

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

– RIZIKA CHYB

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Ivo Mlejnecký
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Stanislav Karabec, Ph.D.
Datum odevzdání práce:	11. duben 2007

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Mgr. Ivo Mlejnecký

Děkuji inženýru Stanislavu Karabcovi, Ph.D., vedoucímu práce, za cenné rady, doporučení, vstřícnost a ochotu při řešení úkolů v rámci závěrečné bakalářské práce.

Resumé:

Výsledky výzkumné sondy - dotazníkového šetření – posloužily k vytipování a analýze nejčastějších chyb zaměstnavatelů v českých mateřských, základních a středních školách při ukončování pracovního poměru.

Text závěrečné bakalářské práce obsahuje popis právního prostředí pro ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele a doporučení zaměstnavatelům, jak se v procesu ukončování pracovního poměru vyvarovat chyb a jak realizovat propouštěcí pohovor.

Summary

The results of this research probe - questionnaire survey – have been used for determination and analysis of most common employer mistakes in terminating of working relation at nursery, primary and secondary schools in Czech Republic.

The text of the final bachelor thesis contains the description of the legal background for terminating of working relation for the part of employer. The thesis recommends how to avoid the mistakes in the terminating of working relation process and how to realize the leaving interview.

Klíčová slova:

české školy, chyby při ukončení pracovního poměru, klima na pracovišti, management konfliktu, personální práce, propouštěcí rozhovor, propouštění, ředitel školy, sdělení výpovědi, ukončení pracovního poměru, zákoník práce, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
1.1	Zaměření a cíl závěrečné bakalářské práce	5
1.2	Okolnosti vzniku ZBP	5
2	POUŽITÁ METODA VÝZKUMU	6
2.1	Východiska pro volbu metody a její charakteristika	6
2.1.1	Obecná východiska a charakteristika	6
2.2	Právní prostředí	7
2.2.1	Ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele dle nového ZP	7
2.2.2	Rozdíly mezi novým a starým ZP při ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele	10
2.3	Konkrétní parametry dotazníku	11
2.3.1	Důvody ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele formulované v dotazníku	11
2.3.2	Možné chyby zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru formulované v dotazníku	12
2.3.3	Možné negativní následky chyb zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru formulované v dotazníku	13
3	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	15
3.1	Základní údaje	15
3.2	Nejčastěji uváděné důvody pro ukončování pracovního poměru, při kterém se zaměstnavatel dopouští chyb	15
3.3	Nejčastější chyby zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru	16
3.3.1	Výskyt chyb dle jednotlivých kategorií	16
3.3.2	Výskyt chyb – členěno dle (ne)možnosti dosáhnout nápravy (z hlediska zaměstnance)	17
3.4	Nejčastější následky chyb zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru	18
3.4.1	Nejčastější následky chyb dle jednotlivých kategorií v dotazníku	18
3.4.2	Nejčastější následky chyb - členěno dle charakteru chyb	19
4	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	20
4.1	Hodnocení - důvody uváděné zaměstnavatelem při chybném ukončování pracovního poměru	20
4.2	Hodnocení - chyby a jejich následky zaznamenané při ukončování pracovního poměru zaměstnavatelem	20
5	SPRÁVNÝ POSTUP ZAMĚSTNAVATELE PŘI UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	22
5.1	Co by mělo předcházet sdělení výpovědi konkrétnímu zaměstnanci	22
5.2	Jak sdělit rozhodnutí o výpovědi pracovního poměru ze strany zaměstnavatele	25
5.3	Propouštěcí rozhovor	27
5.3.1	Místo a podmínky k uskutečnění propouštěcího pohovoru	27
5.3.2	Části propouštěcího rozhovoru	27
5.3.3	Doporučení a zkušenosti odborníků týkající se propouštěcího rozhovoru (texty odborných článků upraveny autorem ZBP pro situaci a potřeby resortu školství)	28
6	Závěr	33
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	34
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	35
	PŘÍLOHY	36

1 ÚVOD

1.1 Zaměření a cíl závěrečné bakalářské práce

Mezi úkony, kterým se prakticky žádný zaměstnavatel nemůže vyhnout, patří ukončování pracovního poměru se zaměstnancem (zaměstnanci). Cílem této závěrečné bakalářské práce (dále ZBP) je zjistit výzkumnou sondou, jakých chyb se zaměstnavatelé v českých mateřských, základních a středních školách (dále školách) nejčastěji dopouštějí při ukončování pracovního poměru dohodou, výpovědí či okamžitým zrušením pracovního poměru, dále zjistit negativní následky, které učiněné chyby vyvolaly, a následně na základě zjištěných skutečností a poznatků načerpaných z odborné literatury formulovat doporučení pro zaměstnavatele.

Zejména začínající ředitelé by se ze ZBP měli dovědět, jak správně postupovat při ukončování pracovního poměru se zaměstnancem (zaměstnanci), aby nepoškozovali svoji organizaci opakováním chyb svých kolegů a předchůdců. Cílem ZBP není poskytnout právní rozbor konkrétních případů.

1.2 Okolnosti vzniku ZBP

Volba tématu ZBP a počáteční fáze jejího zpracování spadala do účinnosti zákoníku práce ve znění zákona č. 65/1965 Sb. (dále „starý ZP“), práce byla dokončena již v době účinnosti zákoníku práce ve znění zákona 262/2006 Sb. (dále „nový ZP“). Oblast ukončování pracovního poměru však nedoznala takových změn, které by ovlivnily obsah a výsledky této práce (upřesnění viz dále).

Autorovi této práce není známo, že by existovala odborná literatura, která by komplexně řešila tuto problematiku pro oblast současného českého školství.

2 POUŽITÁ METODA VÝZKUMU

2.1 Východiska pro volbu metody a její charakteristika

2.1.1 Obecná východiska a charakteristika

Zaměření práce se dotýká citlivé a osobní problematiky a zasahuje i do image zaměstnavatele, proto bylo jako metoda pro zjištění údajů zvoleno šetření výzkumnou sondou - anonymním dotazníkem (viz příloha 1). Dotazník byl šířen prostřednictvím elektronické pošty a v několika případech písemnou formou s ústním komentářem. Respondenty byly ředitelé a učitelé škol z ČR. Z důvodu rizika zkreslení výsledků duplicitou poskytnutých údajů nebyly z žádného zařízení přijaty údaje od více než jednoho respondenta. Vzhledem k tomu, že se respondenti zúčastnili šetření dobrovolně a prakticky bez nároku na odměnu, musel být dotazník konstruován tak, aby je co nejméně zatížil časově či jinak.

Odbornost a kvalifikovanost respondentů umožnily použití složitějšího dotazníku ve formě „tabulky-křížovky“. Řádky vyplňované tabulky tvoří vyjmenované možné chyby zaměstnavatele a sloupce k těmto řádkům váží informace o důvodech pro ukončení pracovního poměru, informace o počtu chyb a informace o tom, co chyba zaměstnavatele způsobila. Přímou u tabulky byl přesně popsán postup, jak ji vyplnit, pro názornost byla součástí sondy jedna tabulka již vyplněná (jako vzor), včetně komentáře (viz příloha 2). Průvodní dopis (viz příloha 3) osvětloval smysl výzkumné sondy a zdvořilou žádost o spolupráci. Před samotným šetřením byl průvodní dopis a dotazník vyzkoušen se dvěma respondenty v „nulté verzi“; ta byla po vyhodnocení zjednodušena do konečné podoby a na doporučení respondentů doplněna příkladem vyplněné tabulky.

