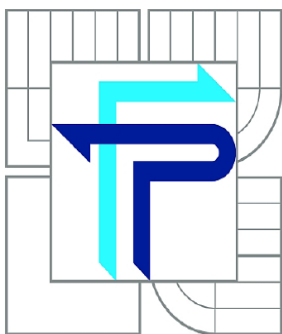


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍCH

EVALUATION OF EMPLOYEES IN SPORTS COMPLEX

BAKALÁRSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Tadeáš ZUGAR

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, PH.D.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zugar Tadeáš

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

Specifika výběru a evaluace zaměstnanců ve sportovních zařízeních

v anglickém jazyce:

The Specifics of Rrecruiting and Staff Evaluation in Sports Facilities

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

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

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

L.S.

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

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

V Brně, dne 28.05.2013

Abstrakt

Předmětem mé bakalářské práce je vyhodnotit stávající situaci ve vybraném sportovním zařízení a navrhnout možná zlepšení. Tato práce obsahuje všechna mnou zjištěná data. Konečné řešení budu prezentovat generálnímu řediteli společnosti, kterému poslouží jako podklad pro možnost optimalizace nynějšího stavu.

Klíčová slova

Vyhodnocení, sportovní zařízení

Abstract

The subject of my thesis is to evaluate the current situation in selected sports center and suggest possible improve. This work contains all the data, what i detected. The final solution will be presented to the Director General of the company, which will serve as a basis for the solution of the current state.

Key words

Evaluate, Sport center

Bibliografická citace práce

ZUGAR, T. *Evaluaace zaměstnanců ve sportovních zařízeních*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 45 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Břeclavi 30. listopadu 2012

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce, panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za příjemný přístup a cenné rady poskytnuté při odborném vedení práce. Velké poděkování také patří mé rodině za podporu při studiu.

Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická část.....	12
1.1 Systém řízení lidských zdrojů	12
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.2.1 Role personalisty v organizaci	13
1.2.2 Personální potenciál firmy.....	15
1.2.3 Klíčové personální činnosti	15
1.2.4 Personální plánování. Analýza a popisy práce	16
1.2.5 Úrovně personálního plánování.....	17
1.2.6 Analýza pracovních míst	18
1.3 Řízení pracovního výkonu. Hodnocení a odměňování	20
1.3.1 Řízení pracovního výkonu.....	20
1.3.2 Hodnocení pracovníků a jeho vazba na další personální činnosti ...	20
1.3.3 Postup hodnocení pracovníků	23
1.3.4 Vybrané metody hodnocení pracovníků.....	24
1.4 Plánování lidských zdrojů	27
2 Charakteristika společnosti.....	30
2.1 BORS Břeclav a.s.....	30
2.2 Historie organizace.....	30
2.3 Organizační struktura BORS Břeclav a.s.	31
3 Základní informace o BORS CLUBu.....	32
3.1 Popis vybavení a struktury	32
3.1.1 Tenisové kurty	34
3.1.2 Hlavní budova	34
4 Objasnění situace na BORS CLUBu	37

4.1	Rozebrání jednotlivých problémů	38
4.1.1	Střídání směn	39
4.2	Rozpis směn	40
4.3	Otázky v rozhovoru se zaměstnanci	44
4.3.1	Jednotlivé oblasti dotazů	45
4.4	Vyhodnocení rozhovoru se zaměstnanci	47
4.4.1	Odpovědi na jednotlivé otázky	47
5	Vlastní návrh řešení	49
5.1	Vyřešení úklidu pokojů	49
5.1.1	Placení externí úklidové firmy	49
5.1.2	Placení brigádnice na dohodu o práci	49
5.1.3	Změna rozdělení úkolů	50
5.2	Změna rozdělení práce	50
5.3	Rozpis směn	51
5.4	Změna personálu	53
5.5	Konečné řešení	53
5.5.1	Úklid pokojů	53
5.5.2	Rozdělení práce	54
5.5.3	Rozpis směn	54
5.5.4	Souhrn řešení	54
	Závěr	55
	Seznam použité literatury	56
	Seznam obrázků	57
	Seznam grafů	57
	Seznam příloh	57
	Přílohy	58

Úvod

V současné době jsou dobří zaměstnanci a jejich přístup k zákazníkům, velmi ceněnou oblastí v každé firmě. Často jsou ceněni více než materiální, či informační zdroje. Podle mnoha manažerů jsou lidé, buď jako jednotlivci, nebo i kolektiv ceněni jako nejužitečnější statek ve firmě. Každý podnik by se měl snažit, aby jejich zaměstnanci vypadali, nebo dokonce byli ti nejlepší v oboru a uměli poskytnout zákazníkovi přesně to, co chce a potřebuje.

