

Reflexe procesu penzionování a propouštění u personalistů

Markéta Salajková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Salajková**
Osobní číslo: **H11939**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Reflexe procesu penzionování a propouštění u personalistů**

Zásady pro vypracování:

Studium odborné literatury.

Zpracování rešerše z odborné literatury z oblasti penzionování a propouštění.

Příprava metodiky výzkumné části.

Použití kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat pomocí postupů kódování a kategorizování, včetně jejich interpretace.

Vyvození závěrů na základě výsledků, shrnutí a doporučení pro praxi.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1168-3.

KOUBEK, Josef. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BORSÍKOVÁ, Bernardína. Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012. ISBN 978-80-8105-405-1.

BRODSKÝ, Zdeněk. Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.


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

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014


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




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 24.4.2024

.....
Suhlova

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

V této bakalářské práci je zpracována reflexe procesu penzionování a propouštění u personalistů. V teoretické části jsou popsány jednotlivé oblasti, kterými se penzionování a propouštění, neboli personalisté při těchto procesech zabývají. Důraz je kladen na srozumitelnost informací a možnost jejich praktického využití. Na tyto informace navazuje část praktická, ve které je popsána výzkumná metoda kvalitativního výzkumu získávání informací a současná situace v podniku. Cílem je zhodnotit celkovou situaci v podniku z pohledu personálního útvaru a navrhnout opatření na řešení nedostatků.

Klíčová slova:

Personalistika, andragogika, penzionování, propouštění, outplacement, skončení pracovního poměru, řízení lidských zdrojů

ABSTRACT

This bachelor thesis treats Personnel Managers' Reflection of the Retirement and Layoff Processes. Individual parts of Retirement a Layoff processes are described in the theoretical part of thesis. The thesis includes understandable information and opportunity to practical use. These pieces of information are background of practical part in which qualitative research method and contemporary situation in the company are described. The aim of the thesis is to evaluate overall situation from the perspective of human resources management.

Keywords:

Human Resources Management, Retirement process, Layoff process, outplacement, Employment termination

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

Zvláštní poděkování patří Petře Topičové, která mi byla oporou po celou dobu studia.

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

Motto: „Lidé, kteří se rádi vzdělávají, nejsou nikdy nečinní.“

Charles Louis Montesquieu

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VZTAH PROCESU PENZIONOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ V ANDRAGOGICE	12
1.1 VÝZNAM ANDRAGOGIKY PRO PRÁCI PERSONALISTY	13
2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO PRÁCE	16
2.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	17
2.2 SCHOPNOSTI A ROLE PERSONALISTY	19
3 PROCES PENZIONOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ U PERSONALISTŮ	22
3.1 PENZIONOVÁNÍ.....	24
3.2 UKONČOVÁNÍ PP.....	25
3.2.1 Postup při propouštění.....	28
3.3 OUTPLACEMENT	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	34
4.1 CÍLE KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	34
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	35
4.3 METODY ZKOUMÁNÍ.....	35
4.4 VÝBĚR RESPONDENTŮ	36
4.5 RESPONDENTI – TABULKA	36
4.6 PROVEDENÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	37
4.7 POSTUP PŘI ANALÝZE DAT	38
4.8 KATEGORIE VÝZKUMU	39
4.8.1 „Děláme vše“.....	39
4.8.2 „Máme všechno?“	40
4.8.3 „Jde se na to“	42
4.8.4 „Opravdu já?!“	43
4.8.5 „Jak jsem na tom já“	45
4.8.6 „A mám všechno“	46
4.8.7 „Předtím tak, dnes jinak“	48
4.8.8 „Víme co dál?!“	49
4.8.9 „Je na čase jít“	50
4.9 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58

SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM TABULEK.....	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Personalistika se stává pevnou součástí managementu moderních podniků. Nejedná se pouze o personální administrativu, ale také o práci manažerskou, kterou vykonává několik lidí, kteří jsou sjednoceni do personálních útvarů. Je zapotřebí se tedy této problematice ve společnosti věnovat. Přestože již máme dobu mechanizace, lidský faktor je neustále tím nejdůležitějším v každém moderním podniku. Moderní podnik by měl vědět, že je zapotřebí své personální zaměstnance, personalisty, podporovat, motivovat a zajistit jim kvalitní pracovní prostředí pro výkon personální činnosti.

Personalisté mají ve firmě velmi důležitou úlohu a bez personalistů by podnik jen ztěžka správně a bez problémů fungoval. Personalisté mají za úkol nejen zrealizovat výběrové řízení a přijmout zaměstnance, ale také po celou dobu dohlížet na to, aby byl zaměstnanec ve firmě spokojen a kvalitně odváděl svou práci. V neposlední řadě mají také personalisté za úkol i propuštění zaměstnanců a uvedení zaměstnance do penze.

Obsahem práce jsou stěžejní činnosti personalistů jako penzionování a propouštění, které v podniku vykonávají. V teoretické části bude uvedeno ke každé činnosti, základní charakteristika, případné cíle a možnosti s odkazy na literaturu. Praktická část obsahuje představení a metodu získávání informací od personalistů v oblasti při výkonu práce penzionování a propouštění zaměstnanců v podniku. Praktická část navazuje na teoretický podklad a rozhovory s personalisty, respondenty, v moderním podniku.

Cílem práce je zhodnotit jak personalisté vnímají situaci, do které se personalista dostává z důvodu výkonu jejich pracovní náplně. V závěru práce budou identifikována kritická místa v oblasti personální práce a vypracovány návrhy na zdokonalení výkonu pracovní náplně.

V závěru práce bude provedeno zhodnocení slabých stránek a možné doporučení pro další výkon personální útvaru v praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZTAH PROCESU PENZIONOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ V ANDRAGOGICE

Proces penzionování a propouštění se řadí do personální andragogiky. Personální andragogika patří do kontextu andragogických disciplín rozvíjených v Česku a na Slovensku. Užívané spojení, personální andragogika, není moc časté, a proto jeho význam není ustálený. Pedagogika s andragogikou, ale i další sociální a humanitní vědy se zabírají jevy, které jsou proměnné a které podléhají společenským zájmům a názorům. Nesjednocený pojmový aparát edukačních věd využívá andragogika s pedagogikou také pojmy převzaté z jiných vědních disciplín. Jako příklad si můžeme uvést socializaci, která je klíčovou i v definicích andragogiky. (Beneš, 2008, s. 15)

Personální andragogika, do které patří oblast řízení lidských zdrojů, využívá několik pojmů známých také z psychologie, jako jsou například talent a učení. Také další pojmy z jiných sfér lidské činnosti. Pojmy jako jsou trenér, kouč, manažer a management. (Beneš, 2008, s. 15)

Problematika definice pojmu personální andragogika je velmi složitá. Další definicí personální andragogiky je, že je součástí profesní andragogiky. Znamějšší definicí personální andragogiky je, že je to „soubor teorií a strategií, zásad a pravidel zaměřených na orientaci, vedení, pomoc, péči a aktivní utváření (profesionalizace) člověka v jeho pracovních rolích“ (Palán, 2003).

Personální andragogika patří v rámci andragogických disciplín mezi aplikační a současně hraniční obory andragogiky. Profesní andragogika úzce souvisí s rozvojem personální andragogiky. Z toho důvodu můžeme personální andragogiky považovat za složku andragogiky profesní, která by měla do budoucna zkoumat možné účinné a kvalitní edukace dospělých. Můžeme tudíž charakterizovat i andragogickou práci. Andragogická práce zkoumá problémy ve vzdělávání a také zkoumá učení v pracovních podmínkách, pracovním prostředím a ostatních institucích, které připravují zaměstnance na pracovní funkce. Můžeme tedy říct, že práce personalistů v organizacích nebo podnicích je úzce spjata s andragogikou. Jako každý člověk, tak i personalista, musí správně zvládat edukaci pro svoji pracovní pozici. (Prusáková, 2010, s. 6-39)

Kromě reflexe a následného zjištění z praxe jsou pro vývoj personální andragogiky důležité zejména výsledky vědeckého zkoumání. Zkoumání především v oborech společenských

a humanitních, které nám poskytují zázemí a zdroje poznatků pro ostatní andragogické disciplíny. Nejvíce je andragogika propojena zejména s pedagogikou. Pedagogiku nelze pouze spojovat jen s výchovou a vzděláváním ve škole, ale je spojována také s edukací a světem práce. (Průcha, 2002. s. 43)

V rovině teoretické a aplikační se zabýváme především vztahem personální andragogiky s koncepcemi personální práce jako nauky o práci s lidmi v různých typech zaměstnání, které ovlivňují praxi rozvoje a řízení lidských zdrojů. Personální andragogika se zabývá problémy, které jsou identifikovány z praxe, ale jsou také reflektovány z andragogických teorií. (Armstrong, 2007, s. 162)

V souvislostech, které jsme již uvedli, můžeme také hovořit o objektivní a subjektivní kariéře, o personalizaci jedinců v psychosociálním rámci a z hlediska socioekonomického. Personální andragogika je oblast edukace dospělých a péče o dospělé učící se jedince, které se zaměřuje na jedince v daném pracovním prostředí. (Nakonečný, 2005)

Skutečností je, že se andragogika v několika posledních letech rozvinula do tří ovlivňujících se oblastí. Do těchto oblastí patří věda, obor studia a andragogická praxe. V epistemologicko-praxologickém trojúhelníku, tvoří vrcholy andragogického trojúhelníku andragogika jako vědní obor, obor studia a také obor praktické práce, které se navzájem prolínají a vznikají mezi nimi vztahy. (Švec, 2008)

Profesní andragogika spolu a personální andragogikou se má stát základnou pro programy rozvoje potenciálu zaměstnanců v podniku na jejich pracovních pozicích a v rolích. Poté, bychom mohli, brát personální andragogika jako podnikovou péči o zaměstnance a přispívala by k rozvoji rozličných typů pracovních organizací. Z hlediska procesu penzionování a propouštění je personální andragogika nedílnou součástí života personalistů v podniku. Proto personální andragogika učí personalisty jak jednat s lidmi, jak je dále vzdělávat a také jak zaměstnance motivovat. (Tureckiová, 2009)

Jaký je význam andragogiky pro práci personalisty, si vysvětlíme v následující podkapitole, jelikož jak již jsme výše uvedli, andragogika je pro práci personalistů velmi důležitá.

1.1 Význam andragogiky pro práci personalisty

„Systém vzdělávání dospělých je značně diferencovaný a heterogenní (různorodý) a nachází se v procesu neustálého pohybu, změn a nových orientací. Absence nebo rámcovost stát-

ních či legislativní regulace a činnost komerčních a privátních zařízení také nepřispívají k jeho přehlednosti. Na místě je tedy otázka jednoty andragogické praxe. Tato jednotu se dá najít v pracovní náplni andragoga. Andragogové pracují skoro výlučně v organizacích. Musí být schopni pochopit cíle, funkce a potřeby organizace a vyvodit z nich cíle a obsahy vzdělávacích programů. Tyto vzdělávací programy je třeba didakticky zpracovat, realizovat a evaluovat... ..Především současný vývoj v oblasti podnikového vzdělávání poukazuje na to, že tato činnost nabývá na významu.“ (Beneš, 1997)

Andragogika má uplatnění v oborech, které se zabývají vzděláváním, výchovou, řízením, péčí a pomocí dospělým. Především nalézá uplatnění v sociální a personální péči. Samotná andragogika je základem pro úspěšné personální řízení. V minulých letech se andragogika nazývala pedagogikou dospělých. Tato pedagogika dospělých byla v podnikovém vzdělávání tzv. podnikovou pedagogikou. (Palán, 2002, s. 26)

Podnikové vzdělávání se poprvé objevilo již na konci 2. světové války v závodních školách práce. Závodní školy práce byly později rozšířeny o podnikové technické školy a také podnikové instituty. V těchto podnikových školách bylo vzdělávání spíše na úrovni dělnických tříd, později se podnikové vzdělávání začalo zaměřovat i na řídicí pracovníky. Andragogika z pohledu péče o pracující lidi se věnovala výchově ze strany komunistických a odborových organizací. Představovala takzvanou ideově politickou indoktrinaci. Indoktrinace znamená vnucování cizích forem, postojů a způsobů myšlení a jednání jedinců. (Palán, 2002, s. 27)

Personalistika později stála před problémem, kterým bylo vytvoření aktivního vztahu člověka k podniku s cílem ztotožnit člověka s cíli podniku. Šlo tedy o paralelní uspokojování potřeb jak organizace, tak i jednotlivce. Úkoly personálního řízení jsou členěny do jednotlivých činností. Tyto činnosti mají zajistit optimální personální strukturu. (Palán, 2002, 27)

Jednou z hlavních činností personálního útvaru je výchova a vzdělávání pracovníků. „Rozvoj péče o pracovníky, vč. Rozvoje podnikového vzdělávání a tím zvyšování kvalifikace nutně povede ke kvalitnějšímu plnění úkolů ze strany pracovníků.“ (Palán, 2002, s. 28) Musíme si také uvědomit, že personální činnosti jsou ovlivněny navzájem a pokud by byla jedna z činností slabší, než ty ostatní může být kompletně ohrožen systém personálního řízení. Toto se také týká i andragogiky. Dle Palána (2002, s. 28) „zde mluvíme o relaci člo-

věk – podnik, ale uvedené zásady platí i zcela obecně, tedy v relacích: člověk – člověk, člověk – podnik, člověk – společnost, člověk – svět.“

Cílem andragogiky je pomáhat člověku vytvářet rovnováhu ve všech vztazích adaptace na vnější skutečnosti. V následující kapitole se zaměříme na práci personálního útvaru, na to co je jeho činností. Uvedeme si také předpoklady a schopnosti pro to, aby se personalista stal způsobilým pro výkon personální práce v podniku. Každý personalista musí zvládat i určité role, do kterých se může dostat v průběhu personální práce. To, v jakých rolích se může personalista ocitnout, si popíšeme také v následující kapitole.

