

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010-2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jitka Tremčinská

**Fluktuace, nemocnost a tzv. absentismus v zaměstnání a
možnosti jejich prevence**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Veselý, Dis.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINATED STUDIES

2010-2013

BACHELOR THESIS

Jitka Tremčinská

**Fluctuations, sickness rate and absenteeism in employment
and possibilities of their prevention**

Praha 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jan Veselý, Dis.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Jitka Tremčinská

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá fluktuací zaměstnanců, nejčastějšími důvody jejich odchodu, pozitivy a negativy fluktuace a možnostmi pro její předcházení. V další části je pak definována pracovní neschopnost, právní úprava náhrady mzdy nebo platu a dále její vývoj v letech 2008-2012. Poslední část je pak věnována různým formám absentismu a zákonnými možnostmi zaměstnavatele. Praktická část se následně věnuje rozboru výše uvedených témat v rámci nově vzniklého projektu aqvaparku AQUAPALACE PRAHA v Čestlicích v období 2008-2012.

Klíčové pojmy

Absentismus, aqvapark, fluktuace, negativa fluktuace, neomluvená absence, omluvená absence, pozitivita fluktuace, pracovní úraz, výstupní pohovor, zákoník práce.

Annotation

Bachelor thesis in its theoretical part deals with staff turnover, the most common reasons for their departure, the positives and negatives of fluctuations and opportunities for its prevention. In the next section is then defined incapacity for work, legislation for compensation for wage or salary, as well as its development in the period 2008-2012. The last part is devoted to various forms of absenteeism and the legal possibilities of the employer. The practical part is then devoted to the analysis of the above issues in the new project of aquapark AQUAPALACE Čestlice in the period 2008-2012.

Key words

Absenteeism, accident at work, aquapark, excused absence, final interview, fluctuation, labour code, negative aspects of fluctuation, positive aspects of fluctuation, unexcused absence.

OBSAH

ÚVOD	8
1. FLUKTUACE	9
1.1. Definice fluktuace	9
1.2. Definice z pohledu zaměstnance	10
1.3. Způsob výpočtu fluktuace	12
1.4. Pozitiva a negativa fluktuace	13
1.5. Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců	15
1.6. Výstupní pohovor a jeho specifika	16
1.7. Možnosti předcházení fluktuace	18
2. NEMOCNOST	20
2.1. Definice pracovní neschopnosti	20
2.1.1. Pracovní úraz	21
2.2. Právní úprava náhrady mzdy nebo platu	23
2.3. Statistika nemocnosti	25
2.4. Možnosti předcházení nemocnosti	27
3. ABSENTISMUS	28
3.1. Absence	28
3.2. Možnosti zaměstnavatele	28
4. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GMF AQUAPARK PRAGUE a.s.	30
4.1. Historie společnosti	30
4.2. Aktuální data o společnosti	31
4.3. Nábor zaměstnanců	32
5. FLUKTUACE 2008- 2012	35
5.1. Struktura zaměstnanců	36
5.2. Změny v organizační struktuře	36
5.3. Vývoj fluktuace	37

5.4. Příběhy z praxe	39
5.4.1. Jirka	39
5.4.2. Eva	40
5.4.3. Lucie	41
6. NEMOCNOST 2008 – 2012	42
6.1. Pracovní úraz	43
7. ABSENTISMUS	44
ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	51

ÚVOD

Hlavním cílem této práce je seznámení s problematikou fluktuace, nemocnosti a absentismu v zaměstnání a možnostmi jejich prevence.

Tato bakalářská práce je rozčleněna do dvou velkých částí a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a termíny z této oblasti, v návaznosti na zákoník práce a ostatní související předpisy. Dále také zákonnými možnostmi zaměstnavatele, jak tuto problematiku řešit nebo jak těmto negativním vlivům předcházet. Na konkrétních číslech čerpaných z oficiálních statistik, je pak poukázáno na změnu přístupu a chování zaměstnanců k pracovní neschopnosti vzhledem ke změnám v proplácení a výši této náhrady.

V praktické části autorka hodnotí fluktuaci a nemocnost na konkrétních číslech v rámci nově vzniklého projektu aqvaparku v Čestlicích v průběhu čtyř let, na kterém měla možnost se podílet od úplného začátku.

V závěru práce autorka pozitivně hodnotí situaci u zaměstnavatele, zejména s ohledem na míru fluktuace nejen u manažerských pozic, ale i na pozicích provozního personálu v rámci jednotlivých oddělení.

Při zpracování této práce je použita zejména metoda popisná. Autorka vycházela ze studia odborné literatury, elektronických zdrojů, tisku a své praxe.

Pro tuto specifickou problematiku není k dispozici příliš odborné literatury, proto autorka čerpala pro teoretickou část spíše obecná fakta týkající se chování zaměstnanců v organizaci, jejich motivace a spokojenosti, zejména od autorů Vladimíra Provozníka, Josefa Koubka, Evy Bedrnové a Ivana Nového a dále ze zákonných předpisů a nařízení platných pro dané období.

1. FLUKTUACE

1.1. Definice fluktuace

„Fluktuace pochází z latinského slova fluctuare a znamená nepravidelný a nesoustavný pohyb sem a tam nebo také význam houpat se na vlnách“¹

Tento pojem je poměrně rozšířený a používá se nejen v personálním managementu, ale v managementu obecně, v sociologii, v ekonomii zejména v souvislostech týkající se ceny komodit či akcií a dále také v oblasti přírodních věd.

V rámci personálního managementu jsou používány různé typy definic a i tyto definice procházejí vývojem, kdy se například i v níže uvedené definici automaticky počítalo s obsazením uvolněného místa a vzhledem k tomu, že to vždy nemusí být podmínkou, byla následně definice upravena a přeformulována.

„ Fluktuace je odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin, bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno“.²

Někteří autoři fluktuaci ještě dále dělí a to takto:

„ 1, přirozená- smrt zaměstnance, odchod do důchodu

2, v rámci podniku – změna pracovního místa, povýšení, atd.

3, z podniku- všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance.“³

¹Encyklopedie Wikipedia, *Fluktuace* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>

²MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. s. 930. ISBN 8085623293

³REISS Christian, *Fluktuation* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

Specifickou podkategorií může být i tzv. časná fluktuace, kdy zaměstnanec odchází ve lhůtě 12 měsíců od svého nástupu. Pokud není pracovní poměr takto sjednán např. z důvodů termínovaných prací na projektu, zástupů apod. a je-li míra těchto odchodů vysoká, jednoznačně je tak poukázáno na interní problémy, které by se měly začít neprodleně řešit.

Třetí typ fluktuace se v podstatě kryje s výše uvedenou první formulací a pro účely této práce, bude fluktuace brána jako finální odchod ze společnosti a to jak ze strany zaměstnance na základě jeho rozhodnutí, tak také na základě rozhodnutí zaměstnavatele.

1.2. Fluktuace z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance je možné fluktuaci rozdělit na dobrovolnou, kdy on na základě svého rozhodnutí odejde ze společnosti, a na nedobrovolnou, kdy naopak rozhodnutí o ukončení pracovního poměru je učiněno na straně zaměstnavatele.

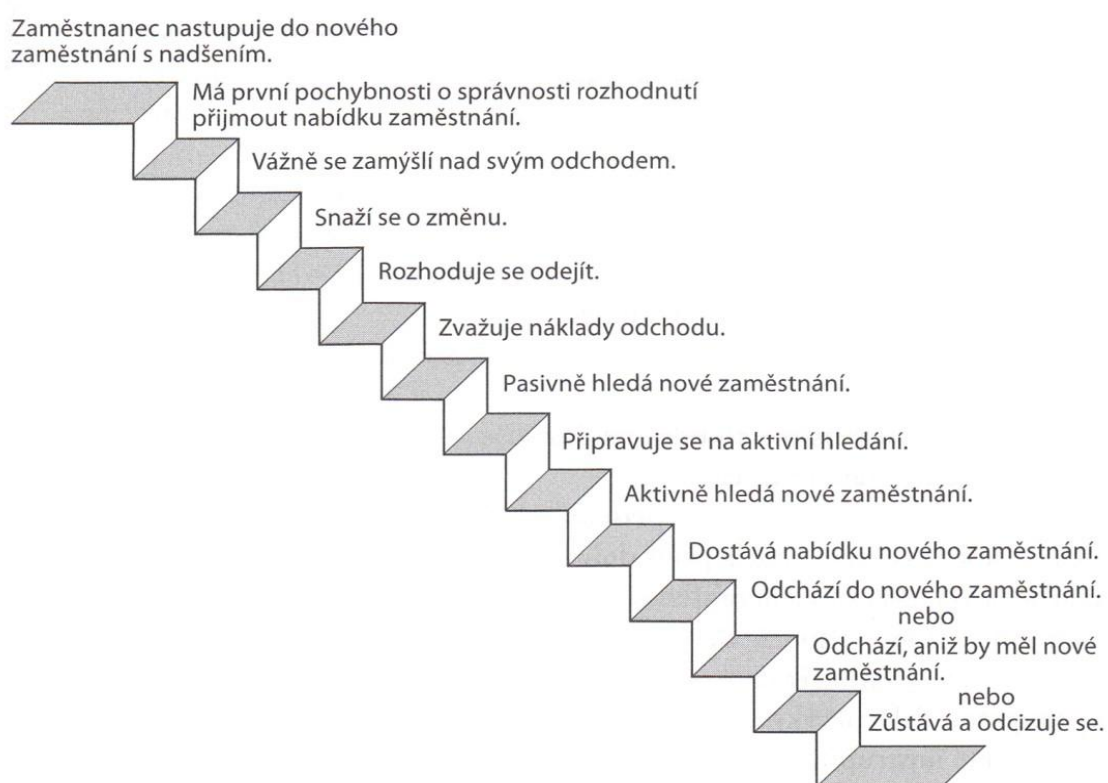
Podíl fluktuace nedobrovolné je poměrně menší (uvádí se cca 5,8% vůči 8,5% dobrovolné) a to zejména vzhledem k možnostem zaměstnavatelů, které jsou striktně dány zákoníkem práce. Stávající právní úprava v podstatě neumožňuje zaměstnavateli ukončit pracovní poměr po uplynuté zkušební lhůty bez udání důvodu. Je taxativně vymezeno, které důvody mohou vést k ukončení pracovního poměru a ve většině případů s poměrně značnými finančními kompenzacemi. Samozřejmě, že zaměstnavatel může pracovní poměr ukončit v případě opakovaného porušení pracovní kázně či povinností, ale i zde jsou skryty poměrně značné náklady, zejména při zvýšeném dohledu nad daným zaměstnancem, opakovaným upomínáním a také s náklady spojenými s výpovědní dobou, kdy zaměstnancův výkon je již v podstatě nulový.

Poměrně vysoké číslo nedobrovolné fluktuace může signalizovat i problém v procesu nábory a výběru zaměstnanců a následně pak s hodnocením pracovního výkonu a je pak na zvážení, zda byl přijat kandidát, který neodpovídal požadavkům pro daný výkon práce, nebo naopak došlo ke zhoršení pracovního výkonu v průběhu sledovaného období.

Vzhledem k ekonomické situaci a situaci na trhu práce je i dobrovolná fluktuace poměrně složitý proces, zejména u manažerských pozic, kdy je tento typ zaměstnanců zvyklý na určitý standard či jsou nuceni trvat na svých zejména finančních požadavcích z důvodu dlouhodobých finančních závazků např. hypoték. Navíc i manažerské pozice jsou rušeny v rámci úsporných opatření nebo jsou obsazovány interními zaměstnanci a volných manažerů začíná být na trhu práce poměrně značné množství.

Celý proces dobrovolné fluktuace poměrně výstižně dokumentují níže popsané kroky, kdy výsledkem není pro zaměstnavatele nic pozitivního, v prvním případě zaměstnanec odejde a firmě tak mohou vzniknout náklady na hledání nového nástupce nebo zůstane, ale radikálně změní svůj postoj ke společnosti, odcizí se a jeho pracovní výkon samozřejmě klesá.

