

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**PERSONÁLNÍ PROCESY
V MALÉFIRMĚ**

PERSONAL PROCESSES IN SMALL COMPANY

Bakalářská diplomová práce

Markéta Mikulíčková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Mohelnici dne 18. 3. 2014

Obsah

Úvod	6
1. Charakteristika firmy Fitcentrum K2	7
2. Řízení lidských zdrojů v malé firmě	8
2.1. Analýza pracovních míst a analýza pracovních rolí	10
2.1.1. Analýza pracovních míst.....	10
2.1.2. Analýza pracovních rolí.....	11
2.1.3. Metody vytváření analýzy pracovních rolí a obsah profilu role	11
2.1.4. Analýza pracovních míst a pracovních rolí ve Fitcentru K2	12
2.2. Plánování pracovníků	13
2.2.1. Přístupy k plánování a druhy plánů	14
2.2.2. Současné postoje organizace k plánování lidských zdrojů	14
2.2.3. Postup při plánování pracovníků	15
2.2.4. Plánování pracovníků ve Fitcentru K2	16
2.3. Získávání pracovníků	17
2.3.1. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	17
2.3.2. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	18
2.3.3. Metody získávání pracovníků	19
2.3.4. Získávání pracovníků ve Fitcentru K2	20
2.4. Výběr pracovníků.....	21
2.4.1. Postup při výběru pracovníků	22
2.4.2. Metody výběru pracovníků	23
2.4.3. Výběrový pohovor jako hlavní metoda výběru zaměstnanců	24
2.4.4. Výběr pracovníků ve Fitcentru K2.....	25
2.5. Přijímání pracovníků, jejich adaptace a uvolňování z organizace	26
2.5.1. Pracovní smlouva	26
2.5.2. Adaptace pracovníka	28
2.5.3. Uvolňování pracovníků z organizace	29

2.5.4. Přijímání, adaptace a uvolňování pracovníků ve Fitcentru K2	30
2.6. Vzdělávání pracovníků	31
2.6.1. Systematické vzdělávání a cyklus systematického vzdělávání	33
2.6.2. Metody vzdělávání pracovníků	35
2.6.3. Vzdělávání pracovníků ve Fitcentru K2	36
2.7. Řízení pracovního výkonu	36
2.7.1. Řízení pracovního výkonu ve Fitcentru K2	38
2.8. Hodnocení pracovníků	38
2.8.1. Proces a metody hodnocení pracovníků	39
2.8.2. Hodnocení pracovníků ve Fitcentru K2	41
2.9. Odměňování pracovníků	41
2.9.1. Základní peněžní odměny	42
2.9.2. Zaměstnanecké výhody	43
2.9.3. Nepeněžní odměny	44
2.9.4. Odměňování pracovníků ve Fitcentru K2	45
2.10. Pracovní podmínky a péče o pracovníky	45
2.10.1. Pracovní podmínky a péče o pracovníky ve Fitcentru K2	47
2.11. Pracovní vztahy	48
2.11.1. Pracovní vztahy ve Fitcentru K2	49
Závěr.....	50
Anotace	53
Seznam použité literatury	54
Příloha A - Návrh analýzy pracovní role ve firmě Fitcentrum K2	55
Příloha B - Návrh plánování pracovníků ve firmě Fitcentrum K2	57
Příloha C - Návrh inzerátu pro získávání pracovníků ve Fitcentru K2 ...	59
Příloha D - Návrh postupu získávání pracovníků ve Fitcentru K2	60
Příloha E - Návrh dotazníku zájemce o pracovní místo ve firmě Fitcentrum K2	61
Příloha F - Pracovní smlouva zaměstnance Fitcentra K2	62
Příloha G - Návrh projektu vzdělávací akce ve firmě Fitcentrum K2 ...	64

Úvod

Firma může dobře fungovat pouze tehdy, pokud se podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými zdroji (Duda 2008, s. 7). Personální procesy, jež jsou využívány v oblasti řízení lidských zdrojů, by měly být navrženy tak, aby vytvářely hodnotu, přinášely výsledky, zlepšovaly individuální schopnosti a celkovou konkurenceschopnost organizace (Ulrich 2009, s. 16). Bohužel mnozí podnikatelé s menším počtem zaměstnanců vytváří personální politiku své firmy v podstatě intuitivně a amatérsky bez jakéhokoli hlubšího základu znalostí personalistiky. Jediný rámeček pak mnohdy tvoří povinná legislativa a základní pokyny zaměstnancům ohledně jejich práce, předávané nejčastěji pouze ústně. Je zřejmé, že tento přístup je více než nedostatečný (Koubek 2011, s. 11-12).

I když je v současnosti využívání personalistiky v celém rozsahu v malých firmách spíše výjimkou, cílem práce je na základě teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů navrhnout optimalizaci personálních činností ve firmě Fitcentrum K2 Mohelnice, která se, přestože zaměstnává pouze pět brigádních zaměstnanců, snaží jednotlivé personální činnosti „implantovat“ do dennodenního provozu s různou mírou úspěchu v jednotlivých oblastech. Po počátečním představení firmy se čtenář v další kapitole nejdříve seznámí obecně s personálními činnostmi v malých firmách a dále s tím, jak k personálním činnostem přistupují ve Fitcentru K2. Každá další subkapitola je potom složena ze dvou částí, z nichž první pojednává o jednotlivých personálních činnostech obecně a druhá popisuje reálnou situaci ve firmě, popřípadě navrhuje optimalizaci dané činnosti, jež by mohla být přínosem pro její další úspěšnější fungování.

1 Charakteristika firmy Fitcentrum K2

Fitcentrum K2, se sídlem v Mohelnici, je soukromá firma, mající jednoho vlastníka, která byla založena v roce 2006. Firma se zabývá poskytováním služeb a prodejem zboží v oblasti fitness. Klienti zde mají možnost cvičit v posilovně, zakoupit doplňky fitness výživy a pomůcky na fitness a solární kosmetiku. Mohou také využívat solárium nebo stolní tenis a boxovací pytel v tělocvičně. Další možností jsou skupinová cvičení jako závěsný systém Flying a funkční trénink K2 Game. Pokud do fitcentra přijde zákazník, který se potřebuje naučit cvičit nebo hubnout, může si nechat sestavit individuální cvičební program a vytvořit rámcový jídelníček (www.fitcentrumk2.cz).

Zveřejněné poslání firmy, vypovídá o důrazu na osobní přístup zaměstnanců ke klientům. „Ráda bych Vám nabídla víc než jen posilovací a aerobní stroje a činky. Příjemná atmosféra pro nás, mě a mé zaměstnance není jen prázdný výraz, ale firemní filozofie. Naši klienti nejsou jen neznámí platící zákazníci. Už od roku 2006 se jim snažíme poskytnout maximálně osobní přístup, veškeré své znalosti a zkušenosti a v neposlední řadě i milý úsměv.“ (Poslání organizace). Vedení firmy si uvědomuje, že to, jak budou zaměstnanci přistupovat ke klientům, rozhodne o tom, jak bude firma úspěšná.

Když byla firma založena, pracovali v ní na plný úvazek dva lidé, majitelka a jedna zaměstnankyně. Po pěti letech provozu, hlavně vlivem ekonomické krize, zaměstnává firmakromě majitelky pouze brigádní pracovníky. V současné době tady pracujepět vysokoškolských studentů a je zde dotvářen personální systém, který bude základem pro výběr kvalitních pracovníků a jejich dalšího efektivního vzdělávání, protože vysokoškolští studenti zůstávají ve firmě standardně pouze tři, maximálně však pět let.

2 Řízení lidských zdrojů v malé firmě

Koubek definuje ve své knize Personální práce v malých a středních firmách, z hlediska řízení malé firmy tak, že jde o ty organizace, které nemají personální útvar, ani profesionálem vykonávanou funkci personalisty. Lidské zdroje zde řídí majitel nebo nejvýše postavený vedoucí pracovník nebo jimi pověřený pracovník, nikoliv specialista na řízení lidí (Koubek 2011, s. 11).

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky propracovaný přístup k řízení lidí, jež organizace zaměstnává a kteří individuálně nebo kolektivně přispívají k dosahování cílů organizace (Armstrong 2007, s. 27). Jsou to právě lidské zdroje, které uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují způsob jejich využívání. Lidské zdroje jsou zpravidla i zdrojem nejdražším, který rozhoduje o prosperitě podniku. Úkolem řízení lidských zdrojů je v tom nejobecnějším smyslu sloužit tomu, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval (Duda 2008, s. 7-8). Řídit lidské zdroje znamená postupovat určitým způsobem v tom, jak vyhledávat schopné a tvůrčí zaměstnance a využívat jejich schopností (Vojtovič 2011, s. 173). Podle Ulricha jsou s činností těch, jež jsou odpovědní za řízení lidských zdrojů, spojena čtyři hlavní očekávání (Ulrich 2009, s. 236-237):

- Musí mít znalost podniku a podnikání
- Musí mít znalost personální práce
- Musí mít schopnost vést jakýkoli proces změny
- Musí mít schopnost vést tak, aby ovlivňovali organizaci

Systém personálních činností ovlivňuje výkon organizace tak, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. Očekávaného výkonu zaměstnanců je potom dosahováno ovlivňováním jejich schopností, motivace a podmínek k vykonávání sjednané práce (Šikýř 2012, s. 34). Aby byly všechny úkoly spojené s řízením lidských zdrojů zajištěny, je potřeba, nejen ve velkých organizacích, ale také v těch malých a středních, provádět řadu personálních činností, přičemž je zároveň nutné, aby byly tyto činnosti byly uplatňovány

jako systém, který směřuje k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř 2012, s. 35).

Koubek vytvořil přehled těchto činností (Koubek 2007, s. 20-21):

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Řízení lidských zdrojů je potřeba věnovat náležitou pozornost už od chvíle, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout svého prvního zaměstnance a všechny personální činnosti je potřeba vykonávat ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost. Proto i velmi malá firma musí mít připravenou koncepci všech těchto činností a v případě nutnosti by měla být připravena jakoukoliv činnost aktivizovat a bez zbytečných odkladů, tápání a improvizací ji provádět. Pro majitele je životní nezbytností právě osvojení personálních znalostí a dovedností, protože právě tyto firmy jsou nedostatečným řízením lidských zdrojů ohroženy daleko více, než velké podniky. (Koubek 2011, s. 19-20).

Vedení firmy Fitcentrum K2 si tu skutečnost, že řízení lidských zdrojů je významným činitelem majícím vliv na budoucnost firmy uvědomuje. Prakticky veškerá rozhodnutí týkající se budoucnosti firmy jsou úzce provázána právě s personální politikou. Ta tak tvoří kostru veškerých strategických rozhodnutí a dlouhodobých plánů. V současné době jsou ve firmě prováděny všechny výše uvedené hlavní personální činnosti kromě vytváření a analýzy pracovních míst. Také personální plánování zatím

probíhá spíše intuitivně. Celý systém je postupně dotvářen, aby byl stabilní a plně funkční. Osobou, odpovědnou za tvorbu a aplikaci personálních činností, je majitelka firmy, která je zároveň i nejvýše postaveným výkonným pracovníkem firmy. Firmu tak vede člověk, který má znalost podniku i podnikání (20 let praxe a z toho sedm let v oboru fitness), má základní vzdělání v oboru personalistiky (roční kurz andragogiky), je schopen řídit jakékoli procesy změny, a vést zaměstnance tak, aby ovlivňovali organizaci směrem k ekonomické úspěšnosti.

Další části práce budou zaměřeny na jednotlivé personální činnosti obecně, následné hodnocení jejich provádění firmě Fitcentrum K2, popřípadě navrhnu jejich optimalizaci. První personální činnost, která je základem řady dalších personálních činností, je analýza pracovních míst a analýza rolí.

2.1 Analýza pracovních míst a analýza pracovních rolí

Podle Armstronga bývá pracovní místo tvořeno úkoly, které vykonává určitá osoba a odpovědností s těmito úkoly spojenou, přičemž pracovní místo samo o sobě se nemění a lze ho obsadit různými osobami (Armstrong 2007, s. 277). V poslední době se objevuje výrazný trend, kdy se z pevně definovaných pracovních míst přechází na volně definované pracovní role (Koubek 2011, s. 52). Pracovní role vyjadřuje očekávání, která jsou spojena s pracovním místem a jejich utváření je nepřetržitý proces, protože požadavky na schopnosti pracovníků a jejich dovednosti se neustále mění. Role jsou tedy více spojeny s lidmi, než s pracovními místy. (Kocianová 2010, s. 41).

2.1.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst podkladem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, který slouží manažerům a personalistům při zajišťování ostatních personálních činností (Šikýř 2012, s. 54). „Pokud zaměstnance platíme za to, aby pracoval nebo jednal určitým způsobem, měli bychom jeho pracovní povinnosti jasně uvést a zaznamenat“ (Urban

2012, s. 117). Tím, kdo v menších firmách analýzu pracovních míst provádí, bývají zpravidla majitelé nebo nejvýše postavený vedoucí pracovník. Nejcennějším zdrojem při analýze ale bývá právě pracovník zařazený na danou pracovní pozici. V takovém případě je ale nutné počítat s tím, že popis může být subjektivní, což by se naopak nemělo stát při pohovoru s odcházejícím pracovníkem, který by neměl mít snahu o zkreslení informací. Jako další zdroje mohou být využiti přímí nadřízení, pracovníci ve stejných nebo podobných pozicích, podřízení a také ostatní pracovníci. V neposlední řadě lze při analýzách pracovních míst využít odborníků. Bývají to zpravidla externí analytici práce, nebo techničtí experti. Jako další zdroje se využívají již existující písemné materiály, což mohou být původní popisy a specifikace pracovního místa, pracovní deníky, informace o výkonu a výrobě a podobné materiály (Koubek 2011, s. 45-46). Pokud je analýza zpracovaná chybně, hrozí, že bude chybný i následný nábor a výběr pracovníků (Duda 2008, s. 71).