U získaných údajů byla vyhodnocena absolutní četnost jednotlivých typů odpovědí a jejich podíl v celkovém součtu. Při interpretaci výsledků byla dále zohledněna „příbuznost“ některých údajů (součet hodnot některých kategorií).

2.2 Právní prostředí

2.2.1 Ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele dle nového ZP

Nový ZP definuje v § 52 úplným výčtem tyto důvody, pro které může být zaměstnanci dána zaměstnavatelem výpověď:

- 1) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- 2) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- 3) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách,
- 4) nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného zařízením pracovnělékařské péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice,
- 5) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného zařízením pracovnělékařské péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci,
- 6) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,
- 7) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6

měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.

Zákaz výpovědi upravuje § 53 takto:

(1) Zaměstnavatel nesmí dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je

a) v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, pokud si tuto neschopnost úmyslně nepřivodil nebo nevznikla-li tato neschopnost jako bezprostřední následek opilosti zaměstnance nebo zneužití návykových látek, a v době od podání návrhu na ústavní ošetřování nebo od nástupu lázeňského léčení až do dne jejich ukončení; při onemocnění tuberkulózou se tato ochranná doba prodlužuje o 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetřování,

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

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

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

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

(2) Byla-li dána zaměstnanci výpověď před počátkem ochranné doby tak, že by výpovědní doba měla uplynout v ochranné době, ochranná doba se do výpovědní doby nezapočítává; pracovní poměr skončí teprve uplynutím zbývající části výpovědní doby po skončení ochranné doby, ledaže zaměstnanec sdělí zaměstnavateli, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

V § 54 je vymezeno, že zákaz výpovědi podle § 53 se nevztahuje na výpověď danou zaměstnanci:

f) pro organizační změny uvedené v § 52 písm. a) a b); to neplatí v případě organizačních změn uvedených v § 52 písm. b), jestliže se zaměstnavatel přemísťuje v mezích místa (míst) výkonu práce, ve kterých má být práce podle pracovní smlouvy vykonávána,

g) z důvodu, pro který může zaměstnavatel okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud nejde o zaměstnankyni na mateřské dovolené nebo o zaměstnance v době čerpání rodičovské dovolené do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou; byla-li dána

zaměstnankyni nebo zaměstnanci z tohoto důvodu výpověď před nástupem mateřské dovolené (rodičovské dovolené) tak, že by výpovědní doba uplynula v době této mateřské dovolené (rodičovské dovolené), skončí výpovědní doba současně s mateřskou dovolenou (rodičovskou dovolenou),

h) pro jiné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci [§ 52 písm. g)], pokud nejde o těhotnou zaměstnankyni, zaměstnankyni čerpající mateřskou dovolenou nebo o zaměstnance anebo zaměstnankyni, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

§ 55 vymezuje možnost okamžitého zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem:

(1) Zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit jen tehdy,

i) byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,

j) porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.

(2) Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

V ZP práce jsou dále tato společná ustanovení o týkající se rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele:

§ 57

Zaměstnavatel nemůže dát zaměstnanci výpověď ani s ním okamžitě zrušit pracovní poměr pro porušení povinností stanovených § 56 odst. 2 písm. b) zákona o nemocenském pojištění, pokud jde o režim dočasně práce neschopného pojištěnce.

§ 58

(1) Pro porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci nebo z důvodu, pro který je možné okamžitě zrušit pracovní poměr, může dát zaměstnavatel zaměstnanci výpověď nebo s ním okamžitě zrušit pracovní poměr pouze do 2 měsíců ode dne, kdy se o důvodu k výpovědi dověděl, a pro porušení povinnosti vyplývající z pracovního poměru v cizině do 2 měsíců po jeho návratu z ciziny, nejpozději

však vždy do 1 roku ode dne, kdy důvod k výpovědi vznikl.

(2) Stane-li se v průběhu 2 měsíců podle odstavce 1 jednání zaměstnance, v němž je možné spatřovat porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, předmětem šetření jiného orgánu, je možné dát výpověď nebo s ním okamžitě zrušit pracovní poměr ještě do 2 měsíců ode dne, kdy se zaměstnavatel dověděl o výsledku tohoto šetření.

§ 60

Okamžité zrušení pracovního poměru musí zaměstnavatel i zaměstnanec provést písemně, musí v něm skutkově vymežit jeho důvod tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným, a musí je ve stanovené době doručit druhému účastníku, jinak je neplatné; uvedený důvod nesmí být dodatečně měněn.

§ 61

(1) Výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen předem projednat s odborovou organizací.

(2) Jde-li o člena orgánu odborové organizace, který působí u zaměstnavatele, v době jeho funkčního období a v době 1 roku po jeho skončení, je k výpovědi nebo k okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnavatel povinen požádat odborovou organizaci o předchozí souhlas. Za předchozí souhlas se považuje též, jestliže odborová organizace písemně neodmítla udělit zaměstnavateli souhlas v době do 15 dnů ode dne, kdy byla o něj zaměstnavatelem požádána.

(3) Zaměstnavatel může použít souhlasu podle odstavce 2 jen ve lhůtě 2 měsíců od jeho udělení.

(4) Jestliže odborová organizace odmítla udělit souhlas podle odstavce 2, jsou výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru z tohoto důvodu neplatné; pokud jsou však ostatní podmínky výpovědi nebo okamžitého zrušení splněny a soud ve sporu podle § 72 shledá, že na zaměstnavateli nelze spravedlivě požadovat, aby zaměstnance nadále zaměstnával, jsou výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru platné.

(5) S jinými případy rozvázání pracovního poměru je zaměstnavatel povinen seznámit odborovou organizaci ve lhůtách s ní dohodnutých.

2.2.2 Rozdíly mezi novým a starým ZP při ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele

Pro potřeby této výzkumné sondy se ukázalo jako výhodné stanovit důvody pro

ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele tak, aby respondenti nemuseli zohledňovat doby platnosti a účinnosti starého a nového zákoníku práce. Umožnila to skutečnost, že nový ZP přináší od 1.1. 2007 v oblasti ukončování pracovního poměru výpovědi jen minimálně změn:

1. Výpovědní důvod „porušení pracovní kázně“ se nahrazuje důvodem „závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonané práci“; jde o výpovědní důvody i pro případy, kdy zaměstnanec poruší nebo nesplní povinnosti stanovené mu právním předpisem, nemusí vždy jít jenom o porušení pracovní kázně. Tím se nově umožňuje zaměstnavatelům snadněji propustit některé zaměstnance, kteří neplní své pracovní povinnosti. Výpovědní doba se sjednocuje pro zaměstnance i zaměstnavatele na dva měsíce. Zaměstnavatel již není povinen zaměstnanci, kterého propouští z organizačních důvodů, nabídnout jiné volné místo.
2. Při skončení pracovního poměru dohodou podle § 49 ZP je nově stanovena povinnost uzavřít tuto dohodu písemně, a to pod sankcí neplatnosti
3. Nově je stanoveno, že pracovní poměr končí rovněž uplynutím doby, na kterou bylo zaměstnanci vydáno povolení k zaměstnání
4. Výpovědní doba je stanovena jednotně a činí minimálně 2 měsíce s tím, že lze dohodnout výpovědní dobu delší – musí však být vždy stejná pro zaměstnance i zaměstnavatele
5. Výpovědní důvody § 52 odst. d) a f) nově rozlišují mezi zdravotními důvody v důsledku pracovního úrazu a nemocí z povolání (zaměstnanci náleží dle § 67 odst. 1 odstupné ve výši nejméně dvanáctinásobku průměrného výdělku) a ostatními zdravotními důvody (minimální odstupné odpovídá organizační změně – je ve výši trojnásobku průměrného výdělku)