Obrázek 1: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance



Zdroj : BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1.vyd. Praha Grada Publishing a.s. , 2009. s 25. ISBN 978-80-247-2903-9

1.3. Způsob výpočtu fluktuace

Pro společnost a její úspěšné fungování je potřeba, aby sledovala míru fluktuace svých zaměstnanců. Míru fluktuace je možné sledovat za různá časová období (nejběžnějším obdobím je jeden kalendářní rok), v rámci jednotlivých oddělení či dle zastávané pracovní pozice a velmi důležité je i sledovat strukturu odcházejících zaměstnanců.

Základní vzorec pro výpočet fluktuace je následující:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří v průběhu daného období odešli (většinou rok)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců ve stejném období}} \times 100 (\%)$$

Pro fluktuaci a její výši se nikde žádné oficiální statistiky nevedou a zveřejnění tohoto údaje je pouze na rozhodnutí každého zaměstnavatele. Na výsledním čísle fluktuace se odráží atraktivita oboru zaměstnavatele, typ pozic – manuální, specializované, administrativní, proto se v různých pramenech uvádí fluktuace u manuálních pozic i 25% oproti 6% v případě specializovaných oborů jako je jaderná energetika či chemické obory, kdy tato výše fluktuace je na hranici tržního minima.

Společnost PriceWaterhouseCoopers vydala studii HR Controlling 2006, které se účastnilo 84 předních společností a uvádí:

„ míra fluktuace v České republice je výrazně vyšší než v Evropě (15,8 % versus 9,1%). Společnosti by se měly zaměřit na budování takové firemní kultury, jež vytváří prostředí, které přivede a udrží požadované pracovníky. Nejstabilnější zaměstnanci jsou v chemickém průmyslu, kde tato míra dosahuje 6,9%. To zřejmě souvisí s vyšším podílem pracovníků starších 35 let, u nichž je míra fluktuace obvykle nižší. Naopak tou nejvyšší trpí, zejména kvůli manuálním pracovníkům, firmy v automobilovém průmyslu (34,2%). Poměrně vysoká je i míra nedobrovolné fluktuace, kdy tato fluktuace dosahuje v České republice 5,3% a v Evropě pak 3,3% .“⁴

⁴HR FORUM, *Nepříznivé srovnání* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/nepriznive-srovnani/>

Otázkou je, zda existuje ideální míra fluktuace a jaká by to měla být hodnota. Bohužel neexistuje, protože fluktuaci ovlivňuje velmi mnoho faktorů jak ze strany zaměstnavatele – obor činnosti, typ práce, platová politika, možnost kariérního růstu tak i samozřejmě hlediska demografického charakteru jako je např. věk, kdy se zvyšujícím se věkem se snižuje pravděpodobnost změny, pohlaví, protože ženy mají menší tendenci k odchodu než muži a samozřejmě vzdělání.

Výše fluktuace může být problémem i do té míry, do jaké si ho zaměstnavatel připouští.

„ Vnímá-li firma, že má vysokou fluktuaci, je to problém. Pokud fluktuaci jako problém necítí, pak jakkoli velká hodnota míry fluktuace problém není. Někdy firma potřebuje rychle změnit své zaměření nebo posílit svoji firemní kulturu v žádoucím směru o nové prvky a podobně. Pak i číselně vysoká avšak usměrňovaná fluktuace není problém. A naopak, cítí-li firma, že odchodem dvou pracovníků ze sta se děje něco hrozného, asi k tomu má dobré důvody. A pak i tato, i když číselně miniaturní fluktuace, skutečně problémem je.“⁵

1.4. Pozitiva a negativa fluktuace

Ačkoli se může zdát, že fluktuace má pro společnost pouze jen negativní stránku, tak i fluktuace může být prospěšná a třeba i pomoci. Aby společnost mohla tento benefit řádně využít, je třeba si uvědomit, že fluktuace je přirozenou součástí fungování každé společnosti a je proto nezbytné ji zahrnout do všech procesů plánování a rozhodování. Řízení fluktuace je také objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé společnosti a v jejích jednotlivých částech.

⁵HÁJEK, M. *Fluktuace bez závoje* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirece/346-fluktuace.html>

Pozitiva je možné shrnout do níže uvedených 4 okruhů:

- nový impuls- příchod nového zaměstnance, který disponuje novými zkušenostmi a znalostmi, může výrazně pomoci, protože stávající zaměstnanci zejména po delší době, mohou trpět provozní slepotou, a nevidí již prostor pro další zlepšení či inovace
- možnost změny – při odchodu většího počtu zaměstnanců vzniká prostor pro zamyšlení se nad možností změny nebo reorganizace, zejména zda není možné stávající pracovní úkoly přerozdělit mezi stávající zaměstnance nebo dokonce zavést novou technologii, nový proces výroby apod.
- řízení fluktuace – přirozeným způsobem může docházet k plánování kariéry či nástupnictví, kdy přednost na obsazení vyšších pozic mají interní zaměstnanci, se kterými je dlouhodobě pracováno a dochází i ke zvýšení jejich loajality a udržuje se tak funkční vnitřní pracovní trh
- informace o společnosti- při správně provedeném výstupním pohovoru dostává společnost i velmi dobrou zpětnou vazbu, kdy je možné odhalit některé problémy ať již procesního charakteru tak i problémy ve fungování některých oddělení či konkrétního manažera.

Negativa s sebou nesou zejména ztráty a náklady:

- ztráta klíčových zaměstnanců – ztráta jejich znalostí a schopností, které mohli získat třeba i speciálním školením, které pro ně zaměstnavatel zajistil
- ztráta zákazníků – nejčastější u pozic obchodního charakteru, kdy si zaměstnanec může tyto zákazníky přivést k novému zaměstnavateli nebo i třeba ztráta díky neschopnosti včas plnit závazky vůči zákazníkovi vzhledem k nižšímu počtu zaměstnanců a může docházet i k propadu tržeb
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství
- demotivace zaměstnanců – stávající zaměstnanci musí pracovat i za odcházejícího kolegu, vznikají přesčasy, stres z termínů případně i ze zaškolení nového kolegy, který nemůže pracovat na 100% a je zde i riziko odchodu v rámci zkušební lhůty
- pověst společnosti jako důvěryhodného zaměstnavatele a případné problémy s náborem kvalitních uchazečů

- náklady- některé náklady jsou jasně identifikovatelné, vyčíslené, některé jsou skryté a zaměstnavatelé si je ani nemusí uvědomit
 - o na odcházejícího pracovníka – ztráta produktivity, přesčasy ostatních zaměstnanců, čas manažera a personalisty na výstupní pohovor, ztráta zákazníka
 - o na nábor nového zaměstnance- inzerce, čas personalisty na organizaci výběrového řízení, čas manažera na účast při pohovorech, případně náklady na speciální testy, pokud jsou vyžadovány
 - o na zaučení- orientace nového zaměstnance, čas manažera a ostatních kolegů, nižší produktivita nového kolegy.

1.5. Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců

Na toto téma bylo zpracováno velké množství různých průzkumů a důvody se v podstatě opakují tytéž.

- Pracovní podmínky – základním kamenem pracovních podmínek je dodržování platné legislativy, ať již zákoníku práce tak i předpisů z oblasti bezpečnosti práce. Toto skutečně není automatické a zejména u méně kvalifikovaných pozic je poměrně časté využívání postavení zaměstnavatele jako silnějšího v tomto vztahu a možná i zneužívání této výhody, např. ve smyslu neproplácení přesčasů, minimální mzda, nedodržování odpočinku mezi směnami či dokonce výkon práce bez platné pracovní smlouvy. Přidělování práce dle platné pracovní smlouvy, zaškolení a zajištění pracovních pomůcek pro správný výkon této práce, podpora týmové spolupráce i podpora ze strany nadřízeného a akceptovatelná pracovní doba, rovný a spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům.
- Komunikace – jasná, otevřená a upřímná, která začíná již v rámci přijímacího řízení, kdy zájemce o práci bude pravdivě informován o náplni práce, ohodnocení a případné možnosti dalšího rozvoje a postupu, jasná definice cílů společnosti, výsledků společnosti, kdy zaměstnanec je respektován a brán jako partner nikoli jako pracovní síla.

- Hodnocení a ohodnocení práce- zaměstnanec bude pravidelně a spravedlivě hodnocen, bude mu poskytována zpětná vazba na jeho pracovní výkon, finanční ohodnocení a ostatní nepeněžní benefity budou nastaveny spravedlivě, transparentně, případné finanční prémie a bonusy budou nastaveny reálně s možností vyplacení, zaměstnanci budou mít rovný přístup ke vzdělávání a podmínky pro případné finančně náročné školení, dlouhodobé či zahraniční stáže budou splnitelné. Důležitým ohodnocením práce je i kariérní postup a jasná informace o tom, že společnost s daným zaměstnancem počítá a je si vědoma jeho kvalit. Každý zaměstnanec by se měl cítit oceněný, respektovaný a považovaný za cenné aktivum, nikoli jen za náklad organizace.
- Osobní důvody- nemají přímou souvislost s výkonem práce, společností, mohou to být důvody např. přestěhování, dojíždění, zájem o radikální změnu oboru, cestování atd..

1.6. Výstupní pohovor a jeho specifika

Pokud je již zaměstnanec plně rozhodnut podat výpověď, měl by se zaměstnavatel zajímat, jaké důvody zaměstnance k tomuto rozhodnutí vedli. Nejběžnějším a nejpoužívanějším nástrojem jak toto zjistit, je výstupní pohovor. Standardně patří mezi běžné personální činnosti, ale je otázkou, zda je prováděn efektivně, ve správnou chvíli a správným člověkem a zda je s výstupy dále pracováno a zaměstnavatel tento výstup považuje za cenný zdroj informací, který mu může pomoci odhalit závažný problém. Na druhou stranu musí být i zaměstnanec ochoten pravdivě sdělit důvody svého odchodu, zvláště pokud jako hlavní impuls uvádí přístup svého nadřízeného. Důležité je i načasování výstupního pohovoru, protože pokud se provádí v okamžiku, kdy již zaměstnanec odevzdává klíče, vybavení a jednou nohou je již ze společnosti venku, je poměrně složité, ho případně přesvědčit o změně jeho rozhodnutí a setrvání ve společnosti, zejména pokud se jedná o klíčového zaměstnance.

Při provádění výstupního rozhovoru by měla být dodržována níže uvedená pravidla:

- pohovor by měl provádět školený zaměstnanec, kdy to nemusí být vždy jen personalista, ale dotyčný musí umět navodit uvolněnou atmosféru, umět se zeptat, odpovědi dále rozvádět, nespokojit se pouze s povrchní odpovědí, pohovoru může předcházet i vyplnění dotazníku, kdy zaměstnanec má čas si odpovědi promyslet, zvážit všechny alternativy a který následně usnadní navázání komunikace a zpřesní dotazy
- garance anonymity a důvěry- odcházející zaměstnanec musí mít jistotu, že jeho otevřenost a upřímné odpovědi budou brány skutečně jako pomoc nikoli jako důvod k odvetě či pomstě ze strany zaměstnavatele, u menších společností může být anonymita problém, protože všichni se navzájem znají a odpovědi je následně možné spojit s konkrétním odcházejícím zaměstnancem, toto se dá ošetřit např. prezentací důvodů až po nashromáždění více dotazníků a zobecnění problémů
- provádění pohovorů se všemi zaměstnanci- nezaměřit se pouze na klíčové zaměstnance, jejichž odchod bolí nejvíce, ale na všechny, aby získaná data byla kompaktní a zaměstnavatel znal důvody fluktuace i na nižších pozicích a včetně zaměstnanců, kteří odchází nedobrovolně
- jednotný dotazník/jednotná sada otázek – nejsnazší a nejefektivnější vyhodnocení odpovědí
- informování managementu společnosti- pokud manažeři znají důvody odchodu, mají šanci danou situaci řešit a předcházet tak odchodům, ale opět je to o jejich ochotě akceptovat výstupy z těchto pohovorů jako cenný zdroj informací a následně danou situaci řešit.