2.1.2 Analýza pracovních rolí

„Analýza rolí je proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili“ (Armstrong 2007, 171). Výsledkem analýzy role je profil role – souhrnný popis očekávaných pracovních výsledků, chování a odpovědnosti. Rozlišují se profily individuální, kdy je role vykonávaná jednou osobou a generické, kdy řada lidí vykonává obdobnou činnost. Účelem analýzy role je definování toho, proč role vůbec existuje a co se od držitele očekává. Dále určení, komu je držitel odpovědný a kdo jemu, čeho má dosáhnout v každé složce své role a jaké odborné schopnosti jsou potřeba, aby byl schopen roli vykonávat (Armstrong 2007, s. 171-172).

2.1.3 Metody vytváření analýzy pracovních rolí a obsah profilu role

Metody analýzy rolí zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů. Výchozí metou bývá zpravidla analýza dokumentů, které

souvisí s pracovním místem. Dalšími metodami jsou pozorování zaměstnanců při výkonu práce, případně vlastní výkon práce analytikem, dotazník pro zaměstnance nebo rozhovor se zaměstnanci (Šikýř 2012, s. 56). Každý rozhovor, musí být pečlivě připraven, musí sledovat určitý cíl a měl by být zaznamenán. Rozhovory se podle stupně standardizace dělí na standardizované a nestandardizované. Dotazníky potom na účelové a diagnostické (Pauknerová 2012, s. 60-63).

Podle Armstronga se obsah profilu role vytváří podle následujících bodů (Armstrong 2007, s. 174):

- Název role
- Útvar
- Komu je držitel odpovědný
- Kdo je odpovědný držiteli
- Účel role – důvod existence role
- Hlavní oblasti výsledků – sedm nebo osm, ne více než deset, kdy by každá oblast měla být definována jednou větou, začínající aktivním slovesem například: prověřovat, zapisovat a podobně.
- Musí znát – obecné nebo specifické znalosti potřebné k vykonávání role
- Musí být schopen dělat – požadované dovednosti
- Očekávané chování – chování očekávané od držitele role

2.1.4 Analýza pracovních míst a pracovních rolí ve Fitcentru K2

Ve Fitcentru K2 nebyla systematická analýza pracovních míst, ani pracovních rolí, v minulosti prováděna. V případě této firmy se jeví jako vhodnější analýza pracovní role, protože pracovní místo je snazší popsat na základě očekávání spojených s pracovním výkonem, přičemž požadavky na danou roli prochází i tady neustálým vývojem.

Ten, kdo by případnou analýzu pracovní role prováděl, by byla majitelka, která jednak tuto roli osobně vykonává a zároveň je nadřízeným pracovníkem ostatních zaměstnanců, kteří se na pracovním místě střídají.

Nejvhodnější se jeví metoda rozhovoru, který by bylo vhodné za pomoci předem připravených otázek provést se všemi podřízenými zaměstnanci. Podklad analýzy by mohl být tvořen seznamem dovedností, schopností a znalostí, jež by měl zaměstnanec zvládat a mít, a zkušenostmi vedoucího pracovníka v této oblasti. Rozhovory se zaměstnanci by potom sloužily k doplnění a celkovému doladění analýzy. V současné době panuje ve firmě velmi přátelské ovzduší a zaměstnanci jsou veškerým inovacím a snahám o ujasnění nebo případně zlepšení pracovních podmínek příznivě nakloněni, tudíž při rozhovorech lze předpokládat otevřený přístup ze strany zaměstnanců. Návrh analýzy pracovní role na místo pracovníka fitcentra je zařazen v příloze A.

2.2 Plánování pracovníků

Na personální činnost analýza pracovní role navazuje další z personálních činností, kterou je plánování pracovníků. Plánování tohoto druhu probíhá ve třech rovinách - v rovině odhadu a plánování potřeby pracovníků, v rovině plánování pokrytí potřeby pracovníků a v rovině plánování personálního rozvoje zaměstnanců spojené s následovnictvím (Šikýř 2012, s. 60). Plánování pracovníků slouží k naplnění cílů tím, že předvídá vývoj těchto rovin, stanovuje cíle a realizuje opatření, která následně vedou k současnému a budoucímu zajištění úkolů firmy adekvátní pracovní silou. V procesu personálního plánování je nezbytné odpovědět na otázky (Koubek 2011, s. 54-55):

- Jací pracovníci budou ve firmě potřeba?
- Kolik pracovníků bude v jednotlivých profesně-kvalifikačních skupinách potřeba?
- Kdy budou tyto pracovníci potřeba?
- Kolik z nich v současné době ve firmě pracuje?
- Jak řešit rozdíl mezi potřebou pracovníků a současným stavem?
- Pokud bude ke splnění cílů firmy potřeba navýšit počet pracovníků, jak bude tato firma řešit? Bude stačit využít vnitřní rezervní zdroje firmy nebo bude potřeba získat pracovníky na trhu práce?

- Jak bude firma řešit problém případného přebytku pracovníků?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř firmy mezi jednotlivými pozicemi?
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly?

2.2.1 Přístupy k plánování a druhy plánů

Podle Armstronga je potřeba rozlišovat mezi tvrdým a měkkým plánováním lidských zdrojů, přičemž tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit pokrytí potřeby správných počtů lidí v danou dobu, a měkké plánování zajišťuje, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace (Armstrong 2007, s. 305-306). Koubek udává, že při personálním plánování se v malých a středních firmách nevyužívá kvantitativních metod, ale spíše metod intuitivních, založených na zkušenostech majitele nebo vedení firmy, přičemž podmínkou úspěšného užití intuitivních technik je dostatek informací ovlivňujících potřebu pracovníků ve firmě (Koubek 2011, str. 56). Z hlediska času jsou standardně rozlišovány krátkodobé neboli operativní plány od šesti měsíců do jednoho roku, střednědobé neboli taktické plány, jejichž čas se pohybuje od jednoho roku do roku a půl a dlouhodobé plány, které jsou označovány jako plány strategické a zpravidla nepřekračují dobu tří let (Kocianová 2010, s. 72).

2.2.2 Současné postoje organizace k plánování lidských zdrojů

V současné době, přestože má pojem plánování lidských zdrojů své pevné místo ve slovníku řízení lidských zdrojů, však není příliš využíváno jako klíčová personální činnost. To, zda a do jaké míry, bude plánování praktikováno, záleží na míře, v jaké bude management uznávat, že úspěch firmy závisí na předpovídání budoucí potřeby pracovníků a na využívání plánů, směřujících k uspokojení této potřeby. Na tento přístup má do určité míry vliv, jak přesně lze zpracovat předpovědi. Obtížněji se plánují

pracovníci ve firmě ve vysoce proměnlivém prostředí a jinak v prostředí stabilnějším (Armstrong 2007, s. 308).

2.2.3 Postup při plánování pracovníků

Koubek stanovil devět bodů, na jejichž základě probíhá v malých a středních firmách plánování pracovníků (Koubek 2011, str. 60-61):

1. Definování cílů činnosti firmy.
2. Převod těchto cílů do potřeby pracovních sil a následné stanovení počtu pracovníků, potřebných k naplnění stanovených cílů.
3. Odhad počtu a druhu budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil.
4. Stanovení rozdílu mezi potřebou pracovníků a odhadem počtu pracovníků získaných z vnitřních zdrojů. Výsledkem je čistá potřeba pracovníků.
5. Průzkum možností využití vnitropodnikových rezerv. Na základě výsledků čisté potřeby pracovníků se vypracovávají plány způsobu jejich využití. Jedná se o plány vzdělávání, rozmisťování a odměňování pracovníků. Dále je možné zpracovat další navazující plány (plány technického rozvoje, plány racionalizačních opatření, plány penzionování a propouštění).
6. Pokud nelze zajistit potřebné pracovníky z vnitřních zdrojů, je nutné zvážit jejich získání z vnějšího trhu práce. Tato potřeba se promítne do plánů získávání a výběru pracovníků.
7. Konfrontace perspektivní potřeby pracovníků s možnostmi pokrytí vnitřními a vnějšími zdroji. Pokud není potřeba pokryta ani tak, je nutné buď měnit firemní cíle, nebo hledat jiná řešení (nahrazení pracovníků stroji, apod.).
8. Kontrola a vyhodnocení plnění plánů a sledování změn, které mají vliv na firemní cíle a následnou potřebu pracovníků.
9. Případná úprava plánů na základě kontroly a vyhodnocení plánů.

2.2.4 Plánování pracovníků ve Fitcentru K2

Ve Fitcentru K2 probíhá plánování pracovníků průběžně v prvních dvou rovinách (odhad potřeby pracovníků a následné pokrytí potřeby) a je realizováno současně. Vzhledem k tomu, že tržní prostředí v oboru fitness je zčásti stabilní (posilovna) a zčásti proměnlivé (nové trendy skupinového cvičení), je plánování pracovníků v těchto dvou oblastech různé. Ve firmě jsou schopni odpovědět na všech devět výše uvedených otázek:

- Hlavní cíl - zajištění bezproblémového a plynulého chodu firmy.
- Ve firmě budou potřeba dva brigádní pracovníci na pozici obsluha za barem a jeden brigádní pracovník na flying, jeden na funkční trénink (moderní formy skupinového cvičení) a jeden brigádní pracovník na SM systém (skupinové cvičení proti skolióze).
- Všichni tito pracovníci budou potřeba v horizontu tří měsíců.
- Ve firmě v současné době nepracuje žádný z nich. Firma nemá vnitřní zdroje.
- Řešení rozdílu mezi potřebou pracovníků v budoucnu a současným stavem je v přijetí nových pracovníků.
- Je nutné vyhlásit výběrové řízení a hledat pracovníky na vnějším trhu práce.
- Případný přebytek pracovníků bude řešen snížením počtu odpracovaných hodin na dohodu o provedení práce jednotlivých pracovníků.
- Je možné krátkodobě využít pracovníky zajišťující skupinové cvičení k zajištění obsluhy fitcentra.
- Tento segment vnějšího trhu práce velkými změnami neprochází, proto není nutné mu v současné době věnovat zvláštní pozornost.

Zajištění potřeby pracovníků ve firmě probíhá cestou měkkého plánování. Vzhledem k tomu, že se vedení firmy aktivně podílí na chodu firmy na stejné pracovní pozici jako plánování pracovníci, má dostatek informací a zkušeností k tomu, aby bylo schopno formulovat plány intuitivní cestou. Standardně se zde vytváří plány na období kratší než šest

měsíců, výjimečně na dobu jednoho roku. Delší plánování by nemělo kvůli proměnlivým podmínkám význam. Plánování pracovníků zde má důležitou roli, a přestože nejsou nevytvářeny žádné písemné plány, je mu věnována značná pozornost. Návrh plánu pracovníků je zařazen do přílohy B.

Další personální činností, která patří do základních činností každé firmy s jedním a více zaměstnanci, je získávání pracovníků.

2.3 Získávání pracovníků

Úkolem získávání pracovníků v malých firmách je zajistit, aby volné pracovní místo včas přilákalo dostatečné množství vhodných potenciálních uchazečů za použití přiměřených nákladů. Dále je důležité, aby bylo zajištěno získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích. To vše proto, aby na jejich základě bylo potom možné vybrat relativně spolehlivě toho nejvhodnějšího z nich (Koubek 2011, s. 68). V tomto procesu je důležité nejdříve identifikovat vhodné zdroje, ze kterých budeme pracovníky získávat. Zde se zaměstnavatel rozhoduje, zda použije při náboru vnitřní zdroje nebo se zaměří na trh práce a pracovníka tak získá ze zdrojů vnějších (Duda 2008, s. 61). Podle toho, z jakých zdrojů se zaměstnavatel rozhodne potřebu uspokojit, stanoví následně další kroky, při obsazování pracovního místa (Šikýř 2012, s. 74-75). Doplnkovými zdroji pracovních sil v malých organizacích mohou být studenti, ženy v domácnosti nebo důchodci (Koubek 2011, s. 74).

2.3.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Umožňuje-li to situace, mělo by být zvažováno nejdříve obsazení místa z vnitřních zdrojů (Kocianová 2010, s. 82). Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody i své nevýhody. Podle Koubka patří mezi výhody při využití vnitřních zdrojů to, že zaměstnavatel, na rozdíl od pracovníků zvenčí, svoje zaměstnance zná, a tak může lépe posoudit, zda se na pozici hodí, či nikoliv. Také uchazeč, který již ve firmě pracuje, zná domácí prostředí lépe, takže se ve firmě orientuje a není nutné, aby se dlouho adaptoval na práci a sociální prostředí, takže samotné zapracování

nezabere tolik času. Pokud se firma orientuje na vnitřní zdroje, zvyšuje to motivovanost zaměstnanců a i v případě investic do vzdělávání pracovníků se zvyšují šance na návratnost těchto investic. V neposlední řadě firma, která využívá pracovníky z vnitřních zdrojů, u svých zaměstnanců posiluje jistotu zaměstnání a upevňuje jejich vztah k firmě (Koubek 2011, s. 74-75). Naopak nevýhodou při využití vnitřních zdrojů je omezený výběr možných kandidátů a může se snadněji stát, že je povýšen pracovník na pozici, na kterou ještě není vhodný. Vzájemné konkurování mezi pracovníky může vést i ke zhoršení mezilidských vztahů a morálky. Protože se pracovníci znají, může být pro nového zaměstnance těžší získat autoritu a také při přijímání, zvláště v malé firmě, mohou být zohledněny jiné faktory než ty, které jsou nutné pro výkon práce. Může také dojít k „podnikové slepotě“, kdy si pracovník nemusí všimnout nedostatků, které neviděl již dříve, může lpět na starých metodách práce a tak může dojít k překážkám, jež brání pronikání nových myšlenek z venku (Duda 2008, s. 62-63).

