahu zaměstnavatele a skutečnost, že školení mohli absolvovat v průběhu výpovědní lhůty. Dotázaní z technického a IT oddělení mají již dnes pozitivní ohlasy ze strany nových zaměstnavatelů.

Všichni dotázaní se shodli, že byli seznámeni se všemi zákonnými nároky, které mohli vůči firmě uplatnit během výpovědní lhůty. A to nejen během osobních pohovorů s personálním a finančním manažerem, ale také písemnou formou –

memorandum vedení společnosti. Zaměstnanci několikrát během metody „Focus group“ a odpovědi na tuto otázku upozornili, že pokud by ve společnosti existovalo odborové hnutí, pak by jejich pozice mohla být lepší nebo alespoň jednodušší.

Odpovědi respondentů v rámci dotazníku pozitivně hodnotili získání měsíčního odstupného navíc. Během použití metody „Focus group“ už odpovědi nebyly jednoznačně kladné a někteří z dotázaných se domnívali, že se významně změnila pozice místní pobočky při vyjednávání o podmínkách modelu 2 a mohlo být požadováno vyšší odstupné. Např. s ohledem na odpracované roky nebo na dlouholeté kladné hodnocení nadřízenými. Vznesené připomínky a hodnocení v průběhu „Focus group“ zcela změnily názory zaměstnanců a vyvolaly dlouhou diskusi. V konečném hodnocení zaměstnanci nepovažovali navýšení odstupného o jeden měsíc za dostatečné ocenění jejich dlouholeté práce pro společnost. Z pohledu finančního prospěchu bylo odstupné hodnoceno kladně.

Výsledkem diskuse je i přes výše uvedené skutečnosti a námitky zaměstnanců kladné hodnocení.

Na rozdíl od hodnocení místního managementu, byl přístup korporace hodnocen zaměstnanci negativně. Dotázaní byli schopni pochopit důvody k prováděným opatřením korporace, ale nebyly ochotni akceptovat interní postupy a neosobní průběh celého procesu. Jako hlavní nedostatek je uváděn direktivní přístup k jednotlivým zaměstnancům. Těm zcela chyběla podpora a poděkování ze strany korporátních manažerů s ohledem na jejich dlouholetou práci pro korporaci, vždy kladné hodnocení v rámci interních systémů a v neposlední řadě k nadstandardně vysokému hodnocení ze strany zákazníků. Jednoznačně negativně byl hodnocen korporátní přístup v prvním modelu propouštění, se kterým byly zaměstnanci seznámeni. Druhý schválený model nepovažovali za korporátní rozhodnutí, ale za výsledek vyjednávání ze strany místního managementu, který byl podpořen tlakem ze strany partnerů korporace.

Jak vyplývá z odpovědí na předchozí otázku, při hlubším zkoumání během metody „Focus group“ zaměstnanci především ocenili strategický přístup místního managementu v rámci vyjednávání o náležitostech modelu 2, kdy byla plně využita zpětná vazba od místních partnerů ve prospěch zaměstnanců bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Dále velmi kladně hodnotili individuální přístup vedení během

osobních pohovorů, zájem o dopad ztráty zaměstnání na rodinu. Místní vedení aktivně kontaktovalo dodavatele a odběratele a snažilo se o umístění zaměstnanců v partnerských firmách. Někteří z dotázaných částečně negativně hodnotili přístup vedení v rámci vyjednávání modelu 1 a to s ohledem na skutečnost, že se propouštění týká všech zaměstnanců místní pobočky a její vedení mohlo zahájit vyjednávání s větší razancí a použít více argumentů ve prospěch zaměstnanců.

6.4 Hodnocení modelu 2 a porovnání s předchozím modelem

Druhý model propouštění může být hodnocen kladně. Splňuje nejen právní rámec České Republiky, ale korporace přijetím doporučení místního managementu týkající se nutnosti upravit model 1, rozšířila model o poskytnutí nadstandardních služeb propouštěným zaměstnancům. Díky tomu, jak se prokázalo při sběru dat, se diametrálně zvýšila spokojenost propouštěných. Během metody „Focus group“ se dotazovaní, kteří aktuálně pracují u partnerských firem, zmínili, že náplň modelu 2 je jejich novými zaměstnavateli hodnocen kladně.

Model 2 vykazuje znaky vysoké firemní kultury, která je obvyklá u vyspělých nadnárodních společností, kdy vedení záleží na budoucnosti zaměstnanců, kteří musí z důvodu restrukturalizace opustit zaměstnání.

Závěr

Cílem práce bylo porovnání modelů vytvořených firmou pro ukončení pracovních poměrů, zda postupovala dle zákonného rámce ČR a etického kodexu, kterým se společnost musí řídit.