V průběhu správně vedeného výstupního pohovoru může být i zjištěno, že zaměstnanec je rozhodnut odejít i kvůli zdánlivé maličkosti např. rozložení pracovní doby, která se dá poměrně jednoduše vyřešit, jen o tom musí být společnost informována a být ochotna tuto změnu provést.

1.7. Možnosti předcházení fluktuace

Jak již bylo zmíněno dříve, příliš vysoká míra fluktuace s sebou nese zejména ztráty různého typu a samozřejmě náklady. Výstupní pohovor, který je správně prováděn se všemi odcházejícími zaměstnanci může poukázat na případné problémy ať už v rámci jednotlivých oddělení, s ostatními kolegy, tak případně s nadřízeným nebo i organizací práce a pracovními podmínkami.

Pro ilustraci několik příkladů, jak je možné fluktuaci předcházet:

- doporučení nového kolegy stávajícím zaměstnancem – nový kolega má k dispozici nejen oficiální informace získané při pohovoru s personalistou či nadřízeným, ale i informace neoficiální, které mohou být při rozhodování důležitější, stávající zaměstnanec se i více věnuje přijatému kolegovi vzhledem k doporučení a tím dochází i k rychlejšímu zaučení
- stáže a praxe – vhodné zejména pro studenty, kteří mají šanci blíže poznat případné kolegy, pracovní prostředí a v některých případech i různá oddělení, kdy si mohou vyzkoušet i různé typy pozic a zaměstnavatel může následně oslovit vybrané studenty s nabídkou práce právě na základě hodnocení výkonu práce v průběhu jejich praxe či stáže
- brigáda – pokud zaměstnanec pracuje pro zaměstnavatele pouze na základě dohody o provedení práce či činnosti ať už na konkrétním projektu či dlouhodobě při zvýšené potřebě zaměstnanců, může zaměstnavatel následně při obsazování pozice na hlavní pracovní poměr toto volné místo nabídnout již osvědčeným brigádníkům
- zapůjčení zaměstnance agenturou či jiným zaměstnavatelem – většinou využívané při nárazové potřebě zvýšeného počtu zaměstnanců na sezónu či projekt nebo se takto i někdy řeší nedostatek vlastních zaměstnanců vzhledem k počtu, který je daný mateřskou společností. Zde si ale agentury účtují standardní provizi ve výši 2 -3 platů, pokud je s jejich pracovníkem v určité smluvně dané lhůtě uzavřen klasický pracovní poměr. Vznikají zde náklady na odměnu agentuře na pracovníka, ale rozhodně je zde větší pravděpodobnost, že takto přijatý zaměstnanec ve společnosti zůstane

- ověření informací – zákoník práce jasně definuje získávání a ověřování referencí, ale vzhledem k různým typům profesních a sociálních sítí, je možné celkem legálně ověřit a zjistit případné další informace, které jsou pro zaměstnavatele důležité ještě předtím, než danou pozici zaměstnanci nabídnou
- přístup zaměstnavatele – ve smyslu dodržování platné legislativy, rovný a spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům, otevřená a jasná komunikace, pravidelná informovanost, hodnocení a ohodnocení práce, podpora týmové spolupráce a partnerského přístupu, naslouchání zaměstnancům, možný kariérní postup.

2. NEMOCNOST

2.1. Definice pracovní neschopnosti

Zákoník práce definuje pracovní neschopnost v § 191 – důležité osobní překážky následovně:

„ zaměstnavatel je povinen omluvit nepřítomnost zaměstnance v práci po dobu jeho dočasné pracovní neschopnosti podle zvláštních právních předpisů, po dobu karantény nařízené podle zvláštního právního předpisu, po dobu mateřské nebo rodičovské dovolené, po dobu ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena domácnosti v případech podle § 39 zákona o nemocenském pojištění nebo z důvodu, kdy se fyzická osoba, která o dítě jinak pečuje, podrobila vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení, které nebylo možné zabezpečit mimo pracovní dobu zaměstnance, a proto nemůže o dítě pečovat.“⁶

Je tedy striktně dáno, že zaměstnavatel je povinen nepřítomnost zaměstnance v zaměstnání omluvit, na druhou stranu zaměstnanec je povinen svoji nepřítomnost řádně doložit příslušným potvrzením od ošetřujícího lékaře. Zaměstnavatel si dále může v interních dokumentech jakým je například pracovní řád stanovit, jakým způsobem a v jakém termínu má být tato omluva učiněna. Pokud to samozřejmě zdravotní stav umožňuje, měl by zaměstnanec informovat zaměstnavatele alespoň den předem případně tentýž den ráno před začátkem směny, že se nemůže dostavit do zaměstnání a že navštíví svého ošetřujícího lékaře. Ačkoli se toto zdá samozřejmé a automatické, není neobvyklé, že zaměstnavatel se dovídá o nemoci svého zaměstnance, až v okamžiku, kdy dotyčného kontaktuje, že se nedostavil na řádně vypsanou směnu, v horším případě, až tehdy, pokud má k dispozici potvrzení o pracovní neschopnosti.

⁶Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem 1.1.2012*. 6.vyd. Nakladatelství ANAG. 2012.s. 312. ISBN 978-80-7263-713-3

Zaměstnavatel tedy musí v podstatě okamžitě řešit náhradu za nemocného zaměstnance a v případě směnného provozu či u linkových provozů může nastat problém i s dodacími termíny nebo dodáním určité služby.

Zaměstnavateli tak v podstatě vznikají náklady za zajištění zástupu za nemocného zaměstnance dvojího druhu:

- náhrada mzdy nebo platu za dobu trvání pracovní neschopnosti
- mzda nebo plat případně včetně příplatků za práci přesčas pro zaměstnance, který pracuje místo dočasně nemocného zaměstnance

Například chřipková epidemie tak může zaměstnavateli způsobit poměrně vážné provozní problémy a kromě zvýšených mzdových nákladů tak může nastat i penalizace ze strany odběratelů za případné pozdní dodávky.

2.1.1. Pracovní úraz

„(1) Pracovním úrazem se rozumí poškození zdraví nebo smrt, které byly zaměstnanci způsobeny nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů nebo vlastní tělesné síly při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním.

(2) Plněním pracovních úkolů je výkon pracovních povinností, jiná činnost vykonávaná na příkaz zaměstnavatele a činnost, která je předmětem pracovní (služební) cesty. Jde-li o zahraniční pracovní (služební) cestu, rozumí se jí doba pracovní (služební) cesty z České republiky do zahraničí, ze zahraničí do České republiky a doba pracovní (služební) cesty v zahraničí. Plněním pracovních úkolů je též činnost konaná pro zaměstnavatele na podnět odborové organizace, rady zaměstnanců, zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo ostatních zaměstnanců, popřípadě i činnost konaná pro zaměstnavatele z vlastní iniciativy, pokud k ní zaměstnanec nepotřebuje zvláštní oprávnění nebo ji nekoná proti výslovnému zákazu zaměstnavatele, jakož i dobrovolná výpomoc organizovaná zaměstnavatelem.

(3) V přímé souvislosti s plněním pracovních úkolů jsou úkony potřebné k výkonu práce a úkony během práce obvyklé nebo nutné před počátkem práce nebo po jejím skončení a úkony obvyklé v době přestávky na jídlo a oddech konané v objektu zaměstnavatele. Takovými úkony však nejsou cesta do zaměstnání a zpět, stravování, ošetření, popřípadě

vyšetření u poskytovatele zdravotních služeb, ani cesta k nim a zpět, pokud není konána v objektu zaměstnavatele. Lékařské prohlídky, očkování, vyšetření a diagnostické zkoušky, kterým se zaměstnanec musí podrobit podle pracovněprávních předpisů, ošetření při první pomoci a cesta k nim a zpět jsou úkony v přímé souvislosti s plněním pracovních úkolů. Cestou do zaměstnání a zpět se rozumí cesta z místa zaměstnancova bydliště (ubytování) do místa vstupu do objektu zaměstnavatele nebo na jiné místo určené k plnění pracovních úkolů a zpět; u zaměstnavatelů v lesnictví, zemědělství a stavebnictví také cesta z bydliště na určené shromaždiště a zpět.

(4) Cesta z obce bydliště zaměstnance na pracoviště nebo do místa ubytování v jiné obci, která je cílem pracovní cesty, pokud není současně obcí jeho pravidelného pracoviště, a zpět se posuzuje jako nutný úkon před počátkem práce nebo po jejím skončení.

(5) Jako pracovní úraz se posuzuje též úraz, který zaměstnanec utrpěl pro plnění pracovních úkolů.⁷

Zaměstnavatel má samozřejmě právo se k úrazu, který byl označen jako pracovní vyjádřit. Posuzuje zejména to, zda zaměstnanec neporušil předpis týkající se bezpečnosti práce, používání ochranných osobních pracovních pomůcek, kterými byl vybaven a které je povinen používat a v neposlední řadě také to, zda pracovní úraz nebyl úmyslný či se dokonce nestal pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek. Pokud se něco z výše uvedeného prokáže, může zaměstnanec krátkit plnění poskytnuté v souvislosti s pracovním úrazem či dokonce úraz jako pracovní neuznat.

Samostatnou kapitolou mohou být i tzv. vnesené úrazy, kdy zaměstnanec zejména po víkendu přijde s úrazem, který vznikl při činnostech konaných pro osobní potřebu nikoli pro zaměstnavatele a oznamuje zaměstnavateli, že úraz utrpěl již v pracovní den, ale spoléhal se, že je to drobnost a že to přejde.

⁷Zákon č. 266/2006 ze dne 25.dubna 2006 o úrazovém pojištění zaměstnanců. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 85, s 266-268. Dostupné z http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=266/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zejména z těchto důvodů je povinnost zaměstnance informovat a následně i písemně zaznamenat i drobná poranění, které utrpí, protože následně se může zdravotní stav zhoršit a zaměstnanec může být uznán práce neschopným. Pro kompletní evidenci je i vhodný podpis svědků, pokud byli přítomni případně záznam kamer, pokud je k dispozici.

Pracovní úraz dále může přezkoumat revizní lékař dané zdravotní pojišťovny případně revizní lékař pojišťovny Kooperativa, u které je každý zaměstnavatel ze zákona pojištěn právě pro případy pracovních úrazů nebo nemocí z povolání. Následně i oni mohou plnění krátit či dokonce odmítnout a plnění bude muset vyplatit zaměstnavatel, pokud zanedbal některou ze zákonných povinností.

2.2. Právní úprava náhrady mzdy nebo platu

Do roku 2008 byla nemocenská vyplácena pouze Českou správou sociálního zabezpečení, zaměstnavateli nevznikaly s vyplácením náhrad za pracovní neschopnost žádné náklady a kontrola dodržování léčebného režimu byla plně v kompetenci příslušné sociální správy. Objevili se bohužel i případy, kdy zaměstnavatelé řešili nedostatek zakázek či nadbytek pracovníků odesláním těchto zaměstnanců k ošetřujícímu lékaři pro neschopenku. Na druhou stranu ale i zaměstnanci takto řešili nedostatek dovolené či dobu po ukončení pracovního poměru, kdy v ochranné lhůtě 21 dnů onemocněli a měli nárok na dávky nemocenského pojištění a nemuseli se hlásit na Úřadu práce.

Důvodů pro radikální změnu s platností od roku 2009 mohlo být několik, ale do procesu náhrady pracovní neschopnosti byl zapojen i zaměstnavatel nejen po stránce finanční, ale i kompetencí ve smyslu kontroly dodržování léčebného režimu.