2.3.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

V malé firmě je pravděpodobnost, že zde najdeme vhodné vnitřní zdroje k pokrytí pracovního místa podstatně menší, než ve střední nebo velké firmě, proto je většinou nutné adresovat nabídku zaměstnání mimo firmu (Koubek 2011, s. 73). Výhodou, při získávání pracovníků z vnějších zdrojů, je širší nabídka pracovníků s možností přesnějšího pokrytí potřeb pracovního místa. Nově příchozí pracovník bývá spíše uznán jako autorita a navíc mívá jako nový zpravidla větší pracovní nasazení. Hlavně ale může být možným zdrojem nových myšlenek a neotřelých pohledů na chronické problémy organizace (Kocianová 2010, s. 84). Nevýhodami při využívání vnějších zdrojů jsou vysoké náklady spojené s přilákáním, kontaktováním a hodnocením uchazečů, delší adaptace nových pracovníků a možné nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítí kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo (Koubek 2007, s. 131).

2.3.3 Metody získávání pracovníků

Volba metody získávání pracovníků „...musí vycházet z toho, že je potřeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli“ (Koubek 2007, s. 135). Velký vliv na to, jaká metoda bude ve finále použita, mají zejména disponibilní finanční prostředky, čas, ve kterém je potřeba pracovní místo obsadit a dostupnost kvalitních uchazečů (Kocianová 2010, s. 84-85). Duda vytvořil seznam metod získávání pracovníků (Duda 2008, s. 64-66):

- Uchazeči se nabízí sami – levná metoda, ale zaměstnavatel má pouze velmi nepřesnou představu o uchazeči.
- Dotaz (doporučení) vlastních pracovníků – metoda, jež se osvědčuje zejména u obsazování speciálních míst (pracovníci, se speciálními znalostmi se zpravidla znají) a v malých firmách, nízké náklady, zpravidla rychlé obsazení místa a uchazeč má většinou podobné postoje k práci, jako zaměstnanec, který ho doporučil.
- Vývěsky – zde je nutné pečlivě vybrat místo tak, aby si jich zaměstnanci nebo veřejnost všimla.
- Spolupráce se školami – výhodou této metody je možnost provést první kontakt s širokou skupinou budoucích absolventů a provést tak první předvýběr.
- Spolupráce s Úřady práce – nevýhodou této metody je, že na Úřadě práce jsou vedeni většinou pouze uchazeči s nižší kvalifikací. Naopak výhodami jsou velmi nízké náklady. Úřady práce samy zjišťují informace o uchazečích a mohou provést předvýběr a mnohdy jsou na zaměstnání určitých zaměstnanců poskytovány různé příspěvky.
- Využití komerčních zprostředkovatelů práce – jejich služby zahrnují vyhledávání vhodných uchazečů, inzerování pod hlavičkou agentury (možnost zůstat v anonymitě). Výhodou je větší znalost trhu a mnohdy velká databáze uchazečů, nevýhodou pak vyšší náklady.

- Temporary help neboli dočasná pomoc – personální agentury „zapůjčují“ zaměstnance většinou pro dočasné práce. Tato metoda je využívána v malých firmách málo.
- Inzerce v novinách, v rozhlasu – výhodou jsou poměrně nízké náklady, naopak nevýhodou časová náročnost způsobená tříděním množství uchazečů, kteří posílají životopis.
- E-recruitment, využití internetu – výhodou jsou náklady, nevýhodou podmínka počítačové gramotnosti ze strany uchazečů a časová náročnost při výběru vhodných uchazečů.
- Návrat bývalých pracovníků.

Mnohdy se vyplatí nečekat, až jedna metoda selže, a použít kombinaci několika metod současně, čímž se může urychlit obsazení pracovního místa (Koubek 2011, s. 87).

2.3.4 Získávání pracovníků ve Fitcentru K2

Ve firmě Fitcentrum K2 je získávání pracovníků pravidelně prováděnou personální činností. Vzhledem k tomu, že firma při hledání nových zaměstnanců využívá v současnosti pouze doplňkových vnějších zdrojů, je potřeba, přestože je obsazováno jen jedno pracovní místo, hledat nové pracovníky minimálně jednou za dva roky. Pro studenty, kteří tvoří většinu zaměstnanců, je práce zajímavá pouze jako přivýdělek ke studiu, proto když studium dokončí, většinou z firmy odchází. Preferovanou metodou z hlediska nákladů jsou zde vývěsky a doporučení vlastních pracovníků. Uchazeči tak většinou nejsou úplně neznámí, což eliminuje jednu z nevýhod čerpání z vnějších zdrojů, takže většinu již přijatých zaměstnanců tak tvoří klienti, jež sem chodí pravidelně cvičit. Pokud je přijat zájemce z řad klientů, jak tomu až dosud bylo, odpadá tak i sociální adaptace a přizpůsobování se firemní kultuře. Také zapracování bývá poměrně rychlé, protože pracovník již viděl při návštěvách, přestože jen jako klient, co práce zhruba obnáší. Firma zatím nespolečně spolupracovala se školami a úřady práce, pro vyšší časovou náročnost a nevyužívá zprostředkovatele práce, personálních agentur ani inzerce v médiích

z důvodů vyšších finančních nákladů. E-recruitment se, vzhledem k velké časové náročnosti spojené s výběrem pracovníků, firma nechystá využívat ani v budoucnu. Bývalé pracovníky proto, že firma zaměstnává studenty, kteří odchází většinou, když ukončí studium, využít nelze.

Inzerát, který vedení používá je velice stručný, zatím ale splnil účel a nový pracovník, který byl ve firmě potřeba, byl nalezen. Optimalizovaný návrh inzerátu je vložen do přílohy C. Inzerát je vyvěšen ve firmě po dobu tří týdnů. Pokud někoho nabídka zaujme, vyplní krátký dotazník, který slouží jako podklad k následnému výběru. Ve firmě se zatím nestalo, že by nevybrali žádného vhodného zaměstnance, ale optimální by bylo, počítat i s touto alternativou a mít v záloze postup, pokud se na inzerát vyvěšený v organizaci nepřihlásí žádný volný zájemce. Návrh postupu obsahuje příloha D.

2.4 Výběr pracovníků

Další personální činností je výběru zaměstnanců. Jejím účelem je určit, který z vhodných uchazečů pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky spojené s výkonem práce na volném pracovním místě (Šikýř 2012, s. 82). Průzkumy v malých firmách v zahraničí ukázaly, že na určité schopnosti a vlastnosti kladou malé podniky větší důraz. Jsou to zejména (Koubek 2011, s. 104):

- Schopnost pracovat samostatně a kontrolovat svou práci
- Zájem na tom, aby byla firma úspěšná
- Disciplinovanost a vysoká morálka
- Ochota k týmové spolupráci
- Flexibilita a ochota akceptovat změny
- Schopnost řešit problémy
- Univerzálnější kvalifikační profil
- Umění jednat s lidmi

2.4.1 Postup při výběru pracovníků

V procesu výběru se hodnotí především to, zda je uchazeč schopen vykonávat práci na obsazovaném místě. Je tedy nutné předem stanovit kritéria, která zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky na výkon práce. Ty zaměstnavatel stanovuje jednak na základě vlastních potřeb a také na základě zvláštních předpisů jako je například trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod. (Šikýř 2012, s. 84). Proces výběru pracovníků je posloupností kroků, které vedou k rozhodnutí, který z uchazečů nakonec místo získá. Tento proces je vymežován od okamžiku přihlášení uchazečů k výběrovému řízení do rozhodnutí o přijetí jednoho z nich (Kocianová 2010, s. 94-95) a obvykle má následující kroky (Koubek 2007, s. 174):

- 1) Zkoupaní dokumentů předložených uchazečem včetně životopisů a dotazníků
- 2) Předběžný pohovor k doplnění některých dalších skutečností v dotazníku a dokumentech
- 3) Testování uchazečů
- 4) Výběrový pohovor
- 5) Zkoumání referencí
- 6) Lékařské vyšetření, pokud je potřebné
- 7) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- 8) Informování uchazečů o konečném rozhodnutí

Podle Koubka není nezbytné absolvovat všechny tyto kroky. Jejich použití závisí na povaze pracovního místa, množství uchazečů, zvyklostech organizace atd. (Koubek 2007, s. 174). Klíčovou, v procesu výběru, je volba vhodné metody. Žádná univerzální metoda neexistuje a v praxi se osvědčuje kombinace více metod (Kocianová 2010, s. 98).

2.4.2 Metody výběru pracovníků

Metoda výběru zaměstnanců je postup, kdy zkoumáme a posuzujeme způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci (Šikýř 2012, s. 84). Mezi metody výběru pracovníků patří (Kocianová 2010, s. 98):

- „Analýza dokumentů
 - Životopis a motivační dopis
 - Firemní a osobní dotazník
 - Reference a pracovní posudek
 - Lékařské vyšetření
- Výběrový pohovor
- Testy pracovní způsobilosti
 - Výkonové testy
 - Testy osobnosti
- Assessment centre – soubor výběrových metod

Předpokladem úspěšného výběru zaměstnanců je jejich posuzování na základě platných a spolehlivých metod. Metoda je platná (validní), jestliže umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce a spolehlivá (reliabilní), pokud při stejných podmínkách při opakovaném použití poskytuje srovnatelné výsledky (Šikýř 2012, s. 84).

Malé podniky v zahraničí nejčastěji využívají kombinaci zkoumání dokumentů předložených uchazečem a výběrového pohovoru. Často také přihlíží k referencím. Testy jsou využívány jen zřídka, výjimku však tvoří ukázka práce, kdy je uchazeč požádán, aby předvedl, zda je práci schopen zvládnout (Koubek 2011, s. 107). „Z dobrých i méně dobrých důvodů organizace i nadále používají pohovory jako hlavní metodu výběru“ (Armstrong 2007, s. 364).

2.4.3 Výběrový pohovor jako hlavní metoda výběru zaměstnanců

Základním východiskem výběrového rozhovoru je kvalifikační profil uchazeče, popis pracovního místa a seznam požadovaných schopností pracovníka (Kocianová 2010, s. 101). Výběrový pohovor by měl odpovědět na to, zda může uchazeč vykonávat danou práci (má na to schopnosti), zda chce danou práci vykonávat (jestli je motivován) a jak zapadne uchazeč do organizace (Armstrong 2007, s. 369). Podle stupně standardizace rozlišujeme standardizovaný a nestandardizovaný rozhovor. Přičemž standardizovaný rozhovor obsahuje přesně formulované otázky, zatímco nestandardizovaný je volnější a pružnější (Pauknerová 2012, s. 60-61). Lze také kombinovat oba výše uvedené, pak se jedná o polostrukturovaný rozhovor, kdy je část strukturovaná a část volně plynoucí (Koubek 2011, s. 111). Podle počtu tazatelů potom rozlišujeme (Koubek 2007, s. 179-180):

- Pohovor 1+1 – výhodou je snadnější domluva na datu, hodině a místě schůzky. Může však být subjektivní, ale umožňuje navodit uvolněnější atmosféru (Duda 2008, s. 68).
- Rozhovor před panelem posuzovatelů – v menší firmě se nejčastěji skládá z majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka a bezprostředně nadřízeného, popřípadě z experta, který zná dobře povahu a požadavky na obsazované místo (Koubek 2011, s. 110).
- Postupný rozhovor – je sérií pohovorů 1+1 a cílem je odbourat nevýhody a zachovat výhody dvou předchozích typů (Koubek 2007, s. 179).
- Skupinový rozhovor – na jedné straně skupina uchazečů a na druhé straně tazatel nebo skupina tazatelů. Používá se hlavně v případech, kdy je nutné zjistit chování uchazeče v týmu (Kocianová 2010, s. 101-102).

Jakmile je rozhodnuto o výběru vhodného uchazeče, je důležité mu tuto zprávu co nejdříve sdělit a to jednak ústně, tak i písemně s tím, aby do určitého data, nejlépe písemně, potvrdil svůj zájem pracovat ve firmě

(Koubek 2011, s. 116). Dodržování základních zásad získávání a vybírání pracovníků tvoří základ kvalitního obsazování volných pracovních míst a dobré pověsti organizace mezi potenciálními uchazeči (Šikýř 2012, s. 91).

2.4.4 Výběr pracovníků ve Fitcentru K2

V malé organizaci, jako je Fitcentrum K2, vybírá vedení firmy zpravidla ze tří, maximálně však z desíti zájemců o volné pracovní místo. Důraz je zde kladen na uchazečovu schopnost jednat s lidmi a schopnost samostatně pracovat a kontrolovat svou práci. Základním a nezbytným kritériem při výběru nejvhodnějšího uchazeče je právě již zmíněné umění jednat s lidmi. Tato schopnost je zde posuzována ve dvou rovinách. První rovina je schopnost poskytnout klientům pocit, že jsou ve firmě vítáni a že je prioritou organizace, aby o ně bylo dobře postaráno. Druhá rovina je tvořena schopností udržet chování klientů v rámci pravidel, která jsou dána provozním řádem (Interní dokument organizace). Dalšími doplňkovými kritérii je znalost práce s Microsoft Office, ochota učit se nové věci a časová flexibilita. Z hlediska zvláštních předpisů je zde požadována pouze trestněprávní bezúhonnost, kterou uchazeč dokládá výpisem z rejstříku trestů ne starším než jeden měsíc.