Z analýzy dat získaných vybranými metodami jednoznačně vyplynulo, že i přes to, že byl dodržen právní rámec, model 1 byl nedostačujícím. Model abstrahoval od řešení sociálních a etických dopadů procesu propouštění a to jak na zaměstnance, tak na zaměstnavatele. Následkem bylo zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti a pracovního prostředí.

Přijetí tohoto modelu můžeme chápat jako selhání korporátního managementu, který měl dopad na dobré jméno firmy u propouštěných zaměstnanců. Pokud by firma použila podobný model při ukončování pracovních poměrů v jiných pobočkách v Evropě, mohlo by mít toto direktivní rozhodnutí za následek snížení věrohodnosti firmy na trhu práce.

Pokud by konečným výběrem společnosti byl model 1, pak by společnost dodržela právní rámec procesu propouštění, ale zcela by byly opomenuty etické a sociální dopady, které mohla zmírnit použitím outplacementu a osobním přístupem.

Tyto skutečnosti si korporace uvědomila díky připomínce ze strany lokálního managementu a lokálních partnerů. Proto se rozhodla přesunout zodpovědnost za úpravu modelu 1 na místní management. Zkušenost vedení pobočky, dlouholeté a nadstandardní vztahy se zaměstnanci a v neposlední řadě i vysoká profesionalita vedení pobočky, vedly k vytvoření modelu 2 vykazujícího znaky vyspělé firemní politiky, které reflektují všechny složky procesu propouštění.

Díky výsledkům získaných z dotazníků a metody „Focus group“ mohu tento model hodnotit velmi kladně. Návrh obsahoval nejen všechny právní náležitosti, ale především profesionální a osobní přístup ke každému zaměstnanci společnosti. Tato skutečnost byla rozhodujícím faktorem, proč zaměstnanci model 2 hodnotili kladně. S jednoznačně kladným přijetím ze strany zaměstnanců se setkalo přijetí outplacementu a to bez ohledu na to, zda zaměstnanci využili všechny složky tohoto benefitu.

Z reakcí zaměstnanců vyplývá, že pouhé dodržení právního rámce a minimálního odstupného chápou velmi negativně. Očekávají ze strany zaměstnavatele morální

a „nepeněžní“ ocenění své práce, např. formou písemného poděkování ze strany přímého nadřízeného, poskytnutím písemného hodnocení zaměstnanci nebo poskytnutím outplacementu.

Společnosti, které stojí před rozhodnutím o propouštění většího počtu zaměstnanců, ať z důvodu nadbytečnosti nebo z jiných pro společnost podstatných důvodů, by měly přistupovat k tomuto procesu nanejvýše odpovědně. Měly by být schopny připravit modely odpovídající nejen jejich požadavkům, ale především takové postupy, které v maximální míře usnadní zaměstnancům odchod ze zaměstnání a jejich následné uplatnění na trhu práce.

Firmy by měly umět zapojit nejen vlastní management, ale v případě potřeby i externí firmy, které mohou významnou měrou přispět k vytvoření optimálního modelu pro zúčastněné strany.

Přístup jakékoliv společnosti k procesu propouštění zaměstnanců, tvorbě všech složek modelu propouštění a jejich následného dodržování ve svém výsledku povede k hladkému průběhu celého procesu, kdy budou eliminovány chyby a nejasnosti a to nejen s ohledem na propouštěné zaměstnance, ale i na zaměstnance, kteří budou pro společnost i nadále pracovat. Model, zahrnující i nadstandardní služby, které pokrývají nejen pracovní, ale i osobní potřeby propouštěných zaměstnanců, povede ke zvýšení prestiže zaměstnavatele na trhu práce a bude jasným znakem vysoké firemní kultury.

Návrh postupu vytváření modelu propouštění

Data získaná od zaměstnavatele i reakce zaměstnanců mě vedla k vytvoření určitého návrhu postupu při vytváření modelu propouštění u menších firem, nebo malých poboček nadnárodních společností v České Republice.

Návrh obsahuje hlavní body, které by firma měla dodržet, aby dosáhla nekonfliktního, a vůči zaměstnancům eticky správného průběhu propouštění.

Postup je aplikovatelný po rozhodnutí firmy o ukončení pracovních poměrů s nadbytečnými zaměstnanci a sestavení týmu k jeho realizaci.

1. Vytvoření časové osy celého procesu

Jasně definovat data oznámení o ukončení pracovní poměru různým kategoriím zaměstnanců. Důkladně rozdělit plán a proces propouštění řadových zaměstnanců a manažerů lokální firmy.