V roce 2009 byla zákoníkem práce v § 192 upravena náhrada mzdy nebo platu po dobu trvání pracovní neschopnosti. Zaměstnavatel musí vyplácet za dobu prvních 14 dnů dočasné pracovní neschopnosti, resp. za zameškané pracovní směny v této lhůtě, náhradu mzdy nebo platu s tím, že za první tři dny (tři směny) nemoci je náhrada nulová. Dále si zaměstnavatel snížil odvod na sociální pojištění o polovinu vyplacené

částky. Ustanovení o prvních třech dnech, resp. třech směnách bylo poměrně nešťastné, protože pokud zaměstnanci pracovali v nerovnoměrných režimech, které byly a jsou celkem běžné, mohly pro ně 3 směny znamenat i 36 hodin a byli tak značně znevýhodněni oproti zaměstnancům s 8 hodinovou pracovní dobou, kdy oni nedostali zapláceno za prvních 24 hodin.

Na základě této skutečnosti bylo s platností od roku 2010 uzákoněno, že se bude jednat o neplacené 3 směny nejvýše však 24 hodin, aby byla zajištěna rovnost pro všechny typy rozvržení pracovní doby. Stále také platilo, že zaměstnavatel si mohl snížit odvod sociálního pojištění o polovinu vyplacených částek náhrad za pracovní neschopnost.

Zatím poslední změna ve výplatě náhrady je platná od roku 2011 do konce roku 2013, kdy se zvyšuje počet kalendářních dnů ze 14 na 21 resp. náhrada přísluší za neodpracované směny v důsledku pracovní neschopnosti v 21 kalendářních dnech a nejvýše 24 hod je bez náhrady. Dále si již zaměstnavatel nemůže snížit odvod na sociální pojištění. Toto ustanovení má platnost do konce roku 2013 a bude zajímavé sledovat, jak se tato problematika bude vyvíjet v roce 2014.

Zároveň se původně výplata nemocenské stala náhradou mzdy a je i takto posuzována včetně všech pracovně-právních důsledků, kdy nevyplacení části nebo celé mzdy je důvodem pro okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance při splnění daných skutečností a následně i výplata odstupného.

Dále zaměstnavatel nemůže zrušit pracovní poměr ve zkušební lhůtě, pokud byl zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným v prvních 14 resp. 21 kalendářních dnech.

Zaměstnavatel získal kromě povinnosti vyplácet náhradu mzdy i právo kontroly dodržování léčebného režimu zaměstnance. Kontrolou se rozumí přítomnost na adrese, kterou zaměstnanec uvedl ošetřujícímu lékaři a je uvedena v rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti, nemůže samozřejmě kontrolovat zdravotní stav či jiná omezení nařízená ošetřujícím lékařem. Pokud zaměstnavatel shledá, že zaměstnanec porušil léčebný režim, resp. že se nezdržoval na udané adrese a v dané době nebyl u lékaře či na nařízeném léčebném výkonu, je povinen vyhotovit o záznam o porušení léčebného režimu a následně informovat jak příslušnou správu sociálního zabezpečení, tak i

ošetřujícího lékaře. Následně má možnost krátiť výplatu náhrady za celé období nikoli pouze od data porušení nebo mu zákoník práce umožňuje dát zaměstnanci výpověď dle § 52 h) pro porušení povinností zaměstnance zvlášť hrubým způsobem. Zaměstnavatel ale může zvolit pouze jeden postih nikoli souběžně oba dva.

Po ukončení vypláčení náhrady mzdy zaměstnavatelem vyplácí následně nemocenskou správa sociálního zabezpečení a to za každý kalendářní den. Také platí, že ochranná lhůta pro zaměstnance jsou pouze 3 dny po ukončení pracovního poměru, ale potom je prvních 14 resp. 21 dnů zaměstnanec bez příjmu, protože pracovní poměr byl již ukončen a nemocenská se vyplácí až od 15 resp. 22 dne.

2.3. Statistika nemocnosti

Poměrně radikální změna ve vypláčení dávek nemocenského pojištění/ náhrady mzdy, zejména nulová náhrada za prvních 24 hodin, značně změnila přístup zaměstnanců k nemocenské. V již zmiňované studii vydané společností PricewaterhouseCooper v roce 2006 bylo zjištěno:

„ míra absence se v České republice pohybuje na úrovni 4,7% (Evropa 2,2%) , což představuje 10,9 dnů za rok. “⁸

V roce 2010 tisková mluvčí Štěpánka Filipová z MPSV uvedla:

„ současná úroveň nemocnosti v České republice se již přibližuje unijnímu standardu, ale stále je vyšší než na Slovensku. “⁹

Největší úbytek nemocnosti je u manažerských pozic resp. u pozic s vyšším příjmem, protože čím vyšší příjem tím vyšší ztráta při pracovní neschopnosti. Nemoc řeší dovolenou nebo náhradním volnem spojenou s víkendem nebo v horším případě nemoc přecházejí

⁸HR FORUM, *Nepříznivé srovnání* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/nepriznive-srovnani/>

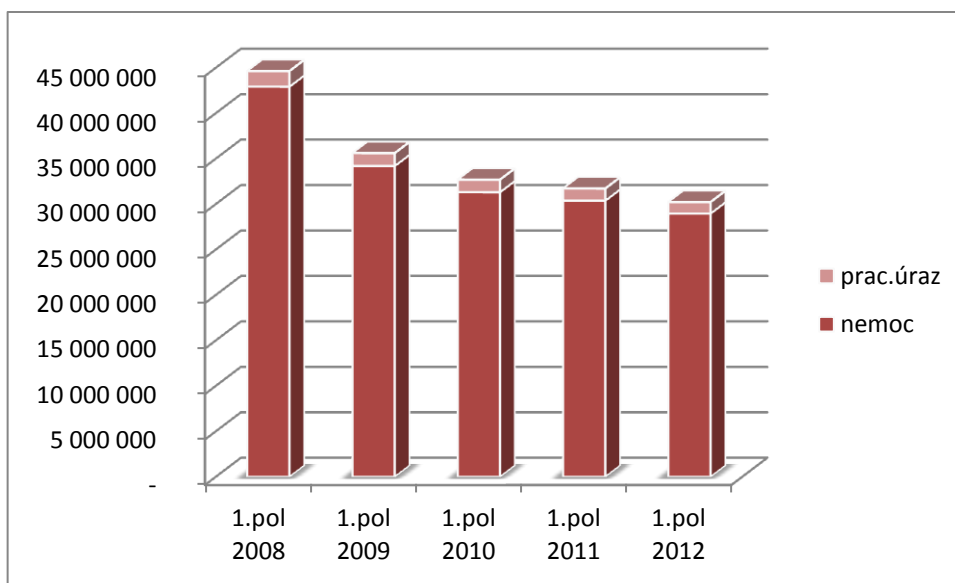
⁹IDNES, *Marodíme výrazně méně. Nemocenská kasa je přitom v mínusu* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z http://finance.idnes.cz/marodime-vyrazne-mene-nemocenska-kasa-je-pritom-v-minusu-pea-poj.aspx?c=A100603_094654_poj_sov

Mluvčí VZP Jiří Rod tento trend jen potvrzuje:

„ praktičtí lékaři zaznamenávají případy, kdy pacienti odmítají pracovní neschopenku i při léčbě antibiotiky. Důvody, proč tak lidé jednají, jsou zřejmé, nemocenská je nižší než výplata a mají také obavu ze ztráty zaměstnání. Přecházet nemoc není řešením, protože i z relativně nevinné choroby se může stát onemocnění, které často vyžaduje delší a náročnější léčbu.“¹⁰

Klesající tendenci v délce trvání pracovní neschopnosti potvrzuje i oficiální statistika Českého statistického úřadu, kde jsou příslušná čísla zveřejněna a která slouží jako podklad pro tento graf.

Graf 1: Počet zameškaných pracovních dnů v důsledku trvání pracovní neschopnosti a pro pracovní úraz



Zdroj: ČSÚ, *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz* [online].[cit. 2013-01-29] Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3305-12¹¹>

¹⁰HR FORUM, *Nepříznivé srovnání* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/nepriznive-srovnani/>

¹¹pozn.pro účely této práce se porovnávají jednotlivá pololetí daného kalendářního roku, protože ke dni zpracování nebyla zveřejněna data za celý kalendářní rok 2012

Vzhledem k dané situaci se tzv. sick days stávají poměrně žádaným benefitem, kdy zaměstnanci mají nárok na určitý počet kalendářních dnů ročně/pololetně, kdy takto mohou řešit krátkodobou nemoc a zaměstnavatel jim za takto zmeškané dny vyplácí mzdu nebo její část.

2.4 . Možnosti předcházení nemocnosti

Zdravotní stav je velmi individuální a velmi osobní záležitost a zaměstnavatel ho může ovlivnit pouze minimálně. Každý zaměstnavatel má za povinnost rozdělit pracovní pozice dle případných rizik do jednotlivých skupin, provést tzv. kategorizaci pozic, kterou standardně vypracovává osoba odpovědná za bezpečnost práce spolu se závodním lékařem zaměstnavatele. Dle zhodnocených rizik zaměstnavatel provádí případné úpravy pracoviště nebo vybaví zaměstnance ochrannými a pracovními pomůckami, tak aby se minimalizoval vznik pracovního úrazu či nemoci z povolání a trvalého poškození zdraví.

Dalšími možnostmi předcházení nemocnosti mohou být např.:

- příspěvek nebo plně hrazené očkování – např. chřipky, žloutenky, poměrně často využívané u zaměstnanců v obchodech, službách, obecně všude tam, kde je poměrně častý a přímý kontakt se zákazníky, návštěvníky apod.
- příspěvek nebo plně hrazené vitaminové přípravky
- nadstandardní lékařská péče – určena zejména pro klíčové zaměstnance a top manažery společností
- cílová odměna za docházku resp. minimum dnů na nemocenské – používané např. v průmyslové výrobě, kde nepřítomnost většího počtu zaměstnanců může ohrozit plynulost výroby
- benefity- v rámci benefitů možnost čerpat různé typy wellness a relaxačních služeb

3. ABSENTISMUS

3.1. Absence

Jak již bylo zmíněno v předchozí části, zaměstnavatel je povinen omluvit zaměstnance z důvodů pracovní neschopnosti nařízení karantény, rodičovské či mateřské dovolené a dále z důvodu ošetřování člena rodiny. Mezi další omluvené absence patří návštěva u lékaře, pokud nebylo možné absolvovat ošetření mimo pracovní dobu, doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení, zpoždění hromadného dopravního prostředku nebo přerušení dopravního provozu, svatba, narození dítěte, úmrtí, pohřeb spoluzaměstnance, přestěhování a dále volno za účelem vyhledání nového zaměstnání, pokud byl pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnavatele a to z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až e). Nařízení i stanoví, zda se jedná o omluvenou absenci s náhradou mzdy či nikoliv. Takto omluvenou absenci je samozřejmě nutné doložit příslušným potvrzením, protože jinak se bude jednat o absenci neomluvenou.

Vše ostatní je tedy považováno za neomluvenou absenci, pokud zaměstnavatel nečerpá dovolenou, náhradní volno předem schválené zaměstnavatelem nebo není učiněna jiná dohoda, která nepřítomnost zaměstnance na pracovišti omlouvá. Může se jednat o zmeškání části předem stanovené směny, ať už pozdním příchodem na pracoviště, brzkým odchodem z pracoviště či dlouhou pauzou na oběd nebo zameškání směny celé. Pokud tedy zaměstnanec zpětně neomluví takto zmeškanou část nebo celou směnu, jedná se o neomluvenou absenci.

