

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

Bakalářské/kombinované studium

2009 - 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Nedbalová

**Propouštění, nadbytečnost a přemísťování zaměstnanců
v rámci reorganizace Armády České republiky**

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Matúš Kocián

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Part – time Study

2009 – 2012

BACHELOR THESIS

Lenka Nedbalová

**Dismissal, redundancy and employees relocation during
reorganization of the Armed Forces of the Czech Republic**

Prague 2012

Supervisor of the Bachelor Thesis:

PhDr. Matúš Kocián

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6. února 2012

Lenka Nedbalová

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá dopady snižování státního rozpočtu na personální situaci v Armádě České republiky, nadbytečností a následným propouštěním zaměstnanců v rámci snižování počtu systemizovaných míst. V praktické části je popsána struktura personálního oddělení a postup při organizačních, mobilizačních a dislokačních změnách v personální oblasti v roce 2010 ve vybraném vojenském útvaru. Analýza Bílé knihy o obraně potvrdila, že předpoklady v ní uveřejněné jsou v současnosti neuskutečnitelné, což je doloženo případovou studií.

Dotazníkem bylo zjištěno, že personální opatření mají negativní dopad na sociální a psychologické klima v organizaci.

Klíčové pojmy:

Nadbytečnost, organizační klima, personalista, personalistika, personální management, personální plánování, personální práce, personální řízení, personální útvar, propouštění, řízení lidských zdrojů.

Annotation

This thesis deals with the effects of reducing the state budget on the personnel situation in the Czech Armed Forces, redundancy and subsequent dismissal of employees during the reduction of working positions. A structure of the HR department and what kind of procedures were made when making changes in organization, mobilization and in working positions within a military unit in 2010 are described a non-theoretical part. Analysis of The White Paper on Defence confirmed that the assumptions published in it are impossible at present.

A questionnaire results proved that changes on the personnel structure have a negative impact on social and psychological climate in the organization.

Key words:

Redundancy, atmosphere in a working facility, personnel manager, personnel management, personnel planning, human resources, personnel management, personnel department, dismissal, human resources management.

OBSAH

ÚVOD	8
1. Řízení lidských zdrojů a personalistika	9
1.1 Personální řízení	9
2. Cíl personálního řízení	12
2.1 Úkol personálního řízení.....	12
2.2 Postavení personálního řízení v organizaci.....	12
3. Vývoj personálního řízení, personalistiky a řízení lidských zdrojů....	13
3.1 Personalistika v 2. polovině 19. století	13
3.2 Vliv 2. světové války na personalistiku	14
3.3 50. a 60. léta v personalistice	14
3.4 80. léta v rozvoji personalistiky	15
3.5 Personalistika od 90. let po současnost.....	15
3.6 Vývoj problematiky řízení lidských zdrojů v ČR	16
4. Personální strategie a personální politika	19
4.1 Personální strategie.....	19
4.2 Personální politika	19
5. Historie propouštění	21
6. Skončení pracovního poměru, propouštění	23
7. Důvody pro propouštění zaměstnanců ze strany zaměstnavatele.....	25
8. Nadbytečnost	27
9. Současný stav Armády České republiky podle Bílé knihy o obraně... 28	28
10. Základní organizační struktura vojenského útvaru	32
11. Personální skupina	33
11.1 Organizační struktura personální skupiny	34
12. Personální opatření při reorganizaci vojenského útvaru.....	36
13. Harmonogram personálních opatření	37
14. Zásady pro provádění personální práce s vojáky.....	39
14.1 Personální pohovory	39
14.2 Služební zařazování	40
14.3 Přeložení.....	41

14.4	Propuštění ze služebního poměru	41
14.5	Zpracování rozkazů ve věcech personálních	41
14.6	Personální dokumentace.....	41
15.	Zásady pro provádění personální práce občanských zaměstnanců....	42
15.1	Výpověď jednotlivým zaměstnancům	43
15.2	Zrušení původních tabulek počtů.....	43
16.	Stav personálu u vojenského útvaru	51
16.1	Stav personálu v hodnoceném období.....	51
16.2	Hodnocení pohybu zaměstnanců	52
17.	Zhoršování organizačního, sociálního a psychologického klimatu.....	55
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	58
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

Lidé tvoří nejvyšší hodnotu a jsou klíčovým činitelem pro naplňování požadovaných činností ozbrojených sil i organizací v působnosti MO ČR. Nábor, vzdělávání, výchova kvalitních vojáků a civilního personálu a péče o ně je na prvním místě.

Ministerstvo obrany by mělo být vnímáno jako odpovědný, spolehlivý a atraktivní zaměstnavatel, ale v poslední době tomu tak není. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů v personální oblasti AČR je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka ve správný čas na správné místo. Smyslem řízení lidských zdrojů je získat do týmu vhodné lidi, dobře je zapracovat, účinně jim zorganizovat práci, zabezpečit jim potřebné zdroje a vhodně je k práci motivovat. Podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku, organizace nebo firmy, a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoli.

Armáda České republiky má přísně autoritativní styl řízení. V posledních letech dochází k různým restrikcím a reorganizacím z důvodu snižování státního rozpočtu. To negativně působí na klima v organizaci. Této oblasti není věnována dostatečná pozornost a zřejmě je mnohdy i podceňována. Cílem Ministerstva obrany by mělo být zajišťování plné zaměstnanosti pro všechny jeho zaměstnance. Mělo by vyhodnocovat požadavky na pracovní sílu průběžně co nejdále do budoucnosti, jak je to jen možné.

Hlavním cílem práce je zjistit, zda je první hypotéza zhoršujícího se organizačního klimatu správná. Zabýváme se touto oblastí, protože k ní máme blízko z pozice řídicího pracovníka. Provedeme analýzu Bílé knihy o obraně a posoudíme adekvátnost záměru ministra obrany, který je v Bílé knize uveden. Případovou studií zhodnotíme, zda je pohyb personálu u vybraného vojenského útvaru v souladu se záměrem ministra obrany.

Druhou hypotézou je, že odhad vývoje přírůstků a úbytků vojáků v následujících letech, není objektivní.

1. Řízení lidských zdrojů a personalistika

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na pracovníky, jejich připravenost pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního zapojení lidí do pracovního procesu, čímž se vytváří podmínky pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivců. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky. V neposlední řadě jeho rozvojem, motivací a uspokojením z práce vykonané, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů v personální oblasti je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Smyslem řízení lidských zdrojů je získat do týmu vhodné lidi, dobře je zapracovat, účinně jim zorganizovat práci, zabezpečit jim potřebné zdroje a vhodně je k práci motivovat. Lidské zdroje představují pro organizaci nejcennější kapitál, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je personální řízení - personalistika. Tou se zabývá personální management, který musí provádět personální plánování. Při něm je třeba brát v úvahu nejen cíle organizace, jejich realizaci pomocí lidí, náklady a zisky organizace, ale i zvyšování úspěšnosti na trhu práce a zdokonalování personálních činností.

1.1 Personální řízení

Podle Davida Martina, 2007 je to oblast řízení zabývající se pracovníky. Je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaná personálními útvary. Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Personální řízení musí respektovat situaci organizace a je závislé na faktorech prostředí. Při stanovování cílů organizace musí vycházet z podmínek vnitřních i vnějších.

Mezi vnější, neustále měnící se podmínky patří:

- rozvoj techniky a technologií;
- ekonomické podmínky;
- konkurence na trhu;
- vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí;
- sociální, kulturní a demografické vlivy;
- aktuální situace na trhu práce a jeho internacionalizace (mezinárodní personální řízení);
- prostorová mobilita pracovních sil (národní i mezinárodní);
- hodnotová orientace lidí (profesně kvalifikační orientace, sociální potřeby apod.) ;
- ekologické vlivy.

Mezi vnitřní podmínky patří:

- charakter činnosti organizace ovlivňující práci a strukturu pracovníků (pracovní činnost a podmínky, nároky na kvalifikaci, motivace a stimulační k vykonání práce, přitažlivost práce, finanční ohodnocení, možnost vzdělávání, kariérní postup atd.);
- strategie a politika organizace (cíle organizace a podniková kultura), způsob řízení organizace;
- velikost organizace;
- geografická poloha organizace;
- organizační struktura (koncepte pracovních míst);

- ekonomická situace organizace (hospodářské výsledky ovlivňují finanční prostředky pro personální oblast);
- technické a technologické vybavení organizace;
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita a mobilita;
- organizační kultura (personální řízení je významným aspektem kultury organizace, personální řízení musí vycházet z kultury organizace, je taktéž důležitým prostředkem změny organizační kultury);
- odbory (kolektivní vyjednávání).

2. Cíl personálního řízení

Jeho cílem je optimální využívání lidského potenciálu a investic do něj vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivace pracovníků k rozvoji kompetencí a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou citlivou oblastí řízení organizace.

2.1 Úkol personálního řízení

Úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí k plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Vytváří prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností a rozvoj lidského potenciálu. Dále vytváří klima motivující pracovníky k dosahování cílů organizace, posiluje kolektivní vztahy a podporuje týmovou práci, sleduje vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participuje na řízení změn atd. (Armstrong, 1999). Má multidisciplinární základ. Využívá poznatky teorie řízení, managementu organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky. Personální řízení je svázáno s podnikovou ekonomikou, využívá matematiku, statistiku, informační technologie, poznatky technických oborů a ekologie.

2.2 Postavení personálního řízení v organizaci

Postavení personálního řízení závisí na přístupu vrcholového managementu, na pozici v hierarchii řízení organizace, na tom, jakou uplatňuje organizace politiku v personální oblasti a politiku řízení lidí. Vliv na personální řízení má také podíl liniových vedoucích na personálních činnostech a profesní úroveň personalistů (David Martin, 2007).

3. Vývoj personálního řízení, personalistiky a řízení lidských zdrojů

Personální řízení v organizacích se měnilo vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního období v historii. V jednotlivých organizacích se personální řízení v mnoha svých oblastech vyvíjelo rozdílně v závislosti na podmínkách vně i uvnitř organizací. Proto personalistika v mnoha organizacích v určité době neodpovídala časově relevantní etapě vývoje personálního řízení (David Martin, 2007).

3.1 Personalistika v 2. polovině 19. století

V tomto období se podle Martina rozvíjí odborové hnutí a kolektivní vyjednávání. Pracovní podmínky v továrnách byly špatné, proto se začíná rozvíjet péče o pracovníky. Jako první personalisté jsou označováni pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance v průběhu 1. světové války v továrnách na výrobu munice (Armstrong, 1999). Personalistika se rozvíjí i v oblasti co nejlepšího využití lidských zdrojů. Začínají se vytvářet personální oddělení, jejichž význam v průběhu dalšího období narůstal (David Martin, 2007).

Doc. PhDr. Juraj Kalnický, PhD. v prezentaci Personalistika v praxi 1 uvádí, že historicky nejstarší pojetí personální práce chápalo tuto práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a poskytováním těchto informací řídicím složkám podniku. Toto pojetí personální práci přisuzovalo výlučně pasivní roli a později se pro ně vžilo označení „personální administrativa“. Personální práce v podobě pouhé personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v podnicích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován.

Prvním personálním úředníkem byla slečna Mary Woodová (1896). Stala se typem sociálního pracovníka pro továrnu odpovědného za zajišťování péče o pracující ženy a děti, za ochranu jejich zdraví a sledování jejich chování (Margaret Foot, Caroline Hook, 2002, s. 7).

3.2 Vliv 2. světové války na personalistiku

Podle Doc. PhDr. Juraje Kalnického, PhD se před druhou světovou válkou začalo prosazovat poněkud odlišné pojetí personální práce. Bylo to v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Začala se zde prosazovat aktivní role personální práce, tj. personální řízení.

Navzdory znatelnému pokroku v rozvoji metod personální práce zůstala tato orientována převážně na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. Personální práce v této vývojové fázi měla povahu operativního řízení.

Martin charakterizuje toto období jako období s rozsahem činností nad rámec administrativy, s existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se kvalifikací personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary. Personální práce se stává důležitou oblastí řízení organizace.

Po 2. světové válce nabývají personální útvary ve vyspělých zemích na významu se vzrůstající potřebou vysoce kvalifikovaných pracovníků (David Martin, 2007).

3.3 50. a 60. léta v personalistice

Doc. PhDr. Juraj Kalnický, PhD. ve výše uvedené prezentaci uvádí, že v průběhu 50. a 60. let 20. st. se ve vyspělém zahraničí začala formovat současná koncepce personální práce označovaná jako „řízení lidských zdrojů“. To se stává jádrem celého podnikového řízení a jeho nejdůležitější složkou. Novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Podle Martina dochází od 60. let k rozšíření služeb o rozvoj manažerů, vzdělávání a plánování pracovních sil. Využívají se propracované techniky

výběru, výcviku, hodnocení a odměňování pracovníků. Je kladen důraz na sociální klima. Postupně narůstá legislativa v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, důchodového zabezpečení a diskriminace, což klade značné nároky na kvalifikaci i odpovědnost personalistů (David Martin, 2007).

3.4 80. léta v rozvoji personalistiky

V teorii i v praxi se začala rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ). Důraz je kladen na zájmy managementu. ŘLZ je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za ně je na liniových manažerech. Strategie lidských zdrojů jsou integrované se strategiemi podniku a ŘLZ sleduje dosažení konkurenceschopnosti správným rozmístováním oddané a schopné pracovní síly na správná místa. Důraz je kladen na týmovou práci, formování týmů, flexibilitu, získávání, motivaci, vzdělávání, kariéru, stabilizaci a propouštění zaměstnanců. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace. Odměňování je diferencováno dle výkonu, schopností nebo kvalifikace. Jsou respektovány potřeby pracovníků (David Martin, 2007).

3.5 Personalistika od 90. let po současnost

Podle Martina je od 90. let pozornost zaměřena na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj učících se organizací, na komplexní řízení jakosti, řízení kultury, výkonu, odměňování a stále více se hovoří o kompetencích. Vytvářejí se štíhlejší a pružnější organizační struktury s menším počtem řídicích úrovní. Je nutné řešit nadbytečnost.

Výrazně se zvýšil podíl personální práce zajišťované externími organizacemi v oblasti vyhledávání pracovníků a vzdělávání pracovníků (Armstrong, 1999). Důraz je kladen také na etiku v personální práci.

Personálnímu řízení v organizacích významně prospěly informační systémy a informační komunikační technologie zaměřené na automatizaci rutinních personálních činností. Ve většině organizací je samozřejmostí informační podpora většiny personálních procesů realizovaná komplexními personálními informačními systémy (David Martin, 2007).

Doc. PhDr. Juraj Kalnický, PhD. uvedl, že ŘLZ v nejnovějším pojetí

v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Pronikavě se zvyšuje zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj, životní způsob, osídlení, životní prostředí, legislativu apod.