Proces výběru pracovníků probíhá ve dvou krocích. První krok je zkoumání stručných dotazníků, které uchazeč vyplní při prvním kontaktu, popřípadě přiložených životopisů. Druhým krokem je nestrukturovaný výběrový pohovor 1+1. Účastníci výběrového pohovoru se to, zda jsou přijati, nebo ne, dozví zpravidla do tří dnů telefonicky. Pokud přijati nejsou, jsou jim sděleny důvody, proč přijati nebyli. S účastníkem, který přijat byl, je domluvena schůzka, kde se dozví podrobnosti a časový harmonogram svého nástupu na obsazované místo. Navrhovanou optimalizací v tomto personálním procesu je úprava dotazníku, který s pěti otázkami, týkajícími se převážně osobních údajů, jako jsou jméno, bydliště a telefon, je málo vypovídající. Návrh dotazníku je umístěn v příloze E.

2.5 Přijímání pracovníků, jejich adaptace a uvolňování z organizace

Na etapu tvořenou výběrem zaměstnanců navazuje další etapa, kterou je přijímání zaměstnanců. Přijímání pracovníků je v zahraničí i v malých firmách věnováno hodně pozornosti. Mnohdy právě tato etapa rozhoduje o dalším utváření vztahu pracovníka k organizaci. Navíc lze díky dodržování kvalitních přijímacích procedur předejít případným budoucím problémům vyplývajícím z nejasností (Koubek 2011, s. 117). Pracovně-právní vztah mezi organizací a pracovníkem může vzniknout na základě vzniku pracovního poměru nebo na základě uzavření dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (Duda 2008, s. 72). Rozlišujeme dva druhy dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Je to dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti (Kocianová 2010, s. 128).

2.5.1 Pracovní smlouva

Nejdůležitější formální náležitostí při přijímání nového pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy (Koubek 2007, s. 189). Mělo by být v zájmu obou stran, aby pracovní smlouva byla konkrétní, jasná a dostatečně podrobná (Koubek 2011, s. 120). Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, jež má zákonem stanovené formální náležitosti a musí být vždy vypracována písemně. Pracovní smlouva musí podle § 34 odst. 1 zákoníku práce obsahovat (Schmied, Trylč 2014, s. 19):

- Druh práce
- Místo výkonu práce
- Den nástupu do práce

Duda doporučuje zapsat do pracovní smlouvy idalší údaje (Duda 2008, s. 73):

- Zkušební doba
- Doba trvání pracovního poměru
- Souhlas zaměstnance s vysíláním na pracovní cesty
- Nárok na délku dovolené
- Údaje o výpovědní lhůtě

- Ustanovení o pracovní době
- Údaje o mzdě
- Poskytování pracovních úlev (studijní volno)

Neščáková a Jakubka přidávají ještě jméno zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, pokud je právnická osoba a pokud je fyzická, tak jeho jméno a adresa (Neščáková, Jakubka 2012, s. 45)

Ve firmách, které se snaží o maximální flexibilitu, roste počet pracovníků zaměstnaných na základě jiného pracovního dokumentu, než pracovní smlouva (Koubek 2007, s. 189). Existují dva druhy smluv, na jejichž základě vykonávají pracovníci práci pro organizaci bez vzniku pracovního poměru (Duda 2008, s. 74). V obou dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr nemá zaměstnavatel povinnost, na rozdíl od pracovní smlouvy, rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. V dohodě o provedení práce je rozsah práce omezen na maximálně 300 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele a při sjednání dohody o pracovní činnosti není možné u jednoho zaměstnavatele vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby (Schmied, Trylč 2014, s. 44).

Při nástupu do práce musí být zaměstnanec seznámen (Šikýř 2012, s. 92):

- s pracovním řádem organizace
- s pracovními předpisy, které se vztahují k bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- s vnitřními předpisy a kolektivní smlouvou

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, přičemž rozsah údajů se v jednotlivých firmách liší, ale za minimální rozsah lze podle Koubka považovat následující údaje (Koubek 2011, s. 118):

- příjmení a jméno
- datum a místo narození

- rodné číslo
- rodinný stav a děti
- adresa, telefon a e-mail
- zdravotní stav
- kvalifikace, vzdělání a praxe
- informace o možném pobíraném důchodu
- datum vzniku pracovního poměru
- pracovní zařazení a místo pracoviště ve firmě

Vzhledem k tomu, že schopnost lidí přizpůsobit se prostředí je rozdílná, a to, jak se pracovník přizpůsobí podmínkám v organizaci, hraje v procesu přijímání nových pracovníků významnou roli, je důležité věnovat zvýšenou pozornost adaptaci nových pracovníků (Kocianová 2010, s. 131-132).

2.5.2 Adaptace pracovníka

Adaptací rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován s novými nároky, které jsou na něj kladeny okolím a pokud má mít tento proces optimální průběh, je potřeba věnovat dostatečnou pozornost jeho řízení (Pauknerová 2012, s. 215). Uvádění nových pracovníků do organizace má za cíl překonat počáteční fáze, kdy je pro pracovníka vše nezvyklé a neznámé, co nejrychleji vytvořit u pracovníka příznivý postoj k organizaci, čímž se zvýší jeho stabilizace. Dále dosáhnout toho, aby v co nejkratší možné době pracovník podával žádoucí pracovní výkon a snížil pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka z organizace (Armstrong 2007, s. 395). Přijímání pracovníka by mělo být provedeno v několika po sobě následujících krocích (Kocianová 2010, s. 130). Pracovník by měl být uveden na pracoviště a předán bezprostřednímu nadřízenému. Ten by měl seznámit pracovníka s jeho právy, povinnostmi a předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále by mu měl poskytnout detailní informace o pracovišti, pracovním místě a odpovědět na případné dotazy. Nadřízený by měl pracovníka seznámit s budoucími spolupracovníky. Novému pracovníkovi by měly být poskytnuty informace

o sociálně-hygienických podmínkách práce, měl být zaveden na místo výkonu práce a mělo by mu formálně být předáno zařízení potřebné k výkonu práce a nezbytný materiál. Pokud je potřeba pracovníka zaškolit, obvykle bývá pracovníkům přidělen instruktor nebo školitel (Koubek 2007, s. 191). Při zaškolování je podstatné se vyhnout časté chybě, kterou zkušení pracovníci při vysvětlování pracovních postupů dělají, a to demonstrovat správný postup co nejrychleji, omezit se na hlavní kroky a pominout detaily, což vede k tomu, že nový zaměstnanec všechny důležité kroky, které jsou ke správnému zvládnutí úkolu potřeba, nejen nevidí, ale nechápe ani jejich význam (Urban 2012, s. 43). Když pracovníci chápou, proč se co dělá, budou daleko lépe akceptovat to, co se od nich očekává (Ulrich 2009, s. 154).

2.5.3 Uvolňování pracovníků z organizace

Malé firmy si nemohou dovolit zaměstnávat pracovníky, kteří nepodávají výkon, jež je potřeba nebo nemají odpovídající chování a přestože nepřistupují k propouštění tak často jako firmy velké, nastanou situace, kdy jsou k tomu z ekonomických důvodů přinuceny (Koubek 2011, s. 219). Existují tři skutečnosti, na jejichž základě může pracovní poměr skončit (Šikýř 2012, s. 100):

- Na základě právního úkonu, což je rozvázání pracovního poměru a to dvoustranným právním úkonem (dohodou), nebo jednostranným právním úkonem (výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době).
- Na základě právní události, když uplyne sjednaná doba pracovního poměru na dobu určitou, smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele, jež je fyzická osoba a její živnost nepokračuje.
- Na základě soudního rozhodnutí o zrušení povolení pobytu, vyhoštění nebo uplynutím doby, na kterou bylo povolení k zaměstnání vydáno v případě pracovního poměru fyzické osoby bez státní příslušnosti nebo cizince.

Při výstupu zaměstnance je potřeba ukončit pracovněprávní vztah, provést inventarizaci a vydat posudek o pracovní činnosti. Zaměstnavatel by měl dále vydat písemnosti týkající se pracovníkových osobních údajů, vydat zápočtový list, vyplatit mzdu, dovolenou a vystavit potvrzení o příjmech (Duda 2008, 10). Pokud nastane situace, kdy jsou pracovníci pro firmu nadbyteční, používají se v zásadě dvě metody výběru pracovníků k propuštění (Koubek 2007, s. 248):

1. Metoda LIFO – první se propouští pracovníci, kteří byli přijati jako poslední
2. Metoda založená na výkonu pracovníků, která vychází z toho, že větší morální právo mají ti pracovníci, kteří podávají lepší pracovní výkon.

2.5.4 Přijímání, adaptace a uvolňování pracovníků ve Fitcentru K2

Ve firmě Fitcentrum K2 je přijímání pracovníků jednou z nejdůležitějších personálních činností, které je zde věnováno hodně pozornosti. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává pouze brigádní zaměstnance, vznikají zde pracovněprávní vztahy na základě dohod o provedení práce. Firma sice má vytvořenu základní dohodu o provedení práce, ale bylo by optimální, kdyby její součástí, byly informace získané z navrhované analýzy pracovní role, aby měl zaměstnanec představu, jaké požadavky na něj budou v budoucnu kladeny. Návrh dohody o provedení práce je umístěn v příloze F. Podpis dohody a zavedení do evidence zaměstnanců je prováděno před nástupem zaměstnance do firmy.

Při nástupu do zaměstnání je pracovník firmy nejdříve seznámen s pracovním řádem a s předpisy týkajícími se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Je mu přidělena osobní skříňka a předány klíče od provozovny a sociálních prostor. Každý zaměstnanec prochází adaptačním procesem. Ten se skládá ze zaškolení, které provádí zkušený pracovník, kde jsou mu vysvětleny pracovní postupy a ze samostatné práce za přítomnosti tohoto

pracovníka. Další částí je „seznamovací porada“, kde se sejdou všichni pracovníci firmy a nový pracovník je zde představen. Ve firmě je budována atmosféra podporující spolupráci zkušených a nových zaměstnanců, aby adaptace probíhala hladce. K usnadnění adaptace a snížení možností případných nejasností má firma vypracovaný manuál, kde jsou popsány postupy vytváření a oběhu firemních dokladů a pracovní kodex, což je soubor pravidel, jež by měl pracovník dodržovat.

Firma Fitcentrum K2 proto, že uzavírá pouze dohody o provedení práce, zatím propouštěla zaměstnance pouze tak, že uplynula sjednaná doba pracovního poměru. Každý rok je sepsána nová dohoda s každým zaměstnancem, který ve firmě bude pracovat dál. Jednotliví zaměstnanci zde mohou odpracovat maximálně 300 pracovních hodin ročně.

2.6 Vzdělávání pracovníků

Postupně, jak se požadavky na pracovníky stále zvyšují, je nutné hledat a formovat specifické dovednosti a mnohé podniky investují značné prostředky, aby pracovníkům, pomocí rozvojových a vzdělávacích aktivit, pomohly tohoto cíle dosáhnout (Ulrich 2009, s. 156). Vzdělávání je proces, během něhož vzdělávaný získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Harrisonová rozlišuje čtyři druhy vzdělávání (Armstrong 2007, s. 461):

- Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci, když už bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
- Poznávací (kognitivní) vzdělávání – má za cíl zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- Citové (emoční) vzdělávání – spíše formuje postoje a pocity, než znalosti.
 - Sebereflektující vzdělávání – formuje nové vzorce nazírání, myšlení a chování, čímž jsou vytvářeny nové znalosti.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost s významnými vazbami na ostatní personální činnosti, která formuje pracovní schopnosti a osobnosti

pracovníků (Koubek 2007, s. 253). Zahrnuje jak vzdělávání v organizaci, které je interní a prováděné organizací, tak i vzdělávání mimo organizaci, jež se děje externě na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole (Bartoňková 2010, s. 16).

Podle Koubka má menší firma tři rozhodující důvody, proč vzdělávat svoje pracovníky (Koubek 2011, s. 138):

- 1) Zpravidla kvůli velikosti nemůže zaměstnancům poskytovat takové sociální výhody a jistoty jako velké firmy. Bývá pro ni obtížné získávat již odborně připravené pracovníky a tak mnohdy musí nově přijaté pracovníky adaptovat na firemní zvláštnosti v povaze práce.
- 2) Menší firma musí být přizpůsobivá. Přizpůsobiví musejí být také její pracovníci. Ve světě jsou to právě malé firmy, které se daleko rychleji chápou příležitostí poskytovaných novými objevy. K tomu ale musí připravit i svoje pracovníky.
- 3) Vzdělávání pracovníků je velice významným nástrojem ke zvyšování produktivity práce, množství a kvality práce, lepšího hospodaření se stroji, materiálem, energií, finančními prostředky a spokojenosti zákazníků, stejně jako formování harmonických pracovních vztahů.

Vzdělávání člověka lze rozdělit do tří základních oblastí. A to (Duda 2008, s. 114-115):

- 1) Oblast všeobecného vzdělávání – to zajišťuje většinou stát a člověk si zde osvojuje základní a všeobecné znalosti, dovednosti a chování pro život ve společnosti (Šikýř 2012, s. 146).
- 2) Oblast kvalifikace – zaměstnanci se přizpůsobují měnícím se požadavkům pracovních míst (Duda 2008, s. 114):
 - Orientace (zaškolení, adaptace) – vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků na jejich novou pracovní činnost (Bartoňková 2010 s. 17).

