



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁKLADY SEZONNÍCH ZAŘÍZENÍ S APLIKACÍ NOVÉHO ZÁKONÍKU PRÁCE

THE COST OF SEASONAL FACILITY WITH APLICATION OF THE NEW LABOUR CODE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JAN KULČÁR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

MGR. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, PH.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kulčár Jan

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Náklady sezonních zařízení s aplikací nového zákoníku práce

v anglickém jazyce:

The Cost of Seasonal Facility With Application of the New Labour Code

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité

literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady. 1. vyd. ISBN 978-80-247-4091-1.

Zákoník práce 2012: redakční uzávěrka 20. 12. 2011. Ostrava: Sagit, 2012, 128 s. ÚZ. ISBN 978-80-7208-886-7.

BEZOUŠKA, P. a IVANCO, G. Pracovní právo pro zaměstnavatele. Praha: Linde Praha, a.s., 2010. 223 s. ISBN 928-80-7201-795-9.

Švarcsystém. [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/svarcsystem>.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2013

ABSTRAKT

Cílem mé práce je analyzovat personální management vybraných sezonních sportovních zařízení a zjistit, jestli se náklady na zaměstnance zvedly nebo snížily po tom, co vstoupila v platnost novela zákoníku práce 2012. Teoretický základ se zabývá rozborem nového zákoníku práce a popisuje jeho změnu oproti předchozímu stavu. V praktické části je provedeno zkoumání v některých sezonních sportovních zařízeních. Zjišťuje se, zda zařízení postupují v personálním managementu v souladu s novým zákoníkem práce a pokud ano, jak se tato skutečnost odrazila do nákladů na zaměstnance. Výstupem práce by měly být doporučení, jak minimalizovat náklady s novelou spojené a jak správně postupovat v rámci zákona.

ABSTRACT

Goal of this work is to analyze personnel management in chosen seasonal sports facilities and realize whether employees costs increased or decreased after new labour code 2012 came into force. Theoretical part is about labour code novelisation from 2012 and its changes compared to former labour code. In practical part there is a research from chosen seasonal sports facilities. I tried to get to know if these facilities follow code-given steps how to treat employees and if they do how does it reflect into costs. The output of this work should be some recommendations how to minimize costs which could appear with the new labour code.

KLÍČOVÁ SLOVA

zákoník práce, sportovní zařízení, náklady, personalistika

KEYWORDS

labour code, sports facility, costs, personnel management

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE MÉ PRÁCE

KULČÁR, J. *Náklady sezonních zařízení s aplikací nového zákoníku práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 55 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

„Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).“

V Brně dne 28. 5. 2013.

.....
Jan Kulčár

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování této práce, a také mojí mamince Petře Kulčárové, nejen za rady a připomínky, ale i za správnou motivaci.

OBSAH

ÚVOD	10
1. SEZONNÍ SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ	12
1.1 Sezonní sporty	12
1.1.1 Letní sporty	12
1.1.2 Zimní sporty	12
1.2 Sportovní zařízení	13
1.3 Ekonomika sezonních sportovních zařízení	13
1.3.1 Výnosy sezonních sportovních zařízení	14
1.3.2 Náklady sezonních sportovních zařízení	14
2. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	15
2.1 Strategie lidských zdrojů	15
2.2 Plánování lidských zdrojů	16
2.3 Nábor, výběr a příjem pracovníků	16
2.3.1 Získávání z vnějších zdrojů	18
2.3.2 Získávání z vnitropodnikového trhu práce	18
2.3.3 Výběr pracovníků	19
2.4 Způsoby zaměstnávání pracovníků	19
2.4.1 Pracovní smlouva	19
2.4.2 Dohody mimo pracovní poměr	20
2.4.3 Agenturní zaměstnávání	20
2.5 Adaptace, vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů	21
2.6 Výkonnost, produktivita, hodnocení pracovníků	22
3 ZMĚNY ZÁKONŮ TÝKAJÍCÍ SE SEZONNÍCH ZAŘÍZENÍ	24

3.1 Změny ve zkušební době	24
3.2 Změny u práce na dobu určitou	24
3.3 Změny u zdravotních prohlídek	26
3.4 Změny v dohodách mimo pracovní poměr	28
3.4.1 Dohoda o provedení práce	29
3.4.2 Dohoda o pracovní činnosti	30
3.5 Změny při skončení pracovního poměru	30
3.5.1 Dohoda o ukončení pracovního poměru	31
3.5.2 Výpověď	31
4 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAMĚSTNÁVÁNÍM	33
4.1 Náklady na výběr pracovníků	33
4.2 Náklady na příjem a adaptaci pracovníků	33
4.3 Náklady na mzdy a benefity	34
4.3.1 Hrubá a čistá mzda	34
4.3.2 Odměňování a motivace pracovníků	35
4.4 Náklady na propouštění	36
4.5 Celkové náklady lidských zdrojů	37
5 NÁKLADY NA ZAMĚSTNÁVÁNÍ VE VYBRANÉM SPORTOVNÍM ZAŘÍZENÍ	39
5.1 Profil vybraného sportovního zařízení	39
5.2 Zaměření vybraného sportovního zařízení	39
5.3 Personalistika vybraného sportovního zařízení	40
5.3.1 Organizace lidských zdrojů	40
5.3.2 Výběr a příjem nových pracovníků	40
5.3.3 Hodnocení, motivace	42
5.4 Sledování nákladů na obsazení volné pozice	42

5.4.1 Metodika měření nákladů na obsazení volné pozice	43
5.4.2 Náklady na obsazení volné pozice ve Ski areál X, a.s.....	43
5.5 Předpokládané budoucí náklady na obsazování volných pracovních pozic	45
5.5.1 Řetězení pracovního poměru a výměna pracovníka	45
5.5.2 Řetězení pracovního poměru a smlouva na dobu neurčitou	46
5.5.3 Srovnání	47
6 NÁVRHY ŘEŠENÍ	49
7 ZÁVĚR	52
Seznam použitých zdrojů.....	53
Seznam obrázků a tabulek	55

ÚVOD

V současné době se firmy na českém trhu vracejí k myšlence důležitosti personálního řízení, jehož cílem je především využívání lidského potenciálu pro dosažení cílů organizace. Na důležitosti nabývají témata formování firemní kultury, výběru a rozmisťování zaměstnanců, jejich tréninku a rozvoje, řízení výkonu a následné peněžní a nepeněžní formy odměňování a péče o ně. Zajištění všech těchto procesů, tedy personální práce, je třeba v souladu s platnou právní legislativou a taky s vědomím zajištění prosperity podniku.

Tématem mé bakalářské práce jsou náklady sezonních sportovních zařízení s aplikací novel zákoníku práce 2012. V tomto roce přinesl zákoník práce několik zásadních změn, které se dotkly především zaměstnavatelů, kteří nemají celoroční provoz, ale svou činnost provozují pouze sezonně. Jedná se převážně o sportovní zařízení, u nichž je častým jevem sezonní zaměstnávání, kdy tyto areály z principu nemohou fungovat celoročně kvůli závislosti na počasí. Jednou z posledních novel zákoníku práce je i ustanovení, z něž vyplývá omezení řetězení pracovních poměrů na dobu určitou a nelze již nabírat pracovníky každý rok jen na několik měsíců. Zaměstnání každého dalšího nového pracovníka v celém svém rozsahu s sebou přináší nemalé náklady pro firmu a právě novela zákona může způsobit, že bude nutné do každého takového provozu zajistit nové pracovní síly a tudíž zasáhne do ekonomiky podniku.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou. V první kapitole teoretické části se čtenář seznámí s pojmem sezonní sportovní zařízení, čím se zabývají a jak zajišťují svůj chod po celý rok. O pracovníky na těchto místech se stará personální management. Čtenáři budou popsány základní úkoly personálního managementu a nástroje, které při své práci používá. Další kapitola se snaží identifikovat náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků a to od samotného rozhodnutí přijmout nového pracovníka až po jeho případný odchod ze společnosti. Popsány budou také změny, které novela zákoníku práce přináší a které se především týkají sezonních zařízení.

Z teoretické části vychází část druhá, ve které je provedena analýza vybraného sportovního zařízení. Zkoumám rozhodnutí jeho managementu o vybírání nových

pracovníků, způsob jejich výběru, evaluace a pokusím se zjistit, jak je zajištěna ekonomická stránka věci a náklady na zaměstnance.

Vzhledem k předpokládané nutnosti častěji obměňovat pracovníky jsem stanovil hypotézu, že u sezonních sportovních zařízení se náklady na zaměstnávání navýší. Díky rozboru problematiky a výzkumu provedenému v této práci budu v jejím závěru schopen hypotézu potvrdit nebo vyvrátit a nabídnout opatření proti navyšování nákladů na zaměstnávání.

1 SEZONNÍ SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ

Sportovní zařízení lidé využívají ve svém volném čase za účelem pohybu a sportu. Sportem se rozumí všechny formy tělesné činnosti, které si prostřednictvím organizované i neorganizované účasti kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní.

1.1 Sezonní sporty

Sezonní sport je takový, který nelze provozovat celoročně. K takovému sportu zpravidla potřebujeme nástroje nebo podmínky, které jsou dostupné pouze určitou část roku. Měsíce, které nabízí podmínky pro provozování sportu či uspořádání soutěže se souhrnně nazývají *sezona*. Po zbytek roku probíhá předsezonní příprava v improvizovaných podmínkách, optimalizace fyzické kondice nebo se zvolí alternativní sport. Někteří rekreační sportovci se můžou věnovat pouze jednomu sezonnímu sportu a mimo sezonu zvolit i mimosportovní činnost.

1.1.1 Letní sporty

Letní sporty jsou provozované především v letních měsících a zpravidla využívají venkovního terénu. Některé z nich se dají provozovat během zimy v krytém sportovišti. Například fotbal, atletika, tenis atd.

U jiných to ale není možné vůbec nebo jen s vynaložením velkých nákladů. Jde například o golf, veslování, jezdeckví atp.

Pro letní sporty se využívají venkovní stadiony, přírodní prostředí nebo vybudovaná sportoviště.

1.1.2 Zimní sporty

Zimní sporty jsou významně podřízeny počasí. Zpravidla vyžadují teploty pod bodem mrazu a spolu s tím i sníh nebo led ke svému provozování. Vytvořit vhodné podmínky mimo zimní měsíce je téměř nemožné nebo jen za cenu vysokých nákladů. Sezonní sportovní zařízení vytvářejí podmínky pro realizaci určitého sportu, kterých by

samostatný jedinec pravděpodobně nedosáhl. Lidé pak za úplatu tyto zařízení navštěvují. Jedná se především o sporty, které přímo vyžadují specializované podmínky (lední hokej, lyžování, bobování atd.). Na druhé straně známé také sporty, které jde provozovat v přírodou vytvořených podmínkách (běh na lyžích, saně atd.).