Personální práce v novém pojetí, přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka.

S politováním je třeba konstatovat, že v České republice je personální práce zpravidla nedoceňovaná a navzdory tomu, že před druhou světovou válkou patřily mnohé naše podniky (Baťa, Nehera, Rothschild aj.) k průkopníkům moderní personální práce, je současná personální práce u nás většinou spíše ve vývojové fázi personální administrativy a jen pozvolna se začínají uplatňovat prvky skutečného personálního řízení.

3.6 Vývoj problematiky řízení lidských zdrojů v ČR

Vývoj ŘLZ byl na území ČR odlišný. Margaret Foot a Caroline Hook, 2002 uvádí, že to bylo způsobeno jiným politickým vývojem a zejména dvěma světovými válkami, které se územím ČR přehnaly. I zde se personální práce zaměřovala na oblast péče o zaměstnance. Pracovní podmínky, původně řízené zaměstnavateli, byly stále častěji podrobovány zákonům.

Některé úpravy výkonu práce proběhly už za vlády Václava II. v letech 1300 – 1305. Zabezpečovaly tehdejším horníkům určitou bezpečnost práce. K dalším úpravám došlo za vlády Josefa II. Právní předpisy zabezpečující pracovníky se začínají objevovat na území ČR až v 19. století. První obecnější úpravou byl rakouský Obecný zákoník občanský z roku 1811, který upravil obecný režim služební smlouvy, zásady konání služby, povinnosti zaměstnavatele při zajišťování bezpečnosti práce a při pracovní neschopnosti.

Podstatnější změny nastaly až od 70. let 19. století, kdy byl několikrát novelizován živnostenský řád. Byl v něm vymezen pojem a postavení pomocných dělníků, pod které spadali pomocní dělníci a uředníci. Byly stanoveny zásady péče o jejich bezpečnost a zdraví při práci, režim pracovního

dne, právo učedníků na vzdělání, precizována byla úprava skončení pracovního poměru a odměňování.

V roce 1883 byla zákonem č. 117 říšského zákoníku, zřízena instituce živnostenských dozorců. Měli za úkol dozírat na dodržování živnostenských předpisů v oblasti péče o zdraví dělníků, pracovní doby (přestávky na odpočinek, povinné dny odpočinku), mezd atd.

Ukončení 1. světové války a vznik samostatného Československa přineslo řadu změn jak v oblasti pracovního zákonodárství, tak v oblasti sociálního zabezpečení. Bylo zřízeno ministerstvo sociální péče. Do jeho kompetence patřila péče o mládež, o válečné poškozené a jejich pozůstalé, oblast sociálního pojištění, ochranné dělnické zákonodárství, zprostředkovatelný práce, péče o nezaměstnané, vystěhovalectví a bytová politika.

Středem mezinárodní pozornosti se stal zákon č. 91/1918 Sb., o pracovní době, kterým Československo uzákonilo osmihodinovou pracovní dobu. Významným činitelem pro úpravu pracovních poměrů a péči o zaměstnance se stávaly kolektivní smlouvy. Nebyly upraveny speciálním zákonem.

Po vyhlášení Protektorátu Čech a Moravy zpočátku zůstala v platnosti původní úprava pracovních vztahů. Brzy však do ní byly učiněny zásahy, odpovídající okupační politice. Mezi první opatření patřila tzv. regulace pracovního trhu a zavedení všeobecné pracovní povinnosti pro muže ve věku 16 až 25 let.

Ve druhé polovině roku 1942 byl vytvořen systém mobilizace pracovních sil - totální nasazení na práci v Německu. Po válce došlo ke zrušení všech protektorátních předpisů o nuceném pracovním poměru. Výkon práce byl regulován dekretem prezidenta republiky č. 88/1945 Sb., o všeobecné pracovní povinnosti.

Po roce 1948 došlo k zásadnímu zlomu v právní úpravě i v přístupu zaměstnavatelů k této problematice. Vedle nedemokratických jevů, jako např. pracovní tábory, došlo i k pozitivním jevům zejména v úpravě pracovních podmínek. Za velmi problematičnou je v této souvislosti třeba považovat

úpravu rozmístování pracovních sil. Nedostatky pracovních sil se v některých regionech řešily administrativními metodami. Původní úprava z roku 1947 byla v roce 1951 změněna tak, že státní orgány prováděly nábor dělníků jen pro nejdůležitější odvětví a podniky. Ostatní podniky si mohly nábor pracovních sil provádět samy. Zvláštním nařízením bylo upraveno rozmístování absolventů vysokých škol. Byli závazně školou umístováni na dobu tří let. Tento systém byl změněn až v roce 1958.

V té době vývoj dovršilo vydání zákona č. 65/1965., zákoníku práce, který s určitými novelizacemi platí dodnes.

4. Personální strategie a personální politika

Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky.

4.1 Personální strategie

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace. Vytváří záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti v souladu s ostatními cíli organizace, tak aby jich bylo dosaženo. Vytváří předpoklady k realizaci podnikové strategie. Musí respektovat vnější vlivy působící na organizaci, musí pružně reagovat na změny strategie organizace a odpovídat vnitřním podmínkám organizace.

4.2 Personální politika

Palán, 2002 definuje personální politiku jako systém relativně stabilních zásad pro řízení personálního rozhodování na všech podnikových úrovních. Je souborem opatření ve smyslu stabilních pravidel k ovlivňování a řízení zaměstnanců organizace a usměrňování jejich chování tak, aby jejich úsilí bylo totožné s úkoly, záměry a cíli organizace. Uplatňování personální politiky vytváří příznivé podnikové klima, dává pracovníkům při dodržování určitých zásad předem formulované záruky, určitý pocit jistoty, zprůhledňuje rozhodovací procesy v oblasti personálních činností a vztahů, minimalizuje pracovní konflikty, dává pracovní perspektivu. Proto je důležité personální politiku nejen formulovat ve spolupráci managementu a odborů, ale i seznamovat s ní neustále všechny zaměstnance podniku. Je nutné ji dodržovat. Obecné zásady personální politiky bývají rozpracovány do dílčích personálních činností: politika přijímání a nábory, politika v oblasti péče o pracovníky, politika v oblasti odměňování, politika zaměstnaneckých vztahů, politika v oblasti spolupráce s odbory atd.

Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, metod a nástrojů v personální oblasti. Určuje pravidla k řízení lidí v organizaci, jednání s nimi a z nich odvozené principy očekávaného jednání řídicích pracovníků při řešení personálních záležitostí.

Personální politika poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí (Armstrong, 1999). Musí respektovat podmínky organizace, zohledňovat její zájmy i zájmy pracovníků, odráží se v ní etika organizace.

Personální politika může obsahovat politiku týkající se pracovní činnosti pracovníků (organizace práce, pracovní podmínky, organizační struktura, popisy pracovních míst, personální plánování, zvyšování kvalifikace a jejich informovanost o změnách souvisejících s pracovní činností); politiku zaměstnanosti; vzdělávací politiku a politiku rozvoje pracovníků; informační politiku (charakter a pohyb informací, neformální komunikace, předkládání návrhů a stížností zaměstnanců); politiku vedení (mezilidské vztahy vycházející z důvěry, spolehlivosti a lidské slušnosti, úsilí o rozvoj pracovníků a jejich samostatnost); politiku odměňování; politiku rozmisťování pracovníků a politiku uvolňování pracovníků (David Martin, 2007).

5. Historie propouštění

George T. Milkovich, John W. Boudreau (1993, s. 400, 401) uvádí, že v počátcích průmyslové revoluce v Anglii měl jak mistr, tak i dělník povinnosti jasně stanovené zákonem. Mistr mohl svého zaměstnance propustit až tehdy, když jeho chování bylo méně než uspokojivé. Dělník zase nemohl odejít, aniž by to předem oznámil.

Americká průmyslová revoluce však toto pojetí pozměnila. Spíše než zdůrazňování vzájemných povinností v zaměstnání začaly soudy zdůrazňovat právo vybrat si svobodně zaměstnance nebo zaměstnavatele.

V roce 1910 Nejvyšší soud státu Kalifornie popsal princip zaměstnání podle zaměstnavatele:

„Stejně tak jako zaměstnanec může ukončit pracovní poměr podle svého rozmaru nebo libosti, ať už má jakýkoli důvod, správný nebo nesprávný, či nepodstatný a nikdo nemá právo si stěžovat, může na druhé straně zaměstnavatel propustit pracovníka, a ať má jakýkoli důvod, správný nebo nesprávný, či nepodstatný, nikdo neutrpí právní křivdu.“

Právo zaměstnavatele propustit zaměstnance zcela podle libovůle je postupně omezováno. Např. Wagnerův zákon (Wagner Act) z roku 1935 označil propouštění zaměstnance z důvodu činnosti v odborech za nelegální. Oddíl Zákona na ochranu občanských práv (Civil Rights Act) chrání zaměstnance před propouštěním z důvodů rasových, náboženských, barvy pleti, pohlaví nebo národnostního původu.

Některé zákony, jako např. Zákon na ochranu čistoty ovzduší (Clean Air Act) zahrnují navíc i ochranu proti odvetnému propouštění zaměstnanců, kteří oznámili přestupky zaměstnavatelů.

V 80. letech začaly soudy omezovat možnost svévolného propouštění. Přístup k chybným či dokonce ponižujícím případům propouštění však stále nebyl zcela spravedlivý.

Soudy zkoumaly praxi svévolného propouštění ze dvou hledisek - jako poškození veřejné politiky nebo jako porušení smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Za zvláštních okolností může propuštění zaměstnance poškozovat veřejnou politiku. Zájem, který zaměstnanec hledá pro svou obhajobu, musí však být věcí veřejnou, nikoliv osobní.

Veřejná politika chrání například zaměstnance, který odmítá vykonat protiprávní čin. Soud rozhodl, že zaměstnanec nesmí být propuštěn, pokud odmítl vydat falešné svědectví před soudem, a tím se dopustit křivé přísahy; zaměstnanec, který uplatňuje právo, vystoupit veřejně s důležitým politickým prohlášením, nesmí být propuštěn, pokud veřejně upozorní na protiprávní jednání svého zaměstnavatele; zaměstnanec, který uplatňuje statutární právo nebo výsadu, může žalovat svého zaměstnavatele, jestliže se ten na základě informací o požadavcích zaměstnanců na vyšší mezd uchýlí k propouštění při porušení statutárních práv zaměstnanců.

6. Skončení pracovního poměru, propouštění

David Martin, 2007 uvedl, že nábor, socializace a vzdělávání zaměstnanců představují pro zaměstnavatele značné náklady. Propouštění zaměstnanců znamená ztrátu těchto nákladů, které bude muset zaměstnavatel znovu vynaložit, kdykoli vznikne potřeba výměny zaměstnance.

Odchod ze zaměstnání bývá realizován na základě rozhodnutí zaměstnance, zaměstnavatele, nebo popřípadě obou. Na základě takového rozhodnutí lze ukončit pracovněprávní vztah. Pro ukončení tohoto vztahu jsou Zákoníkem práce stanoveny přesné podmínky.

K ukončení pracovněprávního vztahu a k propuštění pracovníka se zaměstnání v souladu se Zákoníkem práce § 48 dochází některým z níže uvedených způsobů:

1. Výpovědí z pracovního poměru
2. Dohodou o ukončení pracovního poměru
3. Okamžitým zrušením
4. Zrušením ve zkušební době
5. Uplynutím sjednané doby
6. Odejmutím povolení k pobytu či vyhoštěním cizinců
7. Smrtí zaměstnance

V praxi je důležité tyto formy skončení pracovněprávního vztahu rozlišovat, protože každá má určitá specifika a různé právní důsledky.

Pokud je skončení pracovního poměru iniciováno zaměstnancem, jedná se o rezignaci na pracovní místo. Tato kategorie zahrnuje odchody ze subjektivních příčin a odchody do důchodu.

Do odchodů ze zaměstnání iniciovaných zaměstnavatelem patří propuštění z viny zaměstnance nebo snižování stavu zaměstnanců.

Zásadní chybou organizace, ve které dojde k ukončení pracovního poměru, ať už z jakéhokoli důvodu bývá, že s dotčeným zaměstnancem přeruší komunikaci. Pro obě strany je prospěšné, rozcházejí-li se v dobrém. Forma rozchodu může ovlivnit budoucí jednání pracovníka vůči organizaci a rozhovor s ním může poskytnout cenné informace o situaci na pracovišti, které by žádný

ze stávajících pracovníků nikdy zaměstnavateli nesdělil. Dále by mělo být zájmem organizace zjistit, proč a kam zaměstnanec odchází. Vždy může existovat nebezpečí, že by ho mohli následovat další pracovníci.

Propouštění pracovníků je pro všechny zúčastněné, zvláště pro propouštěné, velice náročnou situací, proto ze strany nadřízených a personalistů vyžaduje profesionální a citlivý přístup. Svou roli v této situaci sehrávají i spolupracovníci propouštěných zaměstnanců. Je třeba brát v úvahu i dopady propouštění na pracovníky, kteří zůstávají, aby jeho průběh neměl vliv na klima v organizaci (Kociánová, 2007).

7. Důvody pro propouštění zaměstnanců ze strany zaměstnavatele

David Martin, 2007 jmenuje tyto důvody existující pro propuštění zaměstnance:

1. chování – zaměstnanec jedná způsobem, který je pro zaměstnavatele nepřijatelný, nebo nejedná požadovaným způsobem;
2. způsobilost – zaměstnanec nedosahuje úroveň kvalifikace nebo výkonu odpovídajícího jeho schopnostem;
3. právní překážky – setrvání v zaměstnání by mohlo znamenat porušení legislativy;
4. nadbytečnost – zánik potřeby práce vykonávané zaměstnancem;
5. některé další podstatné důvody – zaměstnanec není způsobilý pokračovat ve výkonu svých povinností např. proto, že je opakovaně nebo dlouhodobě nemocný.

Dalším důvodem propuštění zaměstnance ze strany zaměstnavatele může být nezodpovědnost zaměstnance, porušování pravidel, nepoctivost, lenost, neomluvená absence, nekázeň nebo neúspěšné absolvování zkušební doby.

Renata Kocianová, 2007 uvádí, že při volbě pracovníků, kteří mají být propuštěni, je nutná opatrnost. Organizaci hrozí nebezpečí, že ji může propuštěný pracovník poškozovat např. v médiích. Může ji žalovat pro nespravedlivé nebo nedostatečně zdůvodněné propuštění a vysoudit za nespravedlivé propuštění odškodné.