2. Zohlednění právních povinností zaměstnavatele

Jakým způsobem bude pracovní poměr rozvázáán, výpovědí nebo dohodou. Jasně definovat výši odstupného, nevyčerpané dovolené. Akceptování pracovního volna k vyhledání nového zaměstnaní.

3. Požadavky na propouštěného

Definovat co musí zaměstnanec udělat ve výpovědní lhůtě.

4. Zvážení zařazení nadstandardní péče

Firmy se v tomto okamžiku musí zhodnotit jejich finanční situaci. Pokud se společnost nachází v dobré finanční situaci, může využít služeb firem specializujících se na outplacement. V opačném případě může firma zaštitit nadstandardní péči z vlastních zdrojů např. personalistou. Ideální volbou je setavení balíčku dle potřeb propouštěných, rozdělené podle oboru. Definovat od kdy může zaměstnanec začít nabízené služby čerpat a kdo bude za poskytování těchto služeb zodpovědný.

5. Osobní přístup

Zařazení osobního přístupu k zaměstnancům. Chápat jejich situaci a snažit se jim co nejvíce pomoci.

6. Dopady na firmu

Zohlednit potenciální dopady na firmu po propouštění zaměstnanců.

7. Přenesení pracovních povinností

Kdo a za jakých podmínek bude vykonávat pracovní povinnosti propouštěného.

8. Forma oznámení

Jakým způsobem bude zaměstnancům oznámena skutečnost, že se bude propouštět. Akceptovatelná možnost je celofiremní schůze, kde budou všichni zaměstnanci seznámeni s důvody propouštění, přijatým model propouštění a zároveň i s důsledky pro zaměstnance, kteří budou i nadále pro společnosti pracovat.

9. Osobní pohovory se zaměstnanci

Definovat kdo se zúčastní tohoto pohovoru, kde a kdy proběhne. Sestavit strukturu tohoto pohovoru a pečlivě ji přizpůsobit individuálním zaměstnaneckým kvalitám propouštěných. Důsledně vysvětlit důvody jejich nadbytečnosti, možnosti alternativní pracovní příležitosti, seznámení s výpovědní dobou a povinnostmi pro zaměstnance v této lhůtě, jejich nárok na odstupné a nabízená pomoc ze strany organizace.

9. Uzavření smlouvy o ukončení pracovního poměru

Informování propouštěného ze strany zástupce firmy o místě a času uzavření písemné smlouvy o ukončení pracovního poměru.

Seznam literatury :

ARMSTRONG, M. a Taylor S.: Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání. Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN: 978-80-247-5258-7

BEDNÁŘ, V. A KOLEKTIV.: Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Grada Publishing a.s., 2013. 224 s. ISBN 802474211X, 9788024742113

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Grada Publishing a.s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6

BUREŠ, V.: Znalostní management a proces jeho zavádění - průvodce pro praxi. Grada Publishing a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

DVOŘÁKOVÁ, Z., A KOLEKTIV.: Řízení lidských zdrojů. Praha C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-34-9

JANEČKOVÁ, E.: Nejčastější pochybení zaměstnavatelů při plnění povinností dle zákoníku práce. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 200 s. ISBN 978-80-7478-518-4

KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Grada Publishing a.s., 2010. 224s. ISBN 978-80-247-2497-3

MACHÁČ, M., KRISTÝN, M., OBŠASNÍK, L., SPIROVÁ, I., ZOUFALÁ, K., : Vyznejte se v pracovním právu. BizBooks, Albatros Media a.s., 2014. 144 s. ISBN: 978-80-265-0266-1

NEŠČÁKOVÁ, L., MARELOVÁ, L.: Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem. GRADA Publishing a.s., 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4622-7

PICKMAN, J.: The Complete Guide To Outplacement Counseling. Routledge, 2013. 168 s. ISBN 1317780310, 9781317780311

SMEJKAL, V. a RAIS, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing a.s., 2013. 483 s. ISBN 8024746441, 9788024746449

SYSLOVÁ, Z. A KOLEKTIV.: Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Praha: Wolters-Kluwer ČR, a.s, 2012. 344s. ISBN 978-80-7357-976-0

ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O.: Úspěšná nezisková organizace - 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing a.s., 2011. 155 s. ISBN 8024740419

ŠIKÝŘ, M.: Personalistika pro manažery a personalisty. Grada Publishing a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. A KOLEKTIV.: Podnikové řízení. Grada Publishing a.s., 2013. 685 s. ISBN 8024746425