1.2 Sportovní zařízení

Český statistický úřad v roce 2003 provedl sčítání, na základě kterého se dá odhadnout, že i v současnosti je veřejnosti k dispozici více letních sportovních zařízení, než těch zimních.

Sportovní zařízení podle krajů v roce 2003

Území	Koupaliště a bazény	z toho kryté bazény	Hřiště	Tělocvičny	Stadiony včetně krytých	Zimní stadiony včetně krytých
Česká republika	1 298	319	10 180	5 179	917	218
kraj:						
Hl. m. Praha	51	30	253	191	24	10
Středočeský	94	26	1 412	552	123	30
Jihočeský	144	13	875	361	63	17
Plzeňský	92	14	469	271	69	12
Karlovarský	40	14	326	164	22	4
Ústecký	118	29	385	327	65	20
Liberecký	80	20	403	249	50	10
Královéhradecký	100	19	905	406	68	18
Pardubický	76	12	671	329	66	21
Vysočina	99	14	801	317	43	17
Jihomoravský	108	28	1 251	679	82	16
Olomoucký	59	16	692	388	53	8
Zlínský	106	25	684	310	59	10
Moravskoslezský	131	59	1 053	635	130	25

Tabulka 1 - Sportovní zařízení v České republice

K tabulce ještě dodávám informaci, že hrubým sečtením bylo zjištěno asi 1000 lyžařských areálů. I přesto ale letní zařízení jsou zastoupeny v mnohem větším počtu.

1.3 Ekonomika sezonních sportovních zařízení

I u sportovních zařízení platí, že hospodářským výsledkem podnikání v daném období t je vždy rozdíl mezi *výnosy a náklady*.¹ Od běžného podnikání se ale liší tím, že ve společnosti je zájem na dalším rozvoji sportu. Tento je podpořen politickou vůlí elit,

¹ NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*, s. 32

kteře jsou u moci a to jak na úrovni státu, tak na úrovni obcí. Tím pádem má řada sportovních zařízení charakter spíše smíšeného anebo veřejného statku. Moderní politika totiž prosazuje zapojení do sportovních aktivit všech věkových a sociálních skupin. To vyvolává nároky na veřejné financování nebo subvencování provozu sportovišť a sportovních akcí pro širokou veřejnost. Některá sportovní zařízení a sportovní akce vyžadují mnoho veřejných financí a stávají se tak monopolem nebo oligopolem. Z hlediska privátního podnikání totiž nejde o rentabilní projekty a provozování takovýchto zařízení je podmíněno veřejnou poptávkou.²

1.3.1 Výnosy sezonních sportovních zařízení

Sezonní sportovní zařízení jsou činné jen určitou část roku a tím pádem výnosy přicházejí především v době, kdy chodí zákazníci, tedy během sezony. Z úplaty za poskytované služby mají zařízení výnos. Z tohoto výnosu musejí pokrýt fixní náklady během celého roku. V určitých případech se ale na hrazení fixních nákladů může podílet obec, kraj, stát nebo Evropská unie. Nejčastěji se tak stává u neziskových sportovních zařízení, nebo v případech, kdy je to pro veřejnou správu výhodné. Například když chce obec nebo kraj díky sportovním zařízením přilákat do oblasti více turistů a podpořit tak místní ekonomiku.

1.3.2 Náklady sezonních sportovních zařízení

Na rozdíl od výnosů, musí s náklady sportovní zařízení počítat během celého roku. Jedná se zejména o:

- náklady na pronájmy,
- náklady na energie,
- náklady na služby (odpady, zásobování, úklid...),
- náklady na renovace,
- náklady na zaměstnance.

² NOVOTNÝ, J. et al. *Sport v ekonomice*, s. 402

2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

„Lidé (lidské zdroje) uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Proto první podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si vlastní hodnoty a významu lidských zdrojů. Způsob řízení lidských zdrojů rozhoduje o tom, zda podnik bude úspěšný.“ – uvádí Pokorný³. Tato formulace se dá aplikovat i na sportovní zařízení, protože i zde lidské zdroje rozhodují o využití potenciálu, který mají. Lidské zdroje jsou pracovníci sportovního zařízení. V současnosti víme, že samotné lidské síly bez organizace nemají velké šance na úspěch. Proto je tu personální management, který působí na lidi v daném zařízení, plánuje a koordinuje jejich činnost. Jeho činnost se dá rozdělit na několik samostatných celků:

- strategie lidských zdrojů;
- plánování lidských zdrojů, systematizace pracovních míst;
- nábor, výběr a příjem zaměstnanců;
- adaptace, vzdělávání, rozvoj;
- mzdové systémy, firemní politika odměn;
- motivační sociální program;
- výkonnost, produktivita, hodnocení;
- komunikace, informace.

Tato práce se zaměřuje zejména na sezonní sportovní zařízení, kde nemají mzdové systémy nebo motivační programy takovou důležitost. Kladen důraz bude tedy zejména na personální plánování a nábor, příjem a výběr zaměstnanců.

2.1 Strategie lidských zdrojů

*„Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace.“*⁴

Personální strategie by měla navazovat na firemní strategii a vyjadřuje dlouhodobé cíle firmy v oblasti využívání pracovních zdrojů a hospodaření s nimi. Součástí jsou zpravidla způsoby, metody a kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů. Zdeněk Palán

³ POKORNÝ, J. *Personální management*, s. 5

⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 15

uvádí, že personální strategie je „*uspořádaná soustava dlouhodobých cílů v personálním zajištění podnikové strategie. Zabývá se cílovou skladnou lidských zdrojů, optimalizací personální struktury.*“⁵

Jak definuje Josef Koubek, má personální strategie vztah k dlouhodobým, obecným a komplexně pojatým cílům v oblasti potřeby pracovních sil, zdrojům pokrytí této potřeby, jakož i k oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Vedle toho musí podniková personální strategie obsahovat i představy o cestách a metodách, jak výše uvedených cílů dosáhnout.⁶

2.2 Plánování lidských zdrojů

Vzhledem k tomu, že se mění nejen samotný trh, kde sportovní zařízení působí, ale mění se také pracovní metody v personalistice, je nutné flexibilně se těmto změnám přizpůsobovat a měnit požadavky na dovednosti a flexibilitu pracovníků.⁷ Při plánování stavu pracovníků potřebujeme v první řadě odhadnout:

- jaké množství pracovníků je třeba k vykonání daného objemu práce;
- jakou kvalifikační úroveň tito lidé mají splňovat;
- kolik z nich už v současnosti zaměstnáváme a na jakých pozicích;
- které úkoly mají být na daných pracovištích plněny a v jaké kvalitě;
- jaké pracovní a osobní způsobilosti jsou potřebné k plnění těchto úkolů;
- jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké důsledky budou mít pro formování pracovní síly.

2.3 Nábor, výběr a příjem pracovníků

Popsáno bylo naplánování nové pracovní pozice, na to by mělo navázat oslovení vnitřního a vnějšího trhu práce. Pracovní síla z vnějšího trhu do zařízení přináší „novou krev“, což může zařízení inspirovat a vést ke změnám. Zaměstnavatel ovšem musí investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný výkon.⁸

⁵ PALÁN, Z. *Základy andragogiky*, s. 152

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 23

⁷ *Meritum Personalistika*, s. 26

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*, s. 146

Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců, nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a zvážit způsob informování potenciálních uchazečů o volné pozici. Pro různé typy pozic jsou využívány různé metody. Je třeba rozhodnout, které informace budou uchazečům poskytnuty. Výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici, a potenciálními uchazeči o tuto pozici je podstatným faktorem získávání pracovníků. Cílem získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů, a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o pracovní místo zájem, dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti. Podstatným faktorem získávání pracovníků jsou náklady na zajištění procesu získávání a čas na získávání vzhledem k termínu obsazení pracovního místa (jak rychle je třeba pracovní místo obsadit).⁹

Koubek¹⁰ shrnuje proces získávání pracovníků do těchto kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků;
2. popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě;
3. zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.);
4. výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků;
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje);
6. volba metod získávání;
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
8. formulace nabídky zaměstnání;
9. uveřejnění nabídky zaměstnání;
10. shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;

⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 79

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 55

11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací;
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

2.3.1 Získávání z vnějších zdrojů

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů musí personalista uvážit:

- Termín zveřejnění nabídky pracovního místa.
- Termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení.
- Termín výběrového řízení.
- Termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům.
- Termín nástupu do zaměstnání.
- Délku zkušební doby.

Těmto rozhodnutím předchází samotné oslovení potenciálních pracovníků na vnějším trhu práce. K tomu zpravidla slouží úřady práce, místní vývěsky, on-line portály trhu práce, personální agentury, sociální sítě, webové stránky organizace, inzerce v médiích, personální agentury nebo veletrhy práce.

2.3.2 Získávání z vnitropodnikového trhu práce

Vnitropodnikovým trhem práce rozumíme získávání pracovníků mezi aktuálními pracovníky. Jak uvádí Dvořáková¹¹ je to výhodné, protože:

- *Zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě zaměstnanců.*
- *Zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců.*
- *Zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitosti růst.*
- *Pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, když jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu.*
- *Manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.*

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*, s. 150

2.3.3 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, interní mobilitě a propouštění.

2.4 Způsoby zaměstnávání pracovníků

Sezonní sportovní zařízení rozlišují pracovníky stálé a pracovníky sezonní. Personální management zařízení má k dispozici několik nástrojů pro zaměstnávání těchto pracovníků, přičemž by měl zvolit pro každou jednotlivou pozici zvlášť způsob, jakým bude pracovník zaměstnán. Přihlížet by se mělo zejména k délce zaměstnávání, kompetencím pracovníka, jeho časovým možnostem (pracovní flexibilitě) a i k potřebám podniku.

K zaměstnávání pracovníků se využívá:

- Pracovní smlouva.
- Dohoda o provedení práce.
- Dohoda o pracovní činnosti.
- Agenturní zaměstnávání.

2.4.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva zakládá pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru jsou upraveny § 33 až 39 zákoníku práce. Pracovní smlouva musí obsahovat 3 povinné náležitosti:

- Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat.
- Místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána.
- Den nástupu do práce.

Do smlouvy jako do písemného právního úkonu se dále uvádějí smluvní strany – zaměstnanec a zaměstnavatel, jejich podpisy a místo a den podpisu smlouvy.

Pracovní poměr může skončit dohodou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím doby, na kterou byl sjednán pracovní poměr na dobu určitou¹².

2.4.2 Dohody mimo pracovní poměr

Dohody mimo pracovní poměr jsou dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Zákoník práce je popisuje v §74 - §77. Novela zákoníku práce účinná od 1. 1. 2012 přináší změny i do těchto dohod. Souhrnně se těmito dohodami zabývá kapitola 3.4 Změny v dohodách mimo pracovní poměr.