2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO PRÁCE

Personální útvar neboli útvar lidských zdrojů, se zaměřuje na řízení, rozvoj a situaci v podniku. Personální útvar je zapojen do utváření a realizace personální politiky, personální strategie a také do všech následujících personálních činností: personální plánování, vytváření organizace, rozvoj organizace, realizace a výběrové řízení, vzdělávání, řízení odměňování, ochrana a bezpečnost zdraví při práci, personální správa, vztahy se zaměstnanci, péče o zaměstnance a všechny ostatní záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů v podniku. (Armstrong, 2007)

Budeme-li hovořit o prosperitě podniku, stojí personální útvar často ještě stranou. Funkce personálního útvaru je stále chápána jako specifická funkce, která nesouvisí s výrobou či obchodem. Personální útvar je ještě stále považován za kancelář, kde jsou přijímáni a propouštěni zaměstnanci. Hlavní a velice důležité oblasti, ve kterých by se měl personální útvar aktivně angažovat, jsou sociální a personální záležitosti. Dále pak jsou to aktivity na poli komunikace, filosofie firmy a také firemní kultury. (Intuitivní marketing, 2007)

„Šetření britské Industrial Relations Services (IRS – instituce poskytující služby v oblasti kolektivních pracovních vztahů) zaměřené na role, povinnosti a odpovědnost personálních útvarů IRS, 2004b) zjistilo, že personální útvary strávily 20 % svého času strategickými činnostmi, 40 % správními a administrativními činnostmi, 30% poskytováním poradenských služeb a 10 % dalšími činnostmi.“ (Armstrong, 2007)

V literatuře nalezneme několi pojmů, jako jsou personální řízení, personální práce nebo řízení lidských zdrojů. V praxi se tyto pojmy používají jako synonyma, přesto je důležité tyto pojmy rozlišovat.

Je velmi důležité si uvést rozdíly mezi personální prací a řízením lidských zdrojů. Dle Koubka (2008, s. 13) „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.“ Personální práce zahrnuje následující činnosti a jsou to nábor zaměstnanců, vzdělávání, organizace práce, začlenění zaměstnanců do pracovního procesu a také administrativu související se zaměstnanci a ostatními činnostmi. (Koubek, 2008, s. 13)

Naopak řízení lidských zdrojů je strategické řízení lidí, kteří pracují v podniku, kdy jejich individuální a také kolektivní výkony směřují k dosažení cílů dané společnosti. Právě

prostřednictvím řízení lidských zdrojů se snaží podniky uplatňovat zájmy managementu. (Armstrong, 1999, s. 149)

Řízení lidských zdrojů má za úkol zajistit maximální výkonnost organizace a její neustálé zlepšování. K rozvoji a zlepšování organizace je zapotřebí použití všech možných zdrojů. Jsou to především tyto: finanční, materiální, informační a lidské. Nejdůležitějším zdrojem je lidský zdroj, neboť ten rozhoduje o ostatních zdrojích. Proto je velice důležité lidský zdroj rozvíjet a neustále zlepšovat. Koubek, 2008, s. 16)

Největšími rozdíly mezi personální prací a řízením lidských zdrojů jsou strategický přístup a orientace na vnější faktory formování a fungování organizace. Strategický přístup k personální práci se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu podniku a také zvažuje všechna rozhodnutí, která by mohla mít dlouhodobý dopad. Personální práce již není záležitostí pouze odborných personálních pracovníků, ale stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Hlavním rozdílem mezi personální prací a řízením lidských zdrojů je ale to, že se činnost personálního útvaru stala nedílnou součástí řízení podniku. Úkolem personálního útvaru není pouze a jenom administrativa, ale i spolupráce s vedením podniku a s jednotlivými odděleními. (Koubek, 2008, s. 15-16)

V následující podkapitole si přesně vysvětlíme v čem spočívá činnost personálního útvaru a co je hlavní náplní práce personálního útvaru.

2.1 Činnosti personálního útvaru

Hlavní náplní práce personálního útvaru je analytická, koncepční a také metodická činnost, na kterou navazuje poradenství. Personální útvar členíme na dané jednotky, které zabezpečují konkrétní personální činnost. (Kleibl a kol., 2001, s. 21)

Jednou z hlavních činností personálního útvaru je **vytváření a analýza pracovních míst**. Personální útvar určí a nastaví pracovní úkoly a pravomoci na konkrétní pracovní pozici. Další činností personálního útvaru je **personální plánování, získávání (výběr) a přijímání pracovníků**. Personální útvar má povinnost zveřejňovat informace o volných pracovních místech a připravovat potřebné dokumenty pro uchazeče o pracovní pozici. Práci personalisty je také **shromažďování informací o uchazeči a rozhodovat o přijetí a výběru uchazeče**. Personální útvar také **hodnotí pracovníky, rozmisťuje pracovníky a musí také ukončovat pracovní poměr s pracovníky**. Ukončení pracovního poměru je jednou

z nejtěžších činností personálního útvaru. Personální útvar zajišťuje **odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků a má na starosti i pracovní vztahy**. Pracovními vztahy je myšleno jednání mezi vedením podniku a zaměstnanci a zpracování informací o případných jednáních. Odměňování pracovníků, kde jde jednak o hodnocení práce, kterou zaměstnanec odvedl, nám slouží jako základna pro určení mzdových relací. Odměňování pracovníka dle výkonu a zaměstnanecké výhody, ty jsou poskytované jako bonusy k platu. V neposlední řadě je také činností personálního útvaru **péče o pracovníky**, která spočívá v tom, že je zabezpečeno odpovídající pracovní prostředí, bezpečí a ochrana jejich zdraví při práci. Každý personální útvar by měl mít takzvaný personální informační systém, který zajišťuje uchování, zpracování a analýzu dat o pracovních místech, pracovnících a jejich práci. (Koubek, 2008, s. 20)

Personální informační systém zajišťuje již výše zmíněné uchování dat, zpracování a analýzu dat o konkrétních pracovních místech a pozicích. Zajišťuje také informace o pracovnících a informace o tom, jakou práci vykonávají. Personální informační systém, anglicky řešeno *human resource information systém*, je tedy vhodný pro vypracování a vedení záznamů, které nám později mohou nabídnout pomoc při rozhodování. (Armstrong, 1999, s. 54)

Dle Koubka (2008, s. 252) „Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.“

I proto se personální útvar podílí na vzdělávání pracovníků a je to jednou z jeho dalších činností. Vzdělávání pracovníků se dělí dle personálního útvaru do pěti základních aktivit. První aktivitou je **prohlubování pracovních schopností zaměstnanců**. Jelikož se mění požadavky pracovního místa, musí se i zaměstnanec doškolovat. Další aktivitou je **zvyšování použitelnosti pracovníka**, což znamená, rozšiřovat znalosti pracovníka nad úroveň jeho pracovní pozice. Důležitou aktivitou jsou také **rekvalifikační kurzy a procesy**, které slouží ke změně kvalifikace pracovníka. **Přízpůsobování pracovních schopností nových pracovníků** je také nedílnou součástí personálního útvaru v oblasti vzdělávání pracovníků. Toto nám slouží k tomu, že ne vždy je nově přijatý pracovník schopen pracovat na dané pozici samostatně. Je nutné ho tedy přizpůsobit používané technice a technologii, požadavkům a stylu práce. V moderní personální práci je také důležité **formování osobnosti pra-**

covníka. Musíme si uvědomit, že personální práce v oblasti vzdělávání pracovníků se netýká pouze vzdělávání jednotlivců, ale i skupin zaměstnanců. (Koubek, 2008, s. 253)

2.2 Schopnosti a role personalisty

Personalista je součástí řízení chodu celé firmy a je partnerem v podnikání. To, kolik bude ve firmě personalistů na daný počet zaměstnanců, není nikde přesně vymezeno, není tedy žádná norma, dle které bychom toto určili. Záleží to především na individuálním přístupu a požadavku firmy. Důležitým faktorem pro počet personalistů ve firmě je velikost firmy, typu prováděných prací a typu zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

„Schopnosti jsou reálné předpoklady pro vykonávání nějaké činnosti. Jsou geneticky předurčené až v 60 % poměru, ale pokud nejsou splněny podmínky socializace, tak dojde ke zhroucení i tohoto vrozeného základu. Tyto vrozené předpoklady se označují jako vlohy“ (Mikuláščík, 2007, s. 113)

Vlohy má každý člověk, jen záleží, jestli se v něm vlohy probudí. Mezi každým člověkem jsou rozdíly v tom, kdo co umí, zná nebo co se dovede naučit. Každý z nás má svůj osobní strop, který nemůže přesáhnout a každý z nás ho má jinak vysoký. Schopnosti mohou být teoretické, což jsou vlastně znalosti a také praktické, což jsou dovednosti. Pokud má člověk nebo personalista vyšší míru předpokladů, můžeme tyto předpoklady označit jako nadání. V případě, že je nadání na vysoké úrovni a je velmi výrazné, můžeme také hovořit o talentu nebo dokonce o genialitě. (Mikuláščík, 2007, s. 113)

Nároky na schopnosti personalisty se neustále zvyšují. Je to zapříčiněno tím, že s růstem významu personalistiky v podniku roste i samotná role personalisty jako individua a tím pádem rostou i nároky na jeho schopnosti. V dnešní době je kladem velký význam na práci personalisty a samotný obsah personalistiky v podniku. Schopnosti personalisty tedy musí být širšího hlediska a musí sahat vysoko nad rámec personální práce jako takové. (Armstrong, 2007, s. 93)

Mezi klíčové schopnosti personalisty patří orientace v problémech podniku. Personalista musí dobře znát a rozumět cílům podniku a podnikové strategii. Také musí umět správně motivovat řadové, ale i vedoucí pracovníky a musí je vést ke snaze dosáhnout společných firemních cílů. Velmi váženou schopností personalisty je umět žít podle hodnot firmy, vytvářet a udržovat vztahy ve firmě, které jsou založené na důvěře. Každý správný personalis-

ta by měl předpovídat problémy ve firmě a měl by umět iniciovat změnu ve firmě. (Armstrong, 2007, s. 93-94)

Kromě výše zmíněného by se měl personalista orientovat ve vnějších faktorech, které ovlivňují chod firmy, jako je například trh práce, populační vývoj, legislativa a sociální vývoj. Schopností personalisty je také znalost technologie, kterou firma využívá, znalost financí, marketingu a provozních záležitostí firmy. Velmi důležitou schopností personalisty je jednání s lidmi. Umět jednat se zaměstnanci ale i s lidmi mimo firmu je velice váženou schopností a v mnoha případech i rozhodující schopností pro přijetí tohoto personalisty. Personalista musí mít také schopnost rozvíjet své organizační schopnosti a vzdělávat se ve všech již výše zmíněných oblastech jeho činnosti. (Koubek, 2008, s. 35)

Rolí, ve kterých se může personalista ocitnout, je opravdu mnoho. Znamé jsou nejvíce tři základní a klíčové role a jsou to stratégové, interní konzultanti a poskytovatelé interních služeb. Stratégové jsou personalisti, kteří se zabývají zejména dlouhodobými strategickými otázkami řízení a rozvoje zaměstnanců. Stratégové formulují firemní politiku tak, aby co nejvíce využívali schopnosti lidských zdrojů. Role personalistů jako interních konzultantů je stále více důležitá, jelikož poskytují rady a doporučení managementu při řešení personálních otázek. Personální otázky jako jsou inzerování pracovních míst, seznam vhodných uchazečů, výběr metod ve vzdělávání zaměstnanců, mzdové i platové tarify, pracovní spory a stížnosti, disciplinární záležitosti a dodržování pracovní doby nebo absence v práci. Personalisté jako poskytovatelé interních služeb, jsou ve firmě především pro potřeby organizace, liniových manažerů a zaměstnanců. Liniový manažer, se stává interním klientem personalistů jako poskytovatelů interních služeb. Proto je od personalistů v této oblasti očekáván profesionální přístup a profesionální služby. (Armstrong, 1999, s. 66)

Dalšími rolemi, do kterých se může personalista dostat, jsou například role partnera v podnikání, role inovátora a činitele změny, monitorovací role a role strážců hodnot. V roli partnera v podnikání, personalisté úzce spolupracují s liniovými manažery a společně odpovídají za provoz a následné úspěchy podniku. Jako aktivní role je považována role inovátora a činitele změny, která má za úkol pozorovat, analyzovat a identifikovat případné hrozby a problémy. Úkolem této role je zabránit hrozbě a navrhnout příslušnou měnu, právě proto, aby vůbec k hrozbě nedošlo. Monitorovací role personalisty slouží ke kontrole liniových manažerů. Personalista se v této roli stává kontrolorem a dohlíží na to, aby byli

postupy ve firmě v souladu se zákony. Personalista v roli ochránce, strážce, hodnot má za úkol upozornit na chování v rozporu s těmito hodnotami. (Armstrong, 2007, s. 79-82)

Jak již víme, práce personalisty není vůbec jednoduchá. Vyžaduje řadu schopností, znalostí a dovedností, které musí personalisty mít. Musí také dobře zvládat výše zmiňované role a umět tyto role propojit. V následující kapitole se zaměříme na konkrétní činnost a to ukončování pracovního poměru s pracovníky.