- Doškolení – prohlubování kvalifikace. Proces, kdy pracovník přizpůsobuje svoje současné znalosti a dovednosti novým požadavkům současného pracovního místa, které jsou vyvolané změnami v okolním prostředí (Koubek 2007, s. 256).
 - Přeškolení (rekvalifikace, retraining) – pracovníci jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje (Kocianová 2010, s. 170).
- 3) Oblast rozvoje – proces, jenž zvyšuje úroveň znalostí, dovedností a schopností. Má podobu vzdělávacích aktivit, které připravují pracovníky na širší, odpovědnější a náročnější úkoly a nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě (Armstrong 2007, s. 470).

Malé podniky v zahraničí se zpravidla soustřeďují na zapracování a adaptaci, doškolení a v poslední době také rozvoj pracovníků. V oblasti rozvoje se pak snaží vytvářet prostor pro vzdělávání z vlastní iniciativy a tady se orientují na řídicí a vysoce kvalifikované pracovníky a podporují jejich jazykové vzdělávání, práci s osobním počítačem, informační technologie, kurzy zaměřené na vedení lidí, jednání se zákazníky a zlepšování mezilidských vztahů (Koubek 2011, s. 140).

2.6.1 Systematické vzdělávání a cyklus systematického vzdělávání

Dříve bylo vzdělávání hlavně doménou personalistů, zatímco dnes jsou trendy spíše směrem, kdy odpovědnost za kvalifikaci a kompetence pracovníků nesou nadřízení manažeři (Vojtovič 2011, str. 148). Politika vzdělávání vychází zpravidla z toho, jak je vzdělávání chápáno v organizaci, přičemž nejefektivnější je tzv. systematické vzdělávání (Kocianová 2010, s. 171). Systematické vzdělávání je cyklus, který začíná identifikací vzdělávací potřeby, následným plánováním vzdělávání, realizací a je zakončen vyhodnocením výsledků vzdělávání a činností vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek 2007, 259).

Cyklus systematického vzdělávání:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb – provádí se za pomoci dostupných údajů o pracovních místech a zaměstnancích, přičemž potřebné údaje poskytuje analýza pracovních potřeb a hodnocení zaměstnanců (Šikýř 2012, s. 149). Proces identifikace potřeb se musí vázat na strategii organizace, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a proces hodnocení zaměstnanců (Duda 2008, s. 115).
2. Plánování vzdělávání – dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovídat na otázky (Koubek 2007, s. 265):
 - a) Jaké vzdělávání by mělo být zabezpečeno? (jeho obsah)
 - b) Komu má být poskytnuto? (jednotlivci, skupiny, povolání, atd.)
 - c) Jakým způsobem má být poskytováno? (na pracovišti nebo mimo, metody, pomůcky, režim vzdělávání)
 - d) Kým bude poskytováno? (interní nebo externí vzdělavatelé, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
 - e) Kde bude probíhat? (místo vzdělávání, ubytování, doprava aj.)
 - f) Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočet)
 - g) Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo a kdy se bude hodnotit)
3. Realizace vzdělávání – realizace spočívá v aplikaci vybrané metody vzdělávání (Šikýř 2012, s. 150)
4. Hodnocení výsledků vzdělávání – v menší firmě volíme většinou hodnocení podle zkušeností na základě nekvantitativních metod. V malé organizaci lze získat informace o efektivitě vzdělávání tak, že se zeptáme účastníků, jejich bezprostředních nadřízených, pozorujeme pracovníka při práci nebo se zeptáme školitele. Malá firma zpravidla formální metody nepoužívá (Koubek 2011, s. 148)

Protože je úspěšná realizace vzdělávání podmíněna aplikací správné metody, která umožní vzdělávaným osvojení požadovaných schopností, je třeba jejímu výběru věnovat zvýšenou pozornost (Šikýř 2012, s. 150).

2.6.2 Metody vzdělávání pracovníků

Při výběru metod vhodných pro vzdělávání pracovníků pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda (Armstrong 2007, s. 463-464). Rozlišujeme dvě základní skupiny metod. Metody vzdělávání na pracovišti kladou důraz na zvládnutí žádaných dovedností a osvojení si potřebného pracovního jednání a metody mimo pracoviště, jež jsou zaměřeny na získání odborných znalostí a jsou vhodnější ke vzdělávání vedoucích pracovníků (Duda 2008, s. 117). V menších firmách se ke vzdělávání pracovníků používají nejčastěji metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Jsou to především (Koubek 2011, s. 150):

- Instruktaž při výkonu práce
- Koučování
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady

Vzdělávání mimo pracoviště zabezpečují buď externí, nebo vlastní vzdělavatelé pomocí metod jako jsou (Duda 2008, 118):

- Přednáška spojená s diskusí
- Případové studie
- Workshopy
- Brainstorming
- Hraní rolí
- Simulace
- Assessment centre

2.6.3 Vzdělávání pracovníků ve Fitcentru K2

Vzdělávání pracovníků věnuje firma Fitcentrum K2 značnou pozornost. Snahou firmy je, aby už ve výběrových řízeních byli vybíráni pracovníci, pro které je kontinuální vzdělávání samozřejmostí a kteří si navíc sami hledají příležitosti, jak svoje znalosti a dovednosti neustále rozvíjet. Vedení pokládá vzdělávání pracovníků za velice důležité a snaží se tento postoj pracovníkům předat. Organizace uplatňuje všechny čtyři druhy vzdělávání, instrumentální a poznávací, formou odborných kurzů, které jsou pracovníkům doporučovány nebo si je sami vyhledávají, citové, kde při poradách, setkáních a jiných volnočasových aktivitách, tráví pracovníci společný čas a diskutují o dění ve firmě a sebereflektující, kdy má každý zaměstnanec k dispozici vyškoleného kouče a možnost absolvovat praktický sebezkušenostní výcvik zaměřený na sebereflexi. Cílem těchto aktivit je maximální využití potenciálu, zaměstnanců a zároveň hledání, jak tento potenciál dále rozšiřovat.

V současné době všichni pracovníci studují vysokou školu. Všichni prošli adaptačním vzdělávacím procesem a zároveň se pravidelně doškolují v oblasti fitness a komunikace. Každý pracovník má také vypracovaný dvouletý plán osobního rozvoje, který se každý půlrok aktualizuje. Metody, jež jsou při vzdělávání používány, jsou při adaptaci, instruktáž při výkonu práce, při doškolování je to koučování, counselling, pověření úkolem a pracovní porady a v oblasti osobního rozvoje je používán sebezkušenostní výcvik. Firma nemá dosud žádnou z těchto vzdělávacích aktivit písemně zpracovanou. Návrh projektu vzdělávací akce je umístěn v příloze G. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců firma zpracovaný nemá. V budoucnu by bylo optimální tento cyklus zpracovat a začít využívat.

2.7 Řízení pracovního výkonu

Na dosahování kvalitních výkonů zaměstnanců má kromě vzdělávání vliv i další personální činnost a tou je řízení pracovního výkonu. Řídit výkon pracovníků znamená, že jsou jasně stanoveny úkoly a cíle a

vytvořeny podmínky, ve kterých jsou tyto úkoly plněny tak, jak jejich vedoucí očekává (Urban 2012, s. 14). Za pracovní výkon lze považovat výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci přítomností v práci apod. (Šikýř 2012, s. 112).

Armstrong stanoví jako obecný cíl řízení výkonu kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů, vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného vedení. Konkrétně potom jde o propojení individuálních cílů s podnikovými (Armstrong 2007, s. 413). Principem řízení pracovního výkonu je přímá odpovědnost manažerů za vedení a řízení zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a realizace strategických cílů (Šikýř 2012, s. 113). Řízení pracovního výkonu představuje cyklus, který má tyto fáze (Koubek 2007, s. 204-205):

- 1) Definování role pracovníka – definuje hlavní požadavky na výkon.
- 2) Projednání a uzavření smlouvy o pracovním výkonu – dohoda definuje to, jakých výsledků by měl pracovník dosáhnout, jak bude výkon měřen a jaké schopnosti jsou po dosažení požadovaných výsledků potřebné.
- 3) Projednání a uzavření smlouvy o rozvoji schopností pracovníka – jedná se v podstatě o plán osobního rozvoje.
- 4) Řízení pracovního výkonu v průběhu období – fáze, kdy se při dennodenní práci, podnikají kroky, vedoucí k dosažení definovaných cílů.
- 5) Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – formální vyhodnocování s důrazem na úspěchy, pokrok ale i problémy.

V menších firmách jsou možnosti zavádění a uplatnění koncepce řízení pracovního výkonu snadnější, než ve velkých organizacích se složitou hierarchií řízení. Mezi pozitivní důsledky řízení výkonu v malých firmách patří to, že ve větší míře umožňuje pracovníkovi, aby spolurozhodoval o své

práci a dohodl se na výkonu, který je přiměřený jeho schopnostem (Koubek 2011, s. 199-200).

2.7.1 Řízení pracovního výkonu ve Fitcentru K2

Fitcentrum K2 patří mezi ty firmy, kde pracovníci, za podpory vedení, velice aktivně propojují individuální cíle s podnikovými. Firma žádnou písemnou smlouvu s pracovníky uzavřenu nemá, ale zaměstnanci zde mají podrobně definovanou pracovní roli a společně s nadřízeným pracovníkem, si sestavují plán osobního rozvoje, jehož plnění je každý půlrok kontrolováno a plán je zároveň i upravován, podle toho, jak se ho daří realizovat a jak se mění pracovní vnitřní i vnější podmínky. Tento systém je podle zaměstnanců i vedení ve firmě silným motivačním nástrojem.

2.8 Hodnocení pracovníků

S personální činností řízení pracovního výkonu je velice úzce spojena další personální činnost, a to hodnocení zaměstnanců. Podle Armstronga poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá a je významným nástrojem zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna (Armstrong 2007, s. 541). Je důležitou součástí vedení lidí, nástroj k dosažení plánovaných cílů, zdroj autority manažera a předpokladem dodržování morálky pracovníka. Kvalitní hodnocení je známkou kvalitního vedení (Pauknerová 2012, s. 217). Účelem hodnocení je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování zaměstnanců a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení (Kocianová 2010, s. 145). Šikýř rozlišuje formální a neformální hodnocení zaměstnanců (Šikýř 2012, s. 115). Neformální hodnocení je vlastně průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Nebývá zaznamenáno a výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí, ale má značný význam pro usměrňování práce pracovníka a povzbuzení a ocenění jeho práce (Koubek 2011, s. 124). Formální hodnocení se provádí pravidelně a zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího pohovoru a výsledná zpráva bývá součástí

personální evidence a podkladem nejen pro uzavření smlouvy pracovním výkonu na příští období, ale i pro výběr, odměňování nebo vzdělávání (Šikýř 2012, s. 116).

Hodnocení pracovníků plní tři funkce (Pauknerová 2012, s. 219):

- a) Poznávací – verbálně sdělené hodnocení umožňuje hodnotiteli, mimo jiné, poznat hodnoceného.
- b) Motivační – nástroj cílevědomého ovlivňování a pobízení pracovníků.
- c) Výchovnou – dává podnět k sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka, což zpravidla bývá podnětem k sebezdokonalení.

Nejkompetentnější osobou, pro hodnocení pracovníka je podle Koubka jeho bezprostřední nadřízený. Hodnocení mohou ale provádět taky jiné osoby, jako nadřízený bezprostředního nadřízeného, pracovník personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, vnější i vnitřní zákazníci organizace, spolupracovník nebo skupina spolupracovníků a výjimečně i podřízený. Poslední dobou vzrůstá význam sebehodnocení, které může pracovník pojmout jako přípravu na hodnotící pohovor, kde je hodnocení prezentováno, jako jeho úhel pohledu (Koubek 2007, s. 216-217).

2.8.1 Proces a metody hodnocení pracovníků

Proces hodnocení má určitou formu. Aby bylo hodnocení provedeno kvalitně, je třeba se řídit vhodným postupem (Duda 2008, s. 81-82):

- 1) Stanovit předmět hodnocení
- 2) Vybrat kritéria hodnocení
- 3) Vybrat vhodné metody hodnocení
- 4) Hodnotit
- 5) Dokumentovat výsledky hodnocení
- 6) Diskutovat se zaměstnanci o výsledcích hodnotícího procesu
- 7) Provést nutné změny vyplývající z procesu hodnocení

Různě zacílená hodnocení vyžadují různá kritéria. Ta by měla být validní, objektivní, nezávislá, relevantní, srozumitelná a jednoznačná, měla by odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka a jejich počet by neměl být příliš velký (Kocianová 2010, s. 149). Nejčastěji se používají kritéria z následujících okruhů (Koubek 2011, s. 128):

- a) Výsledky práce – množství práce, odpadovost, úrazovost
- b) Pracovní chování – ochota přijímat úkoly, hospodárnost, docházka
- c) Sociální chování – ochota spolupracovat, vztah k zákazníkům
- d) Dovednosti a znalosti, vlastnosti – znalost práce, dovednosti, fyzická síla, samostatnost, loajalita, tvořivost, cílevědomost.

Metod hodnocení pracovníků je celá řada a navíc mívají i řadu variant (Koubek 2007, s. 219). Šikýř popisuje tyto metody hodnocení zaměstnanců (Šikýř 2012, s. 117):

- Hodnocení podle stanovených cílů – posuzuje se dosažení stanoveného cíle.
- Hodnocení podle stanovených norem – posuzuje se splnění stanovené normy.
- Hodnocení pomocí stupnice – jednotlivá kritéria se posuzují zvlášť tak, že se k nim přiřadí stupeň výkonu.
- Hodnocení volným popisem – hodnotitel popíše pracovní výkon hodnoceného.
- Hodnocení metodou kritických případů – hodnotitel zaznamenává mezní situace, případy uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu.
- Hodnocení metodou BARS – používá se pro hodnocení pracovního chování, kdy se každé kritérium pracovního chování klasifikuje zvlášť přiřazením určitého stupně.
- Hodnocení metodou AC/DC – (Assessment centre/Development centre) je založeno na skupinovém i individuálním řešení modelových případů, jež prověřují skutečné schopnosti a motivaci hodnocených pracovníků.