JUDr. Jaroslav Jakubka, Zákoník práce 2011, § 52 udává tyto důvody k výpovědi dané zaměstnavatelem:

- a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce

nebo o jiných organizačních změnách;

d) nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice;

e) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci;

f) 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;

g) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.

8. Nadbytečnost

Jestliže jsou pracovníci propouštěni, aniž by se něčeho dopustili, bývá to obvykle zapříčiněno ekonomickými problémy organizace.

Nastane-li nepříznivá ekonomická situace, snaží se jí zaměstnavatele nejprve čelit zastavením nábory, zrušením prací, které byly zadány externím dodavatelům, zrušením přesčasů, novou dělbou práce nebo krácením pracovní doby. V případě, že tato opatření nejsou dostatečná a jsou neúspěšná, nastává potřeba redukovat stav zaměstnanců.

Kocianová, 2007 uvádí, že jednou z možností řešení nadbytečnosti je dobrovolný odchod pracovníků, který bývá motivován finanční kompenzací (odstupným). Nebezpečí této varianty spočívá v tom, že mohou odejít i zaměstnanci, jejichž odchod není žádoucí.

Dále může být využita metoda LIFO (Last In First Out). Reprezentuje přednostní propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání v organizaci. Metoda vychází z principu, že pracovníci, kteří jsou v organizaci zaměstnání déle, mají větší morální právo na práci než ti, kteří jsou v organizaci zaměstnání krátce. Výhodou uvedené metody je její objektivita daná délkou zaměstnání. Je vyloučena možnost upřednostňování či diskriminace jednotlivců. Nevýhodou metody je snížení návratnosti vynaložených investic na získávání pracovníků a zhoršuje se pověst organizace u potenciálních uchazečů.

Poslední metodou, kterou Kociánová uvedla je metoda založená na výkonu pracovníků. Vychází z informací o pracovních výsledcích a pracovním chování pracovníků. Obecně je tato metoda považována za spravedlivou, avšak z důvodu obtížné měřitelnosti pracovního výkonu na mnoha pozicích, vyvolává často pocity nespravedlnosti a spory. Organizace by měla dbát na to, aby metoda byla skutečně spravedlivou a zabránilo se jejímu zneužití vedoucími pracovníky. Z tohoto důvodu vyžaduje spolehlivé, přesné a objektivní podklady, týkající se pracovního výkonu jednotlivců. Rozhodování o propouštění pracovníků na základě výkonu je náročné a zodpovědné.

9. Současný stav Armády České republiky podle Bílé knihy o obraně

V úvodním slovu ministr obrany uvádí, že je v AČR nutné přistoupit k systémovým změnám a postupně zvyšovat rozpočet na obranu, aby ozbrojené síly ČR byly schopné naplnit vytyčené politicko-vojenské ambice. Komplexní problém vyžaduje komplexní řešení, jež přesahuje horizont jedné vlády a není v silách jednoho ministra.

V úvodním slovu náčelníka Generálního štábu AČR popisuje NGŠ změny probíhající od roku 1989, kdy se změnilo nejenom politické poměry v Československu, ale „zmizel“ i dosavadní nepřítel. Změnil se proto i přístup k výstavbě a použití ozbrojených sil. Již nebylo zapotřebí masové armády, takže logicky došlo ke snižování stavů a později k profesionalizaci. Od roku 1999 jsme nedílnou součástí Severoatlantické aliance. NGŠ uvádí, že jako středně velký stát musíme mít ambice nejenom bezpečnost konzumovat, ale také k ní aktivně přispívat.

Jedním z hlavních zjištění této publikace v personální oblasti je, že v důsledku stárnutí české populace a snižující se konkurenceschopnosti Ministerstva obrany na trhu práce budou ozbrojené síly stále obtížněji získávat dostatek nových zájemců o vojenskou službu a nebude možné dosáhnout momentálně platné početní ambice 26 200 vojáků, i když díky úspěšnému působení v zahraničních misích a také díky svému podstatnému přispívání k záchraně životů a majetku během živelních katastrof na území ČR (především povodní) získala česká armáda v posledních letech značnou důvěru veřejnosti (Bílá kniha o obraně, 2011).

V příloze A uvádíme několik grafů (č. 1 – 6) a tabulku z Bílé knihy o obraně, 2011, popisujících stav AČR, znázorňujících vývoj armádního rozpočtu, počtu personálu Ministerstva obrany a demografický vývoj vojáků.

Ve vývoji počtu zaměstnanců v rámci Ministerstva obrany je zřetelný jednoznačný pokles jak v počtu občanských zaměstnanců, tak vojáků

z povolání. Razantnější pokles je v posledních letech zaznamenán především v počtu občanských zaměstnanců (PŘÍLOHA A, graf č. 3). To je způsobeno propouštěním z důvodu snižování rozpočtu pro armádu.

Podle materiálu Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky z roku 2007 mělo být na konci roku 2010 dosaženo počtu 36 800 osob (26 200 vojáků, 8 800 občanských zaměstnanců a 1 800 čekatelů). Ve skutečnosti bylo k 1. lednu 2011 v působnosti MO ČR 21 309 vojáků, 8 011 občanských zaměstnanců a 937 čekatelů. Jedním z důvodů, proč není možné cílových stavů dosáhnout, je opět nedostatečný rozpočet. K tomu se ovšem budou v příštích letech přidávat i další faktory, například demografický.

Během následujících deseti let se bude zmenšovat počet lidí ve věku, který je nejvhodnější pro nábor do ozbrojených sil (18 až 25 let) a zároveň budou odcházet z aktivní služby ti, kteří vstoupili do ozbrojených sil v 90. letech minulého století. Bude tedy složité udržet pozitivní bilanci přírůstků a úbytků a zabránit stárnutí ozbrojených sil (PŘÍLOHA A, graf č. 4).

Problémem současné armády je prohlubování trendu stárnutí základních hodnostních sborů, což může ve svém důsledku vést k vyšším výdajům na zdravotní péči, preventivní rehabilitaci i platy (PŘÍLOHA A, graf č. 6).

Personálním jádrem ozbrojených sil jsou vojáci. Všichni jsou plně nasaditelní do vojenských operací. Občanští zaměstnanci mohou být ve specifických případech rovněž vysláni do vojenských operací k plnění podpůrných úkolů. Součástí ozbrojených sil se zvláštním statutem je aktivní záloha. Funkce a pracovní činnosti, které mohou zastávat občanští zaměstnanci, nezastávají vojáci.

Realizace cílů personálního řízení umožňuje zejména vytvoření podmínek pro vyprofilování jednotlivých kategorií personálu a zvláště pak hodnostních sborů vojáků a jejich rozvoj; zkvalitnění řízení kariér vojáků po dobu jejich činné služby a stabilizaci a motivaci civilního personálu po dobu jeho pracovního poměru; zajištění konkurenceschopnosti Ministerstva obrany na trhu práce; vytváření uceleného systému výchovy, výcviku a vzdělávání vojáků, který je důsledně propojený se systémem řízení kariér; racionalizaci výcvikových a vzdělávacích zařízení a rozsáhlejší využívání možností

kapacit jiných zařízení v České republice i v zahraničí; uvedení do života systému výchovy, který povede k formování potřebných morálních a profesionálních vlastností příslušníků ozbrojených sil demokratického státu; v racionální míře rozvíjení systému sociálního zajištění vojáků v činné službě i po jejím ukončení; rozvíjení péče o válečné veterány a usnadňování vojákům po ukončení služby v ozbrojených silách začlenění do civilního života.

S vojáky se uzavírá závazek, jehož obsahem je doba trvání služebního poměru a další podmínky služby. S vojáky, kteří potenciál k dalšímu kariérnímu vývoji vyčerpají a odmítnou další službu nebo již nesplňují podmínky dané právním předpisem pro výkon služby, se služební poměr ukončí (Bílá kniha o obraně, 2011).

PŘÍPADOVÁ STUDIE

V případové studii znázorňujeme pohyb zaměstnanců vybraného vojenského útvaru. V roce 2010 došlo k jeho restrikci a reorganizaci z důvodu snížení tabulkových počtů, které bylo důsledkem snížení rozpočtu pro rok 2011. Tato reorganizace nebyla poslední. Podobná proběhne i v letošním roce.

10. Základní organizační struktura vojenského útvaru

Každá armáda má přísně autoritativní styl řízení a od něj se odvíjí i organizační struktura jejích součástí. Je tomu tak i u vojenského útvaru, kterým se zabývá případová studie.

1. VELENÍ

- Velitel praporu
- Zástupce velitele praporu
- Vrchní praporčík
- Právník

2. ŠTÁB

- Náčelník štábu
- Zástupce náčelníka štábu
- Zástupce náčelníka štábu
- Personální skupina
- Operační skupina
- Skupina plánování
- Skupina logistiky
- Skupina KIS
- Skupina OUI
- Ekonomická skupina

3. JEDNOTKY

11. Personální skupina

Podle Šamonila (2003, s. 64) organizace specializovaných personalistických útvarů záleží na celkovém organizačním pojetí firmy, její velikosti a kooperačních vazbách, do jaké míry realizuje personalistiku vlastními personálními složkami, nebo zda kupuje personální služby ve větší míře od dodavatelů. Neexistuje univerzálně platný návod na uspořádání personalistiky ve firmě.

U popisovaného vojenského útvaru dle Vnitřního organizačního řádu patří personální skupina do štábu útvaru (2.). Je odborným, poradním a výkonným orgánem velitele útvaru pro oblast personální práce s vojáky a civilními zaměstnanci útvaru. Plní koordinační, operativní a kontrolní funkce v této oblasti.

Odpovídá zejména za:

- a) transparentní provádění personální práce s vojáky, civilními zaměstnanci útvaru;
- b) správné uplatňování zásad systemizace služebních a pracovních míst;
- c) realizaci zásad kariérního řádu v souladu s platnými normami a zákony;
- d) poskytování metodické pomoci velitelům (náčelníkům) při hodnocení profesních kvalit jim podřízených vojáků;
- e) přípravu podkladů pro organizaci jazykových a kvalifikačních požadavků;
- f) koordinaci všech činností, spojených s nasazením, udržováním aktuálnosti dat a zabezpečením nepřetržitého provozu Informačního systému o službě a personálu (dále jen ISSP);
- g) plnění úkolů, spojených s přijetím uchazečů do služby v ozbrojených silách a doplňování vojenského útvaru osobami;
- h) plánování činností v oblasti lidských zdrojů s důrazem na změny doby služebního poměru;

i) seznamování vojáků, civilních zaměstnanců se změnami právních norem, předpisů a zákonů, souvisejících s pracovními vztahy.

11.1 Organizační struktura personální skupiny

- náčelník personální skupiny
- mladší pracovník štábu
- personalista
- personalista

Náčelník personální skupiny

Je přímo podřízen veliteli útvaru při plnění konkrétních personálních úkolů u praporu a organizačně podřízen zástupci náčelníka štábu. Je nadřízen všem příslušníkům personální skupiny a odpovídá za realizaci úkolů a opatření v oblasti personální práce. Metodicky usměrňuje činnosti v oblasti personální práce v souladu s „Plánem činnosti na rok“ a odbornými internormativními akty. Organizuje, řídí a kontroluje práci podřízených zaměstnanců (mladší pracovník štáb, personalista, personalista), a k tomuto účelu jim vydává závazné pokyny.

Odpovídá zejména za:

- a) realizaci nařízení a rozhodnutí velitele útvaru v oblasti personální práce v souladu s platnými normami vydáváním personálních opatření;
- b) vedení a včasné zpracování osobních dokladů, evidenčních pomůcek a personální dokumentace;
- c) součinnost při realizaci plánu vzdělávání pro zabezpečování kariérové a jazykové přípravy příslušníků AČR;
- d) včasnou přípravu stanovené dokumentace k provádění personální práce s příslušníky vojenského útvaru (dále jen VÚ);
- e) koordinaci přípravy a zpětné (funkční) zařazení osob, vysílaných do mezinárodních struktur NATO, EU a do mírových misí;
- f) zpracovávání požadavků na mobilizační doplňování vojsk ve spolupráci s bezpečnostním referentem;

g) organizační zabezpečení a metodické řízení provádění služebního hodnocení vojáků a hodnocení pracovních výsledků občanských zaměstnanců, jejich vyhodnocení a zavedení do ISSP;

h) personální zabezpečení příjmu nových příslušníků AČR a civilních zaměstnanců v oblasti přípravy dokladů před přijetím a v procesu samotného přijetí, přičemž spolupracuje se všemi složkami, podílejícími se na příjmu osob.

Je povinen:

a) zpracovávat a připravovat podklady pro rozhodovací proces velitele útvaru v oblasti personální práce s vojáky a civilními zaměstnanci;

b) zajistit a kontrolovat vedení a doplňování osobních spisů příslušníků VÚ;

c) zabezpečit seznamování zaměstnanců se změnami právních norem, předpisů a zákonů, souvisejících s pracovními právními vztahy;

d) zpracovávat analýzy a podklady do plánovacích, hodnotících a rozborových materiálů, souvisejících s oblastmi personální práce;

e) podílet se na zpracování návrhů tabulek počtů VÚ;

f) zpracovávat dokumentaci, týkající se personální oblasti bojové pohotovosti u VÚ;

g) zpracovávat podklady do střednědobého plánu v oblasti personální práce.

V oblasti kontrolní činnosti personální práce je povinen zejména:

a) osobně provádět kontroly v oblasti personální práce u jednotek;

b) zpracovávat rozbor (vyhodnocení) plnění úkolů v personální oblasti u VÚ;

c) zpracovávat podklady do střednědobého plánu.

(Vnitřní organizační řád vojenského útvaru v souladu s Nařízením vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě).

12. Personální opatření při reorganizaci vojenského útvaru

Předchozí kapitoly se zabývaly propouštěním. V případové studii znázorňujeme pohyb zaměstnanců vojenského útvaru, u kterého ke dni 31. prosince 2010 proběhla reorganizace spojená s propouštěním zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti.

Před zahájením provádění personálních opatření s vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci v rámci organizačních změn muselo být vydáno nařízení k organizační a mobilizační změně (OMDZ), zpracovány a schváleny tabulky počtů (TP), zpracovány popisy činností na systemizovaná místa (pracovní náplně) a schválena tarifikace.

Dle Nařízení k OMDZ při provádění personální práce s vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci v rámci organizačních změn bylo nutno dodržet harmonogram personálních opatření za současného dodržení zákonných lhůt pro provedení personálních opatření.

U vojáků z povolání dodržet ustanovení zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění zákona č. 155/2000 Sb., č. 129/2002 Sb., č. 254/2002 Sb., č. 254/2002 Sb., č. 546/2005 Sb., č. 362/2003 Sb., č. 261/2007 Sb., č. 189/2006 Sb., č. 261/2007 Sb., č. 305/2008 Sb., č. 306/2008 Sb., č. 309/2002 Sb. a č.272/2009 Sb. (dále jen zákon), prováděcích vyhlášek MO a platných RMO.