2.3 Konkrétní parametry dotazníku

2.3.1 Důvody ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele formulované v dotazníku

Pro potřeby výzkumné sondy byly po zjednodušení formulovány možné důvody výpovědi v rozsahu A-G takto:

- A. nadbytečnost (zahrnuje odstavce a), b) a c) § 52 ZP)
- B. zdravotní důvody (zahrnuje odstavce d) § 52 ZP)
- C. zaměstnanec nesplňuje předpoklady pro výkon práce (zahrnuje odstavec e) § 52 ZP)
- D. neuspokojivé výsledky (zahrnuje odstavec f) § 52 ZP)
- E. porušení pracovní kázně (zahrnuje odstavec g) § 52 ZP)

Varianty A-E zahrnující vše v § 52 ZP byly dále doplněny o možnost F. - „dohodou“; bereme v potaz možnost, že dohoda o ukončení pracovního poměru by mohla být zaměstnavatelem využita (zneužita), pokud by pro ukončení pracovního poměru se zaměstnancem měl důvod, který by nechtěl (nemohl) do písemné výpovědi formulovat – odporoval by právě § 52 ZP.

Pro případ, že by výčet respondentům nestačil k popisu toho co chtěli popsat, je ještě uvedena kolonka „G. jiný“

2.3.2 Možné chyby zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru formulované v dotazníku

Definování možných chyb při ukončování pracovního poměru výčtem v sobě neslo riziko opomenutí resp. nepostihnutí všech možných situací, z uvedeného důvodu je pro respondenty ponechána varianta „jiné“ s prostorem na druhé straně dotazníku. V dotazníku byly nakonec respondentům nabídnuty k volbě tyto chyby (v rozsahu 1-14):

- 1) porušení právních předpisů (ve lhůtách, formulaci důvodu či jeho nedostatečnosti, ve způsobu oznámení, nerespektování zákazu výpovědi, neposkytnutí odstupného apod.)
- 2) nevhodné načasování oznámení, že zaměstnavatel pojal záměr ukončit se zaměstnancem prac. poměr (příliš pozdě, nebo naopak příliš brzy)
- 3) odkládání rozhodnutí o rozvázání prac. poměru
- 4) necitlivé sdělení záměru rozvázat pracovní poměr nebo necitlivé rozloučení se se zaměstnancem
- 5) promítnutí rozhodnutí o propuštění do změny v odměňování po zbytek prac. poměru (např. neobvyklé navýšení odměn nebo naopak jejich nevyplacení)
- 6) nesprávná volba propouštěného zaměstnance
- 7) větší rozsah (nepříjemnější druh) práce ukládané zaměstnanci v době od rozhodnutí do faktického ukončení prac. poměru

- 8) menší rozsah (příjemnější druh) práce ukládané zaměstnanci v době od rozhodnutí do faktického ukončení prac. poměru
- 9) zachování rozsahu práce (i důležité úkoly) ukládané zaměstnanci v době od rozhodnutí do skončení prac. poměru
- 10) sepsání nepravdivého (vylepšeného) pracovního posudku
- 11) sepsání nepravdivého (zaměstnance poškozujícího) pracovního posudku
- 12) nesdělení skutečných důvodů rozvázání prac. poměru ostatním zaměstnancům
- 13) sdělení skutečných důvodů ostatním zaměstnancům
- 14) jiné

Pro zpracování byly chyby dále sloučeny do dvou skupin, přičemž rozlišujícím hlediskem je možnost vnější korektury, resp. existence alespoň teoretické možnosti, že chyba poškodila zaměstnance a že ten se může úspěšně domáhat nápravy. Do první skupiny byly zařazeny chyby uvedené pod čísly 1 a 11, ostatní chyby (chyba poškodila zaměstnance, ale ten nemá prakticky možnost domoci se nápravy, případně poškodila zaměstnavatele) byly zařazeny do skupiny druhé.

2.3.3 Možné negativní následky chyb zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru formulované v dotazníku

Definování možných negativních následků pro zaměstnavatele, které mohou být následkem chyb při ukončování pracovního poměru, s sebou neslo obdobné riziko jako definování samotných chyb, proto ani v tomto výčtu nechybí prostor pro respondenty, kteří by potřebovali popsat jevy autorem bakalářské práce nezaznamenané.

Dotazník-tabulka-křížovka obsahuje (nabízí) výběr v rozsahu a)-g) z těchto možností následků chyb zaměstnavatele při rozvázání pracovního poměru (doslovný text):

- a) zhoršení klimatu na pracovišti a horší pracovní výsledky
- b) odchod dalšího kvalitního zaměstnance(-ců)
- c) poškození dobrého jména organizace (zaměstnanec o ní bude zbytečně hovořit negativně)
- d) ztráta fin. prostř., škoda na majetku org.
- e) soudní spory
- f) pokles autority, důvěryhodnosti ved. pracovníka

g) jiné - запиšte počet a popište na druhé straně dotazníku

Pro zpracování byly kategorie následků dále sdruženy dle charakteru do dvou skupin, a to na „nemateriální“, tj. ty, jež nejsou na první pohled zjistitelné (jsou uvedeny pod písmeny a), c) a f))

a „materiální“, tj. zjevné na první pohled (jsou uvedeny pod písmeny b), d), e)).

Variantu g) nebylo možné jednoznačně přidružit k jedné ze skupin, je nutné posouzení každého konkrétního případu.

3 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

3.1 Základní údaje

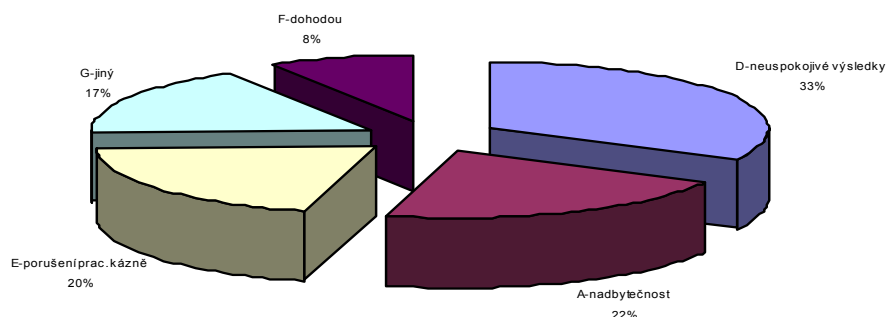
Celkem bylo osloveno 50 respondentů, z toho 30 ze základních škol, 10 z mateřských škol a 10 ze středních škol. 15 respondentů neodpovědělo vůbec, 8 jich odpovědělo, že se s žádnou chybou zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru nesetkali, 27 respondentů (19 ze základní školy, 3 z mateřské školy, 5 ze středních škol) vrátilo dotazník vyplněný. Návratnost dotazníků tedy byla 35 z 50, tj. 70 %, pro výzkum bylo použitelných 27 z 50, tj. 54 %.

Ve vyplněných dotaznících bylo zaznamenáno celkem 65 případů chyby zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru, jež měli negativní následky. V zaznamenaných případech se vyskytuje celkem 83 zdůvodnění ukončení pracovního poměru a respondenti pojmenovali celkem 135 souvisejících negativních následků. Souhrnná tabulka všech dat viz příloha 4a, tabulka sdružených dat viz příloha 4b.