2.8.2 Hodnocení pracovníků ve Fitcentru K2

Firma Fitcentrum K2 svoje pracovníky hodnotí formálně i neformálně. Neformální hodnocení probíhá průběžně, při kontaktu s vedením, což bývá minimálně dvakrát měsíčně, většinou však dvakrát týdně a formální hodnocení probíhá na poradě, kdy se zároveň vypracovává nebo upravuje plán osobního rozvoje. Toto hodnocení, spolu s individuálním hodnocením, které probíhá jednou za půl roku při hodnotícím pohovoru, jsou podkladem pro tvorbu plánu osobního rozvoje. Hodnotící pohovor provádí majitelka firmy a přímá nadřízená pracovníka a jeho součástí je sebehodnocení, jež přednese pracovník, jako subjektivní hodnocení svého výkonu. Kritéria, na jejichž základě je hodnocení prováděno, jsou:

- a) Výsledky práce – počet odpracovaných hodin, velikost tržeb, spokojenost zákazníků, množství stížností.
- b) Pracovní chování – ochota přijímat úkoly, ochota se vzdělávat, dodržování instrukcí, vedení potřebných záznamů, dohlížení na dodržování provozního řádu.
- c) Sociální chování – ochota spolupracovat, chování ke klientům, vztahy na pracovišti.
- d) Dovednosti, znalosti a vlastnosti – znalost práce, samostatnost, tvořivost, cílevědomost, loajalita, přizpůsobivost, odolnost vůči stresu.

Hodnocení je prováděno dvěma způsoby a to pomocí stupnice a volným popisem.

Další významnou personální oblastí pro pracovníka i firmu je oblast odměňování.

2.9 Odměňování pracovníků

Odměňování je kompenzací za vykonanou práci a je realizováno formou mzdy, platu, či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny (Kocianová

2010, s. 160). Účelem odměňování je spravedlivě ocenit výkon pracovníků a efektivně je stimulovat k vykonávání sjednané práce a dosažení žádaného výkonu (Šikýř 2012, s. 124). Zákoník práce používá pojem odměňování za vykonanou práci pro pracovní poměr, dohody o provedení práce a dohody o pracovněprávní činnosti (Neščáková, Jakubka 2012, s. 175).

Cílem odměňování je (Armstrong 2007, s. 515):

- Odměňovat podle toho, jak si pracovníky ceníme.
- Odměňovat za ochotu, kterou vytvářejí.
- Vytvářet kulturu podporující kvalitní výkon.
- Motivovat.
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy.
- Fungovat spravedlivě, důsledně, transparentně a srozumitelně.

System odměňování lze chápat v širším pojetí jako vyvážený soubor prvků, jež firma poskytuje pracovníkovi, který je chápe jako pozitivní požitky (Duda 2008, s. 91-92). Armstrong udává jako složky odměňování (Kocianová 2010, s. 161):

- Základní peněžní a dodatečné pohyblivé odměny
- Zaměstnanecké výhody
- Nepeněžní odměny
- Procesy řízení pracovního výkonu (viz kapitola 10 Řízení pracovního výkonu)

U nás se personální praxe orientuje téměř výhradně na problematiku peněžního odměňování a zaměstnaneckých výhod (Koubek 2007, s. 285).

2.9.1 Základní peněžní odměny

Mezi základní peněžní formy odměňování patří mzda, plat a všechny jeho složky včetně příplatků a odměn vypočítaných na základě dosažených hospodářských výsledků (Duda 2008, s. 92). Jedním z nejdůležitějších problémů, které musí organizace řešit, je to, jakou mzdovou formu, nebo kombinaci forem, zvolí. Úkolem mzdové formy je ocenit výsledky práce

zaměstnance a veškeré další aspekty jeho výkonu (Koubek 2011, s. 169). Nejčastěji používané mzdové formy jsou (Šikýř 2012, s. 132):

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Provize
- Prémie
- Osobní hodnocení
- Podíl na výsledcích hospodaření

Plat a časová mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec dostane za odvedenou práci (Kocianová 2010, s. 163). Při úkolové mzdě je pracovník placen předem určenou částkou, za každou jednotku práce, kterou vykoná (Duda 2008, s. 103). V případě, že je pracovníkovi poskytována provizní mzda, je jeho odměna zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství (Koubek 2007, s. 312). Prémie se vyplácí buď jednorázově, nebo pravidelně, přičemž pravidla prémie jsou většinou upraveny předem (Šikýř 2012, s. 134). Osobní ohodnocení je počítáno procentem ze základního platu a oceňuje se to, jak je práce náročná a také dlouhodobé výsledky (Kocianová 2010, s. 163). Při odměnách závislých na výsledcích hospodaření je obvykle výplata spojena s dosažením určitého zisku firmy (Armstrong 2007, s. 524).

Je žádoucí, aby vedoucí pracovník měl možnost hmotné odměňování svých podřízených přímo významně ovlivňovat, přičemž silnější stimulační účinek je pohyblivým složkám odměny, než pevné části platu (Pauknerová 2012, s. 222).

2.9.2 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“ (Koubek 2007, s. 319). Nebývají obvykle provázány s výkonem pracovníka, avšak může se při jejich poskytování přihlížet k funkci, k postavení ve firmě,

k době zaměstnání a k zásluhám (Duda 2008, s. 108). Milkovich a Boudreau rozlišují čtyři cíle, jež by měly zaměstnanecké výhody splňovat (Kocianová 2010, s. 164):

- Měly by být schopné konkurovat výhodám ostatních firem.
- Měly by být nákladově efektivní.
- Zaměstnanecké výhody by se měly v co nevyšší možné míře přizpůsobovat jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků.
- Měly by být v souladu se zákony.

Systém zaměstnaneckých výhod může být plošný, kdy zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům výhody totožné a volitelný, označovaný jako cafeteria systém (Šikýř 2012, s. 143). Podstatou cafeteria systému je vytvoření nabídky benefitů, ze kterých si zaměstnanec volí podle svých priorit, potřeb a zájmů, v rozsahu, který je mu přidělen (Pauknerová, 2012, s. 222). Koubek rozděluje zaměstnanecké výhody v menších firmách do čtyř skupin (Koubek 2011, s. 186):

1. Výhody sociální povahy – důchodové a životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.
2. Výhody zkvalitňující využití volného času – kulturní a sportovní aktivity, zájezdy a rekreační pobyty pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.
3. Výhody mající vztah k práci - stravování, slevy na firemní produkty, parkoviště, příspěvek na dopravu, příspěvek na oblečení, na vzdělání apod.
4. Výhody vázané na pozici ve firmě – firemní automobil, mobilní telefon, příspěvek na společenský oděv apod.

2.9.3 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny jsou takové odměny, které neobsahují žádné přímé platby a většinou vyplývají ze samotné práce. Jde například o pocit uznání, autonomie, úspěšnosti, příležitosti využívat a rozvíjet svoje

dovednosti, poskytování vzdělávání, možnosti rozvíjení kariéry a kvalitní vedení ze strany nadřízených (Armstrong 2007, s. 519).

2.9.4 Odměňování ve Fitcentru K2

Fitcentrum K2, stejně jako mnoho dalších menších firem, přestože uzavírá se zaměstnanci pouze dohody o provedení práce, používá odměňování jako nástroj k motivaci pracovníků k dosažení jejich požadovaného výkonu. Odměňování je v organizaci složeno ze základní, pevně stanovené odměny a z pohyblivé složky, ze zaměstnaneckých výhod, nepeněžních odměn a z procesu řízení pracovního výkonu. Základní peněžní odměna je poskytována formou časové mzdy, která je 70,- Kč za hodinu a pohyblivé složky mzdy jsou provize a prémie. Provize je počítána procentem z dosažených tržeb a prémie zaměstnanci dostávají na konci roku a jejich výše je závislá na výsledcích hodnocení pracovního výkonu a určuje ji vedení firmy. Zaměstnanecké výhody, jež firma pracovníkům poskytuje, jsou:

- Výhody sociální povahy – bezúročné půjčky, dárek k narozeninám
- Výhody zkvalitňující využití volného času – kulturní aktivity
- Výhody mající vztah k práci – slevy na firemní produkty, volný vstup do provozovny i mimo provozní dobu, firemní oděv
- Výhody vázané na pozici ve firmě – příspěvek na odborné knihy

Nepeněžní odměny, které se pracovníkům firmy snaží organizace poskytnout, jsou příležitosti využívat a rozvíjet svoje dovednosti, možnost a podpora vzdělávání a pocit uznání a autonomie.

Další podkapitola je věnována personální oblasti a řeší, v jakém prostředí zaměstnanci pracují a jaká péče je jim organizací poskytována.

2.10 Péče o pracovníky a pracovní podmínky

„Zaměstnanci mají právo být považováni za lidské bytosti, zejména když si uvědomíme, že mnohé z jejich osobních problémů vznikají v souvislosti s prací a že v souvislosti s prací je také nejlepší je řešit“

(Armstrong 2007, s. 685). Péče o zaměstnance zahrnuje povinnou péči vyplývající ze zákona a dobrovolnou péči, jež vyplývá z personální politiky zaměstnavatele (Šikýř 2012, s. 154). V menších firmách zahrnuje péče o pracovníky tyto oblasti (Koubek 2011, s. 224-225):

1. Pracovní doba a režim práce
2. Prostředí, v němž se pracuje
3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví
4. Personální rozvoj pracovníků
5. Služby poskytované pracovníkům na pracovišti
6. Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

1. Pracovní doba je čas, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele a čas, kdy je k vykonávání práce na pracovišti připraven, přičemž doba odpočinku není pracovní dobou (Neščáková, Jakubka 2012, s. 125) To, jak bude organizovaná pracovní doba, ovlivňují z velké míry zákazníci firmy. Pracovní doba se přizpůsobuje potřebám provozu, sezóně a pro zaměstnance je faktorem kvality pracovního a soukromého života (Duda 2008, s. 38). Pracovní režim bývá obvykle určován povahou pracovního procesu, tím zda je dělený nebo nepřetržitý. Pracovní režimy vhodné pro menší firmy jsou (Koubek 2011, s. 225-228):

- Přesčasová práce
 - Směnová práce
 - Práce na částečný úvazek
 - Pružná pracovní doba
 - Sdílení pracovního místa
 - Distanční práce (domácká práce)
 - Smlouva na roční počet pracovních hodin
2. Mezi stále řešené aktuální otázky patří podmínky, v nichž pracovníci pracují, protože mají vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků (Pauknerová 2012, s. 114). Dvořáková uvádí, že pracovní prostředí je tvořeno všemi fyzikálními, chemickými, biologickými,

sociálními, kulturními a jinými činiteli, jež působí na zaměstnance při vykonávání práce (Šikýř 2012, s. 171). Největší pozornost je nutné věnovat zejména prostorovému a barevnému řešení pracoviště, fyzikálním podmínkám práce a sociálně-psychologickým podmínkám (Duda 2008, s. 41).

3. S pracovním prostředím souvisí i otázka bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Povinností zaměstnavatele je provádět opatření, která povedou k odstranění příčin ohrožení života a zdraví zaměstnance a vytvoří tak, bezpečné pracovní podmínky (Koubek 2007, s. 355). Bezpečnost práce je u nás řešena právními normami a sledována orgány státního dozoru, jež mohou kdykoli vstupovat do organizace a žádat potřebné doklady a informace (Kocianová 2010, s. 180).
4. Personálnímu rozvoji pracovníků se věnuje devátá kapitola Vzdělávání pracovníků.
5. a 6. Službám poskytovaným pracovníkům na pracovišti a ostatním službám poskytovaným pracovníkům a jejich rodinám je věnovaná podkapitola 12.2 Zaměstnanecké výhody.

2.10.1 Péče o pracovníky a pracovní podmínky ve Fitcentru K2

Ve firmě Fitcentrum K2, jako malé firmě, zahrnuje péče o pracovníky tyto oblasti:

- Pracovní doba – ta je určena provozní dobou fitcentra. Pracovníci nastupují do práce, pokud jsou vedoucím pracovníkem požádáni a zároveň je to pro ně možné. Zaměstnanci mají smlouvu na roční počet pracovních hodin.
- Pracovní podmínky – firma se snaží vytvářet a zlepšovat pracovní podmínky svých zaměstnanců nejen tak, aby byly splněny její zákonné povinnosti, ale i na základě podnětů od zaměstnanců.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví – každý pracovník je poučen při nástupu a jednou ročně doškolen. Vedení firmy podporuje pracovníky formou diskusí a porad, aby svým jednáním předcházeli

rizikovým situacím, které by mohlo jejich chování, popřípadě chování klientů způsobovat.

- Personální rozvoj (viz podkapitola 2.6.3 Vzdělávání pracovníků ve Fitcentru K2)
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti a ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (viz kapitola 2.9.2 Zaměstnanecké výhody).

Poslední podkapitola je věnovaná důležité personální činnosti a tou je oblast utváření mezilidských vztahů na pracovišti.