3 PROCES PENZIONOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ U PERSONALISTŮ

Jednou z nejtěžších věcí pro personalisty je komunikace v oblasti propouštění zaměstnanců. I když má personalista k propouštění zaměstnanců odborný přístup, vše se zaměstnancem prodiskutuje a vysvětlí mu důvod jeho propuštění, zaměstnanec přesto tento krok pojmenuje jako „vyhodili mě z práce“. I přesto personalista ale dobře ví, že je potřeba tuto úlohu udělat profesionálně a nijak tuto situaci nezlehčovat. Ať už dojde k rozvázání, propuštění zaměstnance, z jakéhokoli důvodu, říká se, že v komunikování o skončení pracovního poměru platí pravidlo méně je někdy více. (Armstrong, 2007, s. 407)

Toto pravidlo platí z toho důvodu, aby o rozhodnutí nevěděli ostatní zaměstnanci, ale aby se zaměstnanec, se kterým chce podnik rozvázat pracovní poměr, dozvěděl tuto skutečnost jako první a to z úst personalisty. Dozvědět se tuto skutečnost od ostatních zaměstnanců se považuje za selhání kompetencí personalisty a pro propuštěného toto není nic příjemného. Pokud funguje kultura organizace tak jak má, rozhodnutí o rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem proběhne pouze ve složení, zaměstnanec a přímý nadřízený zaměstnanec nebo s personálním ředitelem. Rozvázání pracovního poměru se řídí Zákoníkem práce a nesmí dojít k jeho porušení. (Borsíková, 2012, s. 60)

Rozvázání pracovního poměru může být realizováno dobrovolně pracovníkem, který odchází do jiného zaměstnání, nebo mu nevyhovují podmínky pro práci v tomto podniku. Pracovní poměr může také zaměstnanec rozvázat z toho důvodu, že je na konci kariéry a tudíž rozváže pracovní poměr penzionováním. Ve většině dnešních případů lidé odcházejí nedobrovolně. Podnik ukončuje zaměstnanecký poměr například z důvodu nadbytečnosti. (Armstrong, 1999, s. 489)

Za skončením pracovního poměru a odchodem ze zaměstnání je vždy rozhodnutí buď zaměstnavatele, nebo zaměstnance. Skončení pracovního poměru může také proběhnout na základě rozhodnutí obou, zaměstnance i zaměstnavatele. (Kajzar, 2010, s. 108)

Zákoník práce a to přesně § 48 - § 73, stanovuje přesné podmínky a řadu možností, jak lze iniciovat odchod ze zaměstnání ze strany zaměstnance i ze strany zaměstnavatele. Tyto podmínky vymezené v Zákoníku práce musí být při odchodu ze zaměstnání a rozvázání pracovního poměru splněny. (Kajzar, 2010, s. 108)

Je mnoho důvodů jak rozvázat pracovní poměr, vždy by měly být tyto důvody oprávněné. Spravedlivost při propouštění a rozvázání pracovního poměru je problémem morálním

i právním. Každá organizace a podnik pracují na tom, aby jejich rozhodnutí a postupy v oblasti propouštění bylo spravedlivé. Ne vždy ale v očích zákona postupují spravedlivě. Jedním ze stěžejních důvodů je chybné řešení problémů jednotlivými personalisty nebo jednotlivé formální právní aspekty týkající se propouštění. (Hook & Foot, 2005, s. 413)

Personalisté by si při jednání se zaměstnanci nejen v oblasti propouštění, měli uvědomovat význam a dodržování legislativy. Existuje mnoho odborných textů k právnímu aspektu tohoto jednání a personalista by měl mít nastudované tyto odborné texty. Popřípadě může personalista u složitějších problémů a případů využít odbornou radu právního zástupce organizace. Legislativa se neustále mění a vede k tomu, aby personalista dobře znal obecné principy týkající se propouštění a dále pak, aby se seznamoval s nejnovějšími zákony. (Hook & Foot, 2005, s. 413)

Nejprve si ale musíme vysvětlit, co znamená pojem reflexe procesu. Jelikož se budeme zabírat problematikou penzionování a propouštění u personalistů z pohledu reflexe. Je obecně známo, že reflexe znamená ohlédnutí se za danou situací, která proběhla nebo za danou aktivitou, kterou jsme vykonali. Reflexe neboli rozbor, diskuse, zhodnocení, je stejně důležitá jako akce sama. Reflexe nám pomáhá zpracovat naše dosud získané zkušenosti během aktivity, kterou jsme prováděli. (Hublová, 2012)

Reflexe je tedy jednou z hojně používaných metod evaluace výcviků sociálních dovedností a osobnostních dovedností u personalistů. Reflexe procesu penzionování a propouštění u personalistů je jedna z posledních a mnohdy nejobtížnějším metodickým krokem, který používáme při realizaci sociálně psychologické techniky. (Jiřincová & Svoboda)

Dle Psychologického slovníku je reflexe „druh sebepoznání, obrácení myšlení do sebe, do vlastního vědomí a prožitků“ (Hartl & Hartlová, 2000, s. 502).

Nejvýznamnější složka reflexe bývá zpětná vazba. Zpětnou vazbu můžeme charakterizovat jako proces, při kterém podáváme informace druhé osobě o tom, jak ostatní vnímají, prožívají a chápou její chování. Z hlediska přesně stanovených cílů výcviku nám zpětná vazba poskytuje informace o tom, jak se jedinec nebo celá výcviková skupina vzdaluje nebo naopak blíží ke stanoveným cílům. Můžeme také dále o zpětné vazbě říci, že posouvá a obohacuje členy výcvikové skupiny z hlediska rozvoje sociálních a osobnostních dovedností. Zpětná vazba je tedy při reflexi velice důležitá a pomáhá nám se rozvíjet. (Herмоchová, 1982, s. 210)

V následujících podkapitolách se budeme zaměřovat na penzionování a propouštění zaměstnanců z pohledu personalistů a jejich reflexe.

3.1 Penzionování

Jednou z možností ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance je odchod do důchodu. Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům nabídnout přípravu na odchod do důchodu. Tato příprava může probíhat na základě nějakého předdůchodového programu. (Hook & Foot, 2005, s. 171)

Penzionování neboli odchod do důchodu je pro pracujícího člověka, který pracoval několik let, velmi zásadní a závažná životní změna. Zaměstnanec, kterého čeká penzionování, by měl být na tuto skutečnost dobře připraven. (Armstrong, 1999, s. 506)

Příprava na život v důchodu spočívá v tom, že si člověk začíná uvědomovat a plánovat změnu finanční situace. Také si člověk, který se chystá na odchod do důchodu, musí uvědomit, že bude mít spoustu volného času, který dříve neměl. Musí si tedy volný čas dobře rozplánovat, aby ho tato skutečnost natolik závažně nezasáhla. (Hook & Foot, 2005, s. 171)

Odchod do důchodu je řízen politikou penzionování. Budeme-li hovořit o odchodu do starobního důchodu, musí být splněny podmínky pro jeho uskutečnění. Podmínky a věk pro odchod do důchodu jsou dány právě touto politikou penzionování. Dnes o odchodu do důchodu rozhoduje především věk a splnění minimální odpracované doby. Dříve tomu ale tak nebylo. Dříve se posuzoval odchod do důchodů dle věku, dále pak podle pohlaví, počtu vychovaných dětí a splnění odpracované doby. (Brodský, 2009, s. 56)

Dle Armstonga musí politika penzionování obsahovat: „kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu; podmínky (pokud existují), za nichž mohou pracovat i po dosažení důchodového věku; zajištění předdůchodového vzdělání; poskytování poradenských služeb lidem chystajícím se do důchodu“ (Armstrong, 1999, s. 506). Podnik může pro své zaměstnance, kteří se chystají odcházet do důchodu zrealizovat takzvané předdůchodové vzdělání. Toto vzdělání by mělo zahrnovat vzdělání a možná doporučení v oblasti financí, pojištění, výdělečné činnosti důchodců, právních předpisů důchodů a důchodců, konzultace ohledně zdraví a poskytnutí zdravotní péče v důchodu, také informace o možnostech klubů a charitativních organizací pro občany v důchodovém věku. Na tomto setkání o předdůchodovém vzdělá-

vání je možno rozdat informační materiál charitativních organizací a různých zařízení pro seniory. (Armstrong, 2007, s. 410)

Personalista a organizace může penzionování do jisté míry ovlivnit a to například z hlediska jeho načasování. Personalista se může dohodnout se zaměstnancem o předčasné penzionování nebo naopak o odložení penzionování. Personalista však musí dodržovat platné předpisy a nemůže jednat proti vůli zaměstnance. (Koubek, 2001, s. 229)

V politice penzionování existují také dva různé typy respektování penzijního věku při rozhodování o tom, zda pracovníka budou dále zaměstnávat. Prvním typem je politika pružného důchodového věku, což znamená, že je zde respektována dolní hranice důchodového věku a je možno při ní opustit zaměstnání. Je zde také možnost pokračovat v zaměstnání pro organizaci, pokud podává pracovník požadovaný pracovní výkon a je v organizaci potřebný. Druhým typem je politika pevného důchodového věku. Tato politika nám říká, že dosažením důchodového věku by měl být se zaměstnancem ukončen pracovní poměr. (Koubek, 2001, s. 230)

Předčasné penzionování umožňuje personalistům vhodnou a nenásilnou příležitost ke snížení počtu zaměstnanců a poskytuje jim možnost domluvy se zaměstnanci o možnosti předčasného penzionování. V následující podkapitole se budeme přímo věnovat ukončení pracovního poměru zaměstnanců, převážně ze strany zaměstnavatele.

3.2 Ukončování PP

Ukončení pracovního poměru může být na základě zaměstnance nebo na základě zaměstnavatele. Také je zde varianta, že by se zaměstnavatel se zaměstnancem vzájemně domluvili na ukončení pracovního poměru. Zákoník práce, přesně řečeno § 48 - § 73 Zákoníku práce nám přesně stanovuje podmínky a možnosti, pro ukončení pracovního poměru, které musí být splněny. Ať už je pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, náležitosti, které nám ukládá Zákoník práce, musí být dodržovány. (Kajzar, 2010, s. 109)

V Zákoníku práce, v § 42 českého pracovního práva, jsou přesně definovány způsoby, jak a kdy můžeme skončit pracovní poměr. Právě v tomto § 42 zákoníku práce jsou popsány právní záruky práva občana na zaměstnání a také stability pracovního poměru. Dle ustanovení, které nalezneme v § 42, může pracovní poměr skončit na základě těchto skutečností:

dohodou o rozvázání PP, okamžitým zrušením PP, výpovědí z PP, zrušením PP ve zkušební době, uplynutím doby u PP na dobu určitou, pravomocným rozsudkem soudu o vyhoštění nebo pravomocným rozhodnutím příslušného orgánu o odnětí povolení k pobytu anebo smrti zaměstnance. Postupně si probereme jednotlivé druhy skončení PP. (Hook & Foot, 2005, s. 433)

Výpověď, ta nám slouží k tomu, aby byl PP ukončen. Pomocí výpovědi můžeme ukončit pracovní poměr a pomocí výpovědi můžeme rozvázat PP mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výpověď se podává a musí být výhradně písemná a doručena druhému účastníkovi. Pokud se takto nestane, výpověď je neplatná. V té chvíli, jakmile je výpověď písemně podána, pracovní poměr skončí uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba činní ze zákona nejméně dva měsíce. V platnost, tato výpovědní doba přichází prvním dnem následujícího kalendářního měsíce od jejího doručení. Tato výpovědní doba končí, jakmile uplyne poslední den příslušného kalendářního měsíce s výjimkami z § 53 odst. 2, § 54 písm. b) a § 63 Zákoníku práce. (Brodský, 2009, s. 55)

Tak jako lze výpověď od zaměstnavatele přijmout, tak se lze proti výpovědi odvolat. Toto odvolání, jako samotná výpověď, musí být podána písemně. Nastávají okolnosti, za jakých zaměstnavatel nesmí podat zaměstnanci výpověď, a jsou to například tyto skutečnosti: pokud je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným z důvodu nemoci nebo úrazu, pokud je zaměstnanec uvolněn pro výkon veřejné funkce, pokud zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou nebo je těhotná, pokud je zaměstnanec povolán ke službě v ozbrojených silách nebo pokud zaměstnanec pečuje aspoň o jedno dítě, které je mladší tří roků. (Brodský, 2009, s. 56)

Dohodu o rozvázání PP uzavírá zaměstnanec a zaměstnavatel písemně a je uzavřena v ten okamžik, kdy se zaměstnavatel se zaměstnancem shodou na jejím obsahu. V dohodě o rozvázání PP se stanoví den, kterým se ukončí PP. Pokud zaměstnanec požádá zaměstnavatele, že chce do dohody o rozvázání PP uvést důvod, proč je PP ukončen, zaměstnavatel je povinnem tuto skutečnost do dohody uvést. (Kajzar, 2010, s. 109)

Dohodnou-li se oba účastníci na dohodě o rozvázání PP, neplatí zde žádné zákazy a možnost uzavření dohody obou účastníků není omezena. „Ustanovení § 43 odst. 1 zákoníku práce vyplývá, že dohoda o rozvázání pracovního poměru musí vždy obsahovat

vyjádření vůle obou účastníků rozvázat pracovní poměr dohodou a den kdy má pracovní poměr skončit“ (Hook & Foot, 2005, s. 434).

Okamžité zrušení pracovního poměru je výjimečný a mimořádný způsob skončení pracovního poměru. Tento způsob rozvázání PP se používá jen v krajních případech a to po opravdu pečlivém zvážení zaměstnavatele. Toto skončení pracovního poměru formou okamžitého zrušení, musí být podáno písemnou formou a to jen z důvodů, které vymezuje § 53 a § 54 Zákoníku práce. Tento důvod o okamžitém rozvázání pracovního poměru musí být skutkově vymezen. (Kajzar, 2010, s. 110)

Zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr pouze v případě, že byl zaměstnanec pravomocně odsouzen k nepodmíněnému odnětí svobody na déle než jeden rok pro úmyslný trestný čin. Dále pak může být zaměstnanci podáno okamžité zrušení pracovního poměru z důvodů odsouzení pro úmyslný trestný čin, který spáchal při plnění pracovních úkonů k nepodmíněnému trestu odnětí svobody po dobu nejméně 6 měsíců. Nejvíce častá forma okamžitého zrušení pracovního poměru je porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem. Pro zaměstnavatele je velice těžké odhadnout co je porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem, jelikož toto Zákoním práce nevymezuje. Je tedy na posouzení zaměstnavatele, zda-li jde o situaci a zaměstnance, který již dříve pracovní kázeň porušil, nebo zda se jedná o mimořádnou situaci, kdy zaměstnanec mimořádným vybočením z běžného chodu činnosti zaměstnavatele porušil pracovní kázeň. (Hook & Foot, 2005, s. 435)

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době může zaměstnavatel i zaměstnanec provést z jakéhokoli důvodu, nebo také bez udání důvodu. Zaměstnavatel nesmí provést zrušení pracovního poměru ve zkušební době v prvních 14 kalendářních dnech, pokud je zaměstnanec v pracovní neschopnosti. Tento způsob ukončení pracovního poměru musí být taktéž proveden písemně a doručen druhé straně minimálně tři dny předem. (Borsíková, 2012, s. 64)

Smrtí zaměstnance také skončí pracovní poměr. Jelikož je pracovní poměr vázán ke konkrétní osobě a žádná jiná osoba tento pracovní poměr nemůže převzít, pokud tedy zaměstnanec zemře, skončí i pracovní poměr v podniku. (Hook & Foot, 2005, s. 436)

Hromadné propouštění zaměstnanců je od roku 2001 v českém pracovním právu tak upraveno. Hromadné propouštění je upraveno a přesně stanoveno v § 52, kde jsou

stanoveny veškeré administrativní povinnosti zaměstnavatele, jednak povinnosti k informování úřadu práce. Jesliže by zaměstnavatel nedodržel povinnosti vůči odborovým orgánům a úřadu práce, mohl by být zaměstnavatel pokutován. (Hook & Foot, 2005)

O hromadném propouštění mluvíme v případě, že zaměstnavatel rozváže pracovní poměr s nejméně deseti zaměstnanci v době 30 dnů v podniku, který zaměstnává více než 20 a méně než 100 zaměstnanců. Dále pak v případě, že zaměstnavatel rozváže pracovní poměr s nejméně 10 % zaměstnanců, z celkového počtu zaměstnanců u zaměstnavatele, který zaměstnává více než 100 a méně než 300 lidí. O hromadném propouštění hovoříme také, pokud zaměstnavatel rozváže pracovní poměr s nejméně 30 zaměstnanci v podniku, který zaměstnává více než 300 zaměstnanců. (Borsíková, 2012, s. 72)

Jak samotný proces propouštění a odcházení zaměstnanců probíhá si popíšeme a vysvětlíme v následující podkapitole. Zaměříme se na to, jak probíhá rozhovor mezi personalistou a zaměstnancem, jaké dokumenty lze od personalisty při odchodu ze zaměstnání získat.