2.4.3 Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je systém v současnosti rozšířený především v západní Evropě. Pracovní poměr zaměstnanec uzavírá s agenturou práce. Ta ho pak následně „propůjčí“ společnosti či sportovnímu zařízení, které projeví o nové pracovníky zájem. Výhoda pro zaměstnance je určitá jistota a pohodlí. Práci zpravidla přiděluje sama agentura na základě požadavků firem. Koncový odběratel lidského zdroje pak může do personálních agentur zadat své požadavky na nového pracovníka a agentura už je schopna dle svých záznamů nabídnout vhodnou osobu. V České republice je v současnosti asi 400 firem, které vykonávají práci personálních agentur. Při výběru personální agentury je tak důležité brát v potaz profesionalitu jednání a reference.

Agentury práce přináší mnoha lidem zaměstnání, ti jsou ale koncovým firmám pronajímání jen na dobu určitou, nemají tedy takovou zákonnou ochranu jako při běžné závislé činnosti na dobu neurčitou. Koncový odběratel navíc musí počítat s vyššími náklady na zaměstnávání. Platí totiž nejen náklady na samotného pracovníka, ale také cenu služby, kterou určí personální agentura. Jde ale o standartní službu s DPH a tím pádem je možné využít odpočtu DPH a náklady na zaměstnávání přes pracovní agentury snížit. Agenturnímu zaměstnávání dle statistiky věří významné procento

¹² KOCOUREK, J. *Zákoník práce 2012*, s. 93

západoevropských firem. Česká republika je téměř na konci Evropského žebříčku. Lze tedy dedukovat, že podíl firem, které agenturní zaměstnávání využívají, by mohl mít stoupající tendenci a rozšíření tohoto druhu podnikání u nás by mohlo mít příznivý dopad na samotnou cenu této služby a také na zaměstnanost.

Podíl společností využívající agenturní zaměstnávání (r. 2009) v %	
1. Belgie	57
2. Dánsko	49
3. Francie	35
...	
18. Česká republika	7
...	
23. Polsko	2

Tabulka 2 - Společnosti využívající agenturní zaměstnávání v Evropě¹³

2.5 Adaptace, vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů

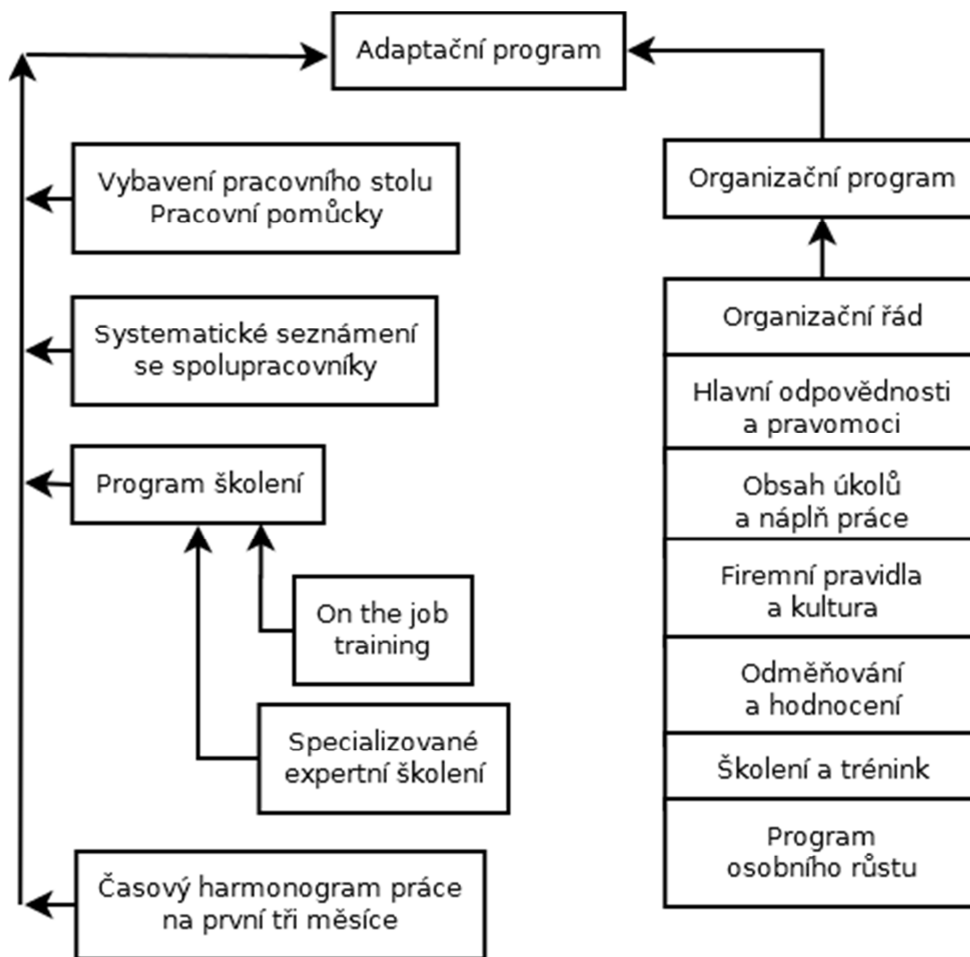
Adaptaci neboli orientaci pracovníků je organizovaný, a pro každé zařízení a pozici specifický proces. Jeho úkolem je seznámit pracovníka s novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jeho pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standartní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.

Adaptační proces navazuje na předchozí výběrový proces a vyústí v osobní rozvoj zaměstnanců. Proces adaptace (pracovní a sociální) nemůže být řízen univerzálně – „podle jednoho metru“. Je nutno rozlišovat způsob adaptace u pracovníků podle různých hledisek, zejména podle věku (získané životní a pracovní zkušenosti), charakteru práce (činnosti pracovního místa, pro které jsou nově pracovníci přijímáni) a dalšího předpokládaného rozvoje či vývoje (perspektiva přijímaného pracovníka).

Adaptační proces hraje při přijímání nových pracovníků významnou a často podceňovanou roli. Právě podceňování adaptačního procesu připravuje mnohé sportovní zařízení o jednu z možných konkurenčních výhod.

¹³ EUROFOUND. *European Company Survey* [online].

Adaptační program po přijetí pracovníků lze chápat dvojím způsobem. První pojetí (užší) obsahuje procesy související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do zařízení. Druhé pojetí (širší) zahrnuje kromě předchozího případu i procesy související s přechodem současného pracovníka na nové (odlišné, jiné apod.) místo v zařízení.



Obrázek 1 - Schéma adaptačního procesu¹⁴

2.6 Výkonnost, produktivita, hodnocení pracovníků

Jedním z hlavních smyslů personální práce je hodnocení pracovního výkonu. Je to pochopitelné, protože sportovní zařízení si najímají pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovali tak cíle společnosti. Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práci má své kořeny v zásadách vědeckého řízení: „*Klade důraz na*

¹⁴ *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Roč. 1997, č. 12.

specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa. Opírá se o hierarchii a moc a o kontrolu a direktivní přístup k lidem.“¹⁵ Moderní řízení lidských zdrojů se snaží vytvářet pracovní místa a úkoly na míru schopnostem každého pracovníka. Zároveň také chápe, že přesně definovaná pracovní místa jdou proti dnes žádoucí flexibilitě. Pracovníci tak dnes mají flexibilněji chápané role specifikované s ohledem na profil každého pracovníka. Maximalizuje se zde zároveň snaha o motivaci pracovníka. I ve sportovních zařízeních, kde může zaměstnávání trvat jen určitou část roku je třeba motivovaných pracovníků za účelem další spolupráce s nimi.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 202

3 ZMĚNY ZÁKONŮ TÝKAJÍCÍ SE SEZONNÍCH ZAŘÍZENÍ

Zákoník práce upravující pracovněprávní vztahy prošel novelizací, která je účinná ode dne 1. 1. 2012. Přestože přináší desítky až stovky změn, jde zpravidla o drobnosti, které v praxi laik a často ani odborník nepostřehne. Může jít například o upřesnění stávajících textů nebo zpřísnění dikce, což v praxi bude znamenat jednodušší výklad zákona. Bakalářská práce se těmto dílčím změnám nevěnuje. Naopak je zde několik zásadních změn, které se týkají především pracovněprávních vztahů na dobu určitou, zkušební doby, výpovědí a ochrany před výpověďmi, odstupného, dohod o provedení práce, dohod o pracovní činnosti, přesčasové práce, dovolených nebo zdravotních prohlídek.

3.1 Změny ve zkušební době

Podle staré právní úpravy mohla mít zkušební doba pracovněprávního vztahu maximálně 3 měsíce. Současná právní úprava umožňuje taktéž maximálně 3 měsíce, pouze s tím rozdílem, že zkušební doba musí být zároveň maximálně tak dlouhá jako je polovina sjednané doby určité. V praxi to tedy znamená, že je-li smlouva uzavřena na méně, než 6 měsíců, adekvátně k tomu se musí zkrátit zkušební doba.

Zároveň ale může být aplikována zkušební doba až 6 měsíců a to u vedoucích zaměstnanců. Stále ovšem platí, že tato může mít maximální délku poloviny pracovního poměru. 6 měsíců je možno nastavit pouze od pracovní smlouvy nad 12 měsíců. Zkušební doba se prodlužuje o překážky v práci a také o celodenní dovolenou.

3.2 Změny u práce na dobu určitou

Do roku 2012 bylo možné uzavřít s jedním zaměstnancem pracovní smlouvu na dobu určitou libovolněkrát a to v součtu dohromady na 2 roky. Po vyčerpání tohoto limitu bylo nutné počkat 6 měsíců. Po této době se předchozí pracovní poměry neberou v potaz a znovu je možné uzavřít další, v celkovém součtu až 24 měsíců.

Zákon ale stanovil 3 generální výjimky, při nichž bylo možné pracovní poměr na dobu určitou sjednávat, dohodou prodlužovat nebo opětovně sjednávat bez jakéhokoliv omezení.

1. Výjimky z tohoto pravidla tvořili například cizinci v pracovních poměrech na základě povolení k zaměstnání.
2. Dále z důvodu náhrady za dočasně nepřítomného zaměstnance na dobu překážek v práci na straně zaměstnance (např. při nahrazování dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo tzv. „zástupu“ za ženu, která je na mateřské a rodičovské dovolené).
3. Poslední generální výjimkou byly vážné provozní důvody na straně zaměstnavatele nebo důvody spočívající ve zvláštní povaze práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, kam patří především sezónní práce nebo přijímání zaměstnanců na konkrétní zakázku.

Právní předpisy stanoví ještě 3 zvláštní výjimky pro určité práce či typy pracovního poměru a to:

4. Agenturní zaměstnávání.
5. Akademické pracovníky vysokých škol (při splnění určitých podmínek).
6. Úředníky územních samosprávných celků (na které se vztahuje zvláštní právní úprava).¹⁶

Pro většinu sezonních sportovních zařízení tento systém nebyl překážkou, protože mezi koncem jedné a začátkem následující sezony většinou uplyne minimálně 6 měsíců, které anulují celkovou dobu poměrů na dobu určitou anebo se na ně vztahovala výše uvedená výjimka spočívající ve zvláštní povaze práce.