2.11 Pracovní vztahy

Kvalita pracovních vztahů vytváří rámec pro dosahování cílů organizace i individuálních cílů jednotlivých pracovníků (Koubek 2007, s. 326). Provazník uvádí, že ve vztazích na pracovišti dochází k uspokojování potřeby sociálního kontaktu, potřeby poskytovat a přijímat pomoc, potřeby někoho ovládat a někomu se podřizovat, potřeby být přijímán, náležet k určité skupině, potřeby nalézt osoby, s podobnými hodnotami a potřeby mít sociální jistoty (Kocianová 2010, s. 181).

Existují čtyři možnosti, jak přistupovat ke vztahům na pracovišti (Armstrong 2007, s. 627):

- Nepřátelský - firma rozhoduje po svém a pracovníci se musí přizpůsobit. Mají pouze možnost odmítnout spolupracovat.
- Tradiční – vedení podniku předkládá návrhy a zvolení zástupci pracovníků na ně reagují. To vytváří dobré zaměstnanecké vztahy.
- Partnerský - pracovníci jsou zapojeni do vytváření a realizace jednotlivých oblastí politiky, právo řídit je ponecháno organizaci.
- Sdílení moci – pracovníci jsou každý den zapojováni do strategického rozhodování.

Vztahy na pracovišti lze rozdělit na formální a neformální. Formální vztahy vyplývají z organizační struktury podniku a neformální vztahy, které vytváří postupně na základě svých potřeb a subjektivních preferencí (Pauknerová 2012, s. 194). Atmosféru v pracovních vztazích je důležité neustále zlepšovat tak, že budeme vytvářet jejich slušnou a spravedlivou politiku a důsledně dodržovat její uplatňování (Armstrong 2007, 632).

V menších firmách, zejména zpočátku jejich existence, bývá obvyklé zaměstnávání příbuzných, přátel a známých. Pokud k tomuto fenoménu dojde, je důležité, aby se majitelé nebo nejvyšší vedoucí pracovníci řídili následujícími zásadami (Koubek 2011, s. 220-221):

- Vybírat z co nejširšího okruhu pracovníků, nejen z příbuzných a známých a zároveň potlačovat jejich vliv ve firmě.
- Pro výběr zaměstnanců používat stejná kritéria, ať se jedná o příbuzné, přátele, známé nebo ostatní uchazeče.
- Snažit se eliminovat skutečné i domnělé přehrady mezi skupinou příbuzných, přátel, známých a dalšími pracovníky.
- Nedovolit jim, aby si přisvojovali více pravomocí, než přísluší jejich pracovní pozici.
- Nenechat se jimi nepřiměřeně ovlivňovat při rozhodování.
- Otevřeně aplikovat politiku stejného přístupu ke všem pracovníkům.

2.11.1 Pracovní vztahy ve Fitcentru K2

Ve firmě Fitcentrum K2 je kladen na tvorbu kvalitních pracovních vztahů značný důraz. Vedení přistupuje k jejich utváření partnerským způsobem. Neformální vztahy zde v podstatě kopírují strukturu vztahů formálních. Většina zaměstnanců, kteří tady v současnosti pracují, pochází z řad bývalých klientů, žání ale ne z řad známých, přátel nebo příbuzných vedení. Firma se snaží podpořit utváření příznivých vztahů na pracovišti tím, že aplikuje otevřenou, spravedlivou a transparentní politiku stejného přístupu ke každému pracovníkovi.

Závěr

Cíl práce byl, na základě teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů, navrhnout optimalizaci personálních činností v malé organizaci Fitcentrum K2 Mohelnice. Na začátku byla představena malá firma, která zaměstnává pouze pět pracovníků, kdy žádný z nich v současnosti není zaměstnanec v pracovním poměru, ale má pouze uzavřenou dohodu o provedení práce. Snahou vedení i přesto je, aby v organizaci byly postupně zavedeny všechny personální činnosti v co nejširším rozsahu. Některé z nich jsou zde používány více, jiné méně.

Analýzu pracovních míst ani rolí zde zatím neprováděli, proto je právě analýza pracovní role první navrhovanou optimalizací, která by byla dále využitelná v dalších personálních oblastech.

Personální činnost plánování pracovníků organizace sice provádí, ale žádný písemný plán zde zpracován není. Firma se vzhledem k proměnlivosti trhu kloní spíše ke krátkodobému, plánování. Měkké, intuitivní plánování se zde opírá o detailní znalost pracovního místa. Další navrhnutou optimalizací tvoří zpracování návrhu plánování pracovníků.

Získávání zaměstnanců je personální činnost, která se ve firmě pravidelně opakuje, protože zaměstnanci, kteří jsou většinou z řad vysokoškolských studentů, se pravidelně obměňují. Firma má zavedený systém a zatím nebyla nucena ho nijak měnit. Pracovníci byli až doposud vybráni z řad dlouhodobých klientů firmy, tudíž nebyli neznámí a zároveň měli alespoň rámcovou představu o požadavcích na pracovní místo. Navrhovanými optimalizacemi pro tuto personální činnost je rozsáhlejší inzerát, vytvořený na základě původního, který by byl využit na vývěškách a na webových stránkách a sociálních sítích, popř. v tisku a dále postup, kterým by se firma řídila, pokud by nenašla pracovníka v řadách stávajících klientů.

Na tuto personální činnost úzce navazuje **výběr pracovníků**. Zaměstnanci jsou zde vybíráni ve dvou etapách, kdy první je tvořena

zkoumáním dotazníků a životopisů a druhá pohovorem 1+1. Vzhledem k tomu, že dotazník je velice stručný, bylo by optimální ho rozšířit podle návrhu.

Další personální činnost, **přijímání zaměstnanců**, probíhá ve Fitcentru K2 na základě dohod o provedení práce. Dohody jsou však jednoduché, proto by bylo vhodné je upravit a zahrnout do nich poznatky z již navrhované analýzy pracovní role. Tato úprava je další optimalizací personálních procesů v organizaci. **Adaptaci zaměstnanců** je zde podle mého názoru věnována dostatečná péče. Vzhledem k charakteru pracovní smlouvy, která většinou končí z důvodu uplynutí doby, na kterou byla sjednaná, není potřeba **propouštění zaměstnanců** věnovat větší pozornost, než je v současnosti věnována.

Do personální oblasti **vzdělávání pracovníků** je i na tak malou firmu investováno značné úsilí ze strany vedení i samotných zaměstnanců. Ve firmě patří k standardu zaměstnanec se kontinuálně vzdělávat. Každý pracovník má vytvořený dvouletý plán osobního rozvoje. Firma ale nemá žádný z projektů vzdělávání zpracován písemně, takže další navrhovanou optimalizací je projekt firemního vzdělávání sestavený na základě toho, jak část vzdělávání ve firmě v současnosti probíhá. Další optimalizací by do budoucna mohlo být zpracování cyklu systematického vzdělávání.

Na vzdělávání a osobní rozvoj navazuje další personální činnost a tou je **řízení pracovního výkonu**. To zde funguje na základě plánu osobního rozvoje, který je každého půl roku upravován. Tento způsob řízení pracovního výkonu je v těchto podmínkách optimální.

Další navazující personální proces je **hodnocení pracovníků**. Ve firmě je prováděno neformální hodnocení průběžně minimálně dvakrát měsíčně a formální hodnocení na poradách. Toto hodnocení spolu se sebehodnocením, a s individuálním hodnocením, které probíhá jednou za půl roku při hodnotícím pohovoru, jsou podkladem pro tvorbu plánu osobního rozvoje. Tuto oblast má organizace Fitcentrum K2 pokrytou dostatečně.

Další personální činností, jež je zde prováděna vcelku kvalitně, je **odměňování pracovníků**. Zaměstnanci, ač pracují jen na dohodu o provedení práce, mají pevnou i pohyblivou složku mzdy, dostávají prémie a vzhledem k velikosti a možnostem firmy i zajímavé zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny.

Oblast **péče o zaměstnance**, která zahrnuje pracovní dobu a režim, pracovní podmínky, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, personální rozvoj a služby poskytované pracovníkům na pracovišti a ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám má organizace ošetřenu dostatečně.

Poslední a velice důležitou personální oblastí je oblast **zaměstnaneckých vztahů**. Vedení k jejich utváření přistupuje partnerským způsobem a neformální vztahy zde v podstatě kopírují vztahy formální. Firma nezaměstnává v současnosti žádné příbuzné, což bývá u malých firem zdrojem problémů. Všichni minulí i současní zaměstnanci pochází z řad klientů, nelze o nich tedy říci, že by byli pro vedení firmy neznámí, což je pro firmu výhodou nejen při výběru zaměstnanců. Vedení firmy zastává otevřený, spravedlivý a průhledný přístup ke každému pracovníkovi.

Celkově lze říci, že na malé organizaci, kterou Fitcentrum K2 je, se ukazuje, že je možné implementovat personální činnosti do každodenního života firmy a to potom může být pro chod firmy značným přínosem, ne-li částečným garantem jejího úspěšného fungování.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Mikulíčková Markéta
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP
Název práce: Personální procesy v malé firmě
Počet znaků: 74 720
Počet příloh: 7
Počet titulů použité literatury: 13
Klíčová slova: personální, činnost, řízení, zdroje, pracovník, firma, optimalizace, zaměstnanec, vedení, analýza, metoda, postup, lidské, pracovní.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů navrhnout optimalizaci personálních činností ve firmě Fitcentrum K2 Mohelnice. Práce zahrnuje teoretický popis jednotlivých personálních činností v malých firmách na základě literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů a na pracovní právo, analýzu personálních procesů ve sledované firmě, popřípadě návrh vhodných opatření, které by umožnily u jednotlivých personálních činností jejich optimalizaci.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008.
- www.fitcentrumk2.cz dostupná z <http://www.fitcentrumk2.cz> [cit. 5. 12. 2013]
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- Interní dokument organizace dostupný z Fitcentrum K2, Sadová 25, 78985 Mohelnice [cit. 8. 10. 2013]
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007.
- NEŠČÁKOVÁ, L., JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2012 v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- Poslání organizace dostupné z <http://www.fitcentrumk2.cz> [cit. 5. 8. 2013]
- POUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- SCHMIED, Z., TRYLČ, L. *Zákoník práce 2014*. Olomouc: Anag, 2014.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011.

Příloha A - Návrh analýzy pracovní role ve firmě Fitcentrum K2

- Název role – pracovník fitcentra
- Držitel role odpovědný majitelce firmy Markétě Mikulíčkové
- Účel role – zajistit bezproblémový provoz fitcentra
- Hlavní oblasti výsledků
 - 1) Při vstupu klienta vydávat klíče od šatní skříňky, a pokud je klient ve fitcentru poprvé, seznámit ho pravidly využívání zařízení.
 - 2) Dohlížet, aby klienti používali na strojích ručníky a měli předepsané oblečení (dlouhé tepláky a tričko, které zakrývá ramena), pokud klient ručník nemá, tak mu ho zapůjčit.
 - 3) Obsloužit klienta na baru, připravit pití, popřípadě nabídnout jiné doplňky stravy vhodné při cvičení.
 - 4) Dohlížet na cvičící klienty, a pokud mají vytvořený cvičební program, tak se aktivně podílet na jeho vyladování (změny cviků podle přání a možností klienta, změny frekvence a tempa cvičení, apod.)
 - 5) Na objednávku sestavit cvičební program a ten pravidelně jednou za měsíc kontrolovat a konzultovat s klienty.
 - 6) Dohlížet, aby v provozovně, šatnách a sociálních zařízeních byl dodržován pořádek.
 - 7) Konverzovat s klienty na baru, a pokud projeví zájem, nabízet jim rady a pomoc. Základem konverzace by měl být upřímný zájem o spokojenost klienta.
 - 8) Obsluhovat solárium a poučit klienty, jak s ním zacházet a zároveň jim nabídnout solární kosmetiku.
 - 9) Na závěr pracovní doby spočítat tržbu a zanést všechna požadovaná data (záznamy na permanentkách, tržby, objednávky, apod.) do počítače.
- Musí znát
 - 1) Základy práce s počítačem Excel, Word
 - 2) Základy matematiky – základní počty, procenta

- 3) Základní znalost strečinku a cvičení na posilovacích strojích
 - 4) Základní znalost o doplňcích stravy ve fitness
- Musí být schopen dělat
 - 1) Prodávat zboží a připravovat nápoje
 - 2) Poskytnout pomoc při cvičení
 - 3) Poradit jak správně cvičit
 - 4) Aktivně reagovat na požadavky klienta
 - 5) Udržet pořádek a příjemnou atmosféru v provozovně
 - 6) Ukázat klienty, kteří atmosféru narušují
 - 7) Dohlédnout na dodržení pravidel
 - 8) Vypracovávat interní účetní doklady
 - 9) Komunikovat se širokým spektrem klientů
 - Očekávané chování
 - 1) Pro-aktivní, vstřícný přístup ke klientům
 - 2) Snaha o spoluvytváření příjemné a přátelské atmosféry
 - 3) Zájem o klienty, kterým nabídne možnosti, jak udělat cvičení atraktivnější
 - 4) Podávání nových podnětů, jak vylepšit služby a zvýšit prodej

Příloha B - Návrh plánování pracovníků ve firmě Fitcentrum K2

1. Definování cílů činnosti firmy.
Zajištění celoročního provozu posilovny a lekcí flayingu, funkčního tréninku a cvičení SM systém.
2. Převod těchto cílů do potřeby pracovních sil a následné stanovení počtu pracovníků, potřebných k naplnění stanovených cílů.
Na provoz posilovny budou potřeba dva noví pracovníci, na flying jeden nový pracovník, na funkční trénink dva pracovníci a na SM systém dva pracovníci.
3. Odhad počtu a druhu budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil. Firma má v současnosti k dispozici dva pracovníky na pozici obsluha ve fitcentru, které lze využít na realizaci funkčních tréninků.
4. Stanovení rozdílu mezi potřebou pracovníků a odhadem počtu pracovníků získaných z vnitřních zdrojů. Výsledkem je potom čistá potřeba pracovníků.
Čistá potřeba pracovníků je tedy dva pracovníci na obsluhu fitcentra, jeden pracovník na flying a dva pracovníci na SM systém.
5. Průzkum možností využitím vnitropodnikových rezerv.
Bude nutné zajistit odpovídající vzdělání pro dva pracovníky obsluhy fitcentra, aby byli schopni realizovat funkční tréninky.
6. Pokud nelze zajistit potřebné pracovníky z vnitřních zdrojů, je nutné zvážit jejich získání z vnějšího trhu práce.
Bude nutné přijmout dva pracovníky na pozici obsluha fitcentra, jednoho pracovníka na realizaci flyingu a dva pracovníky na realizaci SM systému.
7. Konfrontace perspektivní potřeby pracovníků s možnostmi pokrytí vnitřními a vnějšími zdroji.
Pokud nebudou v daném časovém období vyškoleni a přijati pracovníci na skupinová cvičení, bude potřeba redukovat nebo zrušit nabídku skupinových cvičení a pokud nebudou nalezeni a přijati vhodní pracovníci na pozici obsluha fitcentra, tak po dobu, než budou nalezeni, nastoupí na směnu majitelka.