3.2.1 Postup při propouštění

Tato podkapitola nám nejprve nastíní, jak probíhá rozhovor personalisty se zaměstnancem, který chce odejít z vlastní vůle a následně na co má zaměstnanec nárok pokud je propuštěn. Pokud za personalistou přijde zaměstnanec s tím, že chce odejít ze zaměstnání z vlastní vůle, musí personalista učinit příslušné kroky. Personalista musí se zaměstnancem provést rozhovor a analyzovat příčiny z jakého důvodu chce zaměstnanec odejít. Dále pak může personalista, poskytnou zaměstnanci reference, což je pracovní posudek. (Armstrong, 1999, s. 503)

Z pohovoru, který personalista se zaměstnancem provádí, by se měl personalista dozvědět, z jakého důvodu chce zaměstnanec opustit podnik. Z pohovoru by personalista měl poznat problém a důvod odchodu, ale ne vždy se z rozhovoru personalista dozví objektivní a pravdivé informace. Cílem rozhovoru není to, aby personalista zaměstnance přesvědčil o tom, aby v zaměstnání zůstal. Pokud zaměstnanec podá první výpověď, měl by o podání této výpovědi vědět jak personální útvar, personalista, tak liniový manažer. Rozhovor by tedy měl být v režii personalisty. Pokud byla zaměstnancem podána řádná výpověď, tento rozhovor by měl vést liniový manažer. Liniový manažer, by ale neměl nijak „uplácet“ zaměstnance a přesvědčovat ho o tom, aby v podniku zůstal. Takové jednání by mohlo být

nebezpečné jak pro další kariéru liniového manažera, tak pro celý podnik. (Armstrong, 1999, s. 504)

Cílem rozhovoru je zjistit důvody, proč zaměstnanec odchází. Tyto důvody můžeme třídit do několika okruhů a jsou to: stěhování do jiného území, nespokojenost s platem nebo mzdou, nespokojenost s podmínkami, ve kterých pracuje, špatné vztahy se spolupracovníky nebo nadřízenými, větší mzda nebo plat, lepší nabídka práce, urychlení kariérního růstu, větší jistota, nebo šikanování a obtěžování na pracovišti. (Armstrong, 1999, s. 504)

Tento rozhovor se zaměstnancem, který chce opustit podnik, by měl vést personalista, který by měl citlivě a šikovně vysondovat a zjistit konkrétní důvody proč zaměstnanec odchází. Měl by to být člověk, který má zkušenosti a který dokáže zaměstnance povzbudit k tomu, aby mluvil otevřeně a zabránil lživým pomluvám a obviněním. Personalista musí mít také hodně soudnosti, aby dokázal odlišit skutečné stížnosti a pomluvy od nepodložených a nepravdivých stížností. (Armstrong, 1999, s. 504)

Dle Borsíkové (2012, s. 60) „v každém případě třeba takyto rozhovor viesť individuálne, nie přes inými zamestnancami.“ Při propouštění nebo při odchodu zaměstnance je důležité, aby dal personalista najevo, že si zaměstnance vážíme. (Borsíková, 2012, s. 60)

Se skončením pracovního poměru je spojena řada věcí, na které má zaměstnanec nárok. Je to například volno proto, aby si mohl vyhledat zaměstnanec nové místo. Zaměstnanec má na toto volno nárok bez náhrady mzdy na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však jeden půlden v týdnu, po dobu výpovědní lhůty. (Hook & Foot, 2005, s. 436)

Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele z důvodů uvedených v § 52 písm. d) nebo také dohodou, náleží zaměstnanci odstupné ve výši nejméně dvanáctinásobku průměrného výdělku. Dále má také zaměstnanec nárok na již výše zmíněný pracovní posudek – reference. (Kajzar, 2010, s. 111)

Reference neboli pracovní posudek, je dokument pro zaměstnance, ve kterém jsou písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, kvalifikaci zaměstnance, schopnosti a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce zaměstnance. Zaměstnavatel nemusí žádosti zaměstnance o poskytnutí reference vyhovět. V ČR je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci pracovní posudek na žádost zaměstnance a to do 15 dnů od požádání. (Hook & Foot, 2005, s. 437)

Za reference existuje právní odpovědnost. Všechny informace a názory, které zaměstnavatel napíše do reference, musí být doložitelné a zaměstnavatel musí být opravdu opatrný a poskytovat reference, které se zakládají na faktech. Pokud se vyžaduje písemná reference, je dobré omezit informace pouze na dobu, po kterou zaměstnanec u podniku pracoval a pracovního místa. Personalista by raději při psaní reference, neměl uvádět, zdali bude tento pracovník vhodný pro výkon práce v jiném podniku a měl by se vyvarovat názorům na schopnosti a výkon pracovníka. Vždy je lepší tyto informace psát subjektivně zabarvené obraty. Je však ještě jeden způsob hodnocení pracovníka a to potvrzení o zaměstnání. (Armstrong, 1999, s. 505)

Potvrzení o zaměstnání má úplně jiný účel než reference. Účelem tohoto potvrzení o zaměstnání je obeznámit budoucího zaměstnavatele o skutečnostech, které mohou být stěžejní a důležité pro zaměstnání zaměstnance. Povinností zaměstnavatele je vydat potvrzení o zaměstnání vždy při skončení pracovního poměru. V tomto potvrzení by mělo být uvedeno: údaje o zaměstnání, druh práce, dosažená kvalifikace zaměstnance, údaje týkající se srážek ze mzdy, odpracovanou dobu, údaje o výši průměrného výdělku. (Hook & Foot, 2005, s. 437)

V následující kapitole si vysvětlíme, že nemusí dojít k ukončení pracovního poměru zaměstnancem, nebo dobrovolným odchodem zaměstnance, ale také nadbytečností. V mnohých podnicích v dnešní době, je toto propouštění z důvodu nadbytečnosti bohužel velmi časté. Zaměříme se především na outplacement, což je pomoc při umisťování nadbytečných zaměstnanců.

3.3 Outplacement

Nadbytečnost je jednou z nejnáročnějších oblastí a situací v řízení lidí. Říká se tomu jinak také „snižování stavu, nebo „přeložení“. Jak personalista, tak i zaměstnanec toto považují za velmi nepříjemný způsob skončení pracovního poměru. Povinností každého personalisty je naplánovat propuštění z nadbytečnosti tak, aby došlo ke snížení počtu zaměstnanců bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků. Dále pak radit nebo realizovat metody snižování počtu pracovníků a také eliminovat nadbytečnost; vést pracovníky k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud jiné metody selžou; navrhnout a realizovat postupy směřující k řešení problému s nadbytečností. Personalisté se také musí zabývat systémem kompenzací pro uvolňované pracovníky a poskytovat rady o metodách, jak řešit nadbytečnost. Perso-

nalisté jsou také zapojeni do organizování služeb, které směřují k novému umístění propouštění pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 405-406)

Důvodem propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti je požadavek organizace operativně řešit svou činnost a omezit určité oblasti kvůli předpokládaným krizím. V ojedinělých případech se propouští zaměstnanci z důvodu nadbytečnosti a to díky špatnému plánování lidských zdrojů. Mnoho podniků se snaží zaměstnance přemísťovat a často také zaměstnávají lidi pouze dočasně, tzv. dočasný personál, nebo mají zaměstnance agentur. (Hook & Foot, 2005, s. 429-430)

Z právního hlediska jde o propouštění z důvodu nadbytečnosti v případech, pokud je osoba propuštěna za následujících okolností: zaměstnavatel přestal nebo zamýšlí ukončit podnikatelskou činnost, pro kterou byl zaměstnanec zaměstnán; zaměstnavatel přestal nebo zamýšlí ukončit podnikatelskou činnost v místě, kde byl zaměstnanec zaměstnán; požadavky podnikatelské činnosti na zaměstnance, který vykonává práci zvláštní povahy, skončily nebo se snížily nebo se ukončí či se snížení očekává; požadavky podnikatelské činnosti na zaměstnance, který vykonával práci zvláštní povahy v daném místě zaměstnání, skončily, snížili nebo se ukončení či snížení očekává. (Hook & Foot, 2005, s. 418)

Na pomoc pracovníkům, kteří byli propuštěni z důvodů nadbytečnosti se specializuje tzv. outplacement. Tento pojem, outplacement nemá český ekvivalent. (Kocianová, 2010, s. 195)

Outplacement je mezinárodně užívaný pojem pro proces pomoci najít zaměstnání lidem, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti. Outplacement může být volně definován jako pomoc zaměstnavatele zaměstnanci při hledání nového zaměstnání nebo při založení nové kariéry. (Hook & Foot, 2005, s. 429)

Podpůrnými aktivitami outplacementu je například příprava a rozhodnutí o organizačních změnách, zabezpečení interní a externí komunikace, psychologická podpora, komunikace se zaměstnanci, se kterými byl rozváznán pracovní poměr, dále pak reslizace kariérního poradenství a hlavně příprava propuštěných zaměstnanců z nadbytečnosti na hledání nového pracovního místa. (Borsíková, 2012, s. 79)

Za největší klady a výhody outplacementu je považována stabilizace vnitřního prostředí u podniku a to především u zbývajících zaměstnanců, odborů a u klíčových zaměstnanců.

Další výhodou outplacementu je kladný signál, který samotný podnik vysílá vnějšmu prostředí. (Brodský, 2009, s. 57)

Outplacement nám pomáhá plnit právě již výše zmíněná poradenská služba. Tyto poradenské služby se tedy řídí těmito následujícími body. Za první počáteční konzultace. Do počáteční konzultace můžeme zahrnout poskytnutí životopisných údajů a také otevřenou diskusy o problémech. Jako další bod je provést seznam toho, čeho doposud zaměstnanec dosáhl a také přehled dovedností, které si zaměstnanec, klient poradenské služby, sám zhotoví a základě předchozího seznamu. Poté klienti vypracují osobní vyjádření o 20-30 slovech, které se týká toho jak by měli být prezentováni na trhu práce. Dalším bodem, který se probírá při poradenské službě je přehled osobních úspěchů a také tři zaměstnání, které by mohli být hledány klientem. Velmi důležitým bodem je psychologické posouzení profilu klienta a zpracování a následné odsouhlasení životopisu. Jako poslední bod je nácvik výběrového pohovoru a plán kampaně k hledání nového zaměstnání. (Armstrong, 1999, s. 496)

Dle Armstronga (2007, s. 407) „existuje řada vysoce renomovaných poradců pro umístování pracovníků, ale existují také „kovbojové“. Lze doporučit využívat služeb pouze těch firem, které dodržují určitý kodex, například ten, který ve Velké Británii vypracovali Chartered Institute of Personnel and Development nebo Career Development and Outplacement Association.“

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Tato kapitola se zaměřuje na praktickou výzkumnou část, oproti kapitolám předchozím, které byly věnovány teoretickým informacím a teoretickému hledisku personální práce a personalistiky, a to penzionování a propouštění zaměstnanců.

Stěžejním důvodem pro výběr tématu bakalářské práce je aktuálnost této problematiky. Pensionování, ale především propouštění zaměstnanců je důležitou součástí práce personálního útvaru a na rozdíl od přijímání, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, je penzionování a propouštění věnována menší pozornost v rámci podniku, ale i veřejností.

Pro řešení a zmapování samotného problému penzionování a propouštění je nevhodnější využít kvalitativní výzkum, který nám umožní vniknout do této problematiky podrobněji. Na druhou stranu, nevýhodou kvalitativního výzkumu můžeme považovat to, že závěry kvalitativního výzkumu nemůžeme zobecňovat a výsledkem proto bude pouze malé nahlédnutí, tzv. sonda do zkoumané oblasti.

4.1 Cíle kvalitativního výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu v této bakalářské práci je zjistit, prozkoumat a následně vyhodnotit jak personální útvar, personalisté, prožívají a vnímají propouštění zaměstnanců.

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

- 1) Intelektuální – cílem je popsat, jak personalisté vnímají procesy propouštění zaměstnanců a prozkoumat samotné příčiny propouštění.
- 2) Praktický – cílem je zjistit, jak mohou být získané informace využity ke zkvalitnění práce personálního útvaru.
- 3) Personální – toto je pro výzkumníka velice osobní, toto můžeme brát jako zkvalitnění přístupu práce při propouštění.

V rámci tohoto kvalitativního výzkumu vystávají na základě cíle, který je stanoven, výzkumné otázky.

4.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou stanoveny na základě rozhovorů s personalisty. Cílem těchto rozhovorů bylo odpovědět na otázku: Jak prožívají personalisté proces propouštění a penzionování zaměstnanců v organizaci?

Tato hlavní výzkumná otázka byla dále rozvíjena v dalších tématech a otázkách jako jsou:

- Důležité vlastnosti a schopnosti personalisty
- Průběh propouštěcích rozhovorů
- Dodržování Zákoníku práce
- Využití outplacementu v organizaci
- Vnímání penzionování zaměstnance

4.3 Metody zkoumání

V této bakalářské práci byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Tento výzkum byl zvolen z toho důvodu, že pro splnění cílů výzkumu lépe vyhovoval kvalitativní výzkum, oproti kvantitativní výzkum. Pro tuto práci je metodou kvalitativního výzkumu zvolen hloubkový polostrukturovaný rozhovor.