13. Harmonogram personálních opatření

Dle Nařízení k OMDZ:

Do 30. 7. 2010 (v nezbytných a odůvodnitelných případech do 31. 8. 2010) provést pohovory velitele praporu se všemi vojáky z povolání, kterých se OMDZ týkají;

Do 30. 7. 2010 (v nezbytných a odůvodnitelných případech do 31. 8. 2010) zpracovat návrhy na vojáky, se kterými byl proveden pohovor a které nelze služebně zařadit u útvaru, zpracovat návrhy na jejich přeložení v rámci rezortu MO. Návrhy spolu se záznamy o personálním pohovoru a služebními hodnoceními odeslat nadřízenému velitelství k řešení jejich služebního zařazení v jeho podřízenosti;

Do 31. 8. 2010 na vojáky z povolání (dále jen vojáky), se kterými byl proveden personální pohovor o služebním zařazení na systemizovaná místa v působnosti jiného VÚ, zpracovat a předložit návrhy pro vydání rozkazů ve věcech personálních na služební zařazení.

Do 30. 7. 2010:

Zpracovat návrhy na uvedená personální opatření na vojáky, které nelze služebně zařadit a kteří:

- a) do doby ukončení platnosti TP splní podmínky nároku na starobní důchod podle § 19 odst. 1 písm. b) zákona;
- b) do doby ukončení platnosti TP podají žádost o propuštění ze služebního poměru podle § 19 odst. 1 písm. k) zákona;
- c) do doby ukončení platnosti TP zanikne služební poměr uplynutím stanovené doby podle § 18 písm. a) zákona a nelze je služebně zařadit.

Zpracovat návrhy na uvedená personální opatření na vojáky, které nelze služebně zařadit ani v jiných součástech rezortu z důvodů dosažené vojenské hodnosti, dosaženého vzdělání a s přihlédnutím k vojenské odbornosti.

Zpracovat návrhy na propuštění ze služebního poměru vojáka podle § 19 odst. 1 písm. e) zákona a přiložit k nim negativní stanoviska ke služebnímu zařazení a uvést dosud nesplněný závazek ke službě.

Termín propuštění navrhovat s ohledem na tříměsíční lhůtu doručení rozhodnutí o propuštění v průběhu třech měsíců na poslední den platnosti TP (není-li dohodou stanovena doba kratší). Kompletní personální materiály k propuštění vojáka musí být doručeny příslušnému služebnímu orgánu v termínu stanoveném harmonogramem.

Do 30. 9. 2010 doručit propuštěným vojákům rozhodnutí o propuštění ze služebního poměru (§ 19 odst. 2 zákona).

Do 31. 10. 2010 vydat personální rozkazy ke služebnímu zařazení na systemizovaná místa v působnosti velitelů brigád a základen.

Nejpozději do 15. 12. 2010:

Bude-li pro vojáka nalezeno jiné služební zařazení, musí být s touto skutečností seznámen a příslušné služební orgány vydají rozkaz ve věcech personálních na jeho přeložení a služební zařazení do nového systemizovaného místa, současně musí být podán návrh na zrušení rozhodnutí o jeho propuštění.

Vojáky, kterým bylo jejich přeložení zrušeno, navrhovat na propuštění podle § 19 odst. 1 písm. e) zákona jen zcela výjimečně.

14. Zásady pro provádění personální práce s vojáky

Dle Nařízení k OMDZ:

14.1 Personální pohovory

Personální pohovory provést na základě připraveného zámyslu obsazení systemizovaných míst podle tabulek počtů. V personálním pohovoru uvést:

- číslo jednacích (dále čj.) nařízení, kterým je uloženo organizační (redislokační) změnu provést;
- přesný název systemizovaného místa podle tabulkových počtů;
- datum nového služebního zařazení;
- souhlas s případnou změnou čísla vojenské odbornosti (dále ČVO), se jmenováním do nižší hodnosti;
- splnění podmínek dle zákona č. 412/2005 Sb., zákona č. 451/1991 Sb., apod.;
- písemné vyjádření vojáka s navrhovaným opatřením v personálním pohovoru.

Souběžně, v návaznosti na provádění zámyslů obsazení systemizovaných míst, řeší velitel změny doby trvání služebního poměru u vojáků z povolání, kterým uplyne doba trvání služebního poměru do 31. prosince 2011, řeší služební zařazení na systemizovaná místa v nižším důstojnickém sboru u vojáků v poddůstojnickém a praporčickém sboru s vysokoškolským vzděláním, řeší zámysl na doplnění a obsazení systemizovaných míst absolventy vojenských škol v roce 2010, 2011 a zpracuje požadavky na doplnění volných systemizovaných míst (SM) rekruty k nástupu do přípravy v nástupních termínech v roce 2011 formou

blokace SM v ISSP, dále předloží na oddělení zabezpečení personálu odboru personalistiky štábu Velitelství společných sil písemný požadavek na přeškolení vojáků (dle Věstníku MO), kteří vyjádřili souhlas se změnou ČVO a budou služebně zařazeni na SM v jiné vojenské odbornosti.

Zvýšenou pozornost věnovat vojákům, kterým vznikly dlouhodobé závazky ke službě na základě studia, zejména v zahraničních školách (v kurzech) a zařazených ze struktur NATO.

Souběžně provést personální pohovory s vojáky na mateřské a rodičovské dovolené (§ 10 odst. 6 zákona č. 221/1999 Sb.), dále s vojáky odvelenými v zahraničních operacích.

S vojáky odvelenými v zahraničních operacích, provést personální pohovory neprodleně po návratu, s vojáky připravovanými k vyslání do zahraniční mise provést pohovory před jejich odvelením do podřízenosti ZNGŠ Ředitele SOC.

Na vojáky, se kterými byl proveden pohovor a kteří nebyli vybráni do nové organizační struktury, zpracovat návrhy na jejich přeložení v rámci rezortu MO. Návrhy spolu se záznamy o personálním pohovoru, profesním životopisem a platným služebním hodnocením odeslat nadřízenému velitelství k řešení jejich služebního zařazení v jeho podřízenosti.

Návrhy na přeložení nezařazených vojáků projednají velitelé všech operačních velitelství, náčelníci a vedoucí ostatních součástí resortu MO, u kterých z hlediska dosažené vojenské hodnosti, dosažených kvalifikačních předpokladů (dále jen vzdělání) a s přihlédnutím k vojenské odbornosti vojáků (včetně zabezpečení přeškolení) je možné jejich služební zařazení (§ 6 odst. 1 a 3, § 16 odst. 1 zákona).

14.2 Služební zařazování

Služebně se zařadí voják, který pro systemizované místo splňuje stanovenou hodnost, která je uvedena v TP, kvalifikační předpoklady stanovené kódem v TP a stupeň bezpečnostní způsobilosti podle zákona č. 412/2005 Sb. popř. předložil potvrzení NBÚ o předložení podkladových materiálů k provedení bezpečnostní prověrky na požadovaný stupeň bezpečnostní

způsoblosti.

Nesplňuje-li voják potřebné kvalifikační požadavky (dále jen požadavky), sjedná jejich splnění velitel útvaru s vojákem při personálním pohovoru k služebnímu zařazení. Při sjednávání plnění těchto požadavků musí velitel útvaru respektovat případné pokyny oprávněného služebního orgánu. V personálním pohovoru se voják vyjádří, zda se zavazuje splnit požadavky a velitel útvaru se zaváže, že vojákovi vytvoří podmínky pro jejich plnění.

Současně se služebním zařazením lze vojáka jmenovat do nižší hodnosti. Jmenování do nižší hodnosti bude realizováno na základě písemné žádosti vojáka (§ 7 odst. 4 zákona).

14.3 Přeložení

Návrhy na přeložení zpracovat ihned po ukončení personálních pohovorů. Materiály na přeložení (návrh, záznam o personálním pohovoru, profesní životopis a služební hodnocení) zaslat služebním postupem oprávněnému služebnímu orgánu k rozhodnutí o přeložení nebo o jiném služebním zařazení. Při přeložení důsledně dodržovat ustanovení § 16, § 6 a § 7 zákona.

14.4 Propuštění ze služebního poměru

K návrhu na propuštění se přiloží zdravotní potvrzení a záznam o personálním pohovoru s termínem propuštění. Kompletní materiály se postoupí služebním postupem na ŘePP k vydání rozhodnutí a ke zpracování výnosu ve věcech personálních.

14.5 Zpracování rozkazů ve věcech personálních

Rozkazy ve věcech personálních připravují personální orgány v rozsahu podle RMO č. 23/2008 „Působnost služebních orgánů v personální práci“.

14.6 Personální dokumentace

Při vedení personální dokumentace postupovat podle příslušných ustanovení Odborného nařízení ředitele ŘePP „Personální evidence vojáků z povolání v míru“ v posledním znění na základě konkrétních personálních opatření s vojáky.

15. Zásady pro provádění personální práce občanských zaměstnanců

Dle Nařízení k OMDZ:

Obdobný postup jako s vojáky z povolání je nutno při reorganizaci uplatnit i ve vztahu k občanským zaměstnancům (dále jen zaměstnanci). Mezi rozhodnutím o organizačních změnách a účinností těchto změn musí být vytvořen dostatečný časový prostor pro nezbytná organizační, administrativní, personální a pracovněprávní opatření.

Při vydávání nařízení ke zrušení útvaru nebo reorganizaci (redislokaci) útvaru je žádoucí uvádět přesný důvod případné výpovědi zaměstnancům, tj. konkrétně uvést příslušný paragraf, odstavec a písmeno zákoníku práce.

V souladu se ZP § 276 je zaměstnavatel povinen informovat zaměstnance a jednat s nimi přímo, nepůsobí-li u něj odborová organizace, rada zaměstnanců nebo zástupce pro oblast bezpečnosti ochrany zdraví při práci.

Zaměstnavatel je povinen (ZP § 278 - 280) projednat se zaměstnanci zamýšlené strukturální změny zaměstnavatele, jeho racionalizační nebo organizační opatření, opatření ovlivňující zaměstnanost, zejména opatření v souvislosti s hromadným propouštěním zaměstnanců podle § 62 v dostatečném předstihu a vhodným způsobem, aby je zaměstnanci mohli posoudit, popřípadě se připravit na projednání a vyjádřit své stanovisko před uskutečněním opatření.

Projednáním se rozumí jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, výměna stanovisek a vysvětlení s cílem dosáhnout shody. O tomto pořídít písemný záznam pro obě strany.

Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, je zaměstnavatel povinen plnit povinnosti vyplývající z hromadného propouštění zaměstnanců vůči všem odborovým organizacím, nedohodne-li se s nimi na jiném způsobu informování, projednání nebo vyslovení souhlasu. Za zaměstnance, který není odborově organizován, jedná v pracovněprávních vztazích odborová organizace s největším počtem členů, kteří jsou

u zaměstnavatele v pracovním poměru, neurčí-li zaměstnanec jinak (ZP § 286).

15.1 Výpověď jednotlivým zaměstnancům

Před dáním výpovědi jednotlivým zaměstnancům je statutární orgán povinen o svém záměru včas, nejpozději 30 dnů předem písemně informovat příslušné zástupce zaměstnanců a projednat s nimi tuto změnu (§ 62 odst. 2 ZP). Současně je povinen písemně informovat místně příslušný úřad práce o opatřeních uvedených v § 62 odst. 2 ZP. Jedno vyhotovení této písemné informace doručí zaměstnavatel odborovému orgánu nebo radě zaměstnanců a nejpozději 30 dnů před účinností organizační změny informuje statutární orgán o výsledcích jednání se zástupci zaměstnanců příslušný úřad práce. Ve zprávě uvede celkový počet zaměstnanců, kterých se bude opatření týkat a další údaje ve vztahu k propuštěným zaměstnancům a organizačním změnám. Statutární orgán je povinen sdělit propouštěnému zaměstnanci den doručení písemné zprávy příslušnému úřadu práce.

15.2 Zrušení původních tabulek počtů

Nejméně 6 měsíců před zrušením původních tabulek počtů je statutární orgán povinen informovat o zamýšlených organizačních změnách (po obdržení úkolu OMDZ) příslušný odborový orgán nebo radu zaměstnanců (dále jen zástupci zaměstnanců) a tyto s nimi projednat za účelem dosažení shody. O projednání se pořídí záznam, který potvrdí obě strany. Projednání musí proběhnout před rozhodnutím zaměstnavatele, s dostatečným časovým předstihem, aby v jeho rozhodnutí mohlo být zohledněno i stanovisko odborového orgánu. Na své stanovisko při projednání má odborový orgán právo obdržet odůvodněnou odpověď. Pokud tito v organizaci nepůsobí, vzniká povinnost jednat přímo s jednotlivými zaměstnanci. Dále je statutární orgán povinen vydat nové tabulky počtů včetně jejich tarifkace a zpracovat popisy funkční náplně pro jednotlivá pracovní místa, vyhodnotit podle popisů pracovní náplně dopad organizačních změn na jednotlivé zaměstnance. U zaměstnanců, jejichž pracovní náplň se ruší (i částečně), nebo bude vykonávána menším počtem osob, provést výběr zaměstnanců do nové organizační struktury.

Následně u nezařazených zaměstnanců zjistit možnost (písemně) jejich zařazení podle původní pracovní smlouvy u jiných součástí resortu MO v místě výkonu práce. Statutární orgány těchto součástí jsou povinny v takovém případě především zařadit na volné místo odpovídající pracovní smlouvě umístovaného zaměstnance, bude-li pro požadovaný výkon splňovat kvalifikační předpoklady a požadavky.

Nejpozději do 5. měsíce před zrušením původních tabulek počtů je statutární orgán podle § 62 odst. 2 a 3 ZP povinen písemně informovat o organizačních změnách (po schválení TP) příslušný odborový orgán, nebo radu zaměstnanců (dále jen zástupci zaměstnanců), vše s nimi projednat a o tomto jednání pořídít zápis. Předmětem je dosažení shody zejména o opatřeních směřujících k předejití nebo omezení hromadného propouštění, zmírnění jeho nepříznivých důsledků pro zaměstnance a především možnosti jejich zařazení ve vhodném zaměstnání na jiných pracovištích zaměstnavatele. V případě, že u zaměstnavatele není ustavena nebo nepůsobí odborová organizace ani rada zaměstnanců, je zaměstnavatel povinen plnit povinnost § 62 odst. 2 a 3 ZP vůči každému zaměstnanci, jehož se hromadné propouštění týká (§ 62 odst. 6).