Zcela zásadní dopad na fungování sezonních sportovních zařízení bude podle mě mít aktuální znění zákona o smlouvách na dobu určitou. Od 1. ledna 2012 je totiž možné uzavřít smlouvu na dobu určitou v celkovém součtu na 3 roky. Nové uzavření je ale možné pouze dvakrát zopakovat. Maximální lhůtu 9 let lze tedy vyčerpat třemi po sobě jdoucími dohodami na 3 roky. K anulování tohoto stavu je zapotřebí čekat další 3 roky.

¹⁶ ŠUBRT. B. *Abeceda mzdové účetní*. s. 44

Již na první pohled je v tomto ustanovení jasná komplikace pro ty zaměstnavatele, jež se svými zaměstnanci každý rok uzavřou pracovní smlouvu například na 4 měsíce. Tato skutečnost se totiž může opakovat pouze třikrát po sobě a následovat musí 3 roky bez uzavření smlouvy na dobu určitou nebo přechod ke smlouvě na dobu neurčitou.

V pozadí změny hraje ještě důležitou roli i právní úprava vyplývající z ustanovení čl. 5 směrnice Rady 1999/70/ES ze dne 28. června 1999 o rámcové dohodě o pracovních poměrech na dobu určitou uzavřené mezi organizacemi UNICEF, CEEP a EKOS, která stanoví maximální dobu, po kterou může trvat pracovní poměr na dobu určitou.

Výše uvedená směrnice klade požadavky na legislativní úpravu podmínek pracovního poměru na dobu určitou tak, aby tato úprava stanovila:

- objektivní důvody, které ospravedlňují případné obnovování (řetězení) pracovních smluv a pracovních poměrů,*
- maximální limit a celkově přípustné doby trvání na sebe navazujících pracovních smluv a pracovních poměrů na dobu určitou,*
- počet obnovení pracovních smluv a pracovních poměrů (přípustný počet řetězení pracovních poměrů).¹⁷*

3.3 Změny u zdravotních prohlídek

K 1. 4. 2012 nabyl účinnosti zcela nový zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, který zavádí nová pravidla pro pracovní lékařskou péči. V současnosti velmi diskutovanou novinkou je povinnost zaměstnavatelů proplácet přijatým zaměstnancům náklady na provedení vstupní lékařské prohlídky. Dle aktuálního výkladu tohoto zákona, ve spojení s některými ustanoveními zákoníku práce, jsou nově povinni vstupní lékařskou prohlídku na náklady zaměstnavatele vykonat i zaměstnanci pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, tj. dohod o provedení práce a pracovní činnosti, což již nyní způsobilo velkou nevoli z řad zaměstnavatelů tyto dohody využívajících. Do vydání tohoto nového zákona totiž nebylo pevně zakotveno, jestli vstupní prohlídku platí pracovník nebo zaměstnavatel. Praxe tak byla různá. Některé firmy platily prohlídky ze svého, jiné proplácely

¹⁷ NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávnické*, s. 105

prohlídky po uplynutí zkušební doby nebo vůbec. Zároveň ani u dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr neexistuje žádná výjimka, pokud jde o rozsah vykonávané práce nebo místo vykonávané práce anebo o druh vykonávané práce a zákoník práce ukládá povinnost provádět lékařské prohlídky i v případech, kdy se sjednává dohoda jen na několik dní, například jde-li o dvoudenní lektorský kurz nebo pravidelné přednášky ve sportovních zařízeních pro studenty na lyžařských kurzech.

Zaměstnavatelům, kteří zaměstnají pracovníky, aniž by vykonal vstupní lékařskou prohlídku (což by mělo platit i u zaměstnanců na dohodu o provedení práce a pracovní činnosti), pak hrozí postih ze strany Oblastního inspektorátu práce až do výše 2.000.000 Kč za přestupek či správní delikt na úseku bezpečnosti práce.

Protože byl zákon zveřejněn s malým předstihem před účinností, obsahuje přechodné ustanovení, dle kterého je možné při pracovně-lékařských prohlídkách postupovat dle původních předpisů ještě rok, tj. do 1. 4. 2013. Nutnost požadovat vstupní zdravotní prohlídku u zaměstnanců najímaných na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr tak po nějaký čas nemůže být sankcionována. Tato odložená "účinnost" však neruší povinnost zaměstnavatelů uhradit náklady na vykonanou vstupní lékařskou prohlídku.

V platnosti také zůstává, že každá firma má smluvního lékaře s atestací pracovního lékařství. Ten zajišťuje vstupní prohlídky, výstupní prohlídky a periodické prohlídky pracovníků dle aktuálního zákona.

Zároveň platí: Zaměstnavatel, který získal oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona o zdravotních službách v oboru podle § 54 odst. 1 písm. a) nebo b), může pro výkon práce na svých pracovištích poskytovat pracovnělékařské služby prostřednictvím

- a) lékaře se specializovanou způsobilostí v oboru pracovní lékařství nebo se specializovanou způsobilostí v oboru všeobecné praktické lékařství a*

b) dalších zdravotnických pracovníků podílejících se na poskytování pracovnělékařských služeb.¹⁸

Problematiku zdravotních prohlídek dále specifikuje vyhláška o pracovnělékařských službách ze dne 26. března 2013 účinná od 1. dubna 2013. Povinnost provádět vstupní, výstupní a periodické lékařské prohlídky definuje podle rizikovosti vykonávané práce v souladu se zákonem o ochraně veřejného zdraví. Ten stanoví 4 skupiny pracovní rizikovosti. Přičemž pracovníci ve skupině 1 (tedy s minimální pohybovou aktivitou) mohou předložit posudek od svého praktického lékaře. U skupin 2-4 je povinnost zachována. Od 1. dubna se také mění výklad zákona o specifických zdravotních službách v §58a z „na základě pracovního nebo obdobného vztahu“ na „na základě pracovního vztahu“. Jasně se tím uvádí, že povinnost provádět na náklady zaměstnavatele vstupní i výstupní prohlídku u pracovníků na základě mimopracovních dohod, se ruší.

3.4 Změny v dohodách mimo pracovní poměr

Dohodami mimo pracovní poměr se rozumí *dohoda o provedení práce* a *dohoda o pracovní činnosti*. Na práci na základě těchto dohod se vztahuje úprava pro výkon práce v pracovním poměru, není-li v zákoně stanoveno jinak nebo nejde-li o:

- převedení na jinou práci a přeložení,
- dočasné přidělení,
- odstupné,
- pracovní dobu a dobu odpočinku,
- překážky v práci na straně zaměstnance,
- dovolenou,
- skončení pracovního poměru,
- odměňování, s výjimkou minimální mzdy,
- cestovní náhrady.

¹⁸ Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů.

U obou dohod platí, že musí být uzavřeny písemně ve dvou vyhotoveních. Zaměstnavatel i zaměstnanec obdrží každý jedno.

3.4.1 Dohoda o provedení práce

Dohodu o provedení práce lze s pracovníkem uzavřít, pokud rozsah sjednané práce nepřekračuje nově 300 hodin v jednom kalendářním roce. Což je oproti předchozí právní úpravě navýšeno o 150 hodin. Dohod lze uzavřít i více u jednoho zaměstnavatele, stále ale platí, že práce nesmí překročit rozsah 300 hodin během kalendářního roku. Pokud pracovník uzavře dohodu o provedení práce s jiným zaměstnavatelem, k předchozím dohodám se nepřihlíží.

S účinností od 1. 1. 2012 je možno v dohodě o provedení práce stanovit přímo ve smlouvě nebo vnitřním předpisem právo zaměstnance na dovolenou nebo na jiné důležité překážky v práci. Dále taktéž od 1. 1. 2012 je nezbytné ve smlouvě sjednat dobu, na kterou se dohoda o provedení práce uzavírá.¹⁹

Dohoda by tedy měla především obsahovat:

- uvedení, že se jedná o dohodu o provedení práce;
- sjednaný pracovní úkol;
- rozsah práce;
- místo výkonu práce;
- dobu, na kterou se dohoda uzavírá;
- výši odměny a podmínky jejího poskytování;

Na výši odměny, kterou zaměstnanec za práci na dohodu o provedení práce dostane, se obě strany musí dohodnout. Odměna však nesmí být nižší než minimální mzda.

Co se nákladů na zaměstnávání týče, novinkou od roku 2012 je, že příjem plynoucí z dohody o provedení práce je osvobozen od sociálního i zdravotního pojištění jen, pokud tento nepřesáhne v kalendářním měsíci 10 000 Kč. Navíc zaměstnavatel musí zaměstnanci po ukončení dohody o provedení práce vydat potvrzení o zaměstnání, takzvaný zápočtový list.

¹⁹ KOCOUREK, J. *Zákoník práce 2012: Právní stav k 1. lednu 2012*, s. 145

3.4.2 Dohoda o pracovní činnosti

Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Není ale možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Průměrná týdenní pracovní doba se posuzuje zpětně za celou dobu trvání dohody, nejdéle ale za posledních 52 týdnů.²⁰

Pravidla dohody o pracovní činnosti nezměnila novela zákoníku tak razantně. V nákladech není dohoda o pracovní činnosti tak výhodná jako dohoda o provedení práce.

Také dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřena písemně. Podle zákoníku práce v ní musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. I zaměstnanci pracující na základě dohody o pracovní činnosti mají nárok minimálně na minimální mzdu.

Stejně jako u pracovního poměru, i zde se platí povinné sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. Nemocenské pojištění se dohody o pracovní činnosti týká v případě, že za prvé - dohoda trvala nebo měla trvat aspoň patnáct kalendářních dnů. A zároveň musí sjednaná částka započitatelného příjmu dosáhnout částky rozhodného příjmu, kterým je nyní 2 500 Kč.

3.5 Změny při skončení pracovního poměru

Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze rozvázat pouze těmito způsoby:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby pracovního poměru,
- vypršením povolení k pobytu cizince,

²⁰ KOTTNAUER, A. a kol. *Zákoník práce – komentář s judikaturou*, s. 318

- smrtí zaměstnance.

Nejčastějšími případy v sezonních sportovních zařízeních jsou uplynutí sjednané doby pracovního poměru, zrušení ve zkušební době, výpověď, dohoda. Těmi se také bude dále zabývat.

3.5.1 Dohoda o ukončení pracovního poměru

Dohoda je dvoustranný právní úkon. O ukončení pracovního poměru se mohou strany jednoduše dohodnout a písemnou formou poměr rozvázat. Pracovní poměr končí libovolně sjednaným dnem. Povinnost uvádět v dohodě důvody jejího uzavření, resp. důvody skončení pracovního poměru, není obecně stanovena. Výjimkou je situace, kdy si jejich uvedení vyžádá zaměstnanec.