3.2 Nejčastěji uváděné důvody pro ukončování pracovního poměru, při kterém se zaměstnavatel dopouští chyb

Zaměstnavatel se nejčastěji dopustil chyby při ukončování pracovního poměru z důvodů neuspokojivých výsledků (cca 33 %), nadbytečnosti (cca 22 %) a porušení pracovní kázně (20 %). Méně chyb se dopouštěl při ukončování pracovního poměru dohodou (cca 8 %) a z jiných důvodů (cca 17 % - nevyjmenovaných v zákoníku práce). Chyby nebyly zaznamenány při ukončování pracovního poměru ze zdravotních důvodů a při neplnění předpokladů pro výkon práce.

Důvody ukončení pracovního poměru
- rozklad dle typu (včetně důvodů s nulovou četností v výskytu)



Další grafické znázornění – s četnostmi zaznamenaných důvodů – viz příloha číslo 5.

3.3 Nejčastější chyby zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru

3.3.1 Výskyt chyb dle jednotlivých kategorií

Nejčastěji zaznamenanými chybami zaměstnavatelů při ukončování pracovního poměru jsou:

- necitlivé sdělení záměru rozvázat pracovní poměr nebo necitlivé rozloučení se se zaměstnancem – cca 25 %
- nesdělení skutečných důvodů rozvázání pracovního poměru ostatním zaměstnancům – cca 23 %
- nesprávná volba propouštěného zaměstnance – cca 20 %
- odkládání rozhodnutí o rozvázání pracovního poměru – cca 11 %
- porušení právních předpisů (ve lhůtách, formulaci důvodu či jeho nedostatečnosti, ve způsobu oznámení, nerespektování zákazu výpovědi, neposkytnutí odstupného apod.) – cca 11 %

V 5 a méně procentech se zaměstnavatelé dopustili těchto chyb:

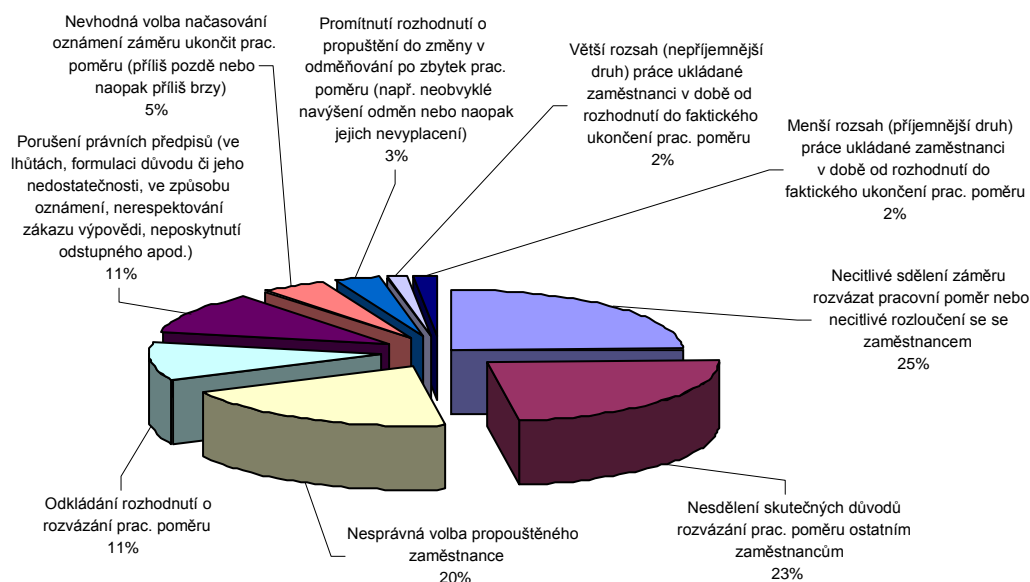
- nevhodná volba načasování oznámení záměru ukončit pracovní poměr (příliš pozdě nebo naopak příliš brzy)
- promítnutí rozhodnutí o propuštění do změny v odměňování po zbytek pracovního

- oměru (např. neobvyklé navýšení odměn nebo naopak jejich nevyplacení
- větší rozsah (nepříjemnější druh) práce ukládané zaměstnanci v době od rozhodnutí do faktického ukončení pracovního poměru
 - menší rozsah (příjemnější druh) práce ukládané zaměstnanci v době od rozhodnutí do faktického ukončení pracovního poměru

Respondenti nezaznamenali chyby typu

- zachování rozsahu práce (včetně zadávání důležitých úkolů) ukládané zaměstnanci v době od rozhodnutí do skončení pracovního poměru
- sepsání nepravdivého (vylepšeného) pracovního posudku
- sepsání nepravdivého (zaměstnanec poškozujícího) pracovního posudku
- sdělení skutečných důvodů ostatním zaměstnancům
- jiné

Počet chyb, kterých se dopustili zaměstnavatelé při ukončování pracovního poměru - rozklad dle typu chyb



Další grafické znázornění – s absolutními hodnotami četností výskytu chyb – viz příloha číslo 6.

3.3.2 Výskyt chyb – členěno dle (ne)možnosti dosáhnout nápravy (z hlediska zaměstnance)

Chyb, u kterých měl poškozený zaměstnanec alespoň teoretickou možnost, že se může

úspěšně domáhat nápravy, bylo zaznamenáno cca 11 %, chyb, kdy tomu tak není, případně poškozeným je zejména organizace, bylo zaznamenáno cca 89 %.

3.4 Nejčastější následky chyb zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru

3.4.1 Nejčastější následky chyb dle jednotlivých kategorií v dotazníku

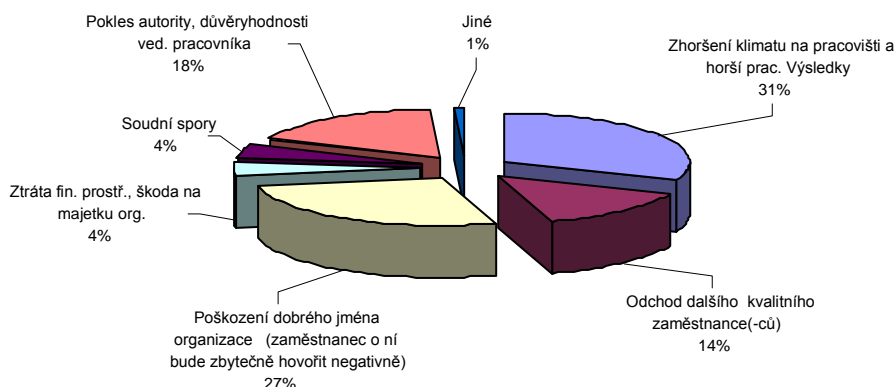
Nejčastějšími následky chyb dle jednotlivých kategorií jsou pro zaměstnavatele

- zhoršení klimatu na pracovišti a horší pracovní výsledky – cca 31 %
- poškození dobrého jména organizace (zaměstnanec o ní bude zbytečně hovořit negativně) – cca 27 %
- pokles autority, důvěryhodnosti vedoucího pracovníka – cca 18 %
- odchod dalšího kvalitního zaměstnance (ců) – cca 14 %

V méně než 5 % se vyskytly tyto následky:

- ztráta finančních prostředků, škoda na majetku organizace – cca 4 %
- soudní spory – cca 4 %
- jiné – cca 1 %

Graf - následky - rozložení dle typu



Další grafické znázornění – s absolutními hodnotami četností výskytu následků – viz příloha číslo 7.