3.2. Možnosti zaměstnavatele

Jakákoli neplánovaná absence je pro zaměstnavatele velký problém a vznikají mu i nemalé finanční náklady. V případě neomluvené absence má možnost daného zaměstnance upozornit na porušení pracovní kázně a případně i snížit finanční ohodnocení nebo krátiť nárok na dovolenou. Při opakované neomluvené absenci má možnost s daným zaměstnancem ukončit pracovní poměr na základě opakovaných výtek, ale s výpovědní lhůtou a samozřejmě pracovní výkon takového zaměstnance bude v rámci této lhůty velmi nízký. Při dlouhodobější neomluvené absenci, zpravidla

se uvádí více jak tři pracovní dny, má zaměstnavatel možnost zrušit pracovní poměr okamžitě.

Pokud zaměstnanec odchází od zaměstnavatele na základě okamžitého zrušení pracovního poměru, nemá jiné zaměstnání a měl by se hlásit do evidence příslušného Úřadu práce, bude mu i vyplácená podpora krácena vzhledem ke způsobu ukončení pracovního poměru.

Vysoká nemocnost, fluktuace a absentismus jsou hrozbou snad pro všechny společnosti. Otázkou je, do jaké míry jsou tyto problémy problémem subjektivním, tedy pouze zaměstnance a do jaké míry za tyto problémy může společnost, ve smyslu svého přístupu k zaměstnancům, pracovním podmínkám, atmosféře na pracovišti. Pro zaměstnance tak může být nemoc, odchod či absence jedním z mála řešení, pokud vše ostatní selhalo. Tyto specifické ukazatele by zaměstnavatelé rozhodně neměli brát na lehkou váhu, není reálné je minimalizovat směrem k nule, ale je možné odhalit krizové situace a momenty, na které vynakládají nemalou částku ze svých příjmů a které jsou řešitelné.

4. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GMF AQUAPARK PRAGUE a.s.

4.1. Historie společnosti

První zmínka o výstavbě aqvaparku v Čestlicích proběhla v roce 2001, kdy zástupce ruského investora prezentoval projekt výstavby pouze vodního světa. Stavba byla zahájena a stavba dále pokračovala dle plánovaného projektu. Ve fázi hrubé stavby se ale vše zastavilo a následujících 5 let se nic nedělo.

V roce 2006 koupila tento rozestavěný projekt finanční skupina SPGroup a.s., kterou vlastní Ing. Pavel Sehnal a vznikla společnost REDVALE a.s., která je majitelem objektu. Ačkoli portfolio firem ve skupině SPGroup je skutečně velmi bohaté a jsou zde zastoupeny jak výrobní společnosti, obchodní společnosti, IT služby tak i sekce pojišťovnictví, s tak specifickou službou, jako je projekt aqvaparku, neměl nikdo žádné zkušenosti. Hledání strategického partnera probíhalo zejména v Německu, kde má tato volnočasová aktivita poměrně dlouhou historii a síť různých typů aqvaparků s různou vlastnickou strukturou je zde značně rozvinutá.

Pro účely dokončení a následného provozu nového aqvaparku byla založena na začátku roku 2007 společnost GMF AQUAPARK PRAGUE a.s., která je joint venture finanční skupiny SPGroup a.s. a německé společnosti GMF GmbH&Co KG, která provozuje přes 20 termálních lázní v Německu a tímto projektem expandovala do České republiky. Hlavním úkolem této společnosti bylo přenést zejména know how týkající se provozu na aqvapark v Čestlicích, ačkoli v té době podobně velký a srovnatelný projekt neměli. Vzorem tedy byl jejich největší aqvapark a to v německém Wolfsburgu, odkud se čerpaly jak provozní, technické tak i personální informace.

Projekt prošel celkovou revizí a místo pouze vodního světa s malým množstvím atrakcí byl vyprojektován unikátní sportovně-relaxační komplex, který je schopen nabídnout široké spektrum služeb pro celou rodinu. Na stavbě se začalo intenzivně pracovat na začátku roku 2007 a vzhledem k velikosti stavby a rozsáhlým technologiím se termín otevření aqvaparku několikrát posouval, nakonec byl aqvapark otevřen pro veřejnost 7. května 2008.

Součástí AQUAPALACE RESORTU se dne 1.12.2008 stal i čtyřhvězdičkový hotel AQUAPALACE hotel, který má kapacitu 231 lůžek a je přímo propojen s aqvaparkem a součástí hotelu je poměrně velké zázemí pro konference a jiné společenské události.

4.2. Aktuální data o společnosti

Základní charakteristika podniku:

- základní kapitál: 45 000 000,- Kč
- počet zaměstnanců k 31.12.2012 182
- hlavní předmět činnosti
 - o kosmetické služby
 - o hostinská činnost
 - o masérské, rekondiční a regenerační služby
 - o výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona
 - o provozování solárií

Návštěvnost:

- | | |
|--|---------|
| - rok 2008 (od 7.5.2008 kdy byl aqvapark otevřen) | 363 000 |
| - 2009 | 746 000 |
| - 2010 | 805 000 |
| - 2011 | 830 000 |
| - 2012 | 782 002 |

Odhadovaný tržní podíl v segmentu 30-40%

Aqvapark má rozlohu 13 000m², vodní plochy zabírají celkem 2 500m² a následně jsou rozděleny do 4 částí – venkovní zóna, palác dobrodružství, palác pokladů a palác relaxu, v těchto palácích jsou 3 skluzavky, 6 tobogánů, kdy nejdelší tobogán měří 127 m, dále je zde k dispozici divoká řeka, pomalá řeka, potápěčský tubus, vlnobití, wellness, dvoupodlažní fitness, 14 saun, 3 restaurace, 3 bary, parkovací domy pro 660

automobilů a parkoviště pro 10 autobusů. S platností od 1.11.2011 provozuje veškeré gastro služby AQUAPALACE hotel.

4.3. Nábor zaměstnanců

První organizační struktura včetně počtu zaměstnanců daných oddělení byla vytvořena spolu s německým partnerem na základě struktury aqvaparku ve Wolfsburgu. Prvním podstatným rozdílem bylo to, že zde bylo pouze provozní oddělení, ostatní činnosti jako je marketing, finance, účetnictví a podpora ve smyslu personálních činností, byla zajišťována centrálně ze sídla společnosti GMF.

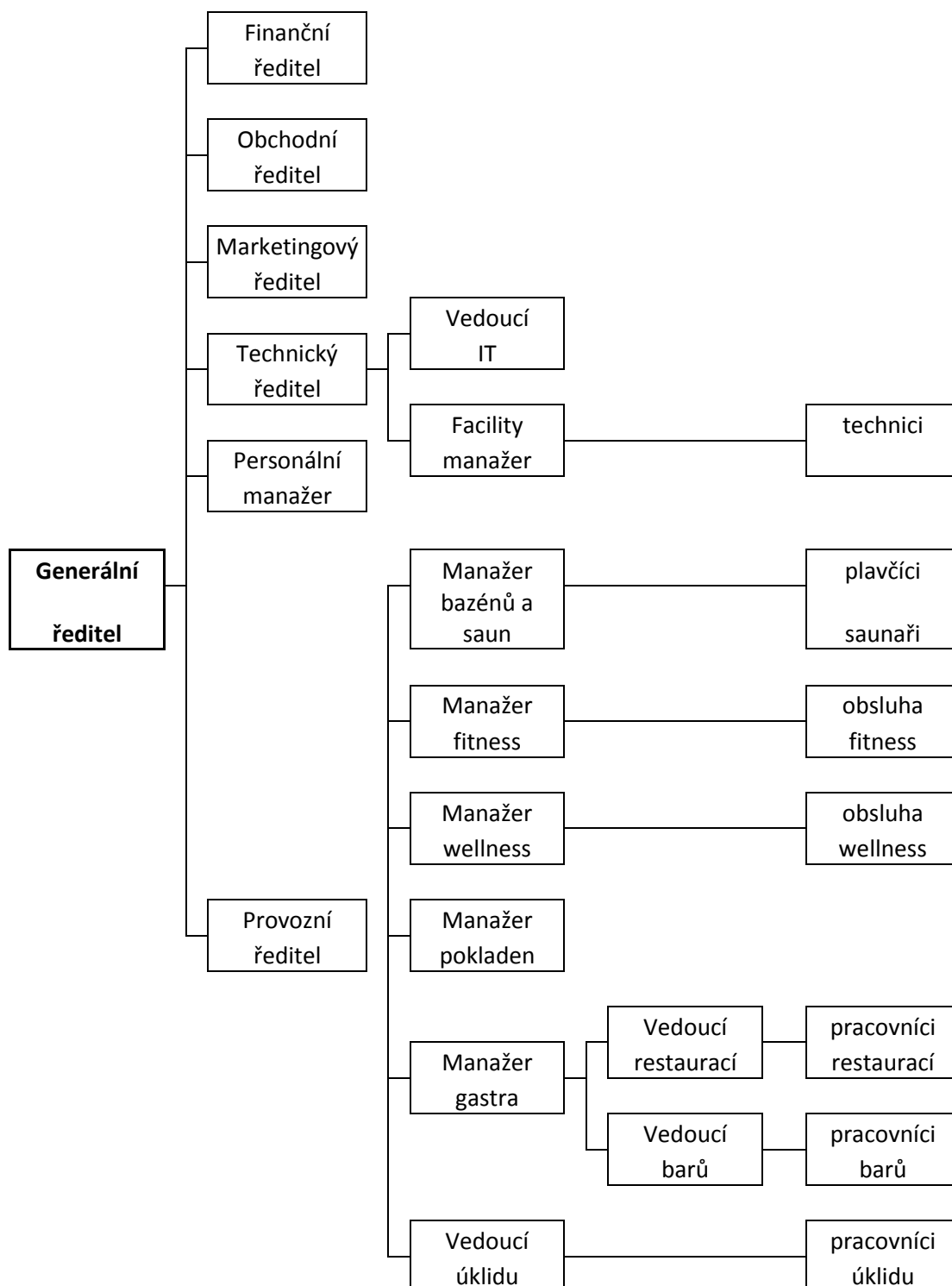
První náborů zaměstnanců do nově vzniklé společnosti, zejména tedy pro pozice top managementu případně středního managementu zajišťovalo personální oddělení společnosti SPGroup zejména prostřednictvím inzerce na specializovaných serverech.

Prvním zaměstnancem společnosti byl obchodní ředitel, který nastoupil 1.8.2007, následoval technický ředitel 1.10.2007 a 1.11.2007 nastoupil generální ředitel, provozní a personální manažer. Finanční ředitel nastoupil 1.2.2008 a top management společnosti byl kompletní. V druhé vlně zejména v prvních třech měsících roku 2008 pak nastupovali manažeři jednotlivých provozních oddělení a intenzivně pracovali na přípravě otevření aqvaparku. Bohužel v aqvaparku panoval čilý stavební ruch a všechny přípravy, objednávky zařizovacích předmětů, příprava všeho interních dokumentů a směrnic, probíhali v dočasných kancelářích v centru Prahy.

Hlavním úkolem personálního manažera bylo zintenzivnit náborovou kampaň a začít inzerovat i pozice řadových zaměstnanců jak do provozních oddělení, tak zejména do servisních středisek, jako je účetnictví, obchod a marketing a zejména techniky, kteří měli jako první začít působit ještě v podstatě na staveništi aqvaparku.

Je poměrně hodně složité, přijímat zaměstnance, když neexistovala možnost ukázat jim jejich pracoviště, přesně specifikovat termín nástupu, sdělit bližší informace k organizaci směn, práce, pracovní doby, v podstatě byla pouze prezentována vizualizace objektu a hrubé informace o výkonu práce, které spíše odpovídaly představám jednotlivých manažerů.

Obrázek 2: Zjednodušená organizační struktura platná ke dni 7.5.2007



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování

Dle výše uvedené organizační struktury bylo nezbytné přijmout celkem 168 zaměstnanců a z toho:

- 97 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr
- 71 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti nebo provedení práce

Již v průběhu prvních měsíců po otevření na základě provozních potřeb došlo k úpravám počtu zaměstnanců jednotlivých oddělení, zejména pak v rozložení mezi zaměstnance pracující na plný úvazek a brigádníky, kdy se počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr navýšil.