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

„Prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsou tedy zkoumáni členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny s cílem získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny.“ (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 159)

Velkou výhodou polostrukturovaného rozhovoru je, že si tazatel může dopředu nachystat otázky a témata, kterých se bude při rozhovoru držet. Polostrukturovaný rozhovor dovoluje respondentům, aby odpovídali a aby se vyjadřovali k tématům i mimo stanovené otázky. (Hendl, 2005, s. 52)

V knize od Hendla se píše, že hlavním úkolem kvalitativního výzkumu je objasnění toho, jak se lidé chovají v dané situaci a v daném prostředí, také proč lidé jednají konkrétním způsobem a v neposlední řadě jak si organizují denní aktivity. (Hendl, 2005, s. 52)

4.4 Výběr respondentů

Respondenti pro tuto práci a pro tento daný kvalitativní výzkum byli vybráni na základě předem jasně stanovených kritérií. Respondenti byli vybíráni především dle tohoto kritéria, a to dle povolání jednotlivých respondentů. Při výběru respondentů nehrálo roli kritérium věku ani pohlaví. Pro výběr respondentů bylo osloveno několik firem ve Zlínském kraji, v okrese Kroměříž a to z důvodu a s prosbou osobního setkání. Několik organizací, tedy spíše pracovníků personálního útvaru, rozhovor odmítlo. Odmítnutí pramenilo buď z nedostatku času, který by museli rozhovoru věnovat nebo z důvodu nezájmu o danou zkoumanou oblast v organizaci. Nakonec bylo vybráno pět respondentů, kteří pracují přímo jako personalisté a to buď v rámci konkrétního podniku, nebo v rámci personální agentury. Byli vybráni respondenti, kteří se přímo zabývají řešením situace penzionování a propouštění zaměstnanců.

4.5 Respondenti – tabulka

Tabulka č. 1 – údaje o respondentech

pseudonym	věk	pohlaví	délka praxe v oboru	odvětví
paní Adéla	44 let	žena	5 let	pracovně personální agentura
paní Petra	27 let	žena	10 měsíců	výrobní firma plastikářský průmysl
paní Ema	33 let	žena	8 a půl roku	výrobní firma- plastikářský průmysl

pseudonym	věk	pohlaví	délka praxe v oboru	odvětví
pan Zdeněk	36 let	muž	7 let	pracovně personální agentura
paní Markéta	24 let	žena	2 roky	soukromá firma- finance

4.6 Provedení kvalitativního výzkumu

Výzkum a samotné rozhovory s jednotlivými respondenty probíhaly od konce ledna do března tohoto roku, roku 2014. Respondenti byli nejprve kontaktováni telefonicky z důvodu domluvení osobního setkání a také jim bylo v telefonu oznámeno téma rozhovoru. Následně byl při telefonické domluvě dohodnut termín osobního setkání a místo setkání. U dvou z pěti respondentů byl termín dvakrát přesunut z důvodu nedostatku času nebo z důvodu školení personalistů. Čas a místo setkání bylo rozhodnutím respondentů a to proto, aby se respondenti cítili příjemně v prostředí, které je jim blízké. Osobní schůzky u všech respondentů probíhaly v jejich kancelářích v organizaci (firmě), ve které pracují. Poskytnutí rozhovorů brali jako pracovní náplň a všechny rozhovory se uskutečnily v pracovní době.

Před uskutečněním výzkumu a samotných rozhovorů byly vypracovány základní otázky. Byly to otázky jako například: „Jak dlouho pracujete v personální sféře?, Jaké schopnosti a vlastnosti považujete u personalistů za důležité?, Jaké dokumenty musíte pro popuštěné připravit?, Jaké máte zkušenosti s penzionováním zaměstnanců?“ Tyto otázky pak byly následně kladeny při rozhovorech a následně rozvíjeny respondenty.

Při začátku schůzky byly respondentům sděleny informace o výzkumu a také byli s tímto výzkumem více seznámeni. Následně bylo domluveno zachování anonymity a použití pseudonymu při zpracování výzkumu. Dále jim byl předložen k podpisu dokument týkající se povolení a souhlasu k nahrávání, doslovného přepisu rozhovorů a následného zpracová-

ní rozhovorů pro výzkumné účely. Ze všech pěti respondentů byla cítit ochota pomoci při výzkumném šetření zabývajícím se penzionováním a propouštěním zaměstnanců.

Všechny rozhovory s respondenty byly nahrávány na diktafon a délka rozhovorů byla v průměru 30 – 45 minut. Po uskutečnění rozhovorů byly všechny rozhovory doslovně přepsány a následně pak kódovány. Jeden kódovaný rozhovor je součástí této bakalářské práce a nalezneme ho v příloze této práce.

4.7 Postup při analýze dat

Forma zpracování rozhovorů je otevřené kódování a tímto otevřených kódováním byly zpracovány všechny uskutečněné rozhovory.

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

Postup při kódování je, že se nejdříve text rozděluje na dané jednotky. Tyto jednotky mají význam buď slova, slovního spojení, věty nebo odstavce. Dělíme dle významu, nikoli dle velikosti jednotky. Následně ke každé jednotce, kterou jsme rozdělili, přidělíme určitý kód. Tento kód zvýrazníme a dále s ním pak pracujeme. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 211-213)

Jakmile získáme seznam kódů, můžeme dále pracovat. Dále přecházíme k jejich systematickému zařazení do kategorií, kategorizaci. Kódy zařadíme a třídíme dle podobnosti případně souvislosti mezi kódy. Do dané kategorie zařazujeme a slučujeme podobné kódy, které jsme získali. Vytvořený systém kategorií je zprvu pouze provizorní, jelikož se kategorie během zhotovování výzkumné práce mohou měnit a přepracovávat. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 221)

Z jednotlivých výsledků, které jsme získali, byly sestaveny následující kategorie a tyto kategorie byly také příslušně pojmenovány.

4.8 Kategorie výzkumu

Pro lepší orientaci v celém výzkumu byly získané kódy utříděny a seskupeny do několika přehledných kategorií. Tyto kategorie vysvětlíme níže.

4.8.1 „Děláme vše“

Tato kategorie souvisí s personální prací a s tím, co je konkrétně náplní personalistů. Všichni respondenti se shodují, že v rámci personální práce je administrativní činnost. Většina respondentů poté podotkla, že je personální práce náročná a zaměřuje se především na kontakt se zaměstnanci.

Kategorie sdružuje následující kódy: administrativní činnost, příjem zaměstnanců, přímý kontakt se zaměstnanci, totožnost práce personalistů, personální strategie, vedení zaměstnanců, vzdělávání, rozdělení vzdělávání, ochota vzdělávat se, časová tíseň pro další vzdělávání.

Většina z dotazovaných respondentů uvedla, že personální práce není pouze o administrativní činnosti, ale také o přímém kontaktu s lidmi, což také dokladují jejich výpovědi z rozhovorů.

„U nás určitě to není jen administrativní činnost, ...“ (paní Adéla)

„...dělám vškerý věci, takže není to jen administrativní práce.“ (paní Adéla)

„Samozřejmě, že náplní práce je i administrativa, ale není to jediná věc, kterou musím vykonávat.“ (paní Markéta)

„Dále se jedná o administrativní práci okolo zaměstnávání lidí, dále také...“ (paní Ema)

Skoro všichni respondenti uvedli, že náplní personální práce je přímý kontakt s lidmi. Dále pak také samotný výběr zaměstnanců a vedení lidí v rámci organizace. Jejich odpovědi na otázky vypovídali, že v dnešní době není práce zaměstnanců pouze prací kancelářskou.

„...protože já nejen ty lidi vybírám, hledám, kontaktuji, ...“ (paní Adéla)

„Především se jedná o nábor nových zaměstnanců, ať už...“ (paní Petra)

„...komplet celé vedení personálního oddělení, nábory, personální ...“ (paní Ema)

„...na naší straně je pracovníky vyhledat, vybrat a dočasně přidělit.“ (pan Zdeněk)

Někteří z dotazovaných respondentů se shodli, že se personální práce zaměřuje i na vzdělávání zaměstnanců. Dokládají to určité části rozhovorů.

„Vzděláváme zaměstnance v oblasti výuky cizích jazyků, pak máme rozdělené školení nebo vzdělávání na interní a externí, ...“ (paní Petra)

„...i vzdělávání zaměstnanců, ale to jsem teď přehodila na kolegyni, ale jo i to.“ (paní Ema)

Samozřejmě v rámci firmy uvedl jeden z respondentů, že lze vzdělávání zaměstnanců rozdělit na interní, které si organizuje firma a také externí vzdělávání, na které se zaměřují jiné firmy.

„...interní si děláme sami v rámci oddělení kvality, oddělení inženýrů a co se týče externího vzdělávání, tak tam jsou to právě ty cizí jazyky nebo různá kvalifikační školení.“ (paní Petra)

Dva z dotazovaných respondentů uvedli, že se v jejich organizaci naopak vůbec vzděláváním lidí nezaobírají. To dokazuje, že jsou organizace v dnešní době různorodé a rozdílné. To nám dokazují následující odpovědi od respondentů.

„Ne, my se určitě jako pracovně personální agentura na vzdělávání zaměstnanců nezaměřujeme.“ (paní Adéla)

„Tuto činnost neděláme, ani zatím toto nemáme v plánu, ...“ (pan Zdeněk)

Z této kategorie tedy plyne, že je personální práce opravdu rozmanitá a že se nezaobírá pouze kancelářskou prací, ale v dnešní době spíše komunikováním se zaměstnanci a také snahou zaměstnance vzdělávat.

4.8.2 „Máme všechno?“

Následující kategorie je úzce spjata s tím, jaké vlastnosti a schopnosti by měli schopní a kvalitní personalisté mít. V dnešní době je velice těžké najít kvalitního a schopného personalistu, proto všichni respondenti zodpověděli, že je velmi důležité aby měl personalista sociální citění.

Kategorie sdružují následující kódy: komunikativnost, znalost zákonů, znalost interních předpisů, práce s lidmi, udržet tajemství, diskrétnost, vcítění se, profesionalita, odolnost

vůči stresu, porozumět lidem, sociální citění, cílevědomost, plánovací schopnosti, rychlost, racionální přístup, předvídavost, logické myšlení.

Každý z dotazovaných respondentů přikládat veliký důraz na vcítění se do situace, do které se zaměstnanec dostane, nebo také sociální citění, které je pro všechny personalisty důležité. To jednoznačně uvádí výňatky z rozhovorů. Ne všichni berou ale sociální citění jako jednoznačně pozitivní vlastnost.

„...umět vyjít vstříc, musí se do nich prostě vcítit, ...“ (paní Adéla)

„Co se týče sociálního citění, někdy je to dobře někdy špatně, ...“ (pan Zdeněk)

„...by měl být člověk schopný vcítit se do těch lidí a ...“ (paní Ema)

„...je to určitě nějaká dávka empatie, nějaká schopnost umět mluvit s lidmi, ...“ (paní Petra)

Na co se také při odpovědích respondenti zaměřili, byla profesionalita a profesionální přístup v rámci personální práce. Toto dokládá také to, že všichni respondenti, kteří toto tvrzení uvedli, jsou již v oboru minimálně 2 roky a mají odpovídající praxi. To znamená, že profesionalita pro ně spočívá v tom, jak konkrétní situace řešit a jak zachovat chladnou hlavu ve vypjaté situaci.

„...a vědět jakým stylem s nimi v určitých konkrétních případech jednat.“ (paní Ema)

„...zachovat chladnou hlavu a umět se dobře rozhodnout v krátkém čase.“ (paní Petra)

Jeden z respondentů uvedl, že je velmi důležité racionální přístup a logické myšlení. Byl to respondent mužského pohlaví, proto lze říci, že ženy mají jiný pohled na určitou situaci jako muži a ženy se více zaměřují na samotné sociální citění. To dokazuje i odpověď mužského respondenta.

„...spíš měl by mít racionální rozhodování a uvažování. ...nebo přesně zařadit si kategorie toho pracovníka, tak aby...“ (pan Zdeněk)

Je samozřejmě neskutečně mnoho faktorů proto, aby se personalista stal kvalitním a výborným pracovníkem v oboru personalistiky. Tyto hodnoty proto, aby byl kvalitním a výborným pracovníkem, získá praxí a dlouholetými zkušenostmi.

4.8.3 „Jde se na to“

Kategorie „jde se na to“ je zaměřena na průběh propouštěcích rozhovorů. Je zaměřena na to, jak samotný rozhovor probíhá a jestli je nějaká věc nebo spíše věta, která by měla v propouštěcím rozhovoru zaznít.

Kategorie sdružuje následující kódy: bez přípravy, zprostředkovatel, sdělení výpovědi, vycítit výpověď, důvod propuštění, nejprve příprava, teď bez přípravy, organizační důvody, příprava rozhovoru, nízká fluktuace, nezažila proces propuštění osobně, upozornění na propuštění.

Všichni respondenti, bez ohledu na to zda propuštění osobně zažili nebo nikoli, se shodují na tom, že by měl být zaměstnanci jasně sdělen důvod propuštění. Z odpovědí respondentů, lze vycítit, že na sdělení důvodu propuštění si opravdu zakládají a je pro ně velmi důležité, aby každý propouštěný zaměstnanec věděl, proč musí odejít.

„Nejvíce důležité je pro mě, aby v průběhu propouštěcího rozhovoru zazněl důvod propuštění, aby zaměstnanec věděl proč.“ (paní Markéta)

„...tak mu ale říkám pravdu narovinu. Upozorňuji ho na ty vady, které dělal...“ (paní Adéla)

„...jak obhájit to, proč ho propouštíme, protože...“ (paní Ema)

„...víme to dopředu, tak ho na to upozorníme, že mu smlouva nebude prodloužena...“ (pan Zdeněk)

Jeden z dotazovaných respondentů, paní Adéla, sdělila, že ona je vlastně pouze zprostředkovatel výpovědi a nerozhoduje přímo o důvodu propuštění. Zprostředkovatel je z toho důvodu, že podnět k výpovědi předloží paní mistrová a personalista, paní Adéla pouze výpověď nachystá.