3.4.2 Nejčastější následky chyb - členěno dle charakteru chyb

Chyb, jež měly „nemateriální“ následky (zhoršení klimatu na pracovišti a horší pracovní výsledky, poškození dobrého jména organizace, pokles autority, důvěryhodnosti vedoucího pracovníka,...), bylo celkem cca 76%.

Chyb „materiálních“ , tj. těch, jež jsou zjistitelné na první pohled (odchod dalšího, kvalitního zaměstnance, ztráta finančních prostředků, škoda na majetku organizace, soudní spory, ...), bylo celkem cca 23 %

Jednoznačně tedy převažovaly chyby nemateriální.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

4.1 Hodnocení - důvody uváděné zaměstnavatelem při chybném ukončování pracovního poměru

Při chybném ukončování pracovního poměru byly jako důvod pro ukončení nejčastěji uváděny neuspokojivé výsledky či porušení pracovní kázně, což znamená, že příčina těchto výpovědí tkví v (ne)kvalitě práce odváděné zaměstnancem. Také u důvodu „nadbytečnost“ se dá předpokládat, že mohl-li zaměstnavatel volit z většího počtu „adeptů“ na propuštění, rozhodoval se při výběru propouštěného pracovníka dle kvality jeho práce. Lze dokonce předpokládat, že nízká kvalita odváděné práce mohla být rozhodující i v těch případech, kdy zaměstnavatel inicioval ukončení pracovního poměru „dohodou“.

Z výsledku výzkumu tedy plyne jednoznačné doporučení:

Každý zaměstnavatel musí průběžně, objektivně a průkazně hodnotit práci svých zaměstnanců a zaměstnanci musí být pravidelně a průkazně s hodnocením své práce seznamováni.

Jen dodržením tohoto doporučení lze předejít situaci, kdy je zaměstnanec záměrem ukončit pracovní poměr překvapen, či z hlediska zaměstnavatele neúspěšným soudním sporům zapříčiněných neschopností zaměstnavatele doložit špatnou kvalitu zaměstnancem odváděné práce.

Metod, jak hodnotit zaměstnance, je v odborné literatuře zaznamenáno celá řada a jejich podrobný výčet či dokonce popis by byl mimo rozsah této ZBP. Publikace nabízejí dostatek vhodných metod a nástrojů i pro oblast českého školství.

4.2 Hodnocení - chyby a jejich následky zaznamenané při ukončování pracovního poměru zaměstnavatelem

Výzkumná sonda ukázala, že někteří manažeři v oblasti školství nadále podceňují ty oblasti řízení, ve kterých nehrozí bezprostřední hrozba postihu (kontroly, pokuty, soudní spory,...). Zjevně zanedbávají potřebu rozvíjet kulturu školy, vytvářet kvalitní klima na pracovišti, public relations. Mnozí si zjevně dosud neosvojili komunikační dovednosti, management resp. zásady řešení konfliktu.

Forma ukončování pracovního poměru se zaměstnancem je velmi důležitou součástí personální práce - má dopady na klima na pracovišti, pověst organizace, složení pracovního týmu a přímý dopad na ekonomiku, na schopnost organizace plnit své úkoly.

Organizace nemůže být dlouhodobě úspěšná, pokud si manažer neosvojí komunikační dovednosti a není schopen zvládnout konflikt.

Metod, jak rozvíjet kulturu a klima na pracovišti, pečovat o public relations, pěstovat komunikační dovednosti a schopnost zvládat konflikty, je v odborné literatuře zaznamenáno mnoho a jejich podrobný výčet či dokonce popis by byl mimo rozsah této ZBP. Publikace nabízejí dostatek vhodných metod a nástrojů i pro oblast českého školství.

5 SPRÁVNÝ POSTUP ZAMĚSTNAVATELE PŘI UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

5.1 Co by mělo předcházet sdělení výpovědi konkrétnímu zaměstnanci

Sdělení výpovědi zaměstnanci je sice událostí v každém případě jedinečnou (zaměstnanci nejsou stejní a nenacházejí se ve stejném postavení), můžeme však nalézt mnohé společné znaky, které zaměstnavateli umožňují vhodnou přípravou minimalizovat rizika negativních dopadů na organizaci. Je možné formulovat tato doporučení zaměstnavateli:

- a) k rozhodnutí ukončit pracovní poměr musí existovat jasné, nezpochybnitelné a dostatečné důvody; zaměstnavatel musí
 - rozhodnout, jakou formu dle ZP ukončení poměru bude mít (viz tato práce kap. 2.2)
 - věcně zformulovat zdůvodnění, kterou uvede do výpovědi
 - mít ověřeno, že se na zaměstnance nevztahuje zákaz výpovědi

- b) je užitečné stanovit si termíny (pokud možno co nejkratší), jež vymezí
 - ke kterému dni má být pracovní poměr ukončen
 - kdy bude záležitost projednána s odborovou organizací, případně kdy bude odborová organizace informována (jedná-li se o případ, kdy to zaměstnavateli ukládá ZP či kolektivní smlouva)
 - kdy bude rozhodnutí sděleno zaměstnanci (je-li ze stejných důvodů propouštěno více zaměstnanců, nejsou vhodné přílišné prodlevy mezi podáními výpovědi jednotlivým zaměstnancům)
 - kdy bude poskytnuta informace o ukončení pracovního poměru ostatním zaměstnancům, kteří zůstávají

- c) je třeba rozhodnout, jak bude výpověď, okamžité zrušení pracovního poměru apod. zaměstnanci sdělena; zda to bude formou
 - dopisu zaslaného poštou „na doručenkou“
 - předání písemné výpovědi pověřeným pracovníkem před svědky na

pracovišti

- předání písemné výpovědi diskrétně při propouštěcím rozhovoru (podrobnosti o propouštěcím rozhovoru viz kap. 5.3)
- ústního sdělení při propouštěcím rozhovoru (následné předání písemné výpovědi zajistí personální pracovnice)
- jinak

d) je třeba zvolit formu, jakou se o odchodu spolupracovníka a důvodech odchodu dozvědí ostatní zaměstnanci; je možné např.

- ponechat vše na odcházejícím, ostatním žádné informace neposkytovat
- poskytnout informace vybraným jednotlivcům, kteří zprávu předají ostatním
- sdělit informace na poradě či jiným podobným způsobem na místě, kde se obvykle předávají oficiální informace zaměstnancům

e) je třeba zvážit případné další signály a informace ostatním zaměstnancům:

- odchod dotčeného kolegy (kolegů) se jejich pracovní pozice netýká (organizace již nemá nadbytek pracovníků)
- odchod dotčeného kolegy byl nutný, přes všechnu snahu svoji práci nezvládal v dostatečné kvalitě, přejeme mu, aby byl jinde úspěšnější, již máme náhradu (nebo naopak: hledáme náhradu)
- tak závažné prohřešky ve škole tolerovat nemůžeme
- zveřejnit zástupný důvod, resp. po dohodě s odcházejícím skutečný důvod zatajit (žádá-li to zaměstnanec a je-li příčinou například problém ve zdravotní nebo rodinné oblasti či jednorázové selhání)
- jiné

f) je třeba zvolit formu, jakou se o odchodu zaměstnance a případně o důvodech odchodu dozvědí žáci a jejich rodiče či různí partneři a „okolí“ školy; je možné např.