Statutární orgán je podle § 62 odst. 4 ZP zároveň povinen písemně informovat příslušný úřad práce o opatřeních uvedených v odst. 2 a odst. 3, zejména o důvodech těchto opatření, o celkovém počtu zaměstnanců, o počtu a struktuře zaměstnanců, jichž se opatření budou týkat. Jedno vyhotovení doručí zaměstnavatel odborové organizaci nebo radě zaměstnanců. Dále musí provést personální pohovory se zaměstnanci, jichž se budou organizační změny týkat. O těchto pohovorech pořídít zápis. Zároveň se rozhoduje o případné nadbytečnosti jednotlivých zaměstnanců v přímé souvislosti s organizační změnou. Uzavírá dohody o rozvázání pracovního poměru z důvodu organizačních změn s těmi zaměstnanci, kteří o to požádají, dohodou lze skončit pracovní poměr z těchto důvodů kdykoliv později.

Statutární orgán umožní zaměstnanci na jeho žádost převod k jiné součásti případně na jinou práci podle zjištění v prvním bodě a to i kdykoliv později.

Nejpozději do 4. měsíce před zrušením původních tabulek počtů připraví personalisté výpovědi nadbytečných občanských zaměstnanců, statutární orgán projedná konkrétní výpovědi s odborovou organizací a získá souhlas (nesouhlas) odborové organizace k výpovědi jejímu členu.

V průběhu 3. měsíce před zrušením původních tabulek počtů musí dát výpovědi zaměstnancům z důvodů uvedených v § 52 odst. 1 písm. a) až c) ZP nebo rozvázat pracovní poměr dohodou ze stejných důvodů. Tato výpověď (dohoda) musí být dána písemně a doručena druhému účastníkovi, jinak je neplatná. Výpovědi začne předávat od prvního dne v měsíci, nečeká na konec měsíce. V případě, že nebyly předány do 14. dne v měsíci, zašle výpovědi doručenkou adresu trvalého bydliště.

Následně je nutné provést pracovněprávní úkony k zařazení zaměstnanců do nových funkcí u stávajícího zaměstnavatele (dohody o změně pracovní smlouvy nebo jmenování do vedoucích funkcí), uzavřít dohody o změně pracovní smlouvy s těmi zaměstnanci, kteří přecházejí k jiným organizačním složkám MO.

Veškeré pracovněprávní úkony nutné k zabezpečení provedení organizačních změn je nutné provádět v souladu s příslušnými ustanoveními ZP, jeho prováděcími předpisy a Pracovním řádem pro občanské zaměstnance v platném znění.

Je třeba zabezpečit, aby uvolňovaní zaměstnanci byli přednostně zařazováni do nových organizačních struktur v rámci zařízení MO, je-li to v konkrétním případě možné. Převody zaměstnanců k jinému útvaru v rámci MO řešit i na základě žádosti občanského zaměstnance formou Dohod o změně pracovní smlouvy.

Za situace, kdy není možné zaměstnance takto umístit, s ním bude rozvázán pracovní poměr. Jednou z možností je dohoda o rozvázání pracovního poměru (písemná s vyznačením toho, že k rozvázání došlo v důsledku organizačních změn). Nedojde-li k dohodě, ukončí statutární orgán pracovní poměr výpovědí v souladu s příslušnými ustanoveními ZP v závislosti na tom, zda se útvar redислоkuje (§ 52 odst. 1 písm. b) ZP) anebo se reorganizuje (§ 52 odst. 1 písmeno c) ZP).

O reorganizaci se jedná v případě, že se část zaměstnanců v důsledku změn vnitřní organizační struktury útvaru (snížení počtu pracovních míst či změně profesní struktury) stává nadbytečnou.

Před všemi výše uvedenými pracovněprávními úkony v rámci organizačních změn je, jak již bylo uvedeno, nutné provést pohovory se všemi zaměstnanci, kterých se budou organizační změny týkat a informovat je o řešení stávající situace, a to v každém individuálním případě.

U míst podléhajících jmenovacímu režimu musí příslušný statutární orgán dále zabezpečit, v souvislosti s provedením pracovněprávních úkonů směřujících k jinému vhodnému pracovnímu zařazení nebo k rozvázání pracovního poměru, podání návrhu na odvolání zaměstnance ze stávající funkce. Obdobný postup platí i při vzdání se funkce. V případě jmenování na novou funkci zabezpečit předložení zákonem stanovených náležitostí (lustrační osvědčení, osvědčení podle zákona č. 412/2005 Sb.).

V případě rozvázání pracovního poměru výpovědi musí být splněny všechny zákonem stanovené podmínky:

- a) musí být písemná;
- b) musí být zaměstnanci prokazatelně doručena;
- c) musí v ní být uveden některý zákonný důvod a statutární orgán musí splnit tzv. hmotně právní podmínky platnosti výpovědi (tj. projednání s odborovým orgánem atd.).

Na doručení výpovědi je vázána výpovědní doba, která je zákonným důsledkem výpovědi. Začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a je v případech výpovědi dle § 52 odst. 1 písmeno a) až c) dvouměsíční.

Platnou výpověď může statutární orgán dát zaměstnanci pouze tehdy, jestliže nemá možnost ho dále zaměstnávat v místě, které bylo sjednáno jako místo výkonu práce, ani v místě jeho bydliště, a to ani po předchozí průpravě, nebo pokud zaměstnanec není ochoten přejít na jinou pro něho vhodnou práci.

Připravovanou výpověď z pracovního poměru musí projednat předem s příslušným odborovým orgánem (bez ohledu na skutečnost, zda uvolňovaný zaměstnanec je či není členem odborové organizace). Jde-li o člena příslušného odborového orgánu, který je oprávněn spolurozhodovat se zaměstnavatelem, v době jeho funkčního období a v době jednoho roku po jeho skončení, je statutární orgán povinen požádat odborový orgán o předchozí souhlas s touto výpovědí (§ 61 odst. 2 ZP). Pokud zaměstnavatel neobdrží do 15 dnů souhlas či nesouhlas odborové organizace, může výpověď předat až po uplynutí lhůty 15 dnů, kdy zaměstnavatel odborovou organizaci o souhlas požádal.

Rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem, který je osobou se zdravotním postižením, je zaměstnavatel toto povinen písemně oznámit příslušnému úřadu práce (§ 48 odst. 5 ZP).

Projeví-li zaměstnanec zájem ukončit pracovní poměr dohodou před uplynutím výpovědní doby, může příslušný statutární orgán již doručenou výpověď s jeho souhlasem odvolat a následně uzavřít dohodu o rozvázání pracovního poměru s uvedením týchž důvodů k dřívějšímu datu, na kterém se dohodnou. Odvolání výpovědi i souhlas s jejím odvoláním je nutné provést písemně.

Zaměstnanci, který se stal ve smyslu ustanovení § 52 odst. 1 písm. c) ZP nadbytečným, nesmí být dána výpověď (§ 53 odst. 1 ZP) v tzv. ochranné době, to je:

a) v době jeho dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz, pokud si ji úmyslně nepřivodil nebo nevznikla-li tato neschopnost jako bezprostřední následek opilosti zaměstnance nebo zneužití návykových látek, a v době od podání návrhu na ústavní ošetřování nebo od nástupu lázeňského léčení až do dne jejich ukončení, při onemocnění tuberkulózou se tato ochranná doba prodlužuje o 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetřování;

b) při výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení ode dne, kdy byl zaměstnanci doručen povolávací rozkaz, po dobu výkonu těchto cvičení, až do uplynutí 2 týdnů po jeho propuštění z těchto cvičení;

c) v době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce;

d) v době, kdy je zaměstnankyně těhotná, nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou, nebo kdy zaměstnankyně, nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou;

e) v době, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku, vydaného zařízením závodní preventivní péče dočasně nezpůsobilým pro noční práci.

Byla-li dána zaměstnanci výpověď před počátkem ochranné doby tak, že by výpovědní doba měla uplynout v této době, ochranná doba se do výpovědní doby nezapočítává, pracovní poměr skončí teprve uplynutím zbývajících částí výpovědní doby po skončení ochranné doby, s výjimkou případu, kdy zaměstnanec prohlásí, že na prodloužení pracovního poměru netrvá (§ 53 odst. 2 ZP). Výše uvedený zákaz výpovědi se nevztahuje na výpověď danou zaměstnanci pro organizační změny uvedené v § 52 odst. 1 písm. a), b) ZP.

Zaměstnanci, s nímž byl rozvázán pracovní poměr výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 odst. 1 písm. a) až c) ZP nebo dohodou z těchto důvodů, náleží při skončení pracovního poměru odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku. V kolektivní smlouvě, popřípadě ve vnitřním předpisu je stanoveno, kdy lze toto odstupné zvýšit o další násobky průměrného výdělku.

Za uvolňovaného zaměstnance se pro tyto účely nepovažuje ten, kterému končí pracovní poměr na dobu určitou nejpozději ke dni účinnosti organizačních změn.

Při skončení pracovního poměru v důsledku organizačních změn zanikají závazky zaměstnanců vůči MO týkající se povinnosti setrvat v pracovním poměru po určitou dobu a úhrady nákladů spojených se zvýšením, popřípadě prohloubením kvalifikace.

K překlenutí doby, která je nutná k vypořádání pracovně právních vztahů se zaměstnanci, se kterými tak nemůže nebo nemohlo být učiněno

v důsledku pozdního doručení prokazatelného rozhodnutí o organizační změně a byly s nimi provedeny a ukončeny pracovně právní úkony u dosavadního útvaru a dále v případech, kdy se zaměstnanci stali nadbytečnými ve smyslu ustanovení § 52 odst. 1 písm. c) ZP, avšak vztahuje se na ně ustanovení § 53 odst. 1, je možné využít možnosti mimofunkčního zařazení těchto zaměstnanců.

Ve výše uvedených případech nelze zaměstnanci ode dne následujícího po dni účinnosti příslušné organizační změny přidělovat práci podle pracovní smlouvy. Jedná se o překážku v práci na straně zaměstnavatele, zaměstnanec není povinen být v pracovní době na pracovišti a vykonávat práci podle pracovní smlouvy, neboť náplň jeho práce odpadla. Tomuto zaměstnanci pak náleží náhrada platu ve výši průměrného výdělku v souladu s § 139 odst. 1 ZP. Zároveň se tato doba posuzuje jako výkon práce, např. pro nárok na dovolenou, další plat apod.

Nejpozději 2 měsíce před zrušením původních tabulek počtů je statutární orgán povinen prokazatelně doručit příslušnému úřadu práce písemnou zprávu (§ 62 odst. 5 ZP) o svém rozhodnutí o hromadném propouštění a výsledcích jednání s odborovou organizací nebo s radou zaměstnanců. Ve své zprávě je povinen dále uvést celkový počet zaměstnanců, počet a profesní složení zaměstnanců, jichž se hromadné propouštění týká. Jedno vyhotovení této zprávy doručí odborové organizaci nebo radě zaměstnanců. Odborová organizace nebo rada zaměstnanců mají právo se k písemné zprávě zaměstnavatele samostatně vyjádřit a toto vyjádření doručit příslušnému úřadu práce. V případě, že u zaměstnavatele není ustavena nebo nepůsobí odborová organizace ani rada zaměstnanců, je zaměstnavatel povinen opět plnit povinnost § 62 odst. 5 ZP vůči každému zaměstnanci, jehož se hromadné propouštění týká (§ 62 odst. 6). Zaměstnavatel je povinen sdělit zaměstnanci den doručení písemné zprávy zaměstnavatele úřadu .

Pracovní poměr hromadně propouštěného zaměstnance skončí výpovědí nejdříve po uplynutí doby 30 dnů po sobě jdoucích od doručení písemné zprávy zaměstnavatele podle § 62 odst. 5 příslušnému úřadu práce, ledaže zaměstnanec prohlásí, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

Při skončení pracovního poměru je statutární orgán povinen vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání. Požádá-li zaměstnanec o vydání posudku o pracovní činnosti (pracovní posudek), je statutární orgán povinen do 15 dnů mu tento posudek vydat, ne však dříve než v době 2 měsíců před skončením pracovního poměru. V pracovním posudku se hodnotí práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopnosti a další skutečnosti mající vztah k vykonávané práci. U rušených útvarů zabezpečit odeslání osobních spisů zaměstnanců do vojenského správního archivu.

16. Stav personálu u vojenského útvaru

16.1 Stav personálu v hodnoceném období

Vojáci z povolání

Období	Plánováno	Příchozí	Odchozí	Skutečně
31.12.2009	332	0	8	326
31.3.2010	328	1	3	324
30.6.2010	328	0	1	323
30.9.2010	328	5	3	325
29.12.2010	328	4	8	321
31.3.2011	325	0	5	316

Občanští zaměstnanci

Období	Plánováno	Příchozí	Odchozí	Skutečně
31.12.2009	143	0	6	139
31.3.2010	138	1	3	137
30.6.2010	138	2	2	137
30.9.2010	138	1	1	137
29.12.2010	138	0	20	118
31.3.2011	119	0	2	116

Stav personálu v tabulkách ukazuje, že reorganizační změna proběhla jak v roce 2009 tak v roce 2010. Nenaplněnost plánovaného počtu vojáků z povolání svědčí o malém zájmu toto povolání vykonávat, protože klesá jeho atraktivita a ubývá sociálních jistot s ním spojených.

16.2 Hodnocení pohybu zaměstnanců

V tomto hodnocení je posuzován pohyb zaměstnanců v roce 2010.