V mé práci se budu snažit zjistit, jaké jsou jednotlivé postoje všech zaměstnanců k jejich práci pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Můj pohled na situaci by mohl být zkreslený, proto jsem pro všechny zaměstnance vytvořil stejné otázky, které pak vyhodnotím. Ty poté zpracuji a budu se snažit z nich vyvést závěr, který pomůže zlepšit vztahy a morálku na pracovišti.

Výsledek mé práce může být dvojitý. Mohu zjistit, že stávající situace je za daných podmínek vyhovující, a tak pouze poradím řediteli divize jak lépe vést své podřízené, aby svou práci vykonávali efektivněji a s lepším výsledkem pro spokojenost zákazníka. Nebo mohu zjistit, že chyba je ve vedení a rozdělení funkcí stávajícího ředitele. Pak mám také dvě možnosti. Opět mohu řediteli divize poradit. Jak by mohl svou práci vykonávat lépe tak, aby firma více prosperovala, nebo můžu tuto práci směřovat až k majiteli společnosti, kterému nabídnu zjištěné výsledky jako podklad pro řešení situace. Ten by však moji práci mohl pokládat za nedostatečnou, díky mým nulovým zkušenostem s hodnocením zaměstnanců. Proto se budu snažit tuto studii vést tak, aby byla co nejlépe nápomocna řediteli divize, kterému předložím velmi zkrácenou verzi pouze už s výsledkem mé práce a návrhy na zlepšení.

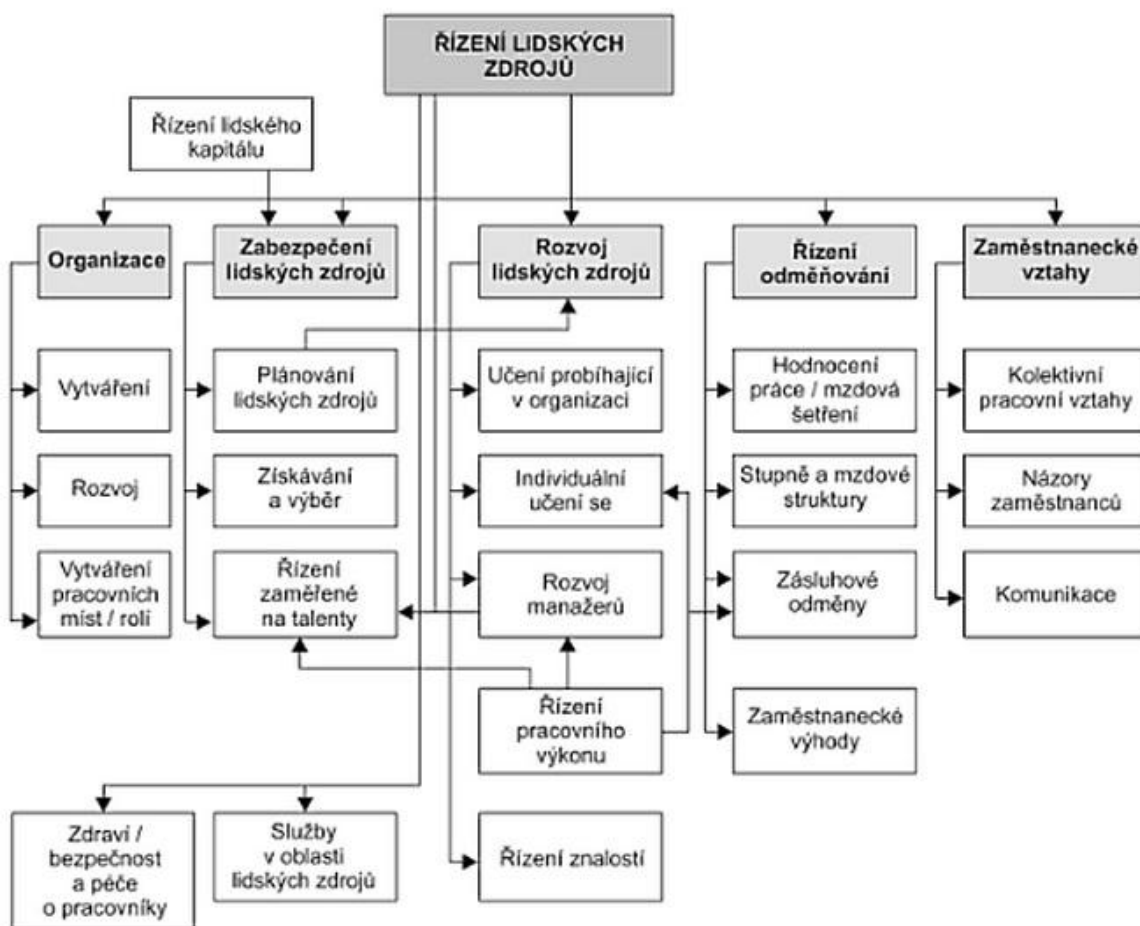
1 Teoretická část

1.1 Systém řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- Politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měli být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu [1].