3.5.2 Výpověď

Na rozdíl od dohody je výpověď jednostranným právním úkonem. I u výpovědi v první řadě platí, že musí být druhé straně doručena písemně. Zaměstnanec může dát výpověď bez uvedení důvodu. Kvůli ochraně zaměstnanců může zaměstnavatel dát výpověď pouze v případech, které definuje zákon. Jde o případy, kdy:

- zaměstnavatel nebo jeho část se ruší;
- zaměstnavatel, nebo jeho část se přemísťuje;
- pracovník se stane nadbytečným v důsledku organizačních změn;
- pracovník pozbude zdravotní způsobilost k vykonávání dané pracovní pozice;
- pracovník nesplňuje zákonem stanovené předpisy pro vykonávání dané práce.

V obou případech výpovědi zaměstnance i zaměstnavatele platí výpovědní lhůta nejméně 2 měsíce. Tu lze po písemné dohodě prodloužit.

Nejvýznamnějšími změnami v oblasti rozvázání pracovního poměru pro zaměstnavatele je rozšíření výpovědních důvodů na straně zaměstnavatele a to při porušení režimu dočasně práce neschopného zaměstnance v době prvních 21 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti, kdy mu zaměstnavatel vyplácí náhradu mzdy.

Změna je i u výše odstupného, která vyplývá ze zákona jako minimální, které je vázáno na počet odpracovaných let u zaměstnavatele (do 1 roku práce 1 - měsíční odstupné, do 2 let práce 2 – měsíční odstupné, nad 2 roky 3 - měsíční odstupné), což by mělo přispívat k pružnějšímu zaměstnávání nových zaměstnanců.

4 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAMĚSTNÁVÁNÍM

Náklady práce **zahrnují všechny výdaje vynaložené zaměstnavateli** na nábor a výchovu zaměstnanců, jejich mzdy a platy, krytí zákonně stanovených a dobrovolně poskytovaných nebo smluvně dohodnutých sociálních a personálních potřeb. Některé instituce (ČSÚ, EU) používají jako ekvivalentní pojem "úplné náklady práce". Průběžný proces odchodu a příchodu nových pracovníků jsou *náklady na fluktuaci*. Tziner a Birati²¹ rozlišují mezi dobrou (funkční) a špatnou (dysfunkční) fluktuací. Pokud ze společnosti odcházejí málo produktivní pracovníci, jedná se o funkční fluktuaci. Společnost nebo sportovní zařízení může najít nové vhodnější pracovníky a zvýšit tak svoji produktivitu. Dysfunkční fluktuace pak s sebou nese nejen náklady na získání nových pracovníků, ale zároveň také snižuje produktivitu firmy či zařízení jako celku.

4.1 Náklady na výběr pracovníků

Výběrem pracovníků se rozumí oslovení trhu práce a nalezení vhodného kandidáta na potřebnou pozici, kterému předchází samotný proces personalistického plánování. Již ve fázi plánování můžeme počítat s prvními náklady. Personální management tráví svůj čas vytvářením profilu nového zaměstnance.

Jakmile je tento proces dokončen, nastupuje vlastní získávání pracovníků. Pro oslovení vhodné skupiny lidí je třeba uveřejnit nabídku, komunikovat s uchazeči a vybrané z nich pozvat k užšímu výběru. Zde je třeba do nákladů počítat platby za služby (pošta, telefon), materiál a také čas personálního útvaru potřebný k těmto úkonům. Existuje také možnost tento proces vynechat a výběr vhodného pracovníka přenechat vybrané externí personální agentuře. V tom případě je nákladem odměna pro tuto agenturu. V praxi to bývá 3 až 10 - násobek měsíční odměny přijatého kandidáta.

4.2 Náklady na příjem a adaptaci pracovníků

Pro přijetí nového pracovníka je nezbytné provést celou řadu formálních úkonů. Patří mezi ně podpis pracovní smlouvy, podpisy předávacích protokolů, poučení o

²¹ TZINER, A, BIRATI, A. *Assesing employee turnover costs*, s. 113-122

bezpečnosti a dle zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách musí pracovník povinně absolvovat lékařskou prohlídku, zda je pro konkrétní práci zdravotně způsobilý. Tuto prohlídku na své náklady zajišťuje zaměstnavatel a to pro každého zaměstnance při uzavření každé další pracovní smlouvy nebo dohody. Dle výše uvedeného zákona má zaměstnavatel prohlídky vykonávat od 1. dubna 2012. A to i v případech, kdy se jedná např. o uzavření nové smlouvy na dobu určitou. Tyto náklady mají v případě sezonních zařízení a řetězcích se poměru či dohod pravidelný charakter. Novým pracovníkům také bývá nutné přidělit pracovní pomůcky, oděv a další příslušenství. Během adaptačního období pracovník absolvuje vstupní školení a při osvojování si pracovních procesů je nezbytné, aby pracovníka někdo řídil a předal potřebné informace. Čas nadřizovaného navíc je třeba do nákladů připočíst.

4.3 Náklady na mzdy a benefity

V následujících dvou kapitolách jsou popsány především náklady na mzdy, to je pro každého zaměstnavatele jeden z nejdůležitějších ekonomických ukazatelů a v současné době se právě do nákladů na mzdy zasahuje nejvíce kvůli maximalizaci zisku. Často tak ve firmách a sportovních zařízeních proběhne restrukturalizace, kdy se na stejné množství práce přiřadí méně pracovníků.

Součástí nákladů na lidské zdroje jsou i náklady na nefinanční ohodnocení a motivaci pracovníků. Zde je cílem zvýšit výkon pracovníků a jejich oddanost firmě.

4.3.1 Hrubá a čistá mzda

V roce 2012 činila průměrná hrubá mzda v České republice 25 101 Kč. To ale není konečná suma, kterou zaměstnavatel za svého pracovníka průměrně zaplatí. Dalším nákladem jsou povinné odvody zaměstnavatele za zaměstnance. Dle zákona zaměstnavatel odvádí státu 9% na zdravotní pojištění a 25 % na sociální pojištění. Dohromady tedy odvede dalších 34% ze mzdy zaměstnance. Takto vypočítané mzdové náklady se v praxi uvádějí pod pojmem „superhrubá mzda“.

Povinnost odvádět sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu má i samotný zaměstnanec. Zaměstnavatel má povinnost odvést pojištění a zálohy z mezd, které srazil

svým zaměstnancům. Základem pro výměru je hrubá mzda. Zaměstnavatel za pracovníka odvádí 4,5% na zdravotní pojištění a 6,5% na sociální pojištění. Daň z příjmu fyzických osob za rok 2012 i 2013 činí 15%.

Modelový příklad: Pracovník pobírající měsíčně 25 101 Kč stojí měsíčně zaměstnavatele 33 637 Kč. Rozdíl tvoří povinný odvod zaměstnavatele do zdravotního pojištění – 2 260 Kč (25 101 Kč * 9%) a sociálního pojištění – 6 276 Kč (25 101 Kč * 25%).

Zaměstnavatel dále za zaměstnance odvede 1 632 Kč za sociální pojištění a 1 130 Kč za zdravotní pojištění. Daň z příjmu fyzické osoby je 15% ze superhrubé mzdy, v tomto případě tedy 5 055 Kč. Uplatníme-li slevu pro poplatníka, konečná daň z příjmu bude 2 985 Kč. Čistá mzda dle průměrné hrubé mzdy v České republice je **19 354 Kč**.

Závěrem toho příkladu se dá uvést, že aby si pracovník vydělal tyto peníze, musí svému zaměstnavateli vytvořit hodnoty za bezmála dvojnásobek své čisté mzdy. Sportovní zařízení, potažmo firmy si nemohou dovolit zaměstnávat pracovníky, pokud jsou náklady na ně vyšší, než jejich přínos.

Tato státní politika má za následek menší chuť zařízení vytvářet nová pracovní místa. V rámci personálního plánování se pak některé pozice pokrývají rozšířením kompetencí jiných pracovníků namísto vytvoření nového pracovního místa. Jiným důsledkem je, že zaměstnavatel díky takto vysokým odvodům má menší prostor pro motivaci a dodatečné odměňování pracovníků bez dodatečných nákladů.

4.3.2 Odměňování a motivace pracovníků

Zvýšení pracovní motivace je možno v řídicí praxi docílit využíváním mnoha podnětů. Základní stimulační faktory, pomocí nichž se snaží většina manažerů společností stimulovat pracovní motivaci zaměstnanců, jsou odměny.

Odměňování můžeme rozdělit do pevné složky mzdy, pohyblivé složky mzdy a zaměstnanecké výhody. Pevná složka, kterou si každý měsíc pracovník odnese domů je popsána v kapitole 3.3.1 Hrubá a čistá mzda.

K základní odměně lze připočítat ještě pohyblivou složku. Ta se vztahuje ke kvalitě vykonané práce, dovednostem, schopnostem a také k délce pracovního poměru. Pohyblivá složka má několik forem.²²

- *Individuální výkonnostní odměny* – závisí na individuálním výkonu pracovníka.
- *Příplatky* – přesčasy, směnný provoz, pohotovost a další.
- *Provize* – stanovená procenta z prodeje.
- *Mimořádné odměny* – bonus za úspěšný výkon.
- *Odměna dle délky zaměstnání.*
- *Odměna podle dovedností, znalostí, přínosu nebo schopností.*

Odměna může mít také nepeněžní formu. Jde zejména o povýšení, pochvalu, pověření důležitým úkolem, pověření vedením lidí nebo zlepšení podmínek na pracovišti. Například přidělení kanceláře nebo lepších pracovních nástrojů.

Dále jsou zde pracovní výhody, které závisí na pozici pracovníka a jsou automaticky vypláceny, dokud je pracovník zaměstnáván v zařízení či podniku. Koubek tyto rozdělil do 4 základních skupin.²³

1. *Výhody sociální povahy* – důchodové připojištění, firemní půjčka, životní pojištění atd.
2. *Výhody, které zkvalitňují využití volného času* – dotované rekreace, lístky na kulturní nebo sportovní akce.
3. *Výhody, které mají vztah k práci* – stravování, podnikové vzdělávání, výhodnější prodej podnikových produktů, pracovní oděv.
4. *Výhody spojené s postavením v podniku* – prestižní předměty, podnikové auto pro soukromé účely.