- **Průměrný počet pracovníků v daném roce – evidenční stav pracovníků**

$$\text{Průměrný počet zaměst. v daném roce} = \frac{\text{Počet pracovníků v hodnotě}}{\text{Počet hodnot}}$$

Evidenční stav všech pracovníků:

$$\frac{1838}{4} = 459,5$$

Evidenční stav vojáků z povolání:

$$\frac{1293}{44} = 323,25$$

Evidenční stav občanských zaměstnanců:

$$\frac{529}{44} = 132,25$$

- **Míra fluktuace**

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet uvolněných pracovníků v průběhu roku}}{\text{Evidenční stav pracovníků v daném roce}} \times 100$$

Míra fluktuace vojáků z povolání:

$$\frac{15}{323,25} \times 100 = 4,64 \%$$

Míra fluktuace občanských zaměstnanců:

$$\frac{26}{132,25} \times 100 = 19,66 \%$$

- **Míra stability**

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{Počet prac. s více než ročním zaměst. v organ.}}{\text{Průměrný počet pracovníků v předchozím roce}} \times 100$$

Míra stability vojáků z povolání:

$$\frac{315}{328} \times 100 = 96,04 \%$$

Míra stability občanských zaměstnanců:

$$\frac{132}{142} \times 100 = 92,96 \%$$

- **Koeficient přírůstku pracovníků**

$$\text{Přírůstek prac.} = \frac{\text{Přírůstek pracovníků v daném roce}}{\text{Evidenční stav pracovníků v daném roce}} \times 100$$

Přírůstek vojáků z povolání:

$$\frac{10}{323,25} \times 100 = 3,09 \%$$

Přírůstek občanských zaměstnanců:

$$\frac{4}{132,25} \times 100 = 3,02 \%$$

- **Koeficient stálosti pracovníků**

$$\text{Koefic. stálosti prac.} = \frac{\text{Stálí pracovníci}}{\text{Evidenční stav prac. v daném roce}} \times 100$$

Koeficient stálosti vojáků z povolání:

$$\frac{315}{323,25} \times 100 = 97,45 \%$$

Koeficient stálosti občanských zaměstnanců:

$$\frac{132}{132,25} \times 100 = 99,81 \%$$

- **Ukazatel struktury pracovníků**

$$\text{Ukazatel strukt. prac.} = \frac{\text{Složka pracovníků}}{\text{Evid. stav všech prac. v daném roce}} \times 100$$

Období	Důstojníci	Praporčíci	Rotmistři	Občanští zam.	Celkem
31.3.2010	32	67	225	137	461
30.6.2010	31	67	225	137	460
30.9.2010	34	67	224	137	462
29.12.2010	33	64	224	134	455
Evid. stav	32,5	66,25	224,5	136,25	459,5

Složka důstojníků:

$$\frac{32,5}{459,5} \times 100 = 7,07 \%$$

Složka praporčíků:

$$\frac{66,25}{459,5} \times 100 = 14,42 \%$$

Složka rotmistřů:

$$\frac{224,5}{459,5} \times 100 = 48,86 \%$$

Složka občanských zaměstnanců:

$$\frac{136,25}{459,5} \times 100 = 29,65 \%$$

17. Zhoršování organizačního, sociálního a psychologického klimatu

Případová studie u vojenského útvaru nás neustále vedla k přesvědčení, že se díky propouštění zhoršuje organizační, sociální a psychologické klima v organizaci. Z toho důvodu v práci zveřejňujeme výsledky výzkumu (PŘÍLOHA C), který jsme v organizaci provedli, i když to původně nebylo cílem práce.

K výzkumu jsme použili dotazování pomocí dotazníku (PŘÍLOHA B). Oslovili jsme vzorek 70 respondentů. Cca 8,5 % dotazníků se nám nevrátilo. Nebyly vyplněny ze strachu před zneužitím odpovědí, ač bylo v dotazníku jasně uvedeno, že je anonymní a bude využito pouze pro účely této práce.

Dotazník byl rozdělen do tří částí:

1. Sociodemografické údaje
2. Vliv propouštění na klima v organizaci
3. Vliv propouštění na psychiku pracovníků

Z vyhodnocených dotazníků jasně vyplynulo, že se klima v organizaci opravdu zhoršuje. Změnily se k horšímu mezilidské vztahy, neformální se změnilo ve formální a zaměstnanci dělají jen to, co musí. Neztotožňují se s cíly organizace, mají strach ze ztráty zaměstnání, sociálních jistot, pociťují větší psychickou zátěž v souvislosti s personálními změnami a práce je neuspokojuje a netěší tak jako tomu bylo v minulosti. Navíc se manažeři při stanovování cílů pohybují jen v krátkodobé perspektivě.

Krátkodobé úkoly mají přednost před dlouhodobými a před řešením zásadních problémů organizace. Každý den přináší úkoly, které se musí splnit. Kvůli tomu se na neurčito odkládají úkoly, které jsou zásadní pro rozvoj organizace.

ZÁVĚR

Propouštění zaměstnanců je jak výsledkem, tak i příčinou způsobu vnímání podnikové etiky. Svévolné odchody mohou být způsobeny nespokojeností v zaměstnání. Způsob, jakým organizace provádí a oznamuje výpovědi, odchody do důchodu a snižování stavu zaměstnanců, je ukazatelem závazků ke spravedlnosti a etice. Zaměstnanec nebo zaměstnavatel, popřípadě oba, mohou ukončit pracovní poměr. Pro zaměstnance i zaměstnavatele je nejdůležitějším požadavkem, aby rozhodnutí o ukončení pracovního poměru dodržovalo zásady efektivnosti a etiky (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1993).

Snižování rozpočtu určeného pro Armádu České republiky vede k různým restrikcím a reorganizacím, což má vliv na její fungování a v budoucnu může mít vliv i na schopnost zabezpečit obranu našeho státu. Někteří zastávají názor, že armádu nepotřebujeme, protože v případě potřeby nás ochrání naši spojenci z NATO. Ti nás ovšem chránit nebudou, jestliže nebudeme schopni stejnou službu poskytnout jim, jestliže ji budou potřebovat (Bílá kniha o obraně, 2011).

Hromadné propouštění zaměstnanců AČR v důsledku snižování státního rozpočtu má dopad na zhoršování klimatu v organizaci. Organizační klima charakterizují jevy, které mohou lidé v organizaci pozorovat, posuzovat a reflektovat. Je ho možno chápat, jako naladění lidí v organizaci, které je důsledkem organizačních a interpersonálních vlivů. Projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a působí na utváření pracovních postojů (David Martin, 2007).

To souvisí s identifikací pracovníků s organizací (přijetím a chápáním cílů organizace jako cílů vlastních). Klima v organizaci se odráží v sociálně psychologickém klimatu. To narušuje plnění úkolů a má negativní vliv psychiku a pracovní chování některých pracovníků. Pracovníci nemají jasno, co je hlavními cíly organizace. Stává se také, že přesnou představu o cílech mají, ale díky tlaku, který je na ně vyvíjen, ztrácejí schopnost shodnout se se svými spolupracovníky.

V současné době nedochází ani k uspokojování očekávání mnohých pracovníků, které také podporuje identifikaci s organizací. Nejistota a zhoršující se vztahy na pracovišti jsou často důvodem odchodu vysoce specializovaných pracovníků ze zaměstnání. Toto vyplývá i z případové studie.

Doporučujeme, aby se rozpočet armády konečně stabilizoval. Určitě není možné, aby rozpočet určený pro AČR klesal do nekonečna, to si politické vedení tohoto státu musí konečně uvědomit. V dalších letech je třeba rozpočet navýšit, protože vybavení naší armády je mnohdy žalostné.

První hypotéza, že se organizační, sociální a psychologické klima zhoršuje, se potvrdila, i když byl výzkum proveden pouze na malém vzorku respondentů. Po dalších personálních změnách, které budou provedeny v následujících letech by bylo dobré tuto oblast podrobit hlubšímu opětovnému výzkumu, protože je v současnosti tento jev podceňován.

Druhá hypotéza, že odhad vývoje přírůstků a úbytků vojáků v následujících letech, uvedený v Bílé knize o obraně je neobjektivní, se také potvrdila případovou studií personálních změn provedených u vybraného útvaru, a to takové změny nejsou zdaleka poslední.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- Bílá kniha o obraně* Ministerstvo obrany ČR – odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 978-80-7278-564-3
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- ŘEZNÍČEK, P. *Personalistika*. 1. vyd. 2006. Praha : Meritum, 2006. ISBN 80-7357-148-X.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje : výkladový slovník : výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1.vyd. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-X
- MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno : Computer Press a.s., 2007. ISBN 987-80-251-1496-4
- KOCIANOVÁ, R. *Metody personální práce*. Praha : Mowshe s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9327-1
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-3058-5
- JAKUBKA, J. *Zákonník práce 2011*. 7. vyd. Olomouc : Anag, spol. s.r.o. 2010. ISBN 978-80-7263-626-6
- BĚLINA, M. a kol. *Zákonník práce. Komentář*. 1. vyd. Praha : C. H Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-607-7

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Grafy a tabulka z Bílé knihy o obraně, 2011	I - VII
Příloha B – Dotazník	VIII - XI
Příloha C – Tabulky a grafy s výsledky výzkumu	XII – XV

BIBILOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka NEDBALOVÁ

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Počet stran: 60

Celkový počet stran příloh: 15

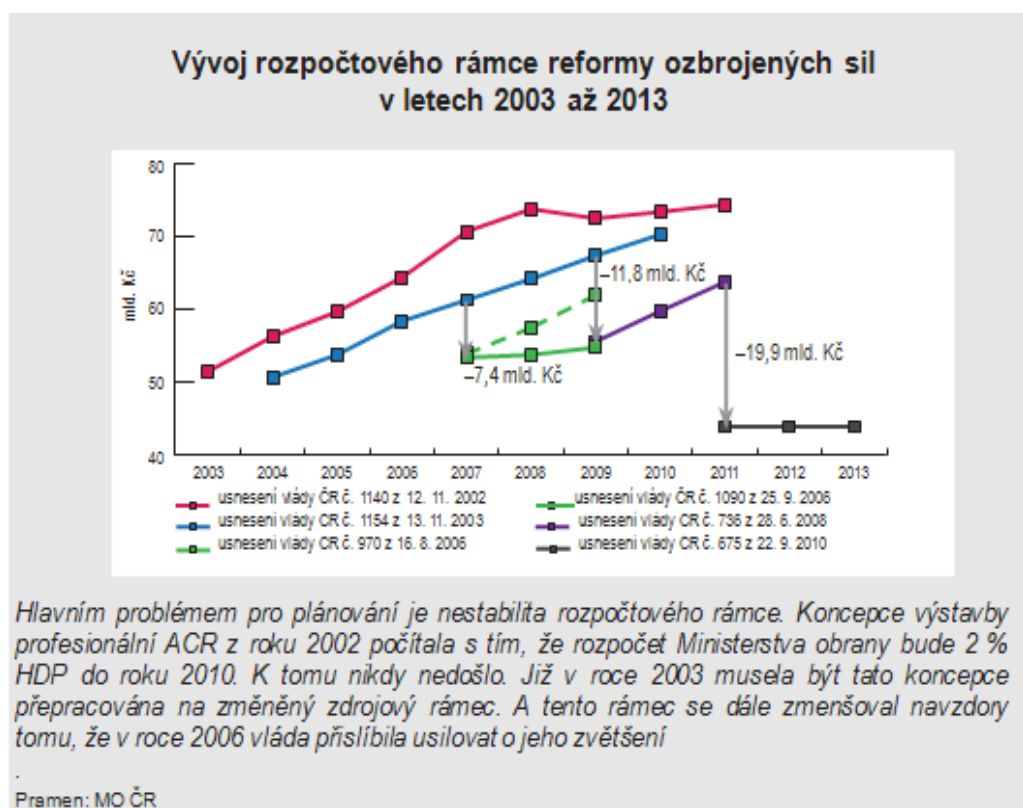
Počet titulů literatury a pramenů: 14

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Kocián

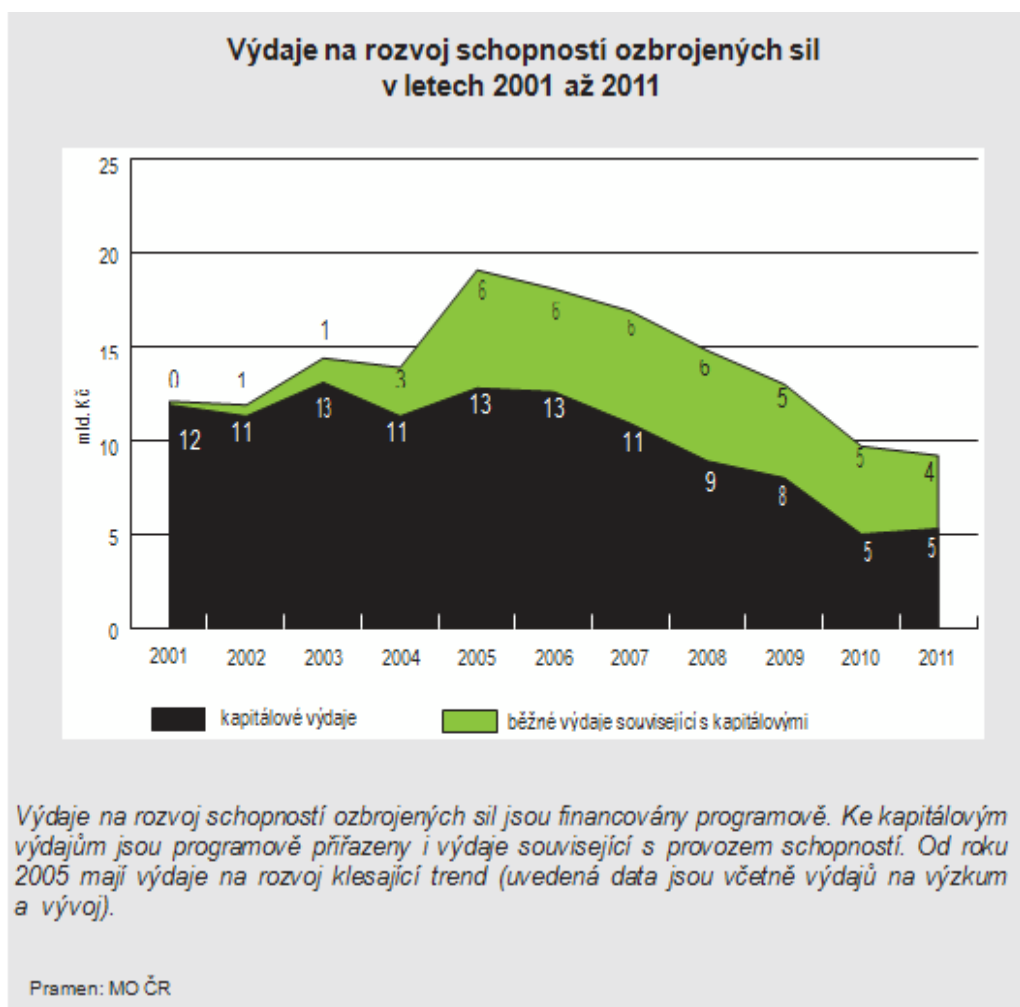
PŘÍLOHA A

V příloze A uvádíme několik grafů a tabulku z Bílé knihy o obraně, 2011, popisujících stav AČR.