- ponechat vše na odcházejícím, ostatním žádné informace neposkytovat
- pověřit vybrané zaměstnance (např. třídní učitele), aby zprávu odpovídajícím způsobem sdělili žákům, případně na třídních schůzkách rodičům

- informovat oficiálně partnery školy (poskytovatele grantu, zřizovatele, školskou radu, ...)
 - umístit zprávu na www školy, do školního časopisu apod.
- g) je třeba promyslet technické náležitosti související s odchodem pracovníka jako jsou například předání svěřených nástrojů, sbírek, klasifikace, dokončení rozpracovaných úkolů na školním vzdělávacím programu, grantu apod.
- h) je třeba rozhodnout o vymezení rozsahu práce, jejíž výkonem bude pracovník pověřován v době od oznámení výpovědi do dne, kdy pracovního poměr skončí; dle situace by zaměstnavatel měl volit mezi dvěma variantami:
- varianta pro zaměstnance zodpovědné, akceptující svůj odchod i jeho zdůvodnění (neodcházející „ve zlém“) - ponechat dosavadní rozsah práce s výjimkou doby, po kterou si odcházející zaměstnanec bude hledat novou práci
 - varianta zejména pro případy, kdy zaměstnanec vnímá svůj odchod jako křivdu a mohl by při výkonu práce způsobit obtížně nahraditelné resp. nenahraditelné škody (pedagog při komunikaci se žáky či jejich rodiči, správce ICT, účetní, hospodářka školy, školník, ...) - minimalizovat rozsah požadované práce a pobyt odcházejícího pracovníka na pracovišti
- Zaměstnavatel by se měl vyvarovat pokušení nově ukládat odcházejícímu pracovníkovi výkon práce, kterou pracovník dosud nedělal, je mu nepříjemná apod., případně za odvedenou práci poskytnout nižší odměnu než bylo obvyklé před obdržením výpovědi
- i) je třeba posoudit, jaké má zaměstnavatel možnosti ulehčit odcházejícímu zaměstnanci jeho situaci, a rozhodnout, co chce v rámci těchto možností zaměstnanci nabídnout (např. delší volno na hledání nového místa, poskytnutí kontaktů na potenciální nové zaměstnavatele, pozitivní reference novému zaměstnavateli, přizpůsobení termínu konce pracovního poměru, výběr dovolené dle potřeb zaměstnance apod.)
- j) připravená písemná podoba výpovědi (dohody o ukončení pracovního poměru)

musí důsledně splňovat všechny předepsané formální náležitosti (identifikace zaměstnavatele a zaměstnance, správná datace, podpisy, ...) a musí respektovat zejména

- dodržení všech lhůt
- úhradu náležitého odstupného
- zákaz výpovědi
- formulování důvodu v souladu se ZP

k) je třeba ověřit, zda se nejedná o osobu zdravotně postiženou, neboť jejím propuštěním by vznikla povinnost zaměstnavatele oznámit rozvázání pracovního poměru příslušnému úřadu práce.

5.2 Jak sdělit rozhodnutí o výpovědi pracovního poměru ze strany zaměstnavatele

Informaci o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele může zaměstnanec obdržet mnoha způsoby, pomineme-li však neoficiální cesty, jsou v zásadě dvě možnosti, a to učinit tak formou

- propouštěcího rozhovoru se zástupcem zaměstnavatele (obvykle ředitel školy)
- písemného sdělení doručeného někým nezúčastněným (poštou dopis do vlastních rukou, předáním písemné výpovědi na pracovišti pověřenou osobou před svědky apod.).

Nemá-li zaměstnavatel zásadní důvody pro vynechání propouštěcího rozhovoru (např. trvající neomluvená absence pracovníka), měl by vždy volit formu připraveného propouštěcího rozhovoru. Vytváří tak prostor odcházejícímu zaměstnanci klást otázky, prostor pro podrobné vysvětlení nastalé situace, prostor pro dojednání důstojných podmínek ukončení zaměstnaneckého poměru. Rozhovor by měl mít manažer připraven po právní i po personální („lidské“) stránce.

Existuje celá řada školících institucí, které na komerční bázi nabízejí zejména velkým firmám školení, jak připravit a vést propouštěcí rozhovor. Nabízejí dokonce poradenské služby, které hradí zaměstnavatel pro propouštěného zaměstnance, aby se se svou situací

co nejlépe vyrovnal a našel nové zaměstnání. V současné situaci resortu školství (při vědomí jeho finančních možností) lze doporučit, aby ředitel školy alespoň absolvoval školení.

5.3 Propouštěcí rozhovor

5.3.1 Místo a podmínky k uskutečnění propouštěcího pohovoru

Propouštěcí rozhovor by se měl konat v prostorách zaručujících klid a minimalizujících riziko, že rozhovor může být nenadále rušen pracovním či jiným hlukem, vstupem další osoby, nebo i telefonátem (zaměstnavatel by měl mít vypnutý zvuk svého mobilu). Místnost by neměla umožnit náhodný odposlech rozhovoru. Účastníci hovoru by měli pohodlně sedět, mezi nimi by měla být přiměřená „optická“ bariéra (konferenční stolek apod.). Propouštěný zaměstnanec by měl mít k dispozici nápoj (sklenici vody apod.).

Zaměstnavatel by měl mít možnost kdykoliv během rozhovoru přivolat (zvýšeným hlasem, tlačítkem zvonku apod.) další osobu k technickému zajištění rozhovoru (přinesení potřebné dokumentace, zápis rozhovoru, svědectví apod.).

5.3.2 Části propouštěcího rozhovoru

Propouštěcí rozhovor můžeme rozdělit na tři části:

a) Sdělení

Zpráva by měla být podána přímočarým a profesionálním způsobem, se stručným vysvětlením důvodů, které k rozhodnutí vedly. Když si zástupce zaměstnavatele - obvykle ředitel školy - připraví věcné a formálně správné formulace, jimiž své rozhodnutí zaměstnanci sděluje, pomáhá to neutralizovat emoce (které se snadno mohou vymknout kontrole, když ztratí nit nebo těžko hledá správná slova).

b) Zvládnutí reakce zaměstnance

Reakce na hrozbu ztráty zaměstnání mohou být různé. Právě v tomto momentě se jednání o propuštění často stane traumatizujícím, neboť vedoucí pracovníci nebývají připraveni na to, že zaměstnanec např. sdělení o ukončení pracovního poměru odmítá uvěřit, že nechce toto sdělení přijmout či uznat, je šokován, nebo dokonce zcela podlehně negativním emocím. Ředitel školy musí být připraven na širokou škálu možných reakcí a vyškolen tak, aby na ně dokázal správně odpovědět a nenechal se přitom odvést od důvodů, organizačních či pracovních, které k rozhodnutí o propuštění vedly.

c) Perspektiva pro zaměstnance

Třebaže zaměstnanec, který se právě dozvěděl o svém propuštění, má dostat prostor, aby vyjádřil svou první reakci, ředitel by měl co nejrychleji zaměřit pozornost na další konkrétní kroky. K těm patří například potvrzení data rozvázání pracovního poměru, vysvětlení dalších úkonů, které je třeba k ukončení odchodu provést (např. vrácení klíčů), a popis „balíčku“, jenž se při odchodu ze zaměstnání nabízí (výše odstupného).

V dané situaci je samozřejmě nutné věnovat se spoustě dalších záležitostí souvisejících s „technickou“ stránkou rozvázání pracovního poměru, to nejpodstatnější je však až příliš často mnoha organizacemi přehlíženo: jde o to, aby oběma aktérům bylo umožněno zachovat si důstojnost - zaměstnanci, který v organizaci končí, i vedoucímu pracovníkovi, který mu tuto zprávu sděluje.