„...personální agentura tu výhodu, že skutečně to zprostředkováváme tu výpověď. To znamená, že mě napíše mistrová, zprávu z jakého důvodu chce toho člověka propustit...“ (paní Adéla)

Co se u dotazovaných respondentů týče, tak většina z nich se na propouštěcí rozhovor připravuje, jelikož to není vždy jednoduchá situace a tato úloha, která spadá na personalisty, je vždy různá. Znamená to, že propouštěcí rozhovory dělá personalista individuálně a měl by vycítit jak s člověkem v této situaci jednat.

„...tak musíte se na ten rozhovor nachystat.“ (paní Ema)

„Je velice důležité se na tento rozhovor připravit, protože s každým člověkem musíte jednat individuálně podle důvodu propuštění.“ (paní Markéta)

Paní Adéla, která je v oboru a v pracovně personální firmě již 5 let odpověděla, že se na propouštěcí rozhovor dnes již nepřipravuje. Z její odpovědi je zřejmé, že čím delší má člověk praxi, tím méně se připravuje na samotný propouštěcí rozhovor, nebo se již nemusí speciálně připravovat.

„Určitě teď se na to nepřipravuji, ze začátku ano. Ze začátku jsem se připravovala, ...“ (paní Adéla)

Nikdo z respondentů nedokázal dopodrobna popsat, jak samotný propouštěcí rozhovor probíhá a to z toho důvodu, že každý rozhovor je jiný a ke každému propuštěnému člověku se musí personalista chovat jinak.

4.8.4 „Opravdu já?!“

Tato kategorie, „opravdu já?!“, je zaměřena na to, z jakého důvodu jsou zaměstnanci nejčastěji propuštěni a zda v daných organizacích propouští ze stejných nebo podobných důvodů. Zda se v dnešní době jedná spíše o propuštění ze strany zaměstnavatele z důvodů rušení pracovních míst, nebo zda jde o propuštění z důvodu porušení pracovní kázně.

Kategorie sdružují následující kódy: zkušební doba, dohoda, porušení pracovní kázně, standardy práce, nezvladatelnost práce, neschopnost zaměstnance, neplnění pracovní náplně, ukončení PP na dobu určitou, nadbytečnost, alkohol.

Pan Zdeněk a paní Adéla se shodují, že u nich v pracovně personální agentuře propouští zaměstnance z důvodu, skončení pracovního poměru na dobu určitou nebo ve zkušební době a také že jim končí PP. Jelikož pracovně personální firma zaměstnává zaměstnance pouze na dobu určitou. Nemají ani jednoho zaměstnance, který je zaměstnán na dobu neurčitou.

„...že ty smlouvy míváme na dobu určitou, tak...“ (pan Zdeněk)

„Nejčastější důvod asi jakoby je ve zkušební době, ...“ (Paní Adéla)

Pokud ale zaměstnanec pracovně personální agentury chce odejít dříve, než mu skončí PP, je možnost ukončit PP dohodou, což se v odpovědích u pana Zdeňka paní Adély shoduje.

„...a ukončí se pracovní poměr dohodou nebo skončí smlouva.“ (pan Zdeněk)

„...dohodou je pokud ty lidi mají jinou práci samozřejmě, ale ...“ (paní Adéla)

Samozřejmě v odpovědích respondentů zaznělo i propuštění z důvodu porušení pracovní kázně. Porušení pracovní kázně považují personalisté za opravdu stěžejní důvod pro propuštění zaměstnance. Záleží však, o jaké porušení pracovní kázně se jedná a zdali pak bylo opakované.

„Špatná pracovní morálka, nedostatečnost v práci nebo při výkonu práce, ...“ (paní Petra)

„...a je u nich velice špatná pracovní morálka. Takže docházka špatná, omluvenky v zaměstnání...“ (paní Adéla)

„Jsou zaměstnanci, kteří si propuštění zaslouží, jelikož porušili pracovní kázeň. Pokud je to jednou dá se to řešit, ale pokud je to několikrát nebo je to hrubé porušení...“ (paní Markéta)

V každé organizaci se najdou i zaměstnanci, kteří musí a jsou propuštěni z toho důvodu, že nezvládají práci nebo nejsou pro tuto práci ti nejlepší. V klasické firmě, ve které vykonává personální práci paní Ema a paní Petra, propouští zaměstnance, pokud je to nutné z důvodu toho, že jejich výroba má vysoké nároky na zaměstnance a mnozí zaměstnanci to nezvládají.

„...nedostatečnost v práci nebo při výkonu práce, že práci nezvládají.“ (paní Petra)

*„Neschopnost toho člověka, že nezapadne do toho procesu, neumí to tak, jak by měl...
...nemají zájem, protože nejsou tak dobří jak předpokládali, že by měli být.“* (paní Ema)

Pokud jejich odpovědi shrneme, v pracovně personální firmě, která zaměstnává pracovníky na dobu určitou, jsou zaměstnance nejvíce propouštěni z důvodu skončení a neprodloužení pracovní smlouvy. Naopak ve firmě, která má stabilní zaměstnance a snaží se přijímat zaměstnance podle výroby, jsou zaměstnanci propouštěni spíše z toho důvodu, že opravdu nezvládají nebo nevyhovují danému pracovnímu místu.

V rozhovorech se také objevilo propuštění, která zapříčinil alkohol. Alkohol je považován za opravdu hrubé porušení pracovní kázně a může být zaměstnanec propuštěn okamžitě.

„Pokud je to alkohol tak tam je okamžité ukončení pracovního poměru, protože alkohol je největší problém v rámci bezpečnosti práce.“ (pan Zdeněk)

„...když přišel, byl v podnapilém stavu. Takže s ním byl okamžitě rozváznán pracovní poměr.“ (paní Ema)

„Alkohol považuji za opravdu důvod, proč by měl být s člověkem okamžitě rozváznán pracovní poměr. Je to hrubé, opravdu hodně hrubé porušení pracovní kázně, jelikož jde o bezpečnost.“ (paní Markéta)

„...například alkohol na pracovišti, tak tam jsou okamžité výpovědi...“ (paní Petra)

Výše zmíněné odpovědi respondentů se shodují na tom, že pokud u zaměstnance hraje roli alkohol, je to hrubé porušení a náleží zaměstnanci okamžitá výpověď.

4.8.5 „Jak jsem na tom já“

Tato kategorie pojednává o tom, jak se personalisté cítí u samotného propouštění zaměstnanců. Jak se chovají a jak zvládají proces propouštění personalisté.

Kategorie sdružují následující kódy: nepříjemný pocit, dlouholetá profesionalita, profesní přístup, stresující situace, rutinní záležitost, řešení bez emocí, zvykne si.

Na dotaz „Jak vy prožíváte proces propouštění“, mi bylo od vesměs od všech respondentů odpovězeno, že situace, kdy propouští zaměstnance, pro ně není příjemná. Je naopak velmi stresující. Dokazují to i následující odpovědi respondentů.

„Hodně špatně, i když...“ (paní Ema)

„Tak rozhodně to není příjemná věc, nevím, řekla bych,...“ (paní Adéla)

„Je to pro mě mnohdy velmi těžká situace. Není lehké člověka propustit.“ (paní Markéta)

Z odpovědí respondentů si lze všimnout, že respondenti ženského pohlaví prožívají proces propouštění daleko intenzivněji, než respondent mužského pohlaví. Dokazuje to i odpověď respondenta mužského pohlaví.

„..., tak pro mě poslední dobou je to spíše rutina. ...kdybych se s tím nějak zastával nebo řešili emocionálně, tak neděláme nic jiného.“ (pan Zdeněk)

Personalisté a dotazovaní respondenti, kteří pracují v pracovně personální agentuře, berou propouštění na rozdíl od ostatních respondentů, za záležitost, která logicky patří k výkonu práce personalisty. Tím se pro ně stává propouštění součástí každodenního procesu personální práce v pracovně personální agentuře. To vypovídají i jejich odpovědi.

„ ...tím se to pro mě stává spíš takovým stereotypem, ale ne až tak! “ (paní Adéla)

„ ...je to obrovské množství lidí, tak pro mě poslední dobou je to rutina. “ (pan Zdeněk)

Samozřejmě lze říci, že čím déle vykonává personalista tuto činnost a čím déle propouští zaměstnance, tím více proces propouštění zvládá profesionálně.

„ ...čím déle v tomto oboru pracuji tak tím se to pro mě stává spíše takovým stereotypem, ... “ (paní Adéla)

„ U každého propouštění musíte projevit dávku empatie, ale především profesionality. Nemůžete situaci zlehčovat, musíte být opravdu profesionál. “ (paní Markéta)

„ ...spíš snažit se to nebrat moc osobně... “ (paní Ema)

Jeden z respondentů, paní Petra, nemá doposud žádné přímé a osobní zkušenosti s procesem propouštění.

„ ...ale že bych vedla rozhovor a prožívala ho sama, tak takovou zkušenost zatím nemám. “ (paní Petra)

4.8.6 „A mám všechno“

Následující kategorie se zaměřuje na dokumenty ohledně propouštění. Zaměřuje se především na to, co by měl propouštěný zaměstnanec dostat za dokumenty do rukou a také okrajově, co by měl po propuštění zaměstnanec udělat. Také je zde popsáno, zda se respondenti, personalisté, zaměřují na správnost a vyhotovení všech dokumentů k propouštění.

Kategorie sdružují následující kódy: propouštěcí dokumenty, podpis výpovědi, správnost dokumentů, dodržování předpisů, rozdělení rolí, kontrola vyšších orgánů, dbají na správnost, výpověď, zápočtový list, důchodové pojištění, potvrzení příjmu.

Všichni z dotazovaných respondentů uvedli, že se při propouštění musí provést následující kroky a to podepsat se zaměstnancem výpověď, předat mu zápočtový list a následně důchodové pojištění a samozřejmě i potvrzení příjmu, poslední výplatní pásku.

„Tak určitě hned při tom propuštění připravuji výpověď, a určitě hned při propuštění se chystá zápočtový list.“ (paní Adéla)

„Dáváme podepsat tu samotnou výpověď, plus zápočtový list.“ (paní Ema)

„Oni musí podepsat dohodu o zrušení pracovního poměru, nebo ukončení pracovního poměru.“ (pan Zdeněk)

Z odpovědí respondentů tedy jasně plyne, že pokud se jedná o propouštění, musí být zaměstnanci ihned podána na podpis výpověď nebo jiné ukončení PP a také zápočtový list. Následující jmenované dokumenty jako je důchodové pojištění a potvrzení příjmu, může být zaslán poštou na adresu zaměstnance. Důchodové pojištění a potvrzení příjmu pro propuštěného zaměstnance, ve většině případů připravuje účetní. To dokazují i níže uvedené odpovědi respondentů.

„Dále pak mzdové účetní nachystají list důchodového pojištění a výplatní pásku.“ (paní Petra)

„Následně může být poštou zaslána propuštěnému zaměstnanci výplatní pásky, potvrzení příjmu a také důchodové pojištění.“ (paní Markéta)

Naprosto všichni respondenti se shodli na tom, že dbají na správné vyhotovení potřebných dokumentů pro propuštěného a také na to, aby ty dokumenty, které má dostat ihned při výpovědi dostal do rukou. Na otázku zda dbají personalisté na správnost vyhotovení dokumentů, tedy všichni odpověděli, že ano. Jejich odpovědi se shodovali.

„U nás určitě, 100 %. U nás všechno musí být „tip top“.“ (paní Adéla)

„U nás 100 % ano, protože musíme mít vše v naprostém pořádku.“ (paní Ema)

„Samozřejmě, že ano. Nemůžeme si dovolit žádné přešlapy.“ (paní Markéta)

4.8.7 „Předtím tak, dnes jinak“

Tato kategorie je zaměřena na to, zdali by nějaké výpovědi řešili personalisté, dotazovaní respondenti jinak, nebo zdali mají nějakou silnou vzpomínku na propouštění, které bylo v jejich režii.

Kategorie sdružují následující kódy: neschopnost odpovědět, zprostředkovatel výpovědí, nespokojenost s výpovědí, jiný pohled, uplatnění zkušeností, poučení, problém, bezpečnost práce, správnost svého rozhodnutí, zaměření vpřed.

Respondenti odpovídali na otázku, zda si vzpomínají na nějaké výpovědi a zdali by tyto výpovědi řešili s odstupem času jinak. Jejich odpovědi byly velmi různorodé, jelikož každý z respondentů se při výpovědi zaměřuje na něco jiného a ne každý respondent výpověď podává, protože by sám chtěl.

„Některé výpovědi bych určitě řešila jinak, spíše s odstupem času bych v propouštěcím rozhovoru použila jiné fráze. Jinak bych to vysvětlila, proč byl propuštěn.“ (paní Markéta)

„Určitě, ale jde o to spíše, že já o té výpovědi nerozhoduju, ...“ (paní Adéla)

Jedna z respondentek, paní Adéla, uvedla, že zaměstnancům dává výpověď pouze podepsat, ale návrh na výpověď ji podává mistrová, která má zaměstnance ve výrobě na starosti. To uvádí i její odpověď níže.

„...že o tom nerozhoduje ta mistrová na tom daném oddělení a mě už prostaví před hotovou věc.“ (paní Adéla)

V propouštěcích rozhovorech také hraje velkou roli to, kolik těch rozhovorů má personalista za sebou. Jelikož čím více zkušeností, tím více a lépe zvládá samotný proces propouštění. Respondent, paní Ema, uvedla, že je velmi důležité zaměřovat a zlepšovat se ve výpovědích, které mají přijít, než zaměřovat se a vzpomínat na propouštěcí rozhovory, které již proběhly a nezmění je.

„Já tak moc nad tím nepřemýšlím, myslím spíše dopředu,z každého si vezmete něco, co v dalších rozhovorech potom uplatníte, protože ti lidi reagují na vaše otázky.“ (paní Ema)

Ne vždycky se personalista ztotožňuje s navrženou výpovědí pro zaměstnance. Děje se to především ve firmách jako je pracovně personální agentura. V pracovně personální agentuře, totiž zaměstnance na výrobě řídí přímo mistrová, nikoli personalista. Tudíž pokud per-

sonalista nabíral toho zaměstnance s tím, že má výborné doporučení a reference a zná ho naopak jen povrchně, neslučuje se s výpovědí, kterou navrhl mistr z výroby, který zaměstnance zná. Zná jeho pracovní morálku a jeho výkon v práci.

„Někdy se totiž neslučují s jejím vyjádřením na výpověď a udělala bych to jinak, nebo bych třeba ani někdy nepropustila.“ (paní Adéla)

Situace a okamžik, kdy personalista zaměstnance propouští je velmi nepříjemný, proto málo kdy personalista na tyto výpovědi a okamžiky zpětně vzpomíná.