Graf č. 1

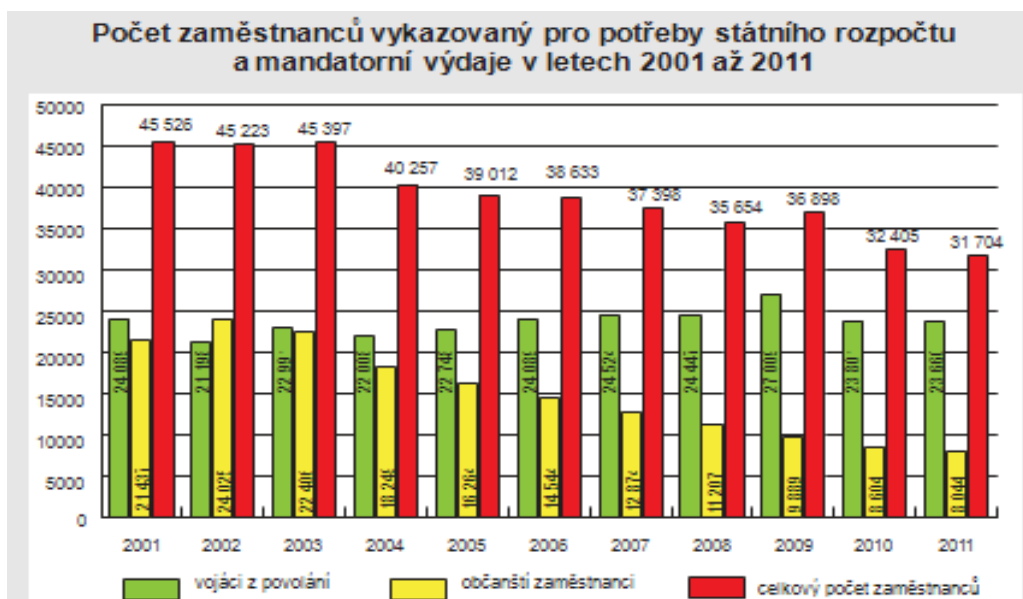


Graf č. 2

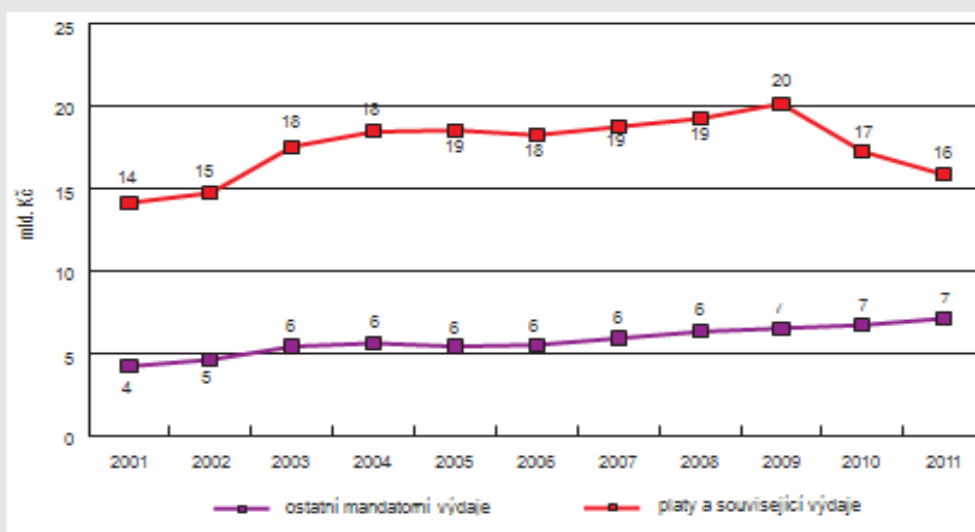


Ve vývoji počtu zaměstnanců v rámci Ministerstva obrany je zřetelný jednoznačný pokles jak v počtu občanských zaměstnanců, tak vojáků z povolání. Razantnější pokles je v posledních letech zaznamenán především v počtu občanských zaměstnanců. V oblasti mandatorních výdajů je patrný strmý pokles platů a s nimi souvisejících výdajů. Naopak k nárůstu dochází zejména v oblasti důchodů a přídatku na bydlení.

Graf č. 3



Uvedená data vyjadřují tabulky maximálních počtů v daných letech, na které byly vyčleněny finance v rozpočtu MO.



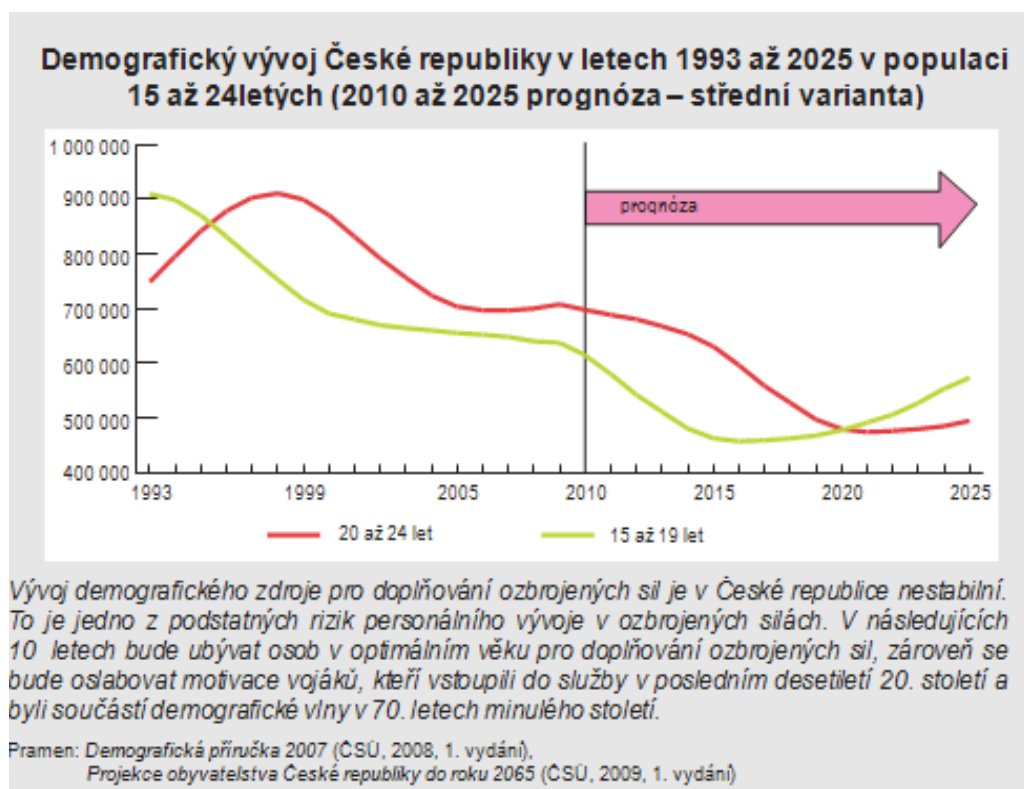
Mandatorní výdaje jsou výdaje spojené s personálem. Jde především o platy, pojistné hrazené zaměstnavatelem, zaměstnanecké benefity a důchody bývalých vojáků. Vývoj jejich výše je závislý hlavně na počtu příjemců a průměrné výši plnění.

Pramen: MO ČR

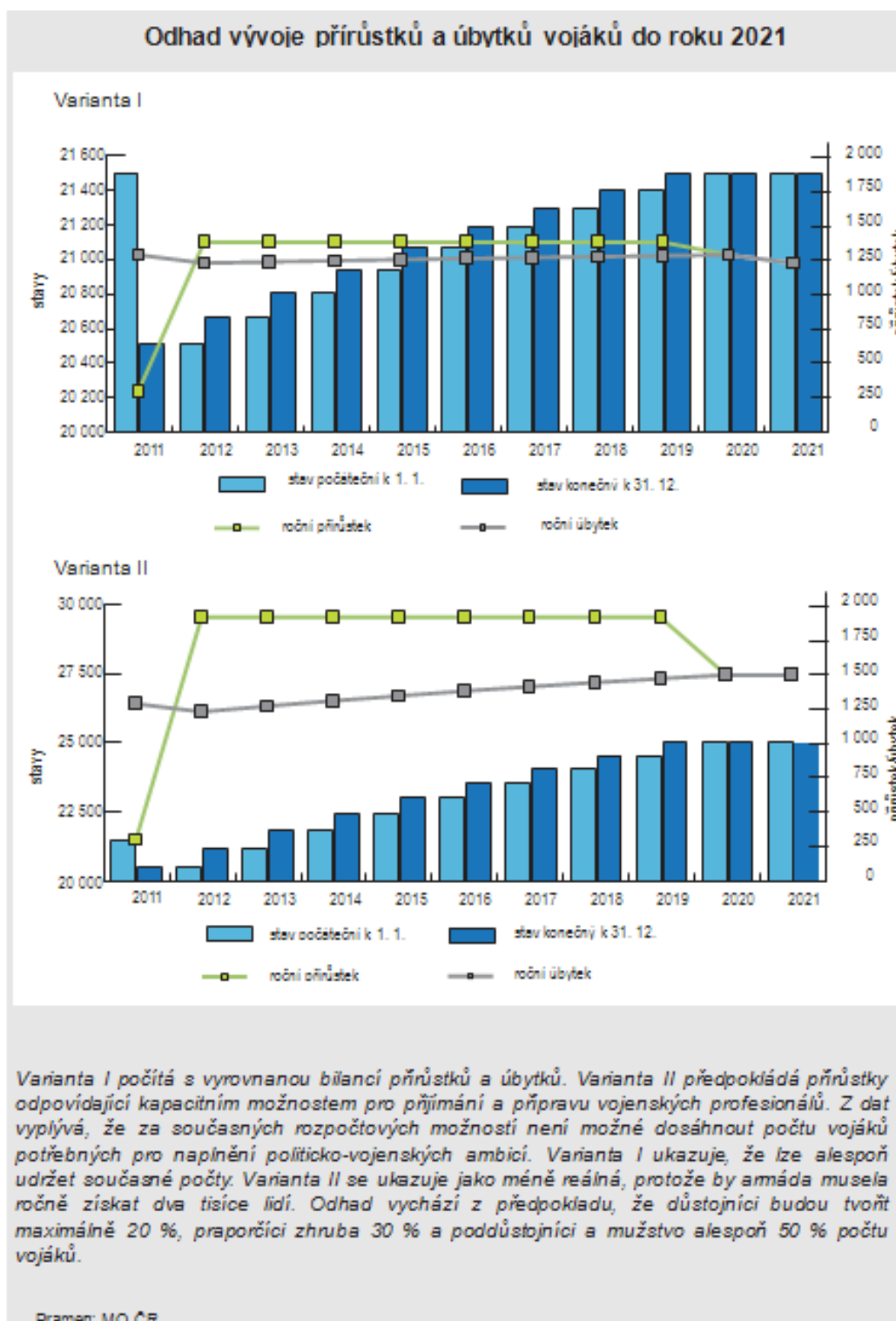
Podle materiálu Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky z roku 2007 mělo být na konci roku 2010 dosaženo počtu 36 800 osob (26 200 vojáků, 8 800 občanských zaměstnanců a 1 800 čekatelů). Ve skutečnosti bylo k 1. lednu 2011 v působnosti MO ČR 21 309 vojáků, 8 011 občanských zaměstnanců a 937 čekatelů. Jedním z důvodů, proč není možné cílových stavů dosáhnout, je nedostatečný rozpočet. K tomu se ovšem budou v příštích letech přidávat i další faktory, například demografický.

Během následujících deseti let se bude zmenšovat počet lidí ve věku, který je nejvhodnější pro nábor do ozbrojených sil (18 až 25 let), a zároveň budou odcházet z aktivní služby ti, kteří vstoupili do ozbrojených sil v 90. letech minulého století. Bude tedy složité udržet pozitivní bilanci přírůstků a úbytků a zabránit stárnutí ozbrojených sil.

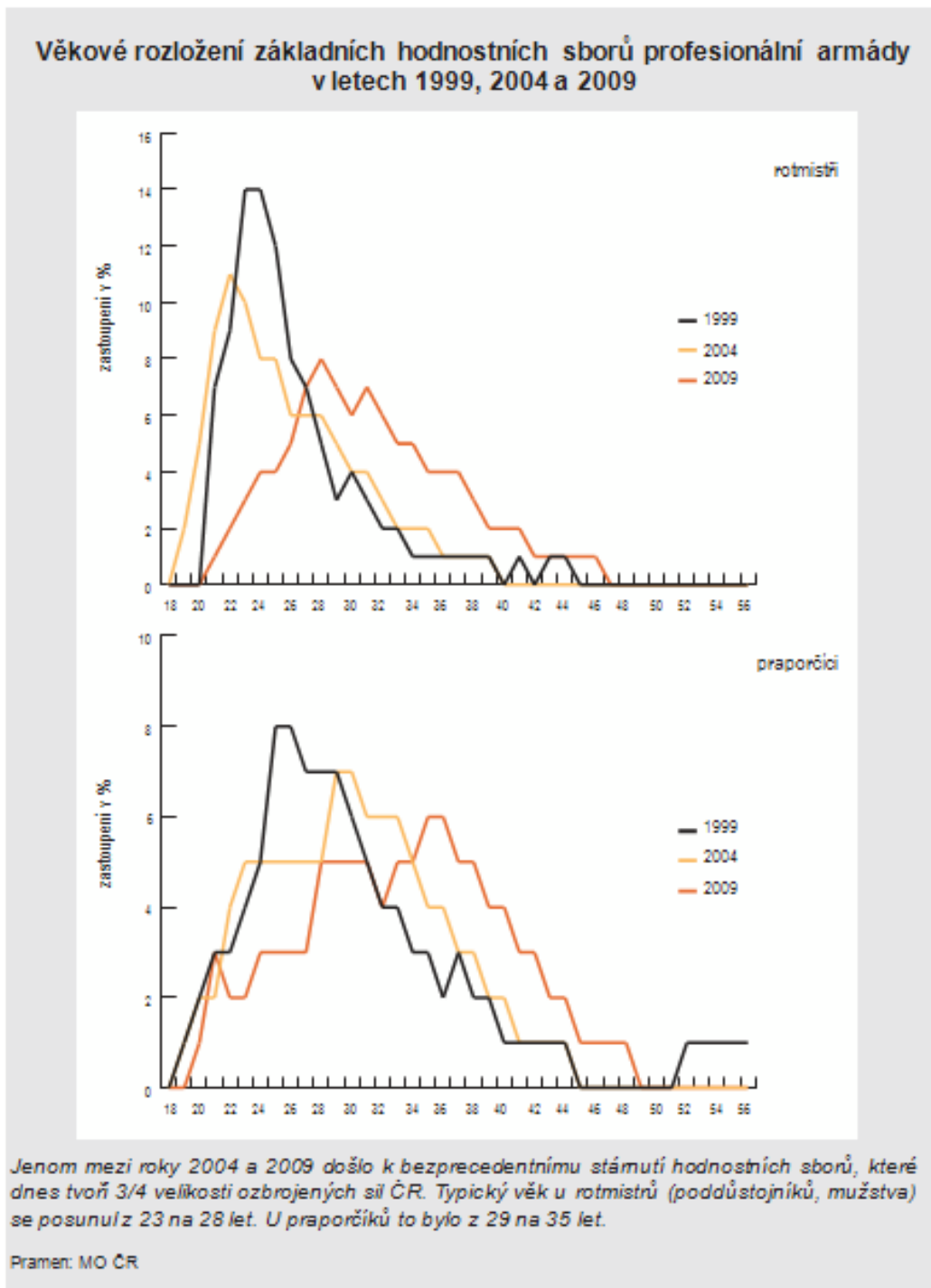
Graf č. 4



Graf č. 5



Graf č. 6



Tabulka č. 1

Vývoj počtu personálu Ministerstva obrany v letech 1999 až 2011
(stav k 1. lednu – skutečné počty)^{a)}

	generálové	vyšší důstojníci ^{b)}	nižší důstojníci ^{c)}	praporčíci	rotmistři / poddůstojníci ^{b)}	mužstvo ^{d)}	čekatelé ^{e)}	vojáci z povolání	vojáci v základní službě	občanští zaměstnanci	CELKEM
1999	23	14 671		7 122	1 150	–	–	22 966	33 281	21 481	77 728
2000	29	6 888	7 323	6 744	1 761	–	976	23 721	31 185	21 301	76 207
2001	28	5 700	7 556	6 607	2 093	–	1 200	23 184	24 955	21 286	69 425
2002	29	4 531	6 007	6 428	2 432	–	1 200	20 627	21 235	22 675	64 537
2003	25	4 153	5 528	6 489	3 219	–	1 507	20 921	19 783	20 808	61 512
2004	25	3 244	4 668	6 552	4 324	–	1 409	20 222	6 359	17 288	43 869
2005	32	2 865	4 157	6 339	6 879	–	1 281	21 553	–	14 971	36 524
2006	32	2 679	4 111	6 641	7 834	–	1 333	22 630	–	13 358	35 988
2007	32	2 674	4 162	6 834	8 977	–	949	23 628	–	11 946	35 574
2008	26	2 589	4 022	7 206	8 619	–	1 196	23 658	–	10 575	34 233
2009	25	2 464	3 795	7 363	8 486	–	1 341	23 474	–	9 017	32 491
2010	20	2 286	3 524	6 969	8 683	–	919	22 401	–	8 644	31 045
2011	22	2 258	3 255	6 082	7 637	1 118	937	21 309	–	8 011	29 320