5.3.3 Doporučení a zkušenosti odborníků týkající se propouštěcího rozhovoru (texty odborných článků upraveny autorem ZBP pro situaci a potřeby resortu školství)

Z článku Mgr. Michala Hatiny (jednatel HR GURU) Strach ze ztráty zaměstnání:

Zaměstnavatel by měl promyslet a vytvořit vhodný postup při propouštění zaměstnanců. Schůzku, na níž se oznamuje propuštění z práce, není vhodné zbytečně protahovat. Pokud by však snaha o stručnost byla jediným záměrem, s nímž manažer na jednání přichází, výsledný efekt by mohl být nečekaně nepříjemný. Vyslovit neuváženou poznámku, příslib či dokonce omluvu trvá jen okamžik, a přitom právě to může v konečném důsledku poškodit obraz školy, vyústit v soudní řízení o protiprávním rozvázání pracovního poměru, nebo posloužit jako katalyzátor toho vůbec nejhoršího, k čemu může dojít – násilí na pracovišti.

Příklady nevhodných vyjádření manažera:

- **Nevhodné poznámky:**

- Dobře že tě vidím.

- Dík, že ses zastavil.

- Věř mi, že je to pro mě stejně bolestné jako pro tebe.

- **Omluvy se za rozhodnutí výpovědi nebo distancování se od něj (týká se zejména případů, kdy výpověď nesděluje zaměstnanci osobně ředitel)**

- Já s tím rozhodnutím nesouhlasím, ale ...

- Nemůžu uvěřit, že to udělali právě tobě, ale ...

- **Nabízení falešné naděje**
Určitě Vám dáme vědět, jakmile se vytvoří nějaké nové místo.
- **Nekonkrétní a po právní stránce riskantní výroky**
Však víte, jak to je, škola si potřebuje udělat prostor pro mladou krev...

V mnoha případech však soudní pře mohou znamenat ještě tu nejmenší komplikaci, jakou mohou bývalí zaměstnanci společnosti přivodit. Stále vzrůstá počet tzv. znalostních pracovníků, z nichž mnozí znají infrastrukturu informačních technologií svého zaměstnavatele. Rozvracení a dokonce sabotáže těchto infrastruktur (viz školní počítačová síť, účetnictví, inventarizace majetku, ..) se stávají stále oblíbenější metodou pomsty za špatné zacházení při propouštění ze zaměstnání, ať již skutečné, či subjektivně pocíťované. Zaměstnanci obvykle pochopí organizační či ekonomické důvody školy, které vedly k rozhodnutí ukončit s nimi pracovní poměr. To neznamená, že jim nastalá situace vyhovuje, ale dokážou ji akceptovat. Co ale neodpustí, je nedbalé nebo necitlivé jednání v procesu propouštění.

Z článku Jany Lamačové Propouštění je zkouškou šéfovy zralosti:

(Autorka se věnuje individuálním tréninkům manažerů, pomáhá firmám s výběrem zaměstnanců. Vystudovala psychologii, sociologii a pedagogiku na Univerzitě Karlově. Dříve pracovala například jako personalistka v telekomunikační společnosti, měla na starosti vzdělávací a sociální projekty Vize 97, Nadaci Olgy a Václava Havlových.)

- Dát někomu výpověď je pro nadřízeného nepříjemná povinnost. Není divu, že ji chce nějak obejít. Při propouštění je ale na místě přímost.
- Za jeden z nejtěžších úkolů považují manažeři právě dávání výpovědi. Mají člověku sdělit nepříjemnou zprávu, která mu vezme pocit existenční jistoty, vyloučí jej z kolektivu lidí, na něž byl léta zvyklý. Je pravda, že takto to prožívají především manažeři na úrovni, schopní vcítit se do pocitů druhých. Způsob, jakým se s pracovníkem rozloučí, vypovídá o lidské zralosti, charakteru a morálních kvalitách šéfa - je to zkouška jeho profesionální i lidské vyspělosti.

- Jednání o výpovědi by mělo být provázeno respektem a slušností člověka k člověku. To, že je někdo manažer, neznamená, že má právo jednat s lidmi přezíravě, dávat najevo, jak má nad nimi navrch (viz příklady oznámení výpovědi textovkou na mobilní telefon, e-mailem, prostřednictvím pracovníka, jenž je zaměstnavatelem pověřen, aby dopředu kolegovi naznačil, že se něco chystá, apod.).
- Pokud manažer propouští někoho z organizačních důvodů, ne kvůli neschopnosti, měl by začít rozhovor pozitivním shrnutím všeho, v čem se zaměstnanec vyznamenal. Musí ale říkat pravdu, ne mazat med kolem úst jen proto, že mu je toho člověka líto. Pak by měl říci něco v tomto smyslu: "Rozhodně jsem nikdy nechtěl, abychom takový rozhovor absolvovali, ale jsem nyní v situaci, kdy musím říci, že pro spolupráci s vámi již bohužel není ve firmě prostor." K tomu je nezbytné připojit odůvodnění - vysvětlit nutnost organizačních změn. Je přitom nutné sledovat reakce člověka, odhadovat, co prožívá.
- Po sdělení výpovědi může mít někdo vztek, jiný sotva zadržuje slzy... Proto je nutné dát propuštěnému zaměstnanci vzápětí naději, nenechat ho v šoku. Tohle je nejcitlivější fáze rozhovoru. Dobré je říct, že už sice ve škole není prostor odpovídající jeho schopnostem, ale že uplatnění najde jinde. Manažer mu může nabídnout pomoc ať v podobě kontaktů na své známé, kterým chce pracovníka doporučit, nebo poskytnutím referencí pro nového zaměstnavatele. Obě strany se mohou domluvit na speciálním režimu ve výpovědní době, který umožní zaměstnanci hledat si snáze a efektivněji práci. Manažeři pocítují úlevu z toho, že mají nepříjemné jednání za sebou, ale často zapomínají, že zaměstnanec musí třeba ještě pracovat po dobu výpovědní lhůty. Proto je lepší se hned dohodnout na termínu a podmínkách jeho odchodu.
- Může nastat situace, kdy má manažer propustit někoho, kdo je jeho kamarádem, známým. Přátelství, známost by tu neměly hrát roli, i když jistě dostane trhliny. I v případě, že má šéf výhrady k práci svého známého, musí říct, že zkrátka on jako manažer zodpovídá za výsledky a že dotyčný je tím, kdo k nim nepřispívá. Špatní zaměstnanci snižují výkon ostatních, kteří za ně musí odvést práci. Častou chybou

je, že nadřazení pro neschopného známého vytvoří speciální pozici, na níž nemůže nic zkazit. Takový člověk je odsouzen k pomluvám, izolaci. Týmu šéfovo zachraňování kamarádů bere motivaci. Lidé nesou špatně, když na každého platí jiný metr. Začnou se bouřit, šéf ztratí jejich respekt, je pokládán za zbabělce.

- I ten, kdo špatně pracuje, může ještě dostat „poslední šanci“, ovšem pouze na takové pozici, kde bude platnou oporou týmu, školy. A třeba to zrovna bude práce, v níž se najde, která mu půjde (bude učit žáky jiného věku, vést jiné oddělení družiny, bude učit jiný předmět než dosud apod.). Není na škodu občas udělat na pracovišti přesuny, aby lidé mohli využít i jinou část svého potenciálu. Každý šéf by se měl snažit "ušít" práci lidem na míru i za cenu, že občas využije hru "škatulata, hýbejte se". Dá jim to totiž větší pocit jistoty, protože zjistí, že nemají ve škole uplatnění jen na té jedné pozici, ale že jsou jejich možnosti daleko širší.