4.4 Náklady na propouštění

Ať už odchází pracovník ze své stáله pozice nebo ze sezonního sportovního zařízení, je nutné počítat s tím, že tato skutečnost s sebou nese značné náklady. Ve své analýze fluktuace zaměstnanců se je snaží vyjmenovat Bliss²⁴:

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 554

²³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 163

- náklady na dočasné zaměstnance nebo přesčasů zaměstnanců, kteří dělají práci za odcházejícího.
- Náklady na ztrátu produktivity v souvislosti s neobsazeným místem.
- Náklady na výstupní pohovor (pracovníka i personalisty).
- Administrativní náklady (výmaz z informačních systémů, papírování atd.).
- Náklady na čas manažera, který musí plánovat podle uvolněné pozice.
- Náklady z dopadu na celé oddělení (ovlivňování ostatních pracovníků, možnost nedodržení termínů apod.).
- Náklady na ztrátu znalostí, dovedností a kontaktů odcházejícího pracovníka.
- Náklady na ztrátu zákazníků.

Ve sportovním zařízení není nicméně možné tyto náklady přesně spočítat. Jejich část se rozpustí v nákladech na vyhledávání a výběr nových pracovníků. Jiné se dají zahrnout do bonusové složky ostatních pracovníků, kteří vykonávají práci navíc. Sezonní sportovní zařízení navíc nepostihují všechny výše uvedené náklady. V jejich případě se dá říct, že v porovnání s přijímáním a vlastním zaměstnáváním mají nejmenší zastoupení.

4.5 Celkové náklady lidských zdrojů

Souhrnně se dá říct, že z celkových nákladů na zaměstnávání jsou mzdové náklady asi 70%.²⁵

²⁴ BLISS, W.G. *Calculating the costs of employee turnover*, s. 14-16

²⁵ ŠEDIVÝ, J. *Čistá mzda tvoří pouhou polovinu nákladů na práci*, Dostupné na webu.

Úroveň, vývoj, struktura a diferenciacie nákladů práce v ČR

	1994		2001		2002		Přírůstek (% 02/94)
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	
celkem	10 244	100,0	21 954	100,0	22 956	100,0	124
v tom: mzdy (přímé náklady)	7 240	70,7	15 228	70,5	16 170	70,4	123
soc. a pers. náklady (nepřímé náklady)	3 004	29,3	6 366	29,5	6 786	29,6	126
z toho: zákonné příspěvky zaměstnavatelů	2 551	24,9	5 525	25,6	5 905	25,7	131
sociální požitky	220	2,1	402	1,9	416	1,8	89
ostatní soc. náklady	64	0,6	174	0,8	224	1,0	250
soc. náklady úhrnem	2 835	27,7	6 101	28,3	6 518	28,4	130
personální náklady	169	1,6	265	1,2	268	1,2	59

Zdroj dat: ČSÚ

Obrázek 2 - Struktura nákladů práce v ČR

Z dat v tabulce lze vyvodit několik závěrů. V průběhu let, kdy se náklady na zaměstnávání sledují, mají jednotlivé nákladové složky poměrově přibližně stejné zastoupení. Rostou ale nominální náklady na zaměstnávání, celkem o 124%. Ve sledovaném období rostl nominální HDP o něco méně. Závěrem tedy je, že se reálné náklady na zaměstnávání v České republice v čase zvyšují. Spolu s popsányi změnami, které přináší zákoník práce a zákon o specifických zdravotních službách se dá předpokládat, že během let 2012 a 2013 bude růst reálné ceny práce v České republice o něco vyšší proti dlouhodobému trendu.

5 NÁKLADY NA ZAMĚSTNÁVÁNÍ VE VYBRANÉM SPORTOVNÍM ZAŘÍZENÍ

Analýza nákladů na zaměstnávání byla provedena v sezonním sportovním zařízení zimního typu. Jedná se o lyžařský areál na Vysočině, který ročně hostí tisíce sportovců a návštěvníků a má za sebou i několik národních i nadnárodních lyžařských soutěží. Informace o provozu jsem dostal pod podmínkou, že nebude uveřejněn název sportovního zařízení ani žádné jméno s ním spojené. Dále tedy lyžařské zařízení uvádím jako Ski areál X, a.s. Provozovatel má statut akciové společnosti.

5.1 Profil vybraného sportovního zařízení

Ski areál X, a.s. vznikl v roce 2004 za účelem provozování tělovýchovných a sportovních zařízení sloužících regeneraci a rekondici. Spravuje jedno sezonní sportovní zařízení. Společnost má 13 stálých zaměstnanců a své řady každoročně rozšiřuje o pracovníky na sezonní pozice, vždy před začátkem lyžařské sezony. Tyto lidi zaměstnává jen několik měsíců, do doby, než lyžařská sezona skončí.

5.2 Zaměření vybraného sportovního zařízení

Ski areál X, a.s. provozuje lyžařský resort na Vysočině. Jeho součástí je sjezdovka dlouhá 550 metrů, která leží ve výšce asi 700 metrů nad mořem. Společnost zde provozuje oddíl sjezdového lyžování, lyžařskou školu a půjčovnu lyžařského vybavení. Mimo lyžařskou sezonu je společnost také schopná zajistit projektování, výrobu, opravy a instalace elektrických a telekomunikačních zařízení.

Provoz společnosti se dá rozdělit během roku na 2 části. Zimní část trvá zhruba od listopadu do března. Veškeré personální i ekonomické kapacity se investují do provozu lyžařského areálu a obsluhy zákazníků, kteří přijdou služeb využít. Finanční zdroje v tuto dobu vynakládají na provoz a údržbu lyžařského areálu. Lidské zdroje se rozšiřují až na 80 pracovníků, kteří obstarávají segment služeb pro zákazníky a technickou údržbu.

Letní část provozu funguje od března do listopadu. Počet pracovníků se redukuje jen na stálé zaměstnance. V kompetenci mají především tvorbu strategií pro rozvoj, provoz či marketing. Zdroje z výnosů ze zimní sezony se pak investují do rozvoje služeb, technického zázemí či do marketingu.

5.3 Personalistika vybraného sportovního zařízení

O personální management Ski areálu X, a.s. se stará jeden stálý zaměstnanec. Náplň práce je:

- organizace a plánování stálých i sezonních lidských zdrojů,
- výběr a příjem nových stálých i sezonních pracovníků,
- hodnocení výkonnosti a motivování pracovníků,
- mzdy a systém odměn.

5.3.1 Organizace lidských zdrojů

Personalista zařízení Ski areál X, a.s. pravidelně sleduje a vyhodnocuje stav pracovníků společnosti a zároveň plánuje jejich rozdělení a stav dopředu tak, aby v každé části roku společnost zaměstnávala vhodný počet pracovníků a nedocházelo tak ke zbytečnému navyšování nákladů za lidské zdroje nebo naopak nechyběli pracovníci na důležitých pozicích a společnost tak nepřicházela o výnosy s nimi spojené.

5.3.2 Výběr a příjem nových pracovníků

Jak již bylo popsáno v teoretické části této práce, významnou část pracovní doby personalistům zabere výběr a příjem nových pracovníků. Při výběru stálých zaměstnanců se v této společnosti klade maximální důraz na odbornou způsobilost, zkušenosti a loajalitu. Je žádoucí, aby stálí pracovníci díky svým znalostem a kompetencím byli pro společnost přínosem a zároveň pro ni pracovali co nejdéle. Rozvazování stálých poměrů a hledání nových lidí na tyto pozice je velmi časově i finančně náročné a jedním z bodů strategie společnosti je tyto náklady minimalizovat.

Při sezonním provozu je zřejmé, že v době, kdy funguje lyžařský resort, se očekávají nejvyšší zisky, díky zákazníkům, kteří sem přicházejí. Ty je třeba obsloužit a zajistit jim příslušnou kvalitu a bezpečnost při provozování zimních sportů. Analýzou bylo zjištěno,

že pracovníci na těchto pozicích není ekonomicky vhodné zaměstnávat celoročně, protože náklady na jejich zaměstnávání jsou každý měsíc fixní a mimo sezonu není možné přidělovat jim práci.

Během zimní lyžařské sezony sportovní zařízení Ski areál X, a.s. najímá zpravidla 50 až 60 pracovníků. Je třeba tyto pracovní pozice rozlišit, některé pracovní pozice vyžadují odborné znalosti a také osvědčení o absolvování potřebného vzdělání. Zde se jedná především o údržbáře elektrických zařízení (vleků a lanovek), pracovníky, kteří mohou obsluhovat specializované stroje (sněhové rolby, vleky), učitele lyžování a zdravotníky. Pracovníky bez odborného vzdělání nebo praxe pak lze zařadit jako obsluhu pokladen, občerstvení nebo jako pomocné síly. Data dostupná z listopadu 2012 uvádí na sezonu 2012/2013 přijatých 15 odborných pracovníků a 35 pomocných pracovníků.

Vzhledem k různým povahám přidělovaných prací nelze všem sezonním pracovníkům nabídnout stejnou smlouvu. S odbornými pracovníky je třeba uzavírat pracovní poměry na dobu určitou. Vyplývá to z omezeného rozsahu vykonávání práce u dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Na neodborné pracovní pozice se volí dohoda o pracovní činnosti. Ta zaměstnavateli přináší nejnižší možné náklady na pracovníky vzhledem k rozsahu sjednané práce. Zároveň je nejsnazší neodborné pracovníky oslovit a přijmout.

Odborné pracovníky je mnohem obtížnější sehnat, vyžaduje to více času a jejich výběr a adaptace stojí společnost více peněz. Běžnou praxí proto bylo v zařízení Ski areál X, a.s., že pro každou zimní sezonu personální oddělení oslovilo pracovníky z loňských let, u kterých lze přičíst k dobru zkušenosti a zároveň odpadají náklady na výběr a adaptaci. Aktuálně zákoník práce umožňuje tento postup opakovat pouze dvakrát v daných podmínkách (celkem tedy zaměstnávat 3 sezony po sobě). Tím pádem se nejpozději každé 3 roky budou náklady společnosti navyšovat.

Dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce se ustanovení o řetězení netýká, je tedy možné alespoň u těchto pracovníků možnosti řetězení a tedy snížení nákladů na zaměstnávání využít. Je ale stále třeba počítat s povinnými zdravotními prohlídkami dle

části 3.3 Změny u zdravotních prohlídek této práce. S tím ale zároveň spojen další úkol personalisty – odměňování a motivace pracovníků. Protože jen dobře motivovaný pracovník je přínosem pro společnost a je tak výhodné ho zaměstnávat každý rok. Je tedy předpoklad, že investice do motivace pracovníků se příznivě projeví na ušetřených nákladech vynaložených na příjem a výběr nových. Zároveň, pokud budou tito se sezonní prací spokojeni, je možné je následující sezonu oslovit přímo a zbavit se tak nákladů na vyhledání nových pracovních sil.

5.3.3 Hodnocení, motivace

System hodnocení výkonnosti a motivování pracovníků ve společnosti Ski areál X, a.s. není řízen žádným vnitřním předpisem ani procesem. Jak je ale uvedeno výše, je zde snaha pracovníky motivovat k lepší práci a z jejich výkonu pak dělat výstupy. Rozhovorem s personalistou společnosti jsem zjistil, že systém motivování je založen na hmotné motivaci. Stálí pracovníci dostávají mimo stálou mzdu jednou ročně také jednorázovou odměnu podle celoročního hospodářského výsledku.