^{a)} Skutečné počty k 1. 1. bez zakryté části Vojenského zpravodajství a vojáků a vojáků v dispozici. Počty vyjadřují naplněnost ozbrojených sil a v průběhu roku kolísají. Mohou se proto lišit od počtů uváděných pro potřebu státního rozpočtu.

^{b)} Kategorie rotmistřů byla vytvořena 1. 12. 1999 z poddůstojníků v další službě a části praporčků, zanikla 31. 12. 2010, kdy z hodnostního sboru rotmistřů byly vytvořeny hodnostní sbory poddůstojníků a praporčků.

^{c)} Kategorie čekatelů existuje od 1. 1. 2011. Od 1. 12. 1999 byli čekatelé praporčci a čekatelé důstojníci.

^{d)} Kategorie vyšší a nižší důstojníci byly vytvořeny 1. 12. 1999 z hodnostního sboru důstojníků.

^{e)} Kategorie mužstvo existuje od 1. 1. 2011.

Pramen: MO ČR

PŘÍLOHA B

Dotazník

Tento dotazník byl využit ve výzkumné fázi bakalářské práce:

Vážení respondenti,

obracím se na vás s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku na téma **„Zhoršuje se organizační, sociální a psychologické klima v organizaci, ve které pracujete?“**. Je určen zaměstnancům státní správy. Dotazník je součástí bakalářské práce, kterou zpracovávám jako studentka Univerzity Jana Amose Komenského v Praze v oboru Vzdělávání dospělých. Všechna uvedená data budou použita pouze pro účely vypracování bakalářské práce.

U každé otázky zvolte prosím jednu z nabízených možností.

Předem děkuji za vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Lenka Nedbalová

A: SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

Do jakého věkového rozmezí patříte?

- a) 20-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 a více let

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní

- b) středoškolské
- c) vysokoškolské

3. Jak dlouho ve státní správě pracujete?

- a) méně než rok
- b) 1-5 let
- c) 5-10 let
- d) 10-15 let
- e) 15-20 let
- f) více než 20 let

B: VLIV PROPOUŠTĚNÍ NA KLIMA V ORGANIZACI

4. Byl v poslední době ve vaší organizaci někdo propuštěn?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

5. Domníváte se, že propouštění negativně ovlivnilo mezilidské vztahy v organizaci?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

6. Domníváte se, že má propouštění vliv na pracovní výsledky zaměstnanců?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

7. Změnil se, podle vašeho názoru v souvislosti s propouštěním, přístup managementu k pracujícím?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
8. Motivuje vás zaměstnavatel k vyšším pracovním výkonům, v souvislosti s úbytkem pracovních sil?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím

C: VLIV PROPOUŠTĚNÍ NA PSYCHIKU PRACOVNÍKŮ

9. Obáváte se ztráty zaměstnání?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
10. Pociťujete větší psychickou zátěž v souvislosti s personálními změnami na vašem pracovišti?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
11. Máte obavy ze ztráty sociálních jistot?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím

12. Máte za dané situace stejně dobrý pocity z vykonávané práce jako dřív?

a) ano

b) ne

c) nevím

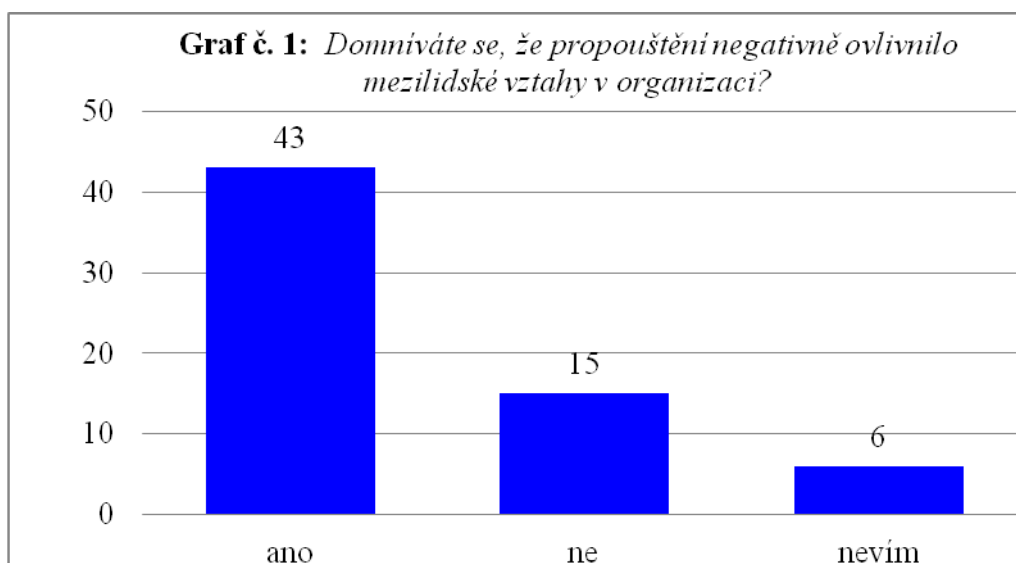
PŘÍLOHA C

Tabulky a grafy

Tabulky a grafy v této příloze byly vytvořeny na základě provedeného dotazování viz. PŘÍLOHA B.

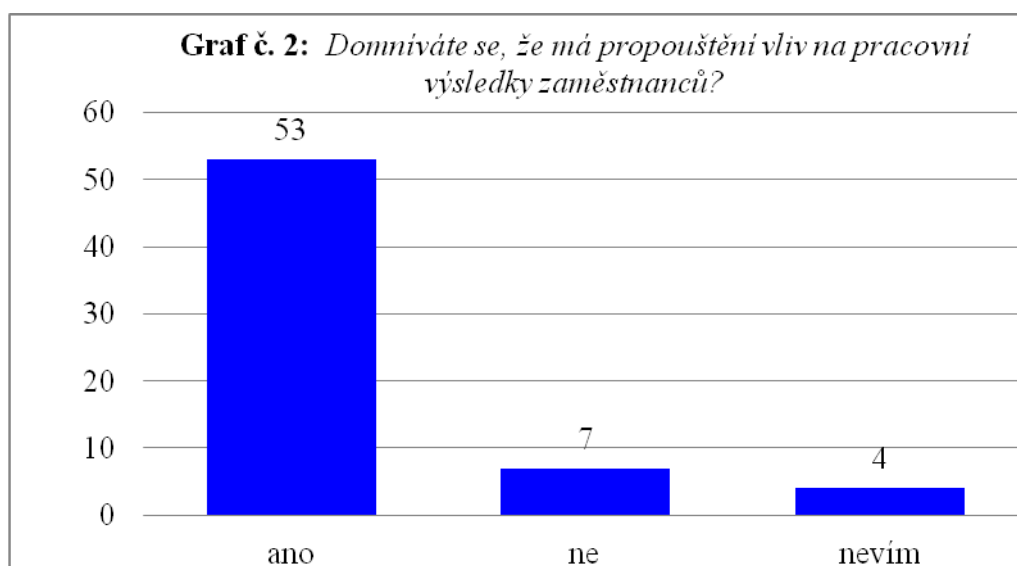
Tabulka a graf číslo 1 ukazují, že se dle názoru dotazovaných změnilo z důvodu provedených personálních změn vztahy mezi lidmi v organizaci.

Tabulka č. 1: Domníváte se, že propouštění negativně ovlivnilo mezilidské vztahy v organizaci?		
Možnost	Četnost	Relativní četnost
ano	43	67,19%
ne	15	23%
nevím	6	9,38%
Celkem	64	100%



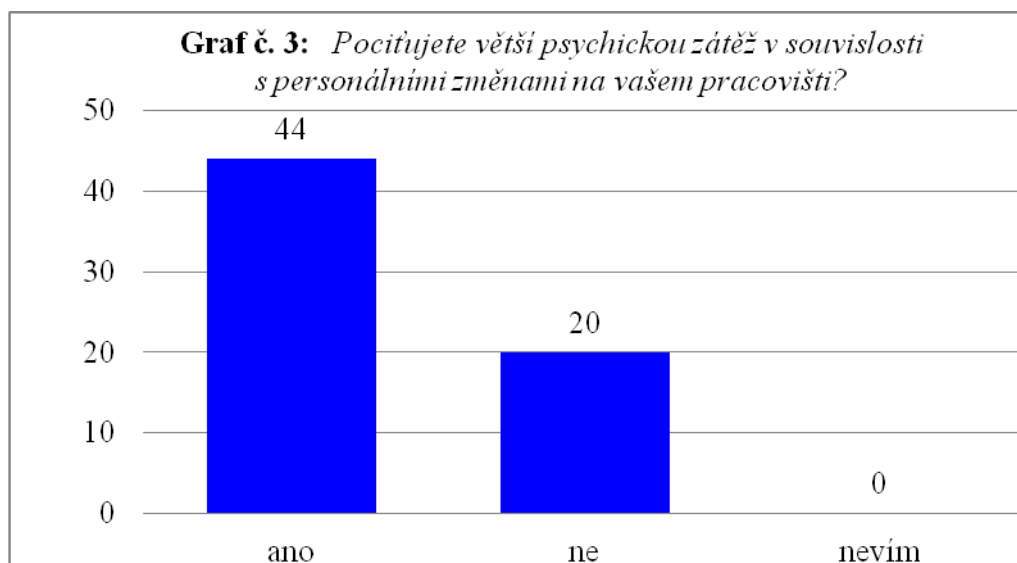
Tabulka a graf číslo 2 ukazují, že se personální změny podílejí na horších pracovních výsledcích zaměstnanců.

Tabulka č. 2: Domníváte se, že má propouštění vliv na pracovní výsledky zaměstnanců?		
Možnost	Četnost	Relativní četnost
ano	53	82,81%
ne	7	11%
nevím	4	6,25%
Celkem	64	100%



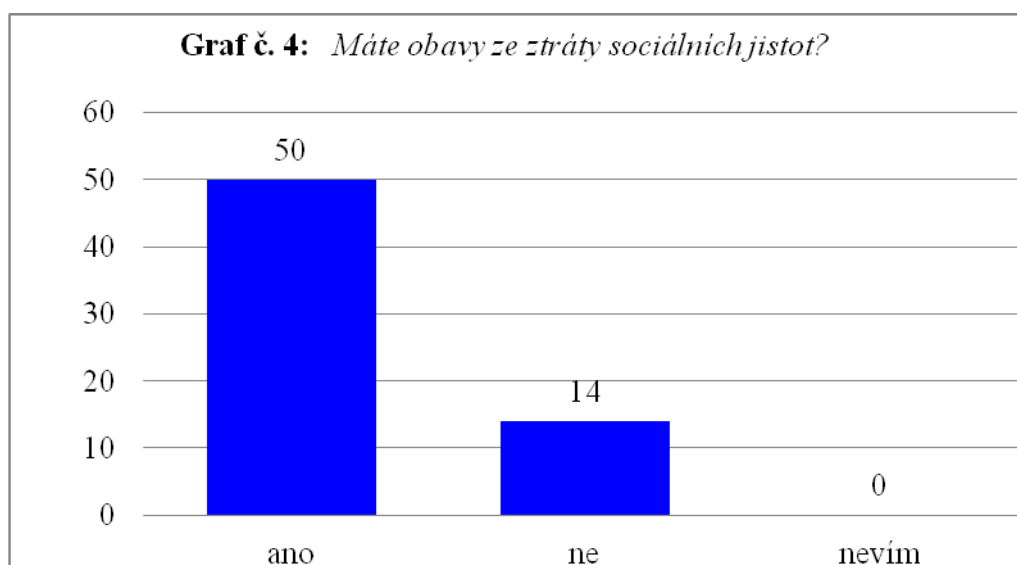
Tabulka a graf číslo 3 ukazují, že propouštění negativně ovlivňuje psychiku většiny dotazovaných respondentů.

Tabulka č. 3: Pociťujete větší psychickou zátěž v souvislosti s personálními změnami na vašem pracovišti?		
Možnost	Četnost	Relativní četnost
ano	44	68,75%
ne	20	31%
nevím	0	0,00%
Celkem	64	100%



Tabulka a graf číslo 4 ukazují, že dotazovaní pracovníci mají většinou obavy ze ztráty sociálních jistot.

Tabulka č. 4: Máte obavy ze ztráty sociálních jistot?		
Možnost	Četnost	Relativní četnost
ano	50	78,13%
ne	14	22%
nevím	0	0,00%
Celkem	64	100%



Uvedené výsledky výzkumu svědčí o zhoršování organizačního, sociálního i psychologického klimatu ve zkoumaném vojenském útvaru.