Je-li jednání o rozvázání pracovního poměru vedeno dobře, pak další zaměstnanci, kteří zůstávají, vidí, že kdyby něco podobného mělo někdy postihnout je, jednalo by se s nimi také s pochopením a ohledem. To je nesmírně důležité, má-li se škola s těmito bolestnými zásahy vyrovnat a pokračovat v dalším úspěšném rozvoji.

Z článku Peppera de Caliera, předsedy Bubenik Partners, Propuštění vyžaduje ohled:

- 1) Na propouštění - kromě situací, jako jsou krádež, zpronevěra nebo velmi vážné porušení povinností - by se mělo pohlížet jako na proces, nikoli jednorázovou událost.
- 2) Je třeba mít na paměti, že zaměstnanec, který podává opravdu špatný výkon, k tomu může mít bezpočet příčin - depresi, rodinné potíže, nedostatek schopností, nepochopení nároků aj.
- 3) Propouštění si vyžaduje citlivost, objektivitu, rozhodnost a lidskost.
- 4) Pomineme-li právní aspekty, pak náhlé bezdůvodné ukončení pracovních vztahů vrhá na školu i daného ředitele špatné světlo, tato konkrétní škola či ředitel pak budou mít problémy při hledání kvalitních lidí.
- 5) Existuje řada efektivních a přijatelných přístupů k procesu propouštění, ale je dobré zvážit některé základní prvky. Jako příklad několik tipů doktora Roberta Nelsona, odborníka na pracovní vztahy z kalifornského San Diega:

- Naznačte zaměstnanci, že něco není v pořádku, dojednejte si s ním schůzku a řekněte mu, že jeho výkon neodpovídá očekáváním. Umožněte mu vaše tvrzení zpochybnit. Využijte této příležitosti, abyste si vyjasnili, co přesně se od něho očekává. Pak jej požádejte, aby za vámi přišel, kdykoli mu vaše nároky nebudou jasné
 - Dejte zaměstnanci jasně najevo, že nenaplňuje vaše očekávání. Domluvte si s ním schůzku, řekněte mu, že neplní očekávání, a že pokud se situace nezlepší, hrozí mu, že o práci přijde
 - Vyčerpajte všechny alternativy k výpovědi (pošlete zaměstnance na seminář nebo kurs, který mu pomůže odstranit konkrétní pracovní nedostatky; požádejte zaměstnance, aby popřemýšlel, zda chce ve škole vůbec pracovat a jestli je ochoten na sobě zapracovat a výkon zlepšit; sdělte mu, že brzy bude pracovní hodnocení zaměstnanců, a že pokud se nezlepší, nedostane přidáno - tím vyšlete velmi jasný signál o nespokojenosti s jeho výkonem, kvůli němuž se podřízený začne opětovně snažit, nebo si začne hledat jinou práci.)
 - Pokud se situace nelepší, jednejte rychle. Když držíte nad vodou někoho, kdo špatně pracuje, není to dobré pro nikoho, a zvláště ne pro daného zaměstnance. I kvůli morálce celého týmu je někdy nejlepší se špatného zaměstnance zbavit. Ale i tehdy musíte brát ohled na city konkrétního člověka a k výpovědi přistupovat s vědomím, že jste mu dali možnost změnit své chování. Můžete mu říci: "Doufal jsem, že se situace zlepší, ale nestalo se tak, budeme se s vámi muset rozloučit."
- 6) Výše vyjmenované tipy se netýkají propouštění kvůli snižování počtu zaměstnanců nebo výpovědi v případě, že důvodem není právě špatný pracovní výkon. V takové situaci doporučuji vžít se do daného člověka a brát ohled na to, že má ve svém životě závazky. Ztráta zaměstnání bude znamenat problémy nejen pro něho, ale i pro lidi v jeho okolí. Nejlepší je mu v takové situaci co nejvíce vyjít vstříc
- 7) Trocha soucitu dělá divy. A navíc nevíte, kdy se na druhé straně ocitnete vy; pak budete rádi, když s vámi budou slušně a lidsky zacházet.

6 Závěr

Cíl ZBP byl splněn:

- výzkumnou sondou bylo zjištěno, jakých chyb se nejčastěji dopouštějí zaměstnavatelé v českých - zejména základních - školách při ukončování pracovního poměru a jaké to může mít následky
- s využitím odborných publikací byla nalezena a formulována doporučení, jak má zaměstnavatel ve škole správně postupovat při ukončování pracovního poměru se zaměstnancem, na základě analýzy výsledků sondy byly akcentovány ty oblasti, ve kterých současní školští manažeři nejvíce chybují
- ZBP může plnit inspirující a informativní funkci zejména pro začínající ředitele (všech typů kol a školských zařízení), aby nepoškozovali svoji organizaci opakováním chyb svých kolegů a předchůdců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. a kol. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, 1998. ISBN 80-86039-49-8
2. EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň, Západočeská univerzita Plzeň, 1998. ISBN 80-7082-430-1
3. *Hospodářské noviny*. Praha: Economia, 2006- . Četnost vydání pondělí až pátek. ISSN 0862-9587
4. JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2007 – s výkladem, právní stav k 1.1. 2007*. 6. vyd. Praha, Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2041-8
5. JAKUBKA, J.; MICHAL, P.; ŠPUNDOVÁ, E.; TOMANDLOVÁ, L. *Zákoník práce a související právní předpisy s komentářem, 4. aktualizované vydání k 1. 3. 2004*. 4. vyd. Olomouc, Nakladatelství ANAG, 2004. ISBN 80-7263-211-6
6. JOUZA, L. *Chyby a omyly se zákoníkem práce aneb jak se vyhnout pokutám v pracovních vztazích*. b.m., ORKAM, [1996]
7. SLAVÍKOVÁ L.; KUČERA, R.; LINHART, P. a kol. *Vedení školy v praxi, 7. aktualizace Jaroměř, RAABE, prosinec 2004*. ISBN 80-86307-13-1
8. *Týdeník Školství*. Praha: Dictum, 2005- . Vychází 40 čísel ročně. ISSN 0862-9641
9. *Učitelské noviny, týdeník pro učitele a přátele školy*. Praha, GNOSIS, 2005- . Vychází týdně. ISSN 0139-5718

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

1. HATINA, Michal. *Strach ze ztráty zaměstnání* [online]. 2003, [2007-1-29],
http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=89&o_id=1466
2. KYRIANOVÁ, Hana. *I způsob propouštění vytváří firmě jméno* [online]. 2006, [2006-7-17], HN.IHNED.CZ ,
<<http://hn.ihned.cz/3-18896410-Hana+Kyrianov%20zpusob+propousteni+vytvareji+firmem+jmeno>>
3. LAMAČOVÁ, Jana. *Propouštění je zkouškou šéfovy zralosti.* [online]. 2006, [2006-11-29], HN.IHNED.CZ
http://hn.ihned.cz/204-500000_search-yes-Propousteni+je+zkouška+zralosti
4. Pepper de Callier. *Propuštění vyžaduje ohled* [online]. 2006, [2006-9-11], HN.IHNED.CZ
http://hn.ihned.cz/204-500000_search-yes-Cesta+nahoru+XX.+5C-Propusteni+vyzaduje+ohled-89
5. *Pracovněprávní vztahy ve škole* [počítačový program na CD] Ver. 2/2006, Nový Bydžov: aTre
6. *202 dokumentů ředitele školy* [počítačový program na CD] Ver. 2/2006, Nový Bydžov: aTre,