WAGNEROVÁ, I.: Psychologie práce a organizace. Praha Grada Publishing a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0

kariera.ihned.cz Outplacement aneb Vyplatí se investovat do lidí na odchodu [online] [cit. 22. 2. 2006]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-17889930-q00000_d-outplacement-aneb-vyplati-seinvestovat-do-lidi-na-odchodu

portal.pohoda.cz Povinnosti zaměstnavatele při ukončení pracovního poměru [online] [cit. 26. 8. 2013]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/povinnosti-zamestnavatele-pri-ukonceni-pracovniho/>

business.center.cz Zákoník práce [online] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>

Seznam tabulek

Tab. 1 Zaměstnanci pobočky v ČR.....	22
--------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf. 1 Využití jednotlivých položek outpl. balíčku zaměstnanci firmy.....	32
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro sběr dat od zaměstnanců.....	43
Příloha č. 2 Seznam otázek pro zástupce firmy.....	44

Příloha č. 1 Dotazník pro sběr dat od zaměstnanců

1. Bylo pro Vás dostačující zdůvodnění, proč bude firma propouštět?
2. Byl s Vámi proveden individuální pohovor týkající se propouštění? Jak jej hodnotíte?
3. Byl pro Vás akceptovatelný způsob oznámení o ukončení pracovního poměru?
4. Splňoval první model propouštění Vaše očekávání? Pokud ne, uveďte v čem ne.
5. Byla pro Vás změna v časové ose propouštění negativní nebo pozitivní zkušeností?
6. Bylo pro vás přijetí druhého modelu pozitivní změnou? Pokud ano, co bylo pro Vás přínosem?
7. Jak hodnotíte zařazení outplacementu do modelu?
8. Využili jste všech jeho složek?
9. Co pro vás bylo nejpřínosnější položkou v outplacementu? A proč?
10. Byl jste seznámen zaměstnavatelem s Vašimi zákonnými nároky během výpovědní lhůty?
11. Jak hodnotíte měsíc odstupného navíc?
12. Hodnotíte přístup korporace kladně nebo záporně?
13. Hodnotíte přístup lokálního managementu kladně nebo záporně

Příloha č. 2 Seznam otázek pro zástupce firmy

1. Jaké byly důvody utlumení činnosti pobočky ČR?
2. Byly závěry k propouštění zaměstnanců řešeny na místní nebo korporátní úrovni?
3. Jak korporace zamezila protiprávnímu jednání, když brala právní rámec v modelu propouštění jen okrajově?
4. Akceptovala korporace vámi vytvořený model?
5. Co zahrnoval akceptovaný model?
6. Co byl důvod, proč se firma rozhodla pouze pro minimální plnění vůči zaměstnancům?
7. Nedošlo po schválení Vámi navrhovaného modelu k dodatečným změnám?
8. K jakým změnám modelu došlo?
9. Myslíte si, že korporace funguje v tomto ohledu správně?
10. Má korporace přesný model určený k propouštění zaměstnanců?
11. Myslíte, že jste pro zaměstnance mohly vyjednat více?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jiří Kotlan		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Propouštění zaměstnanců: Případová studie vybrané firmy		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na analyzování a vzájemné porovnání dvou modelů, které zkoumaná firma přijala pro propouštění zaměstnanců pobočky v České Republice. Dále sleduje zpětnou vazbu od zaměstnanců. V rešerši jsou popsány základní pojmy, které souvisí s propouštěním zaměstnanců jak z pohledu společnosti, tak propouštěných. Pro analyzování modelů jsou použity vhodné metody sběru dat. Zpětná vazba od zaměstnanců i zaměstnavatele prokazuje, že proces propouštění musí být propracovaný, definovaný a měl by zohledňovat i etické a osobní aspekty tohoto procesu. Výsledkem práce je vytvoření návrhu postupu při vytváření modelu propouštění menších firmách, nebo malých pobočkách nadnárodních korporací v CR.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Model propouštění, outplacement, řešení nadbytečnosti, personalistika, zákoné povinnosti zaměstnavatele		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Jiří Kotlan		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	Downsizing of employees: Case study of the selected company		
SUPERVISOR	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	44		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor's work concentrates on the analyzing and mutually comparing of two models which the researched company has accepted for dismissing employees of its branch in the Czech Republic. Further it follows the feedback from its employees. In a literature search, the basic concepts that are connected with the dismissal of employees both from the society's view and that of those being dismissed are described. For analyzing the models, suitable methods of data collection have been used. The feedback from the employees as well as from the employer proves that the process of dismissing has to be worked out, clearly defined, and should take into account also ethical and personal aspects of this process. The result of this work is the creation of a proposal of an optimal way of creating model of dismissing employees intended for small in Czech Republic.</p>		
KEY WORDS	Model of downsizing, outplacement, redundancy solution, human resources, legal obligations of the employer		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			