8. Kontrola a vyhodnocení plnění plánů a sledování změn, které mají vliv na firemní cíle a následnou potřebu pracovníků.
Bude prováděna průběžně každý měsíc.
9. Případná úprava plánů na základě kontroly a vyhodnocení plánů.
Při zjištění rozdílu mezi skutečností a plánem, bude plán okamžitě upraven.

Příloha C- Návrh inzerátu pro získávání pracovníků ve Fitcentru K2

FITCENTRUM K2 MOHELNICE PŘIJME BRIGÁDNÍKA

Pracovní doba: Pravidelně: pondělí - čtvrtek 16:00-20:00. Částečně podle dohody: pátek 10-20, neděle 10:00-13:00, prázdniny

Nástup: 13. 1. 2014 (po základním zaučení probíhajícím od 6. 1. 2014)

Nabízíme: Velmi příjemné pracovní prostředí, fyzicky nenáročnou práci, osobní růst, dlouhotrvající spolupráci, čistou mzdu 70,- Kč/h + provize z prodeje, volný vstup do fitcentra, příjemný pracovní kolektiv☺

Požadujeme: Komunikativnost, samostatnost, ochotu učit se, nadšení pro práci s lidmi, aktivní přístup k práci a čistý trestní rejstřík.

Výhodou, ale ne podmínkou, jsou: Prodejní dovednosti, zkušenosti se cvičením, časová flexibilita.

Kontakt: Fitcentrum K2, Sadová 25, MOHELNICE, p. Mikulíčková osobně, v pracovní dny 10-20h osobně

Příloha D – Návrh postupu získávání pracovníků ve Fitcentru K2

1. Vývěska ve firmě
2. Oznámení o volném místě na webových stránkách firmy a na sociálních sítích Face Book a Twitter
3. Vývěska ve spřátelených organizacích bez poplatku (Sport Mohelnice, Cyklocentrum Mohelnice)
4. Inzerce ve spřáteleném tisku bez poplatku Mohelnicko
5. Spolupráce se školami (vývěska, rozhovor se studenty)
6. Zpoplatněná inzerce v místním tisku Mohelnický zpravodaj

**Příloha č. E – Návrh dotazníku zájemce o pracovní místo ve firmě
Fitcentrum K2**

DOTAZNÍK ZÁJEMCE O PRACOVNÍ MÍSTO

1. Jméno a příjmení.....
2. Adresa současného pobytu.....
3. Kontaktní telefon
4. Nemáte záznam v trestním rejstříku?.....
5. Považujete za samozřejmé číst odborné knihy, pokud se vztahují
k oboru, ve kterém pracujete?.....
6. Nemáte problém nastoupit do práce i nad rámec dohodnuté pracovní
doby?
7. Zvládáte práci na PC (Excel, Word).....
8. Myslíte si o sobě, že dobře komunikujete se zákazníky?
9. Děláte nějaký sport? Pokud ano, jaký?.....
10. Vykonáváte nějaké zaměstnání nebo pouze studujete?.....
11. Jsou nějaké skutečnosti, které chcete uvést navíc?
.....
.....
.....

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Zaměstnavatel: Fitcentrum K2 - Markéta Mikulíčková, Sadová 125/27,
78985 Mohelnice

a

zaměstnanec....., r. č.

narozen

bydliště

uzavírají tuto dohodu o provedení práce:

1. Zaměstnanec na základě této dohody v době od do
odpracujemax. 300h ročně jako obsluha ve fitcentru (viz výkaz
docházky).
2. Za vykonanou práci zaměstnanci náleží odměna ve výši 70 Kč/h.
3. Zaměstnanec je povinen:
 - 1) Při vstupu klienta vydávat klíče od šatní skříňky, a pokud je klient
ve fitcentru poprvé, seznámit ho pravidly využívání zařízení.
 - 2) Dohlížet, aby klienti používali na strojích ručníky a měli
předepsané oblečení (dlouhé tepláky a tričko, které zakrývá
ramena), pokud klient ručník nemá, tak mu ho zapůjčit.
 - 3) Obsloužit klienta na baru, připravit pití, popřípadě nabídnout jiné
doplňky stravy vhodné při cvičení.
 - 4) Dohlížet na cvičící klienty, a pokud mají vytvořený cvičební
program, tak se aktivně podílet na jeho vyladování (změny cviků
podle přání a možností klienta, změny frekvence a tempa cvičení,
apod.)
 - 5) Na objednávku sestavit cvičební program a ten pravidelně jednou
za měsíc kontrolovat a konzultovat s klienty.

- 6) Dohlížet, aby v provozovně, šatnách a sociálních zařízeních byl dodržován pořádek.
- 7) Konverzovat s klienty na baru, a pokud projeví zájem, nabízet jim rady a pomoc. Základem konverzace by měl být upřímný zájem o spokojenost klienta.
- 8) Obsluhovat solárium a poučít klienty, jak s ním zacházet a zároveň jim nabídnout solární kosmetiku.
- 9) Na závěr pracovní doby spočítat tržbu a zanést všechna požadovaná data (záznamy na permanentkách, tržby, objednávky, apod.) do počítače.
- 10) Prodávat zboží a připravovat nápoje
- 11) Poskytnout pomoc při cvičení
- 12) Poradit jak správně cvičit
- 13) Aktivně reagovat na požadavky klienta
- 14) Udržet pořádek a příjemnou atmosféru v provozovně
- 15) Ukázat klienty, kteří atmosféru narušují
- 16) Dohlédnout na dodržení pravidel popsanych v provozním řádu
- 17) Vypracovávat interní účetní doklady

Očekávané chování zaměstnance je:

- 1) Pro-aktivní, vstřícný přístup ke klientům
 - 2) Snaha o spoluvytváření příjemné a přátelské atmosféry
 - 3) Zájem o klienty, kterým nabídne možnosti, jak udělat cvičení atraktivnější
 - 4) Podávání nových podnětů, jak vylepšit služby a zvýšit prodej
4. Zaměstnanec prohlašuje, že byl před uzavřením této dohody seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z dohody o provedení práce, zejména s předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

V Mohelnici dne

.....

podpis zaměstnance

.....

zaměstnavatel

Příloha č. G - Návrh projektu vzdělávací akce ve firmě Fitcentrum K2

Cíl projektované vzdělávací akce ve Fitcentru K2 - umožňující cíl: zvýšit během půl roku úroveň komunikačních dovedností zaměstnance.

Protože s pracovním místem, jsou úzce spojeny kompetence pracovníka, který toto místo zastává, je důležitý komplexní rozvoj právě těchto kompetencí. Kompetencí, na něž ale vzdělávací program klade nejvyšší důraz, jsou komunikační dovednosti. Vhodnou ke stanovení profilu účastníka i absolventa se tak jeví kompetenční tabulka, která zároveň může být i součástí evaluace. Pracovník i školitel zde ve škále od 1-5, 1-nízká, 2-ucházející, 3-dobrá, 4-uspokojivá, 5-vynikající, určí úroveň svých kompetencí před a po absolvování vzdělávací akce.

Tabulka č. 1 Kompetenční tabulka

Kompetence	Vyplní účastník vzdělávání		Vyplní školitel	
	Před absolvováním akce	Po absolvování vzdělávací akce	Před absolvováním akce	Po absolvování vzdělávací akce
Autorita				
Samostatnost				
Zodpovědnost				
Loajalita a morální integrita				
Sebevzdělání a aktivní přístup				
Odborné znalosti				
Počítačová gramotnost				
Rozhodování				
Komunikační dovednosti				

Tabulka č. 2. Studijní plán vzdělávací akce ve firmě Fitcentrum K2

Modul	Samostudium, psaní do deníku (Hroník, 2007)	Counselling, pozorování a napodobování	Dialog
Jsou ti pracovní úkoly jasné?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Víš jak postupovat?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Věříš, že jsou předepsané pracovní postupy správné?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Chápeš smysl svých úkolů?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Rozumíš svým prioritám?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Dostáváš dostatečnou zpětnou vazbu?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Jsi motivovaný?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Je odpovědnost za tvé chyby adekvátní?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Nebrání ti v práci překážky?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Bere firma dostatečně vážně tvé osobní problémy a limity?	½ hodiny	1 hodina	1 hodina
Závěrečný dialog	½ hodiny	-	2 hodiny

Vzdělávání ve firmě Fitcentrum K2 se uskuteční přímou výukou na pracovišti v desetimodulech, přičemž jeden modul se skládá z půl hodiny samostudia, kdy účastník vyplní připravené materiály, hodiny counsellingu pracovní době a hodiny dialogu se školitelem po skončení pracovní doby fitcentra. Důvody ke zvolení těchto metod pro navrhovanou vzdělávací akci jsou:

- a) Relativně levná metoda v porovnání s jinými metodami, tudíž splňuje ekonomické kritérium.
- b) Školitelka je zároveň majitelka, která stanovuje strategii firmy a určuje úroveň služeb.
- c) Counselling při provozu neovlivní kvalitu poskytovaných služeb, naopak ji spíše podpoří.
- d) Díky podnětům nového pracovníka může dojít ke zkvalitnění služeb.

Navrhované didaktické pomůcky na vzdělávací akci:

- Flipchart a barevné fixy
- Výtahy z literatury – kniha 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků, kniha Dokonalé služby – co chtějí zákazníci
- Deník – pro zápisky účastníka
- Interní firemní manuály pracovních postupů

Lektor – přímý nadřízený, majitelka firmy Fitcentrum K2

Tabulka č. 3 Organizační zabezpečení vzdělávací akce

Časové rozmezí	Účastník	Školitel	Ostatní
Měsíc před zahájením akce	-	Příprava harmonogramu a didaktických pomůcek 3h	
14 dní před zahájením akce	<i>Seznámení účastníka s harmonogramem vzdělávací akce 1/2h</i>	Seznámení účastníka s harmonogramem vzdělávací akce 1/2h	
2 dny před zahájením akce		Zajištění didaktických pomůcek 1/2h	
1. týden - 1. modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	<i>1 hod dialog</i>	1 hod zpracování modulu	
2. týden – 2. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	<i>1 hod dialog</i>	1 hod zpracování modulu	
3. týden – 3. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	<i>1 hod dialog</i>	1 hod zpracování modulu	
4. týden – 4. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	

	1 hod dialog	1 hod zpracování modulu	
5. týden – 5. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	1 hod dialog	1 hod zpracování modulu	
6. týden – 6. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	1 hod dialog	1 hod zpracování modulu	
7. týden – 7. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	1 hod dialog	1 hod zpracování modulu	
8. týden – 8. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	1 hod dialog	1 hod zpracování modulu	
9. týden – 9. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	1 hod dialog	1 hod zpracování modulu	
10. týden – 10. Modul	<i>½ hod samostudium</i>	1 hod counselling	
	1 hod counselling	1 hod dialog	
	1 hod dialog	1 hod zpracování modulu	
11. týden	Závěrečný dialog a vyhodnocení vzdělávací akce 2h	Zpracování zprávy pro účastníka 1h	
		Závěrečný dialog a vyhodnocení vzdělávací akce 2h	
16. týden	Vyplnění evaluačního dotazníku a evaluační rozhovor ½ h	Zpracování evaluačního dotazníku + evaluační rozhovor ½ h	Reálně odpracovaný čas účastníka navíc viz tučná kurzíva
Doba akce celkem 2 měsíce	Účastník celkem: 28 hodin	Školitel celkem: 37 ½ hodiny	18 hod

Ve Fitcentru K2 je školitelem zároveň majitelka, tudíž nevzniknou další reálné náklady na její mzdu. Do reálných nákladů lze tedy zahrnout jen finance vydané ve firmě navíc. Reálné náklady jsou tvořeny cenou didaktických pomůcek a mzdou zaplacenou účastníkovi vzdělávání (viz Tabulka č. 3 Organizační zabezpečení vzdělávací akce).

Tabulka č. 4 Reálné náklady

Nákladová položka	Hodnota
Mzda účastníka vzdělávací akce 18hod	18x70 Kč = 1.260 Kč
Flipchart malý	800 Kč
Kniha Dokonalé služby a 10 kroků...	189 Kč + 319 Kč = 508 Kč
Kopírování podkladů pro samostudium 30 listů	1Kč x 30 = 30Kč
Deník účastníka	56 Kč
Psací potřeby	120 Kč
Celkem	2.774 Kč

Evaluace vzdělávací akce bude provedena na základě kompetenční tabulky.