4.8.8 „Víme co dál?!“

Kategorie „víme co dál?!“ se zabývá procesem outplacementu. Zabývá se tím, zdali jsou propuštění zaměstnanci z důvodu nadbytečnosti umístováni do dalších organizací. Zaměřuje se na to, zda je tato pomoc zaměstnancům ve firmách či organizacích aktuální.

Kategorie sdružují následující kódy: absence outplacementu, není výběr firem, problém při umístění, nevyhovující práce, není práce, největší zaměstnavatel, nepřímé umístování.

Z pěti dotazovaných respondentů, ani jeden neodpověděl na otázku týkající se outplacementu kladně a pozitivně. Respondenti znají, co znamená pojem outplacement, ale v jejich organizaci se nevyužívá.

„...máme takových několik lidí,... ...takže spíše lidi co k nám přichází, ne že bychom je sami umísťovali.“ (paní Petra)

„Ne, vůbec. My nemáme ve městě moc tady ve městě na výběr, do kterých firem bysme je poslali...“ (paní Adéla)

„No tak outplacementu se my vůbec nevěnujeme.“ (paní Markéta)

Respondent, paní Ema, uvedla, že outplacement nevyužívají z toho důvodu, protože jsou největším zaměstnavatelem ve městě, kraji, a nemají, kam by lidi dále posílali. Jelikož pokud není práce u největšího zaměstnavatele, není práce nikdy. To vypovídá i její odpověď.

„...my jsme tady největší zaměstnavatel a spíše je to tak, že ti lidé chodí z jiných firem k nám. ...když ta práce není, není nikde.“ (paní Ema)

4.8.9 „Je na čase jít“

Tato poslední kategorie se zabývá uvedením zaměstnance do penze. Věnuje se penzionování zaměstnanců a tím, co pro to musí personalista udělat, aby mohl zaměstnanec odejít do penze.

Kategorie sdružují následující kódy: absence penzionování, odchod ze své vůle, neproběhl rozhovor, svoboda rozhodnutí, nemusí do práce, oznámení odchodu, dokumenty, rozhodnutí zaměstnance, jeden případ, tabulka pracujících důchodců, nesplnění lékařské prohlídky.

Dotazovaní respondenti měli odpovědět na otázku, jaké mají zkušenosti s penzionováním a kolikrát uvedli zaměstnance do penze. Jejich odpovědi se však rozcházeli. Jelikož v dnešní době se nehlídá věk pro odchod do důchodu a odchod do důchodu je věc pouze zaměstnance, nelze nikdy přesně říci, zda se jedná o odchod zaměstnance do penze či nikoli.

„Jako firma nevíme, zda člověk odchází do penze nebo odchází ze své vůle. Vždycky je to tedy ze své vůle.“ (paní Markéta)

„...nemusí odejít do důchodu, může dál pracovat. Spíš nám to jde jen oznámit...“ (paní Ema)

Pokud chce zaměstnanec odejít do důchodu, záleží to pouze na něm a odchází ze své vlastní vůle. To uvádí i odpověď respondenta paní Petry.

„...paní přišla a sama ze své vůle řekla, že chce odejít do důchodu.“ (Paní Petra)

Konkrétní zkušenosti s penzionováním mají jen dva respondenti a to paní Petra a paní Ema. Paní Ema a paní Petra mají jen jednu zkušenost s odchodem do důchodu a to ze strany zaměstnance, že opravdu sám odejít do penze chtěl.

„Ano máme jen jeden případ, teď zrovna nedávno jsme to řešili, takže mám zkušenosti jen s jedním případem.“ (paní Petra)

„Teď třeba jsme měli paní, přišla si už vyřizovat papíry dopředu...“ (paní Ema)

Uvedení nebo odchod zaměstnance do penze je pro personalisty zkušenost kladná, neprobíhá ani klasický rozhovor na téma proč odchází.

„Ale s penzionováním máme jen kladné zkušenosti, není to totiž odchod nebo ukončení PP ze strany zaměstnavatele ale zaměstnance. (paní Ema)

„*Odchod do důchodu a samotné uvedení člověka do penze je příjemná záležitost. Řádně se s ním rozloučíme, a pokud pracoval ve firmě dlouho, udělá se malá oslava.*“ (paní Markéta)

Z této kategorie nám tady plyne, že penzionování není ve firmě nebo v organizaci až tak častá záležitost, nebo se spíše neví, zdali odchází zaměstnance do důchodu nebo protože chce odejít. Zaměstnanec nemusí zaměstnavateli sdělit důvod.

4.9 Doporučení pro praxi

V rámci tohoto výzkumu a také na základě získaných poznatků bylo zjištěno, že respondenti, kteří byli dotazováni, nemají žádný závažný problém s procesem propouštění zaměstnanců ve svých organizacích a firmách. Dotazovaní respondenti projeví lítost nad propouštěním zaměstnanců, ale vnímají tuto část personalistiky jako součást své pracovní náplně.

Doporučení by se týkalo zkvalitnění personální práce. Dotazovaní respondenti se věnují především přijímání, vyhledávání a vzdělávání zaměstnanců. Ostatní oblasti personální práce mírně odsouvají nebo se jim zdaleka tak nevěnují. Nejvíce se neustále personalisté věnují administrativě. Proto doporučuji věnovat se i ostatním složkám personální péče jako například hodnocení zaměstnanců, odměňování, dalšího vzdělávání zaměstnanců a také samotnému kontaktu se zaměstnanci a komunikací mezi zaměstnancem a personalistou. Je velmi důležité zaměřit se také na míru zaměstnanosti a nezaměstnanosti v kraji či okrese, čímž je myšleno, vypisovat výběrová řízení na volné pracovní pozice v organizaci nebo firmě.

Dále pak také doporučení týkající se outplacementu. Pojem outplacement všichni respondenti znali a dokázali ho vysvětlit. I když všichni respondenti vypověděli, že se outplacementem nezabývají je nutno podotknout, že se jím zabývají, aniž by o tom věděli. Pokud totiž personalista propouští schopného pracovníka z důvodu nadbytečnosti nebo snížení výroby, snaží se personalista vždycky dát aspoň doporučení, kam a kde by se mohl propuštěný zaměstnanec zeptat na práci. I to je bráno jako nezáměrný outplacement.

Na základě získaných informací o outplacementu v organizacích či firmách, ve kterých dotazovaní personalisté pracují, doporučuji více se na outplacement zaměřit. Zaměřit se na outplacement z hlediska spolupráce a komunikace mezi firmami a organizacemi ve městě, okrese nebo kraji.

Jako poslední doporučení je zlepšit komunikaci mezi personalistou a zaměstnancem a vztahem mezi nimi. Jakou slabou stránkou zde můžeme určit jen prvotní kontakt se zaměstnancem, jen v době kdy zaměstnanec personalista přijímá a podepisuje s ním pracovní smlouvu. Dále pak již se zaměstnancem nejedná personalista, ale mistr na výrobní hale. Personalista tudíž zaměstnanec pouze přijímá a propouští, dále s ním není nijak zvlášť v kontaktu.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce „Reflexe procesu penzionování a propouštění u personalistů“, je snaha reagovat na jednu z důležitých částí personální péče, na penzionování zaměstnanců a také na proces propouštění zaměstnanců a na okolnosti s ním spojené.

V teoretické části je snaha vymezit teoretická východiska zkoumané a dotazované problematiky a to penzionování ale především propouštění zaměstnanců. Úkolem teoretické části této bakalářské práce bylo vymezit a vysvětlit oblasti personální práce a objasnit vztah personalistiky a andragogiky. V první kapitole se pojednává o vztahu procesu penzionování a propouštění v andragogice. Také se v první kapitole bakalářské práce dozvídáme o významu andragogiky pro práci personalisty.

V následující druhé kapitole teoretické části bakalářské práce se dozvídáme něco o tom co vlastně personální útvar je a co je jeho náplní práce. Tak jako každý pracovní útvar, tak i personální útvar má definované neboli stanovené činnosti. Jedná se především o činnosti personálního útvaru, jakou jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání (výběr) a přijímání pracovníků a v neposlední řadě také námi zkoumané propouštění zaměstnanců. Každý kvalitní a správný personalista by měl mít určité schopnosti a měl by zastávat určité role. Schopnosti personalistů nejsou nikdy totožné. Nelze totiž nalézt dva personalisty, kteří by vlastnili stejné schopnosti pro výkon personální práce. Každý pracovník personálního útvaru by měl ale kvalitně zvládat role, do kterých se v rámci personální práce může dostat, ve kterých se může ocitnout. Můžeme jmenovat tři hlavní role a to jsou strategové, interní konzultanti a poskytovatelé interních služeb. Širší pojetí rolí je více popsáno v první kapitole, v podkapitole s názvem „schopnosti a role personalisty“.

Poslední kapitolou teoretické části je zaměření na samotné penzionování a propouštění zaměstnanců. Ve třetí kapitole teoretické části můžeme nalézt informace o tom, jaké jsou konkrétní druhy ukončení pracovního poměru. Také to jak personalisté postupují při procesu propouštění zaměstnanců. V podkapitole, kapitoly třetí teoretické části, se zaměřujeme na pojem outplacement. Vysvětlujeme co vlastně outplacement znamená a co pro personalisty obnáší jeho naplňování a správné fungování.

V empirické části, jejíž součástí byl kvalitativní výzkum, bylo zaměření na to, jak personalisté prožívají proces propouštění a také jak používají penzionování zaměstnanců. Hlavní výzkumnou otázkou v kvalitativním výzkumu, který byl použit v této bakalářské práci

je „Jak prožívají personalisté proces propouštění a penzionování zaměstnanců v organizaci?“. Dotazovaní respondenti se zcela jasně shodli na tom, že proces propouštění zaměstnanců vnímají jako součást své profese a náplně jejich práce. Ačkoli propouštěné zaměstnance znají déle či méně, musí tuto úlohu vykonávat profesionálně. Ne všichni dotazovaní respondenti si, ale za svým rozhodnutím o propuštění zaměstnance stojí.

Dalšími zkoumanými tématy empirické části byla náplň práce personalisty, samotný rozhovor při propouštění, dokumenty pro propuštěné a také to z jakých důvodů se ve firmách nebo organizacích, ve kterých dotazovaní respondenti pracují, nejčastěji propouští. Zdali pak se jedná o propuštění z hrubého porušení pracovní kázně či z důvodu ukončení pracovního poměru na dobu určitou. Dotazovaní respondenti také ve svých odpovědích uvedli, jak jsou na tom s propouštěcím rozhovorem, zda se na něho nějak připravují nebo jak se při tomto pracovním úkonu cítí. Dále dotazovaní respondenti odpovídali na otázku, zda by nějaký propouštěcí rozhovor nebo výpověď udělili s odstupem času jinak. Většina respondentů si za svým rozhodnutím stojí, proto nezpochybňují, že by něco udělali špatně, nebo že by některou výpověď úplně změnili a přehodnotili. Respondenti byli také dotazováni na již výše zmíněné penzionování. Všichni respondenti se shodují na tom, že penzionování neboli uvedení člověka do penze, je pro ně jedna z milých věcí při odchodu zaměstnance. Vyprávěli tak na základě toho, že penzionování, odchod zaměstnance do penze, je na jeho svobodném rozhodnutí a na jeho vůli, zda dál pracovat nebo odejít do důchodu. Penzionování tedy nespadá na hlavu personalisty, a tudíž se to pro personalistu nestává nepříjemnou situací, ale naopak.

Na základě výzkumného šetření a zároveň odpovědí respondentů na hlavní výzkumnou otázku bylo zjištěno, že všichni z pěti dotazovaných respondentů vnímají a berou práci personalisty, ale především úlohu propouštění a penzionování velmi zodpovědně a profesionálně. Propouštění a penzionování přijímají jako součást své pracovní náplně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 1999. Personální management. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BENEŠ, Milan, 1997. Úvod do andragogiky. Praha, Univerzita Karlova.
- [4] BENEŠ, Milan, 2008. Andragogika. Praha: Grada. ISBN 978-802-4725-802.
- [5] BORSÍKOVÁ, Bernardína, 2012. Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. ISBN: 978-80-8105-405-1.
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk, 2008. Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice: Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní. ISBN: 978-80-7395-155-9.
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. Personalistika. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6515-6.
- [8] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2000. Psychologický slovník. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-569-1.
- [9] HENDL, Jan, 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál. ISBN 80-736-7040-2.
- [10] HERMOCHOVÁ, Simona, 1982. Sociálně psychologický výcvik. 1. vyd. Praha: SPN.
- [11] KAJZAR, Patrik, 2010. Personalistika. Karviná: Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta. ČP: 461-10-200.
- [12] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- [13] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- [14] KOUBEK, Josef, 2001. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.
- [15] KOUBEK, Josef. 2008. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1164-8.
- [16] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. Manažerská psychologie. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1349-6.
- [17] NAKONEČNÝ, Milan, 2005. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247- 0577-4.
- [18] PALÁN, Zdeněk, 2002. Úvod do studia personalistiky. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o.
- [19] PALÁN, Zdeněk, 2003. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského. ISBN 80-867-2303-8.
- [20] PRUSÁKOVÁ, Viera, 2010. Analýza vzdelávacích potrieb cieľových skupín v rámci skúmania profesijnej andragogiky. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. ISBN 978-80-557-0119-6.
- [21] PRŮCHA, Jan. 2002. Moderní pedagogika. Praha: Portál. ISBN 80-7178-631-4.
- [22] STRAUSS, Anselm a Juliet CORBIN, 1999. Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie. Přel. S. Ježek. Boskovice: Albert. ISBN 80-858-3460-X.
- [23] ŠIKÝŘ, Martin, 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [24] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [25] ŠVEC, Štefan, 2008. Systemizácia poznatkov andragogiky. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity. ISBN 978-80-8068-927-8.

[26] TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-80-8.