Sezonní pracovníci také dostávají jednorázové odměny ke své stálé mzdě. Jejich měřítkem je ale ekonomická úspěšnost dané zimní sezony, potažmo jednotlivých měsíců. Není jednoduché pracovníky udržovat motivované i v případě, že například není vhodné počasí pro lyžování a výnosy sportovního zařízení nekorrespondují s očekáváním. Pro brigádníky a sezonní zaměstnance je ale jakákoliv motivační složka nad rámec stálého platu v České republice stále neobvyklá a proto velmi vítaná. Tímto přístupem chce personální oddělení u svých pracovníků zajistit chuť pracovat i nad rámec svých povinností a loajalitu.

5.4 Sledování nákladů na obsazení volné pozice

Ve sportovním zařízení Ski areál X, a.s., jsme zjišťovali celkovou výši nákladů při obsazení volné pozice. Pro lepší přehlednost jsme je rozdělili na 2 skupiny. Tu první tvoří sezonní zaměstnanci, kteří nevyžadují speciální odbornost ani rozsáhlá technická školení. Zaměstnávají se především jako obsluha ve ski barech, prodavači či jako úklid. Ve druhé části najdeme náklady na obsazení odborné pozice. Jde především o údržbáře elektrických zařízení, zdravotníky nebo obsluhu zařízení k úpravě sjezdovek. Tito

pracovníci musí mít zvláštní způsobilost prokázanou příslušným průkazem a zároveň procházejí rozsáhlejším vstupním školením, kde se seznamují se specifickými podmínkami daného sportovního zařízení. Informace dostupné z tabulek jsou vypočítány dle dat z personálního oddělení Ski areál X, a.s., z podzimu roku 2012. Právě v této době se rozhoduje o přijímání nových pracovníků pro nadcházející sezonu.

5.4.1 Metodika měření nákladů na obsazení volné pozice

Při zjišťování nákladů na obsazení pozice bereme v úvahu:

- čas při komunikaci a rozhodování o nových pracovních pozicích,
- čas při zadávání inzerátu,
- inzertní plocha, webový prostor,
- čas při odepisování kandidátům, energii při komunikaci s nimi,
- příprava testů či pohovorů a samotné pohovory,
- komunikace s nadřízeným, zda je s vybraným uchazečem spokojený,
- čas při informování neúspěšných kandidátů,
- nástup vybraného kandidáta, zaškolení, zapracování.

5.4.2 Náklady na obsazení volné pozice ve Ski areál X, a.s.

Odborný pracovník

	náklady celkem
Inzerce, personální agentury	3 000 Kč
Screening kandidátů (28 životopisů)	700 Kč
testování, emaily, telefony, poštovné	400 Kč
osobní pohovory	4 500 Kč
vstupní prohlídka	400 Kč
vstupní školení	6 000 Kč
zaškolení odpovědným zaměstnancem (3 hod/denně - 1 měsíc)	7 200 Kč
pracovní oděv	0 Kč
CELKEM	51 010 Kč

Tabulka 3 - Náklady na obsazení volné pozice odborný pracovník

Výsledný náklad **51 010 Kč** v tabulce dává informaci k jednomu pracovníkovi odborného charakteru a kalkuluje s částkou, kterou je třeba vynaložit do okamžiku, než pracovník začne podávat plný výkon.

V tabulce 3 a tabulce 4 jsou již uvedeny náklady na vstupní lékařskou prohlídku, kterou Ski areál X, a.s., dle zákona č. 373/2011 Sb., ve znění pozdějších předpisů provádí u každého nově přijatého pracovníka.

Pomocný pracovník

	náklady celkem
Inzerce, personální agentury	3 000 Kč
screening kandidátů (45 životopisů)	1 125 Kč
testování, emaily, telefony, poštovné	720 Kč
osobní pohovory	7 200 Kč
vstupní prohlídka	400 Kč
vstupní školení	6 000 Kč
zaškolení odpovědným zaměstnancem (3 hod/denně - 14 dnů)	3 600 Kč
pracovní oděv	0 Kč
CELKEM	22 045 Kč

Tabulka 4 - Náklady na obsazení volné pozice pomocný pracovník

Předtím, než pomocný pracovník začne podávat plný výkon, musí sportovní zařízení počítat s nákladem **22 045 Kč** na každého nově přijatého z nich.

Na začátku první sezony sportovního zařízení bychom tak mohli teoreticky počítat náklady $15 \cdot 51\,010 \text{ Kč}$ a $35 \cdot 22\,045 \text{ Kč}$, což je dohromady **1 536 725 Kč**.

Díky strategii personálního oddělení ale lze tuto částku minimalizovat při přijetí pracovníka, který již ve sportovním zařízení pracoval předchozí sezonu. Automaticky tím odpadají náklady na vyhledávání pracovníků, jejich výběr a částečně i příjem. Vstupní školení tak může obsahovat pouze revizi znalostí a procesů v zařízení. Pracovník je tím pádem rychleji a levněji připraven podat plný výkon. Po odečtení uvedených nákladů se lze dostat na zlomek původních nákladů. U odborného pracovníka je to zhruba **7 000 Kč**, pomocný pracovník pak bude stát asi **4 800 Kč**. Lze

tedy odhadovat, že při obsazování nové pracovní pozice lze ušetřit **80 – 85 %** za absenci plánování, vyhledávání a výběru pracovníků.

5.5 Předpokládané budoucí náklady na obsazování volných pracovních pozic

Díky informacím z teoretické části této práce víme, jaké změny v zákonech dopadnou přímo na zaměstnávání pracovníků ve sportovních zařízeních. V platnosti nejsou uvedené novely zatím dostatečně dlouho a nelze tedy přesně změřit, které náklady na zaměstnávání narostly a které naopak klesly.

V tuto chvíli ale víme, že pracovníci obsazení pro sezonu 2012/2013 pracovním poměrem, tedy především odborní pracovníci, budou moct svůj pracovní poměr opakovat ještě dvakrát, tedy v sezonách 2013/2014 a 2014/2015. Pak již nebude možné dle zákona tyto pracovníky dál zaměstnávat pracovním poměrem na dobu určitou. Možné by bylo pouze navázat na pracovní poměr na dobu neurčitou. Tabulky v následujících kapitolách zachycují ekonomický rozdíl mezi pracovníkem, který třikrát uzavře pracovní poměr a poté je vyměněn za nového pracovníka a tím, který po třech sezonách naváže pracovním poměrem na dobu neurčitou. Pro zjednodušení se při výpočtech následujících let neuvažuje inflace. Využity v ní jsou poznatky z kapitoly 4.3 Náklady na mzdy a benefity. Průměrná sezona jednoho roku trvá 4 měsíce a průměrná hrubá mzda odborného pracovníka je 21 737 Kč, náklady zaměstnavatele tedy 29 200 Kč.

5.5.1 Řetězení pracovního poměru a výměna pracovníka

Tento způsob zaměstnávání odborných pracovníků počítá s tím, že po 3 pracovních poměrech na dobu určitou již není možné dále navázat další sezonu dalším pracovním poměrem. Tento problém je řešen ukončením pracovního poměru a nalezením nového vhodného kandidáta na pracovní pozici, s nímž je možné opět uzavřít několik po sobě jdoucích pracovních smluv, vždy jen na sezonu Ski areálu X, a.s.

Náklady na zaměstnávání – roky 0-3		Náklady na zaměstnávání – roky 3-6		Náklady na zaměstnávání – roky 6-9	
náklady na obsazení pracovníka	51 010 Kč	náklady na obsazení dalšího pracovníka	51 010 Kč	náklady na obsazení dalšího pracovníka	51 010 Kč
náklady na mzdu 3x4 měsíců à 29 200 Kč	350 400 Kč	náklady na mzdu 3x4 měsíců à 29 200 Kč	350 400 Kč	náklady na mzdu 3x4 měsíců à 29 200 Kč	350 400 Kč
		zaměstnávání roky 0-3	350 400 Kč	zaměstnávání roky 0-6	751 400 Kč
Celkem	401 410 Kč	Celkem	751 810 Kč	Celkem	1 153 220 Kč

Tabulka 5 - Náklady na 1 pracovní místo při pravidelné výměně pracovníka

5.5.2 Řetězení pracovního poměru a smlouva na dobu neurčitou

Tentýž problém s pracovníkem, který již třikrát uzavřel pracovní poměr na dobu určitou u téhož sportovního areálu je nyní řešen nabídnutím smlouvy na dobu neurčitou. Dle tabulky 5 to s sebou nese vyšší náklady.

Náklady na zaměstnávání - roky 0-3		Náklady na zaměstnávání - roky 3-6		Náklady na zaměstnávání - roky 6-9	
náklady na obsazení pracovníka	51 010 Kč	náklady na obsazení dalšího pracovníka	0 Kč	náklady na obsazení dalšího pracovníka	0 Kč
náklady na mzdu 3x4 měsíců à 29 200 Kč	350 400 Kč	náklady na mzdu 36 měsíců à 29 200 Kč	1 051 200 Kč	náklady na mzdu 36 měsíců à 29 200 Kč	1 051 200 Kč
		zaměstnávání roky 0-3	350 400 Kč	zaměstnávání roky 0-6	1 401 600 Kč
Celkem	401 410 Kč	Celkem	1 401 600 Kč	Celkem	2 452 800 Kč

Tabulka 6 - Náklady na 1 pracovní místo při přechodu ke smlouvě na dobu neurčitou

5.5.3 Srovnání

Dle tabulky 5 a tabulky 6 je vyhledávání nových pracovníků na odborné pozice i přes značné náklady před jejich přijetím stále ekonomicky výhodnější. Je ale třeba brát v úvahu, že najít odborného pracovníka s potřebnými kompetencemi a kvalifikací může být dlouhá a nákladná záležitost. Pokud si odborného pracovníka necháme a nabídneme mu poměr na dobu neurčitou, je třeba myslet na povinnost mu každý měsíc přidělovat práci.



Obrázek 3 - Grafické srovnání dvou řešení řetězení pracovních poměrů

Z grafu na obrázku 3 je patrné, že po skončení řetězení pracovních smluv je pracovní poměr na dobu neurčitou nákladnější a rozdíl mezi ním a nabíráním nových pracovníků každé 3 roky se stále zvětšuje. Management sportovního zařízení se tak musí rozhodnout, zda jsou zvýšené náklady přijatelné a na jakou dobu. Rozdíl nákladů se dále násobí množstvím pracovníků, které takto sportovní zařízení zaměstnává. Pokud se rozhodne šetřit náklady, musí počítat s tím, že po 3 sezonách bude třeba vybrat nového pracovníka na odbornou pozici a celý vyhledávací proces je třeba začít od začátku.