5. FLUKTUACE 2008- 2012

Oproti statistikám pracovní neschopnosti, oficiální statistiky pro fluktuaci neexistují, speciálně u nových projektů toto číslo bývá poměrně vysoké i s ohledem na typy pozic, které se obsazují, kdy u manuálních pracovníků je fluktuace poměrně vyšší. Jedním ze základních důvodů může být i neexistence týmu jako takového, nejasné nebo špatné rozdělení úkolů, či pracovní podmínky.

V rámci projektu aqvaparku se zaměstnanci jednotlivých provozních oddělení začali přijímat již na podzim roku 2007 včetně podpisu pracovní smlouvy. Datum nástupu bylo stanoveno dle probíhajících stavebních prací a následně bylo i vzhledem ke komplikacím posouváno u dalších podepisovaných smluv. S takto přijatými zaměstnanci se průběžně komunikovalo a byli informováni o vývoji v rámci projektu. Vzhledem k této celkem intenzivní komunikaci existovala i zpětná vazba, v případě, že se někdo z již přijatých zaměstnanců rozhodl nenastoupit a bylo nutné hledat náhradu. Nejčastějším uváděným důvodem bylo setrvání ve stávajícím zaměstnání, ať už z důvodu jiné pozice či vyššího finančního ohodnocení.

První řadoví zaměstnanci nastupovali v průběhu března 2008, kdy se jednalo o formální nástup vzhledem k platné podepsané pracovní smlouvě, ale práce zatím vykonávána nebyla. Druhá a asi největší vlna nástupů pak byla na začátku a v polovině dubna 2008 a následně od konce dubna se již všichni zaměstnanci přesunuli přímo do aqvaparku, kde ale stále ještě probíhaly dokončovací práce. V tuto chvíli pak proběhlo první seznamování jednotlivých členů daných oddělení a intenzivní příprava na otevření a následné plánování směn a rozdělení do jednotlivých týmů, které budou pracovat proti sobě na směnách. V tomto momentu zde bylo pár prvních odchodů zejména ze dvou důvodů:

- konflikty s nadřazeným manažerem a ukončení spolupráce ať už ze strany dotyčného zaměstnance nebo ze strany zaměstnavatele
- konflikty v týmu, kdy s dotyčným nechtěl nikdo pracovat na směně a opět docházelo k ukončení pracovního poměru v rámci zkušební lhůty

5.1. Struktura zaměstnanců

Z provozního hlediska bylo žádoucí, aby v rámci týmu některých oddělení bylo rovnoměrné rozložení mezi muže a ženy, např. plavčíci nebo recepce fitness, u ostatních tento požadavek nebyl takto definován, v součtu ale bylo a je rovnoměrné zastoupení jak mužů tak i žen nejen na řadových pozicích, ale i rámci středního a top managementu.

Co se týká věkové struktury, tak byli přijímáni jak absolventi středních škol nebo studenti škol vysokých, tak i zaměstnanci ve věkové kategorii 50 +. Věkový průměr všech zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr je 33 let, a pokud by byli započtení i brigádníci, kteří tvoří skoro polovinu všech zaměstnanců a jedná se zejména o studenty středních a vysokých škol, byl by věkový průměr ještě o hodně nižší.

Vzhledem k povinnosti zaměstnávat osoby se změněnou pracovní schopností, byli přijati na různé pozice i zaměstnanci s různým typem postižení a omezení např. hluchoněmí, kteří pracují jako údržba venkovních prostor a nevznikl zde žádný problém s jejich začleněním do pracovního kolektivu.

Ačkoli jsou v týmu zastoupené všechny možné věkové kategorie, vznikly zde poměrně dobré neformální vazby a kolektiv je hodnocen jako velmi dobrý a je i velmi často uváděn jako důvod setrvání ve společnosti.

5.2. Změny v organizační struktuře

První změny organizační struktury nastaly již na začátku, kdy nebylo možné zajistit dostatečný počet zaměstnanců úklidového servisu, a proto se celé toto oddělení v rámci organizační struktury zrušilo a bylo nahrazeno externí dodavatelskou firmou, která byla schopna garantovat i značné nároky na prováděný úklid včetně dodržování všech hygienických norem.

Další změny v rámci organizační struktury proběhly po první letní sezóně, kdy se mohlo zhodnotit fungování jednotlivých oddělení, počty zaměstnanců nasazovaných na jednotlivé směny a rozdělení těchto zaměstnanců mezi hlavní pracovní poměry a

brigádníky, u kterých občas nastávali problémy s docházkou. Revize proběhla v následujících letech i na pozicích v rámci středního a top managementu a organizační struktura se zjednodušila. Došlo k sjednocení pozice obchodního a marketingového ředitele, zrušila se pozice manažera wellness centra a toto oddělení začalo být přímo podřízené provozní ředitelce a gastro bylo řízeno pouze vedoucím restaurací a vedoucí kuchyní a pozice manažera gastru zůstala neobsazena. Na druhou stranu byli v rámci jednotlivých oddělení zřízeny pozice vedoucích či zástupců směn, kdy tyto pozice obsadili stávající řadoví zaměstnanci, kteří byli schopni a ochotni tuto práci vykonávat.

Vzhledem k neustále se rozšiřující nabídce služeb a různých typů programů se následně rozšiřoval i tým spolupracovníků, kteří zajišťovali zejména hlídání dětí v dětském koutku, bohaté animační programy, propagační akce v prostorách i mimo aqvapark. Na základě požadavků návštěvníků byla rozšířena i nabídka fitness centra a wellness centra, zejména služby osobních trenérů, výživových specialistů a instruktorů různých skupinových lekcí, masérů a kosmetiček.

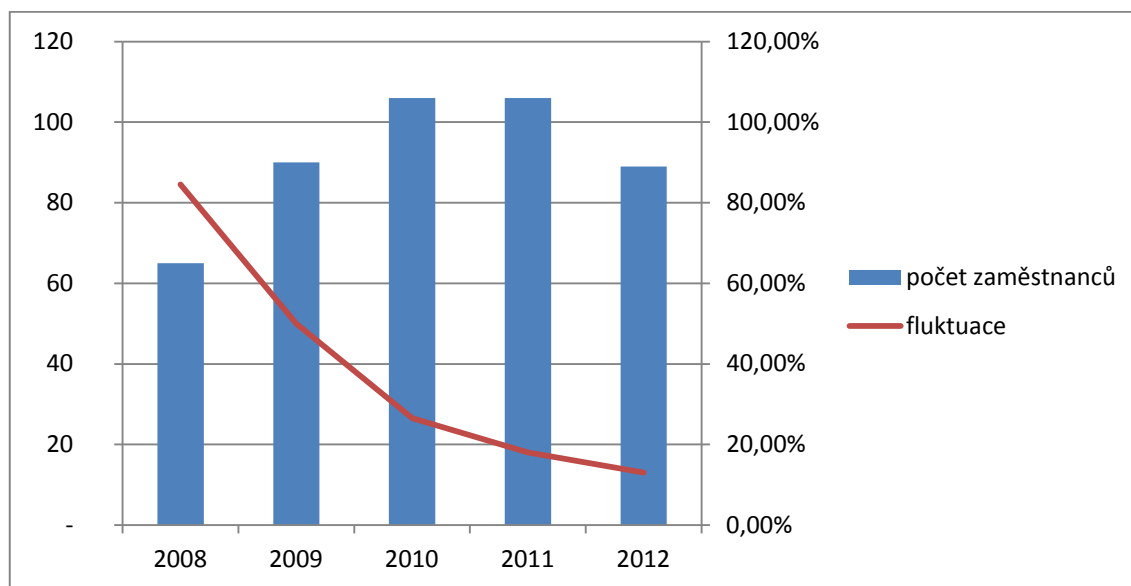
5.3. Vývoj fluktuace

Zejména v prvním roce, roce 2008, byla fluktuace značně vysoká a dosahovala 84,5%, v roce 2009 pak dosahovala 50% a následně pak klesla v roce 2010 na 26,5%. Zhruba po dobu dvou let probíhala nejen stabilizace jednotlivých oddělení, ale i intenzivní odstraňování různých vad a nedodělků po technické stránce, neustálé zlepšování kvality softwaru, který zabezpečoval obslužnost celého aqvaparku a samozřejmě rozšiřování a zlepšování nabídky a služeb celého aqvaparku.

Toto období bylo velmi náročné pro všechny zaměstnance i manažery a i tento fakt mohl být jedním z důvodů pro odchod zaměstnanců, kteří nevydrželi složité pracovní podmínky, práci na směny, neustálé změny a novinky, případně dojíždění.

V roce 2011 dosahovala pak míra fluktuace 18% a v roce 2012 klesla na hodnotu 13%.

Graf 2: Vývoj fluktuace 2008-2012



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování

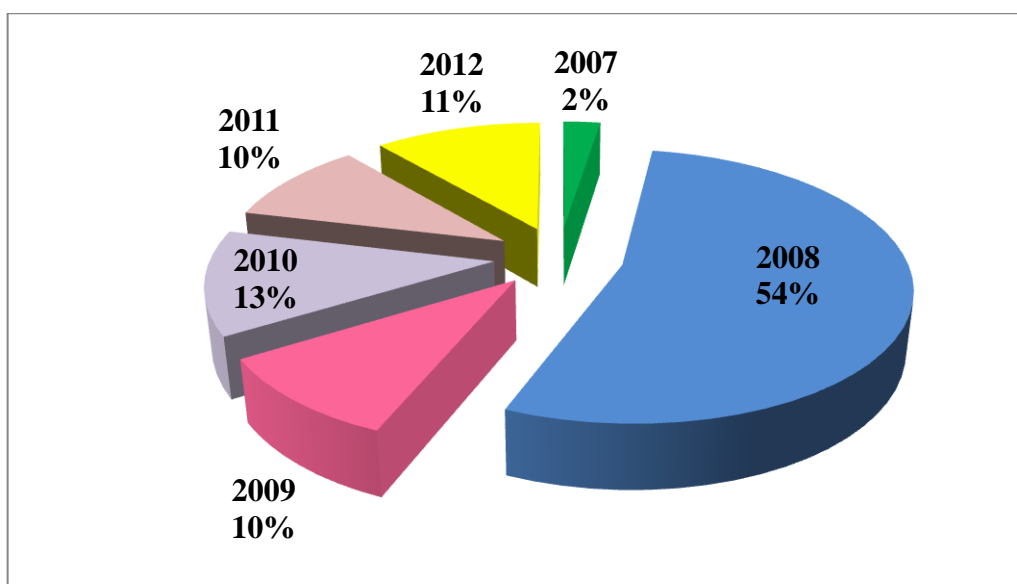
Ke fluktuaci docházelo zejména na pozicích provozního personálu, co se týká středního managementu, tak byly ukončeny pouze 2 manažerky a to z organizačních důvodů v rámci úspor nákladů a efektivitě práce a proběhly změny na pozici obchodně-marketingového ředitele.

Takto prezentovaná čísla nevypadají nijak lichotivě, zejména v prvních dvou letech se na jednu obsazovanou pozici museli přijmout průběžně 2 zaměstnanci, aby byla obsazena, ale při detailnějším rozboru dle data nástupu je zjištěno, že značná část zaměstnanců pracuje v aqvaparku od otevření napříč všemi odděleními, resp. skoro 79% stávajících zaměstnanců, které stvoří stabilní jádro, nastoupili do aqvaparku v rozmezí let 2007 až 2010 a fluktuace je pak neúměrně zvyšována zaměstnanci, kteří jednotlivé týmy doplňovali a kteří končili ve zkušební lhůtě nebo krátce po ní.