[27] HUBLOVÁ, Pavlína, 2012. Reflexe. Metodický portál RPV. [online]. 7. 2. 2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/R/Reflexe

[28] TOMAN, Miloš, 2007. Personální útvar jako servis. Intuitivní marketing. [online]. 7. 11. 2007 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
<http://intuitivnimarketing.cz/management/personalni-utvar-jako-servis>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

vč. včetně

tzv. tak zvané

PP pracovní poměr

IRS Industrial Relations Services

ČR Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – údaje o respondentech

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P: 1 Kódovaný rozhovor s paní Adélou

PŘÍLOHA P I: KÓDOVANÝ ROZHOVOR S PANÍ ADÉLOU

Rozhovor s p. Adélou

T = tazatel

R1 =respondent (p. Adéla)

T: Dobrý den, jmenuji se Markéta Salajková a studuji Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně. Tento rozhovor s Vámi dělám jako součást mé bakalářské práce na téma „Reflexe procesu penzionování a propouštění u personalistů“. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit jak personalisté nebo ředitelé organizací, firem, kteří se zabývají personální otázkou, vnímají jednu ze součástí personální práce a to propouštění a penzionování zaměstnanců. Tento rozhovor nebude nijak jinak použit a zneužit, opravdu jen pro tento účel. Následně budu vyhotovovat přepisy všech rozhovorů a dále je vyhodnocovat. Můžeme tedy začít?

R1: Ano, jistě můžeme.

T: Takže, první otázka. Jak dlouho Vaše firma spolupracuje a zaměstnává lidí pro firmu XY?

R1: Ehm, můžu se Vám podívat, jak dlouho **platí smlouva**, ale respektive si myslím že je to

zhruba asi 5 let. *spolupracuje*

T: Jak dlouho pracujete vy v personální sféře??

R1: Já tedy dělám celou tu dobu, co s firmou spolupracujeme, takže tím pádem to už může být

6 let. *časové období*

T: Jak byste specifikovala práci personalisty nebo práci, kterou vy zastáváte? Jestli se jedná pouze o administrativní činnost?

R1: U nás určitě to **není jen administrativní činnost**, protože já nejen ty **lidí vybírám, hledám,** *Administrativní* *Prájem personální*
kontaktuji, i je vozím do toho zaměstnání, vysvětluji jim tu profesi, **uzavírám pracovní** *přímý kontakt se zaměstn.* *admin. činností*

smlouvy, ukončuji pracovní poměry, takže dělám veškerý tyhle věci, takže není to jen *admin. činností, konflikt*
administrativní práce. Je to i o **přímém kontaktu s těma lidma.** *admin. ps.* *přímý kontakt se zaměstn.*

T: Zaměřujete se na vzdělávání zaměstnanců?

R1: Ne, my určitě jako pracovně personální agentura na vzdělávání zaměstnanců
neudělala jsem ještě se - vzdělávání se
nezaměřujeme.

T: Ani toto nemáte v plánu ve firmě do budoucna vzdělávat dále lidi?

R1: Ne, určitě ne. Protože *neudělala jsem ještě se - vzdělávání se* *specifická firma* vzhledem k tomu počtu zaměstnanců a vzhledem k těm žádostem
jednotlivých podniků by to byl běh na dlouhou trať a nám by se to jakoby, ne že nevyplatilo,
to je špatně, ale tak podnik nám dá požadavek, že toho člověka chce co nejrychleji, takže my
časová tlak pro další vzdělávání
nemáme čas na to, abychom ho stihli ještě nějakým způsobem do vzdělat.

T: Jaké schopnosti a vlastnosti považujete u personalistů za důležité?

R1: Ehm, tak určitě *odbornost - skills* *emotivní inteligence* ~~odolnost vůči stresu~~, to stoprocentně, protože toho ~~stresu~~ je tady, nevím
psychologické potřeby
teda jak ~~normální personalisté v normálním podniku~~, ale v té pracovní agentuře určitě ~~hodně~~.
loajalita
Potom určitě by to mělo být řekla bych taková ta ~~loajalita vůči vedení podniku~~, ale spíš jak
nechtění se *empatie* *průhlednost*
kdyby takový to ~~soucitění s těmi lidmi~~, jo. Určitě ten člověk musí prostě těm lidem umět vyjít

pracovníkům k tomu a určitě se
všichni, musí je chápat, musí se do nich prostě vcítit, protože vzhledem k tomu, že my
chce se vrátit k tomu
zaměstnáváme hlavně řekla bych osoby se základním vzděláním, střední odborné, vyučené a
nicméně
tak podobně, málo kdy zaměstnáváme inženýry a tak ti lidé mají, řekla bych tak trošičku jinou
mentalitu
mentalitu. A je fakt prostě určitě potřeba mít to sociální citění. *sociální citění*

T: Jak probíhá u vás propouštěcí rozhovor? Připravujete se na něho konkrétně?

R1: Tak vzhledem k tomu, že už jsem tady nějakou dobu *ke každému* tak už ani tak moc ne. Máme jako
pracovní agentura
pracovně personální agentura tu výhodu, že skutečně to *zprostředkovává* zprostředkováváme tu výpověď. To
znamená, že mě napíše mistrová, zprávu z jakého důvodu chce toho člověka propustit a já mu
sdělím výpověď
tuhle informaci pouze sdělím, jo. Takže tam není vyloženo...on už ví většinou, nebo tuší
vyčítá výpověď
respektive že ta výpověď bude, už jenom z toho prostého důvodu, že celou dobu chodí do
práce a do podniku a najednou já si ho sem zavolám, takže už z toho důvodu on už
(oprávněný) důvod propuštění
podvědomě ví, že už nějaká špatná situace nastane. Určitě teď se na to nepřipravuji, ze
nějaká příprava, ale já se ke každému
začátku ano. Ze začátku jsem se připravovala, jak to řeknu, jak tu výpověď podám. Řekla
oprávněný důvod
bych, že v každém případě, já teda říkám pravdu. To znamená, že pokud je ten člověk
nevoldám práce
neschopný práce nebo prostě práci nevykonává dobře, jo nebo pokud já nevím třeba že se na

nezapomenout
něho *nedala* spolehnout nebyla dobrá docházka, tak mu dále říkám *práva* pravdu narovinu.
hned tím důvod
práva propuštění
Upozorňuju ho na ty vady, které dělá jako jo, to je tak respektive asi všechno.

T: Z Jakého důvodu nejčastěji propouštíte lidi?

zkušební doba
R1: Nejčastější důvod asi jakoby je *důvod* ve zkušební době, dohodou je pokud ty lidi mají jinou

práci samozřejmě, ale je to většinou z důvodu toho že, tak jak říkám ty lidi mají většinou
nízké vzdělání
nízké vzdělání a je u nich *práva* velice špatná pracovní morálka. Takže docházka špatná, omluvenky
standardy práce
v zaměstnání a tak dále, prostě *standardy práce* dodržování těch klasických standardů je u nich velice řekla
bych že *špatně*. Takže tohle bývá nejčastější.

T: Je něco na co se konkrétně při propouštění zaměřujete?

důvod propuštění
R1: Určitě to proč byl propuštěn, aby se toho pro *opraven* příště vyvaroval. Samozřejmě *impulsové propuštění* další kroky,
po ukončení PP
který má *opini* po tom propuštění, ale více méně ani ne.

T: Existuje několik forem ukončení PP dle ZK, byl někdy tento ZP porušen nebo snažil se ho někdy někdo obejít?

R1: Tak nevím co tím máte přímo na mysli, u nás nejčastěji co se stává tak se stává to že nám

lidi donesou neschopenku, takže pokud on už v práci vytuší, že tu výpověď dostane a já ho ^{neschopen} nestihnu ^{čas je dle} zavčas tu výpověď dát podepsat tak nám donese neschopenku a stává se nám tak u většiny nebo tak ^{možná!} ^{PN} u 40% těch lidí co tu neschopenku donesou, že marodí déle než rok potom.

Jo, takže tohle bych řekla, že fakt ^{problém při propouštění} dost velký problém. Jo že pokud ten člověk vytuší, že tu výpověď dostane, a tu neschopenku nám donese no tak vlastně tím pádem ji má placenou jako by byl zaměstnanec. Takže to u nás je ten ~~největší problém.~~

T: jak vy prožíváte proces propouštění? Co si o tom myslíte?

R1: Tak rozhodně ^{nejlepší} příjemná věc to není, nevím, řekla bych, že čím dýl v tomto oboru pracuji ^{stouhla by profesionalita}

tak tím se to pro mě stává spíš takovým stereotypem, ale ne až tak. Pokaždé, takhle, nedělá mi

problémy ^{oproti tomu propouštění} propustit toho člověka, který si to skutečně zaslouží, jo, ale u těch lidí když jde o

ten pokles výroby, nebo nějaká situace tak že ta ženská třeba tu práci potřebuje, ale musí

odejít, protože ^{tiše mluví} ^{odchod} třeba má těžce nemocné děti nebo tak podobně, takže takový styl těch

Některé situace
výpovědí, které až tak nejsou až tak jednoduché, tak člověk z toho pak má hodně nepříjemný
nepříjemný pocit
dobrotělná profesionální
pocit. Jo, ze začátku to bylo třeba, že jsem špatně spala a tak podobně, teďka už bych řekla že
eliminace stresu
Normálně propuštění
tohle se eliminovalo. Ale kor když je to propuštění třeba hromadně, tak to je vyložene
dobrom k
psychicky teda náročné. Kor když ty lidi znáte, čím dyl je znáte a spolupracujete s nimi, já
vlastně tím že je od toho prvního příjmového dotazníku, jo, až prostě po ty poslední
propuštění papírů
propuštěcí papíry, vlastně mám na starosti. Tak s tím lidma komunikují s některýma třeba i
ca. období
tříkrát čtyřikrát do týdne, takže k tomu člověku si určitě ten vztah vytvoříte. Takže potom ho
propuštění se s tím zmiňovat
vlastně propustit když to není vyložene z toho, že je v práci špatný tak je to, je to těžký.

T: Jaké dokumenty musíte pro propuštěného připravit?

podpis
výpověď
R1: Tak určitě hned při tom propuštění připravuji výpověď, a určitě hned při propuštění se
průvodný list
chystá zápočtový list. Ten dostane automaticky při výpovědi. Potom později se vystaví list
automat. výpověď
důchodového pojištění a samozřejmě výplatní páska z výplatního termínu poslední. Jo ještě

k vyúčtování kdyby tam něco bylo.

T: Dbají personalisté na správnost vyhotovení dokumentů?

s papírových dokumentů
R1: U nás určitě, 100%. U nás všechno musí být „tip top“. Existuje, aby odešel bez *dlouhí na správnost*
Dokumenty musí být
zápočtového listu nebo bez potvrzení o příjmu. To neexistuje, všechno tohle musí být! Do
propouštění musí doložit
ruky dostane tak jak jsem říkala *výpověď*, zápočtový list a poštou *důchodový list* a *potvrzení*
o příjmech které u nás měl.

T: Dáváte propuštěným další reference?

nepravdivá reference
reference na vyžádání
R1: Ne, vůbec. Kdyby si to vyžádal, tak bysme mu to určitě dali. Akorát bych upozornila, že *opozorním*
propouštění reference
já bych psala opravdu pravdu, takže nevím by mu to k něčemu bylo.

T: Vzpomínáte si na vaše poslední propouštění zaměstnanců?

mladá holka
R1: Jo tak to jo byla to slečna, kterou jsem propouštěla dnes ráno. Nabírala jsem ji v pátek *příjem*
její zaměstnání
minulý týden, byla to mladá holka, 19 let, ještě nikdy nikde nepracovala, byla taková, jak
bych to řekla „rozvrkočená“. Ale nabírala jsem ji, protože jsem si myslela, že je to její první
veliká práce
zaměstnání, byla hodně ráda, že to zaměstnání má. Hodně se do té práce těšila, udělala vlastně

nevládnutí práce
dvě směny a paní **mistrová mi volala, že práci nezvládá**, že je hodně „rozhrkaná“, že se nedokáže soustředit na jednu určitou věc. Řekla bych, že i když jsem ji znala krátce, hodně, *emancipovaná vyžití* *ochota pracovat* hodně bych řekla, že to pro mě bylo těžký, protože **ona vážně pracovat chtěla**, do práce jít chtěla. Těšila se, bylo to takový prostě hodně nepřijemný. *moje vyžití*

T: Které propouštění vás nejvíce zasáhlo?

profesionální práce nejdůležitější
R1: Neřekla bych, že mě některé více nebo méně zasáhlo. **To se říct nedá**. Protože **každé to** *individuální charakter* **propouštění každý ten člověk je jiný**, a že by bylo něco, co by se mě nějak dotklo úplně, že bych na to vzpomínala **to asi ne**. Samozřejmě co mi třeba **tak utkvělo v hlavě** je to listopadový *hromadný propouštění* *u nás personální* *nekompetent* **hromadný propouštění**. To jsme **propouštěli kolem těch 30 lidí**. **To bylo hodně náročný**.

T: A co outplacement je ve vaší firmě zaveden? Nebo uvažujete nad ním?

obavne outplacementu *není systém firem*
R1: **Ne, vůbec**. My **nemáme moc tady ve městě výběr, do kterých firem bysme je poslali** nebo *publikum při umístění* tak. My jak jsem již řekla, **zaměstnáváme lidi s nižším vzděláním**, takže i ti lidi jsou potom **hůře umístitelní**.

T: Jsou nějaké výpovědi, které byste s odstupem času řešila jinak?

R1: Určitě, ale jde o to spíše, že já o té výpovědi jako takhle nerozhoduju, tam je ten problém, že o tom rozhoduje ta mistrová na tom daném oddělení a mě už postaví před hotovou věc.

Někdy se totiž neslučují s jejím vyjádřením na výpověď a udělala bych to jinak, nebo bych třeba někdy ani nepropustila. Změnila spíše rozhodnutí mistrové, ale ne to co já jsem konkrétně udělala nebo řekla, to ne.

T: Jaké máte zkušenosti s penzionováním zaměstnanců? Kolik zaměstnanců jste

penzionovala?

R1: U nás vůbec. Já vůbec ne. U nás lidi odchází sami, ale my spíše zaměstnáváme nebo najímáme lidi ve věku cca od 18 do 27 let, pak je málo v kategorii od těch 28 do 35 let a minimum lidí, máme lidi co mají od 35 do těch 45 let. Starší už u nás vlastně v tuto chvíli není. My už nad 50 let nemáme, snad možná 3 zaměstnance z těch 250 zaměstnanců co máme. Možná jeden případ jsme měli, ale ta paní odešla sama, protože chtěla, takže ona nám to jen oznámila, vůbec jsem s ní konkrétně nejednala, jen nachystala papíry.