

**Psycholožka HANA KYRIANOVÁ tvrdí, že propuštění je pro lidi dnes mnohem menší trauma než v minulém režimu.**

# Výpověď? Tu nedáte nikdy dobře. Můžete ji dát ale profesionálně

ROZKRYVÍ

**Kristina Veinbender**  
kristina.veinbender@economia.cz

**Hana Kyrianová (45)**

Vystudovala psychologii na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Má dvacetiletou praxi jako pracovní psycholog a HR konzultant.

**S**e ztrátou zaměstnání se podle psycholožky a konzultantky Hany Kyrianové lidé v devadesátých letech vyrovnávali mnohem hůř. V průběhu své více než dvacetileté praxe konzultovala tuto situaci se stovkami propuštěných zaměstnanců a jejich nadřízenými. „Těsně po revoluci lidé pracovali ve svých zaměstnáních celý život a změna práce znamenala hodně. Oproti tomu dnes mám pocit, že pro lidi to už takové trauma není,“ popisuje. Přesto manažerům doporučuje nedávat výpověď na konci pracovního týdne. „Víkend o samotě hned po propuštění lidem nemusí prospět,“ upozorňuje. Výpověď je podle ní lepší oznámit v průběhu pracovního týdne.

**HN: Často pracujete na případech hromadného propouštění. Liší se něčím od jednotlivých výpovědí z pohledu samotných propuštěných zaměstnanců?**

Je samozřejmě jednodušší, když nejste jediný propuštěný. Když se propouští celá pobočka, tak se zaměstnanci nemusí trápit tím, jestli za to

náhodou nemohou sami. Z hlediska nepříjemných pocitů je na tom jednotlivec hůř. Nejhorší případ ovšem je, když se během zrušení pobočky či firmy propustí jen určitý počet lidí a zbytek je ve firmě ponechán. Ve výsledku musí na pracovišti po nějakou dobu spolupracovat zaměstnanci, kteří výpověď dostali, a ti, kteří svou práci budou vykonávat i nadále. Je to náročné pro obě strany a propuštění logicky vytváří nepříjemnou atmosféru.

**HN: Jak předejít tomu, aby po svém odchodu zaměstnavatele nepomlouvali?**

Nedá se tomu úplně zabránit. Každý člověk je jiný a na výpověď reaguje jinak. Je to jako s rozchodem – je nepříjemnější, když se rozejde někdo se mnou, než když se s partnerem rozejdu já. Co se udělat dá, je zachovat se vůči zaměstnancům férově. Prostřednictvím nadstandardního odchodného lze zaměstnance motivovat k tomu, aby svou práci dokončil důsledně a aby se k odchodu nestavěl příliš negativně.

**HN: Srovnala jste propuštění s rozchodem. Jak člověka při propuštění nezranit?**

Výpověď nejde udělat dobře, jde ji udělat jenom profesionálně.

Nelze dosáhnout toho, aby zaměstnanci byli spokojeni s tím, jak hezky je nadřízený propustil. Povinnost nadřízeného je nepřidat k nepříjemné situaci další zátěž.

Přestože kritiku sdělíte do očí, někteří lidé ji neuslyší. Někomu naopak stačí křivý pohled. Výpověď může pro někoho být nesmírně zraňující a někoho se naopak nedotkne. Nicméně doporučuji nepouštět se do hodnocení zaměstnance v okamžiku oznámení výpovědi. Od dobře fungujícího manažera očekávám, že jeho podřízený má průběžnou zpětnou vazbu o tom, jak pracuje. To znamená, že by pracovník měl znát výhrady k tomu, co plní nebo neplní. Výpověď by neměla být překvapením.

**HN: Čeho se má nadřízený během oznámení výpovědi vyvarovat?**

Doporučuji, aby rozhovor nezačínal nezávaznými frázemi, takzvaným small talkem, ani ničím odlehčujícím. Platí totéž, co u doktora: udělat, co se má, a to co nejrychleji. Neznamená to ale, že zaměstnanci nemáte nechat čas na přemýšlení a zpracování nových informací. Může to pro člověka být takový stres, že zareaguje jemně šokově a nemusí pochytit všechny informace. Proto je dobré mít připravené všechny

body, které zaměstnanci chcete sdělit, i na papíře, který mu dáte do ruky. Pokud mu chcete nabídnout službu nebo pomoc, nemusí to v tu chvíli zaregistrovat. Je důležité naplánovat oznámení tak, aby člověk měl nějaký čas, než bude muset z místnosti odejít. Měl by mít šanci se vzpamatovat, než půjde mezi ostatní.

**HN: Doporučujete dávat výpověď mezi čtyřma očima?**

Doporučila bych přítomnost svědků. U výpovědi zpravidla bývá nadřízený nebo nadřízená, někdo z personálního oddělení nebo právník. Zažila jsem situaci, kdy zaměstnankyně tušila, že dostane výpověď, protože její výkon byl slabý, takže si začala stěžovat, že je obtěžována svým nadřízeným, čímž chtěla podání výpovědi zamezit.

Na druhou stranu, hromadně a před ostatními bych výpověď nikdy nesdělovala, vytváří to velký tlak na to, aby to propuštěný zvládl v očích ostatních. Manažerům radím, aby výpovědi nedávali ve svých kancelářích, ale zablokovali pro tuto záležitost jinou místnost. Pokud by se člověk rozplakal nebo potřeboval čas na přemýšlení, můžete ho nechat o samotě a netlačit na to, aby kancelář opustil co nejdříve.