Fluktuace se také poměrně dobře dařila snižovat i díky náborem nových zaměstnanců, kdy noví zaměstnanci byli doporučováni stávajícími, kteří je následně zaučili a stabilizovali v jednotlivých týmech a dále také díky obsazování zaměstnanců na hlavní pracovní poměr z řad osvědčených brigádníků, kteří mohli nastoupit po ukončení vzdělání na plný úvazek. Náborem nových zaměstnanců pomohly i různé marketingové

kampaně na propagaci aqvaparku, zaměřené primárně na návštěvníky, kdy docházelo a dochází k budování jména nejen jako synonyma pro volnočasovou aktivitu, ale také jako možného zaměstnavatele a případní zájemci o práci sami oslovovali personální oddělení nebo aktivně hledali volná místa na www stránkách.

Graf 3: Poměr zaměstnanců dle roku nástupu



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování

5.4. Příběhy z praxe

5.4.1. Jirka

Jirka se hlásil na pozici plavčíka již na začátku roku 2008, kdy vystudoval střední průmyslovou školu a po dokončení pracoval u McDonald's a jediné spojení s prací plavčíka bylo to, že hrál vodní polo. Práce plavčíka ale obnáší kromě dobrého plavání i podstatnější část a to je záchranářství a poskytnutí první pomoci, kdy dotyčný musí rychle reagovat, nebát se a následně umět dobře poskytnout první pomoc vzhledem k správně diagnostikovanému problému. Vzhledem k tomu, že na začátku obsazování poměrně značného počtu plavčků, byl nedostatek kvalifikovaných zájemců, byli přijati i zájemci bez kvalifikace plavčík- vodní záchranář a následně proběhlo pro zaměstnance

bez certifikátu školení již přímo v prostorách aqvaparku. V rámci týmu plavčků bylo i několik studentů či absolventů oboru zdravotnický záchranář, kteří souběžně pracovali i pro zdravotnickou záchrannou službu. Jirka se možná i trochu vlivem kolegů nadchl pro tuto práci a rozhodl se tento obor vystudovat. Po 7 měsících tedy ukončil spolupráci na hlavní pracovní poměr a začal studovat na záchranáře a vedle studia dál vypomáhal dle potřeby jako brigádník. Studium řádně dokončil, absolventskou práci dokonce vypracoval na téma úrazy v aqvaparku, které jsou vzhledem k atrakcím poměrně specifické. Po ukončení studia se přestěhoval do Jindřichova Hradce a nastoupil zde na pozici záchranáře a spolupráci s aqvaparkem tak musel ukončit. Na začátku roku 2013 kontaktoval manažera bazénů a saun s tím, že se stěhuje částečně z osobních a částečně i z pracovních důvodů zpět do Prahy a zda by se nemohl vrátit. Vzhledem k neobsazenému místu plavčíka na plný úvazek tak mohl být obratem přijat zpět a nyní je zvažován jeho postup na pozici zástupce vedoucího směny i díky jeho praxi a vzdělání.

5.4.2. Eva

Paní Eva nastoupila v červnu 2008 na pozici pracovnice restaurace, kdy se jedná o samoobslužnou restauraci s výdejním pultem. Práce zde je poměrně náročná, protože větší část směny se musí pracovat ve stoje a nad teplým jídlem. Paní Eva nebyla zvyklá z předchozího zaměstnání skoro celou směnu stát a začala mít zdravotní problémy, které jí donutili pracovní poměr ukončit. Nastoupila k jinému zaměstnavateli, který jí sliboval úplně jiné podmínky ať už pracovní či finanční, ale realita byla úplně jiná. Nový zaměstnavatel se navíc přestěhoval a musela dojíždět skoro 2 hodiny do práce, změnil finanční ohodnocení a značně rozšířil náplň práce. Toto všechno pro ni bylo neakceptovatelné, a proto se rozhodla skončit, následně zůstala doma, protože vzhledem k jejímu věku 50+ měla problémy s hledáním nové práce, ale měla čas zotavit se po stránce zdravotní. Po nějaké době oslovila manažera restaurací, zda by nebylo volné místo případně i brigádně a protože začínala letní sezóna, manažer ji přijal zpět a obě strany měly šanci si vyzkoušet, zda to bude fungovat i po stránce zdravotní. Následně se pak na začátku roku 2010 uvolnilo místo na hlavní pracovní poměr a paní Eva tuto nabídku přijala, protože po dobu 6 měsíců, kdy pro aqvapark opět pracovala, žádné

zdravotní problémy neměla. V průběhu pracovního poměru pak doporučila do jiného oddělení i svého manžela, který byl maximálně pracovitý, spolehlivý a pečlivý a později i dceru, která vypomáhala v kuchyni a vedoucí kuchyni s ní byla velmi spokojena.

5.4.3. Lucie

Slečna Lucie studovala bakalářský program na přírodovědecké fakultě a pracovala v aqvaparku brigádně jako plavčice již od otevření, vypomáhala v dětském koutku s hlídáním dětí či animacemi nebo na recepci wellness centra. Na všech těchto pozicích se osvědčila a po ukončení bakalářského programu pak projevila zájem pracovat na hlavní pracovní poměr, který s ní byl následně uzavřen vzhledem k uvolněnému místu. Na základě jejích pracovních výsledků jí byla po 5 měsících nabídnuta pozice zástupce vedoucí směny, kterou akceptovala. Kromě práce na plný úvazek a příležitostné výpomoci v rámci ostatních oddělení, ještě dál studuje magisterský program.

6. NEMOCNOST 2008- 2012

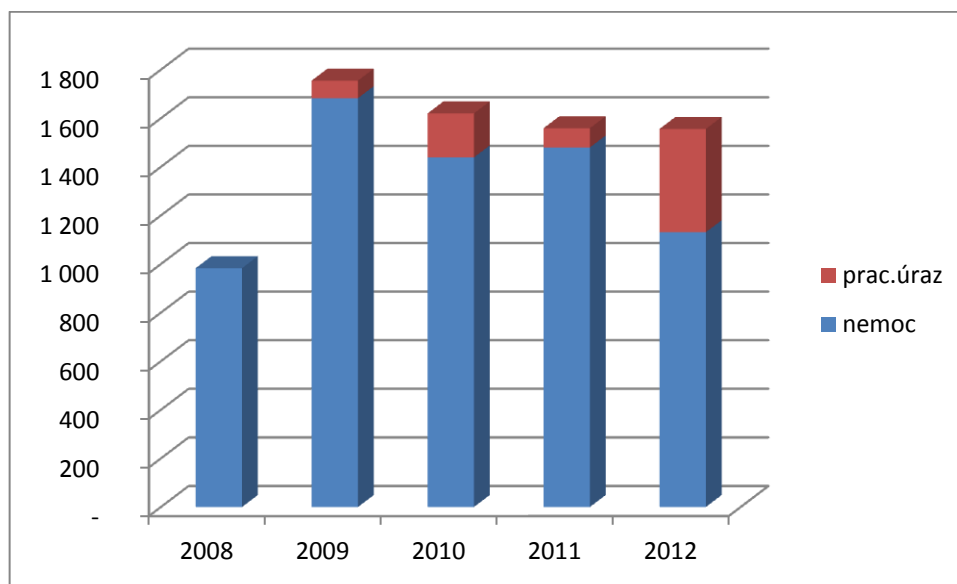
Každý zaměstnavatel má za povinnost zpracovat kategorizaci všech pozic, tak aby minimalizoval či předcházel vzniku nemoci z povolání či pracovnímu úrazu. V rámci takto zpracované kategorizaci pozic, existuje v aqvaparku pouze jediná specifická skupina zaměstnanců, kteří mají zvýšenou zátěž teplem a to jsou pracovníci saunového centra. Ostatní pozice jsou z tohoto hlediska brány jako bezrizikové a není zde nařízen žádný specifický dohled lékaře. Dále má každý zaměstnavatel za povinnost přidělovat zaměstnanci práci dle jeho aktuálního zdravotního stavu a tento zdravotní stav hodnotí smluvní lékař závodní zdravotní preventivní péče.

Kromě zákonem definovaných rizik, ale existují i další podmínky pro výkon práce, které mohou značně ovlivnit zdravotní stav. Vzhledem k předmětu činnosti aqvaparku je jednou z těchto podmínek neustálý přímý kontakt se zákazníky a návštěvníky aqvaparku, kdy dochází k přenosu různých nemocí, případně se nemoci dále šíří vzduchotechnikou i do zázemí a kancelářských prostor. Specifický je také výkon práce v rámci vodního světa, kdy je zde poměrně vysoká vlhkost a teplota. Technici pracující ve strojovnách přichází do kontaktu s různými chemikáliemi na úpravu vody a opět je zde zvýšená teplota. Zdravotní stav zaměstnanců je tak ovlivněn nejen faktory osobními, ale i aktuálními pracovními podmínkami.

Po změnách v rámci výše a způsobu vyplácení náhrad v roce 2009 došlo i ke změně chování zaměstnanců, kdy počet dnů pracovní neschopnosti meziročně pomalu klesá. Hlavním důvodem této změny bylo poměrně citelné snížení příjmu zejména vzhledem k prvním neplaceným dnům pracovní neschopnosti. Asi nejčastějším řešením bylo přecházení nemoci, kdy ale pracovní podmínky uvedené výše mohly zdravotní stav naopak zhoršit, případně docházelo k šíření nemoci mezi ostatní kolegy. Dalším řešením bylo čerpání náhradního volna nebo napracování takto zameškaných směn, případně čerpání dovolené.

Nečerpání pracovní neschopnosti a řešení nemoci způsoby popsány výše je velmi složité evidovat a stejně tak není možné sledovat případné delší setrvání v pracovní neschopnosti v důsledku přecházení a neléčení těchto nemocí.

Graf 3: Počet zmeškaných dnů v důsledku pracovní neschopnosti za období 2008-2012



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování

6.1. Pracovní úraz

Specifickou pracovní neschopností je pak neschopnost v důsledku pracovního úrazu. Jak již bylo zmíněno, nemocnost má v rámci sledovaného období klesající tendenci, u pracovních úrazů toto bohužel neplatí. Zvýšený počet takto zmeškaných dnů souvisí i s pracovním prostředím, zejména prostředí vodního světa a saun, kde je neustále mokrá a kluzká podlaha. Jedním z nejčastějších pracovních úrazů je tak podklouznutí s následným pádem a vznikem naraženiny, drobné tržné rány nebo bohužel i komplikovanější zlomeniny.

Je velmi složité v těchto podmínkách předcházet vzniku pracovního úrazu, protože speciálně plavčíci musí být neustále v pohotovosti, dodržovat dohled nad bezpečností návštěvníků i v hůře přístupných částech vodního světa a v případě nebezpečí či ohrožení neprodleně reagovat bez ohledu na okolní podmínky.

7. ABSENTISMUS

Absentismus resp. nepřítomnost zaměstnance na pracovišti způsobuje zaměstnavateli značné komplikace, zejména v rámci směnného provozu kdy je nastaven minimální počet zaměstnanců na pracovišti zejména s ohledem na bezpečnost návštěvníků, a tento počet není dodržen. Absence, které jsou řádně omluveny a doloženy, musí zaměstnavatel v případech, které jsou stanoveny zákoníkem práce akceptovat.

Vše ostatní je tedy považováno jako neomluvená absence a zaměstnavatel má právo ji řešit dle zákonných možností. V rámci aqvaparku se bohužel muselo řešit i několik takto neomluvených absencí, kdy se nejčastěji jednalo o víkendové směny. Ve většině případů byl zaměstnanec upozorněn na porušení pracovních povinností s následným finančním postihem, a pokud se jednalo o jednotlivé absence, které se opakovaly v rámci několika měsíců, přistoupil zaměstnavatel i ke krácení dovolené. Ve třech případech ale neomluvené absence vedly k okamžitému zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

Případ první byl pracovník kuchyně, který nastoupil hned po vyučení, vedoucí kuchyní byla s jeho prací spokojena a nikdy s ním nemusela řešit žádný zásadní kázeňský problém. Na začátku roku 2010, po roce a půl trvajícím pracovním poměru, nepřišel do práce. Vzhledem k bezproblémovému fungování bylo toto celkem překvapující, ale dotyčný ani nereagoval na telefonáty, sms a nedoručil ani žádnou řádnou omluvenku. Následně i bylo zjištěno, že jeho skříňka na osobní věci a pracovní oblečení je vyklizena. Na základě této kontroly mu pak bylo zasláno okamžité zrušení pracovního poměru, protože bylo celkem jednoznačné, že toto ukončení bylo plánované. Ačkoli se jednalo o jeho první zaměstnání, věděl, jakým způsobem se standardně postupuje v případě žádosti o ukončení pracovního poměru a zaměstnavatel se vždy snažil v rámci svých provozních možností žádosti vyhovět a pracovní poměr zbytečně neprodlužovat.