Fluktuace pracovních sil způsobuje, že každý rok odejde a přijde pouze část odborných pracovníků. Není tedy každý rok třeba počítat s náklady na výměnu všech.

Dle kapitoly 3.3 Zdravotní prohlídky má sportovní zařízení povinnost od dubna 2013 nadále provádět prohlídky zdravotní způsobilosti dle aktuální vyhlášky jen u odborných pracovníků. Konkrétně se jedná o obsluhu, vleků rolby, zdravotní pomoc a servis a údržbu elektrických zařízení. Souhrnně tedy odborní pracovníci Ski areálu X, a.s. Náklady na každého z nich se za jednu sezonu navýší o zhruba 800 Kč, což je vstupní a výstupní zdravotní prohlídka. 15 sezonních odborných pracovníků tak stojí sportovní zařízení o **12 000 Kč** ročně více.

Při výběru pracovníků pro sezonu 2012/2013 však platila povinnost provádět vstupní a výstupní zdravotní prohlídky u všech nově přijatých pracovníků jak při přijetí do pracovního poměru tak i u dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Společně tedy u padesáti pracovníků. Náklad na zaměstnávání v souladu se zákonem tak pro tuto sezonu stoupl celkově o **40 000 Kč**.

6 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Lyžařská sezona 2012/2013 byla první, která se počítá do řetězení pracovních poměrů podle novely zákoníku práce účinné od 1. 1. 2012. Ještě dvě sezony tedy bude možné tyto pracovníky zaměstnávat pouze sezonně. Na konci této doby musí přijít rozhodnutí managementu Ski areálu X, a.s., o tom, jestli vybraní pracovníci zůstanou pracovat v pracovním poměru na dobu neurčitou a bude třeba jim celoročně přidělovat práci nebo jestli se v souladu se zákonem budou muset uzavřít nové poměry na dobu určitou, ale už s jinými pracovníky. Tato možnost vychází nákladově příznivěji, ale je třeba si uvědomit, že vyhledání, výběr a příjem nových pracovníků stojí nejen peníze, ale také úsilí a čas personálního managementu a jde o proces, který nemusí mít vždy očekávaný výsledek. V obou dvou případech očekávám potvrzení mé hypotézy, že aktuální úprava zákoníku práce sezonním sportovním zařízením zvedne náklady, především ty personální a to v porovnání s náklady, které měl Ski areál X, a.s. před účinností novely zákoníku práce.

V první řadě bych tedy řešení této situace navrhl zákonodárnému sboru. Pokud se změní zákon do původní úpravy nebo alespoň způsobem, který umožňuje sezonním zaměstnavatelům řetězit pracovní poměry na dobu určitou, pak se jistě sníží zaměstnavatelům náklady na zaměstnance.

Je zde šance, že pak sportovní zařízení budou mít větší chuť zaměstnávat lidi. Je běžnou praxí, že pokud se firmám navyšují náklady na zaměstnance, pokoušejí se jejich stav redukovat a omezit, což může nastat i v případě Ski areál X, a.s., a v konečném důsledku tyto legislativní rozhodnutí ovlivňují celý pracovní trh. Podle mě k horšímu. Již při schválení novely zákoníku práce jsme mohli být svědky velké nevole a mnoha připomínek ze strany zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají především na sezonní bázi. Navrhovatelé zákona jej podpořili argumentem, že toto opatření má chránit především zaměstnance, kteří se mohou dostat do situace, že zaměstnavatel, aniž by se jednalo o sezonní zařízení, nabízí pouze smlouvy na dobu určitou a pracovník tak nemá jistotu dlouhodobého výdělku, což jej může znevýhodnit i v osobním životě (např. pokud žádá v bance o hypotéku). S tímto souhlasím, ale zároveň zastávám názor, že i v pracovním životě by se měla smluvním stranám poskytovat co největší svoboda a pokud není

zaměstnanec spokojen s podmínkami smlouvy, může se rozhodnout odejít jinam. Je to koneckonců on, kdo by měl přesvědčit zaměstnavatele o svých kvalitách a kompetencích, a o tom, že je pro společnost výhodné, aby jej zaměstnávala co nejdéle. Bude-li současný legislativní stav přetrvávat, bude muset Ski areál X, a.s., reagovat. Dle dlouhodobé strategie podniku se náklady na lidské zdroje musí udržovat na současné hladině, protože na tom závisí některé další plány a analýzy. Navrhuji tedy podřídit se zákonu a odborné pracovníky, kteří sezonně pracují 3 zimy po sobě nahradit novými odborníky. I přes přidané náklady v podobě vyhledávání, přijímání a adaptace pracovníků jde o dlouhodobě ekonomicky nejvýhodnější řešení. Fluktuace pracovních sil bude mít za předpokládaný následek průběžné střídání pracovníků. Neměla by tedy nastat situace, že všem odborným pracovníkům skončí třetí a zároveň poslední povolený pracovní poměr na dobu určitou a bude potřeba najít a proškolit všech 35 pozic. To usnadňuje vyhledávání pracovníků a umožňuje věnovat jim více času a péče při příjmu a adaptaci.

Co se týče zaměstnávání neodborných pracovníků v zařízení Ski areál X, a.s., tedy těch, kteří o pořádek v areálu, o občerstvování hostů a organizaci, vidím zde možnost ušetřit náklady tím, že by se určitá jejich část mohla pracovat dobrovolnickým způsobem. Praxe z jiných mnou navštívených lyžařských středisek je taková, že se dobrovolníkům nabídne možnost zdarma využívat služeb lyžařského areálu. Konkrétní východisko bych viděl v oslovení místního sportovního oddílu, nejlépe lyžařského, který ke svému tréninku potřebuje upravenou sjezdovku. Tu může zajistit provozní personál Ski areálu X, a.s., jehož náklady se tímto procesem významně nenavýší. Na oplátku si pak mládež z oddílu naplánuje směny během sezony jako pomocný personál. Motivací sportovního klubu by měly být ušetřené peníze za pronájem takových prostor a případné sponzorské dary pak může využít jinde, třeba na nákup vybavení.

Souhlasím a oceňuji již nastavenou personální strategii Ski areálu X, a.s., která se snaží „vychovávat“ loajální a motivované pracovníky. Nejen že jsou schopní odevzdat lepší pracovní výkon, ale zároveň je možné je před začátkem každé sezony znovu oslovit a šance, že budou mít zájem pracovat v tomto sportovním zařízení je vysoká. Výhodou je tedy také, že personalisté nemusí hledat a zaučovat nové pracovníky.

V této práci je rozebrán také zatím poměrně málo rozšířený způsob zaměstnávání přes agentury práce. Předpokládám, že po vzoru západoevropských zemí i u nás by se časem tento způsob mohl rozšířit. Předpokladem ale je, že se v tomto odvětví nebudou snažit prosadit ne zcela poctiví podnikatelé, kterým nejde o optimalizace vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, ale jen o svůj zisk na úkor obou stran. Pak nabydou personální agentury větší důvěry a i sezonní sportovní zařízení budou moci využívat jejich služeb. Myslím si, že jde o vhodné řešení, ušetří náklady na opětovné shánění odborných pracovníků a ušetří čas a úsilí personalistům, kteří by jinak mnohem delší dobu hledali vhodné pracovní kandidáty. Zejména sezonním sportovním zařízením bych doporučoval průběžně sledovat situaci na trhu pracovních agentur. Předpokládám, že v budoucnu by se mohla naklonit v jejich prospěch.

7 ZÁVĚR

V závěru lze konstatovat, že náklady vybraného sportovního zařízení se v poslední sezoně postupně navyšují. Jde zejména o náklady na zaměstnance, které se zvedly po tom, co vstoupila v platnost novela zákoníku práce 2012. Ve Ski areálu X, a.s., je třeba najímat odborné pracovníky, pro které ale není mimo sezonu, tedy zpravidla měsíce prosinec až březen, možné přidělovat práci. Dosavadní praxe je tyto pracovníky najímat do pracovního poměru na dobu určitou, zajistit sportovnímu zařízení snížené náklady na zaměstnávání, protože mimo sezonu jsou odborní pracovníci zaměstnáni někde jinde a náklady na ně jsou tím pádem nulové.

Výstupy z teoretické části této práce a také ze samotné analýzy vybraného sezonního sportovního zařízení ukazují, že lidské zdroje jsou zpravidla tím nejcennějším, co mají firmy a sportovní zařízení k dispozici. Citlivá tvorba personálních strategií, plánování procesů týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, jejich dalšího vzdělávání a rozvoje, včetně odměňování a také motivace pracovníků vede k maximální efektivitě a dnes, kdy se trh se sportovním vyžitím a službami orientuje především na zákaznickou zkušenost, také rozhoduje o úspěchu a neúspěchu podnikání.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002.
- BLISS, W. G. Calculating the costs of employee turnover. *Westchester County Business Journal*. 2001.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012.
- European Company Survey. In: *Eurofound* [online]. 2009 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ecs/2009/index.htm>.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.
- KOČOUREK, J. *Zákoník práce 2012: právní stav k 1. lednu 2012 : poznámky, judikatura, prováděcí předpisy (vyhlášky, nařízení vlády), vybrané vzory pracovněprávních úkonů*. Praha: Golden Books, 2012.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009.
- KOTTNAUER, A., et al. *Zákoník práce – komentář s judikaturou. Podle stavu k 1. lednu 2012, včetně novely účinné k 1. dubnu 2012*. Praha: Leges, 2012.
- NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012.
- NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.
- PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002.
- Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: Pratr, roč. 1997, č. 12.
- POKORNÝ, J. *Personální management*. Vyd. 1. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v nakl. PC-DIR Real, 1998.
- Meritum Personalistika. 4.vyd. Praha, Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003.

ŠEDIVÝ, J. *Čistá mzda tvoří pouhou polovinu nákladů na práci*. [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nemocenska/16886-cista-mzda-tvori-pouhou-polovinu-nakladu-na-praci>.

ŠUBRT, B. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG, 1996.

TZINER, A a A. BIRATI. Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*. 1996, roč. 2, č. 2.

Zákoník práce 2012: redakční uzávěrka 20. 12. 2011. Ostrava: Sagit, 2012, 128 s. ÚZ.

Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2011.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - Schéma adaptačního procesu	22
Obrázek 2 - Struktura nákladů práce v ČR	38
Obrázek 3 - Grafické srovnání dvou řešení řetězení pracovních poměrů.....	47
Tabulka 1 - Sportovní zařízení v České republice	13
Tabulka 2 - Společnosti využívající agenturní zaměstnávání v Evropě	21
Tabulka 3 - Náklady na obsazení volné pozice odborný pracovník	43
Tabulka 4 - Náklady na obsazení volné pozice pomocný pracovník	44
Tabulka 5 - Náklady na 1 pracovní místo při pravidelné výměně pracovníka.....	46
Tabulka 6 - Náklady na 1 pracovní místo při přechodu ke smlouvě na dobu neurčitou	46