Další dva případy si byli hodně podobné, oba zaměstnanci měli poměrně problematickou a složitou minulost, kdy spláceli různé typy půjček a zaměstnavateli následně přišly i nějaké exekuce. Oba měli pro tuto situaci stejné řešení, přestali chodit do práce, nereagovali na žádné telefonáty, sms ani písemné výzvy a následně tedy zaměstnavatel zrušil okamžitě pracovní poměr.

Absentismu zejména neomluvenému je velmi těžké předcházet. Pokud se jedná o různé pozdní příchody nebo dřívější odchody, je zde varianta vytýkácího dopisu a sankce a je na každém zaměstnanci, zda svůj přístup k plnění pracovních povinností přehodnotí či nikoliv. Směny jsou rozepisovány v dostatečném předstihu, ale pokud zaměstnanec potřebuje z jakéhokoli důvodu nečekané volno, o které zažádá, s největší pravděpodobností mu bude poskytnuto, ovšem s přihlédnutím k provozním možnostem daného oddělení. Pokud se ale přeci jen stane, že zaměstnanec nebude schopen druhý den přijít na řádně vypsanou směnu, má ještě možnost vyměnit si směnu s jiným zaměstnancem či brigádníkem bez vědomí nadřízeného, ale také bez provozních problémů.

V případech, kdy jsou za absencí různé již zmíněné osobní problémy, je na zvážení zaměstnance, zda o těchto problémech bude zaměstnavatele informovat a zaměstnavatel může následně zvážit, zda je schopen a ochoten v těchto záležitostech případně pomoci. Odchod a následné okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je jen další problém v řadě, zejména i vzhledem k nižšímu nároku na podporu v nezaměstnanosti.

ZÁVĚR

Hlavním obsahem teoretické části bylo nastínění problematiky fluktuace, nemocnosti a absentismu ať už ze strany zaměstnavatele a jeho možností, tak i ze strany zaměstnance. Zejména zákonná úprava, kdy se prolíná několik různých zákonů, je pro obě strany poměrně složitá a nabízí se otázka, zda toto uspořádání v reálu funguje tak jak bylo původně zamýšleno či nikoliv. Na konkrétním projektu bylo v rámci sledovaného období čtyř let následně popsáno, jak k dané problematice přistupují jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci.

V případě fluktuace aqvapark prošel fází jako všechny projekty, které začínají od začátku a to velmi vysokou mírou fluktuace, která se v rámci sledovaného období stabilizovala na hranici v podstatě obvyklou, možná i o něco nižší, pro pozice tohoto charakteru. Znatelné snížení tohoto čísla je kombinací třech faktorů, jedním z nich je doporučení aqvaparku jako solidního zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci, druhý je přijímání zaměstnanců z řad brigádníků na hlavní pracovní poměr a třetí pak budování jména AQUAPALACE jako takového, kdy se aqvapark dostává do podvědomí nejen jako místo pro zábavu a relaxaci, ale také jako možný zaměstnavatel.

O důvodech odchodů zaměstnanců zde není mnoho zmíněno, protože zatím nebyl uveden do praxe standardizovaný formát výstupního pohovoru, který by byl prováděn se všemi zaměstnanci. Manažeři jsou informováni o důvodech odchodu, ale tyto informace nejsou nikde evidovány pro případný další rozbor. Nejčastěji opakujícím se důvodem jsou finance, nevyhovující pracovní doba ve smyslu délky pracovní směny a práci o víkendech a také možnost pracovat v jiném oboru, zejména po ukončení studia. Zpracování podkladů pro výstupní pohovor a jeho uvedení do praxe je jednoznačným doporučením pro společnost, tak aby bylo možné provést hlubší analýzu a následně pak i fluktuaci lépe předcházet.

Z pravidelných hodnotících pohovorů se zaměstnanci a ze zpětné vazby interního školení ale vyplynulo, že jednoznačně nejsilnějším motivem pro setrvání ve společnosti je pracovní kolektiv. Je možné se domnívat, že zejména problémy spojené s otevřením aqvaparku stmelily jednotlivé členy týmu a posílily jejich vazby. Této domněnce by

odpovídalo i rozložení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru, kdy zaměstnanci pracující od roku 2008, tvoří největší část.

Změny, které byly nastaveny pro vyplácení dávek nemocenského pojištění, měly v první řadě předcházet zneužívání jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele, snížit objem vyplácených částek státem a převést odpovědnost i na stranu zaměstnance. Stát dle dostupných údajů na vyplácených dávkách jednoznačně ušetřil poměrně značnou část financí, na druhou stranu, pro zaměstnavatele toto rozhodnutí znamenalo zvýšení mzdových nákladů na jednoho zaměstnance, náklady na provádění případných kontrol jak přímo interními zaměstnanci, tak i externími agenturami, pro které je tento fakt další vítaný zdroj příjmu. Pro zaměstnavatele se tedy jedná o zdražení pracovní síly a vzhledem k celkově vyšším mzdovým nákladům, je pak nižší ochota přijímat nové zaměstnance a je tedy otázkou, do jaké míry je takto ovlivněna i míra nezaměstnanosti.

Pro zaměstnance se taktéž jednalo o radikální změnu, zejména o neplacení prvních dnů nemoci a dále vyplácení nemoci pouze za pracovní dny nikoli kalendářní. V důsledku značných finančních ztrát i oni změnili svůj přístup k nemoci a začali je přecházet, řešit náhradním volnem či dovolenou, která má primárně dle zákoníku práce sloužit k odpočinku nikoli k léčbě nemoci. Opět je asi těžké prokázat, jak se toto přecházení nemoci projeví v delším sledovaném období. Někteří lékaři se již ozývají s tím, že průběh nemoci po několika přechozených banálních onemocněních, může podstatě komplikovat následnou léčbu, prodloužit tak i dobu léčení a takto vynaložené náklady mohou v některých případech i převyšovat úspory v důsledku nevyplácení náhrady.

Aquapark vyplatil na náhradách za pracovní neschopnost v období 2008- 2012 částku přesahující 1 000 0000 Kč, kdy se tyto finance mohly rozdělit případně na odměnách a jiných bonusech. I na základě tohoto faktu se zvažovaly změny v organizační struktuře, organizaci práce nebo rozdělení pracovních povinností mezi zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr a brigádníky.

Zdravotní stav je věc čistě soukromá a individuální, kdy zaměstnavatel má velmi málo nástrojů k ovlivnění této skutečnosti. Na druhou stranu i tato negativní změna může zaměstnance motivovat k větší péči o své zdraví a předcházení nemocí.

Absentismus, ve smyslu neomluvené absence, je většinou nepříjemný pro obě strany, zaměstnavateli způsobuje provozní problémy a zaměstnanci pak problémy se setrváním v zaměstnání, případně i s příslušným úřadem práce. Někteří zaměstnanci takto řeší ukončení zaměstnání zejména v případech, kdy jim zaměstnavatel nechce vyjít vstříc s datem ukončení pracovního poměru. V podstatě je i toto legální způsob ukončení pracovního poměru, ale se značnými sankcemi. Je pak k zamyšlení pro nového zaměstnavatele, zda je pro něj přístup nového zaměstnance ke smluvním závazkům akceptovatelný a je ochoten ho zaměstnat i za těchto podmínek.

Dle zkušeností z aqvaparku, se ale ve větší míře jednalo spíše o případy osobních problémů, zejména finančního charakteru, které způsobily, že zaměstnanec přestal chodit do práce. Svou již tak tíživou situaci tímto přístupem rozhodně nezlepšil, spíše naopak. Rozhodně není povinností zaměstnavatele řešit soukromé problémy zaměstnanců, ale minimálně je o těchto skutečnostech informován a není vyloučeno, že bude ochotný za určitých podmínek nějakou formu pomoci nabídnout.

Projekt aqvaparku prošel určitým vývojem od řešení základních provozních problémů po zvyšování kvality služeb a standardu pro zákazníka. To stejné platí i pro personální činnosti, kdy jednou ze základních činností byl dostatečný počet zaměstnanců pro různé pozice s kompletní pracovní právní dokumentací. Následně i zde docházelo a dochází k rozvoji zaměstnanců zejména prostřednictvím různých typů školení a tréninků a dalším stupněm jsou pak různé analýzy a záležitosti procesního charakteru, ke kterým by mělo patřit i zavedení formalizovaného výstupního pohovoru a následné provedení získaných dat a případné vyvození důsledků.

Aquapark určitě patří mezi unikátní projekty a stejně tak i zaměstnanci jsou v určitých ohledech unikátní a i přes všechny počáteční komplikace se podařilo vytvořit příjemné pracovní prostředí s pracovním kolektivem, který je hlavním důvodem pro jejich setrvání ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, L. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007 ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, 1.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1998, ISBN 80-85943-57-3
- BRANHAM , L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, 1.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2903-9
- HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*, 1.vyd. Praha: Victoria Publishing a. s., 1995. ISBN 80-85865-13-0.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, 1.vyd.Praha:Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
- KOMÁRKOVÁ Růžena, PROVAZNÍK Vladimír – *Motivace pracovního jednání*, 127 stran, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004, ISBN 80-245-0703-X
- KOUBEK, J., HUTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E., 1996. *Personální řízení*. Vybrané kapitoly. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press 2004, ISBN 80-7261-116-X.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*, 1.vyd. : Grada Publishing a.s., 2007, ISBN- 978-80-247-1349-6
- MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. s. 930. ISBN 8085623293
- PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, ISBN 80-247-0470-6
- Zákoník práce a prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem, 6.vyd.: Nakladatelství ANAG spol. s r.o., 2012, ISBN 978-80-7263-713-3

Seznam použitých internetových zdrojů

- ČSÚ, *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz* [online].[cit. 2013-01-29] Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3305-12¹¹>
- Encyklopedie Wikipedia, *Fluktuace* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>
- HÁJEK, M. *Fluktuace bez závoje* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>
- HR FORUM, *Nepříznivé srovnání* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/nepriznive-srovnani/>
- IDNES, *Marodíme výrazně méně. Nemocenská kasa je přitom v mínusu* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z http://finance.idnes.cz/marodime-vyrazne-mene-nemocenska-kasa-je-pritom-v-minusu-pea-/poj.aspx?c=A100603_094654_poj_sov
- REISS Christian, *Fluktuation* [online].[cit. 2013-01-29]. Dostupné z <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
- Zákon č. 266/2006 ze dne 25.dubna 2006 o úrazovém pojištění zaměstnanců. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 85, s 266-268. Dostupné z http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=266/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance	11
Obrázek 2: Zjednodušená organizační struktura platná ke dni 7.5.2007	33

Seznam grafů

Graf 1: Počet zameškaných pracovních dnů v důsledku trvání pracovní neschopnosti a pro pracovní úraz	26
Graf 2: Vývoj fluktuace 2008-2012	38
Graf 3: Poměr zaměstnanců dle roku nástupu	39

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Tremčinská

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

**Název práce: Fluktuace, nemocnost a tzv. absentismus v zaměstnání a možnosti
jejich prevence**

Rok: 2013

Počet stran textu: 41

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Mgr. Jan Veselý, Dis.