Becker a Gerhart (1996) zařadili tyto složky do tří úrovní: architektura systému (hlavní zásady), alternativy politiky a procesy a praxe [1].



Obr. 1 - Systém řízení lidských zdrojů [2]

1.2 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace disponuje několika zdroji, jejichž řízení – tedy shromažďování v optimálním množství a kvalitě a efektivní využívání – směřuje k realizaci vlastních činností firmy. Jedná se o zdroje finanční, materiální, informační a lidské. Řízení zdrojů je sice činností podpůrnou a obvykle není samotným předmětem podnikání firmy, je ale činností velmi významnou a nepostradatelnou pro každou organizaci.

Úlohou personální práce je řízení lidských zdrojů, tedy jejich

- získávání a případně naopak uvolňování,
- motivování (resp. využívání vnitřní motivace ke stimulaci pracovníka) a stabilizování,
- formování a další rozvíjení,
- využívání,
- organizování,
- koordinace výsledků práce.

Protože lidské zdroje jsou právě těmi, které využívají a aktivizují ostatní zdroje, můžeme jejich řízení považovat za jednu z klíčových podpůrných činností každé organizace [16].

1.2.1 Role personalisty v organizaci

Převážná většina firem má své personální oddělení, personálního manažera či personalistu, kteří zajišťují plnění klíčových úkolů personální práce. K těmto úkolům patří:

- Realizovat optimální personální zajištění organizační struktury firmy. To znamená vybírat pro firmu pracovníky naplňujícími v přiměřené míře požadavky pracovních míst a také predikovat a zohlednit předpokládaný budoucí vývoj požadavků na organizační strukturu a pracovní místa a připravovat pracovníky na přizpůsobování se měnícím požadavkům.
- Zajistit maximálně efektivní využívání lidských zdrojů, tedy využívání

kvalifikace a potenciálu pracovníků, jejich pracovního nasazení a jejich pracovní doby.

- Formovat efektivní pracovní týmy a pracovní vztahy. Poskytovat manažerům nástroje pro uplatňování efektivního stylu řízení.
- Řídit a podporovat rozvoj pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj pracovní kariéry. Součástí tohoto úkolu je také zlepšování kvality pracovního života a motivace pracovníků.
- Zajistit dodržování všech zákonů v oblasti pracovních a zaměstnaneckých vztahů a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

U personálních činností je obvyklé, že se na ní podílí kromě personální ho manažera i jiní výkonní manažeři, kteří mají přímou zodpovědnost za pracovníky a výstupy jejich práce. V tomto smyslu je postavení personálního manažera v organizaci poměrně specifické. Obvykle není tím, kdo „řídí lidi“ (tak jako o výrobním manažerovi můžeme říci, že řídí výrobu), ale poskytuje služby ostatním manažerům v organizaci a vytváří pro ně metodiku práce s lidmi tak, aby mohli maximalizovat výkon organizace a dosahovat stanovených cílů.

Personální práci můžeme vnímat jako službu a poradenský servis, který směřuje jak k vedení organizace a výkonným manažerům, tak k samotným pracovníkům firmy.

Personální práce v sobě zahrnuje nezbytnou administrativně-organizační část; je spojena se specifickou dokumentací a evidencí. Při všech personálních činnostech je třeba důsledně dbát na jejich adekvátní

- dokumentování v intencích pracovně-právních předpisů,
- dodržování lidských práv,
- zajištění rovných příležitostí.

Personální práce je ale také vnímána ve své aktivní roli, kdy formuluje personální strategii organizace, vytváří a rozvíjí metody personální práce. Tato koncepční a řídicí práce personalisty by neměla být opomíjena.

Výstupy práce personálního manažera jsou mnohdy obtížně měřitelné a především jsou výsledky personální práce závislé na mnoha vnějších i vnitřních faktorech

organizace (situace na trhu práce, potenciál pracovníků, kvalita liniového řízení,...).

Role personalisty ve firmě je realizována v několika rovinách:

- aktivní a koncepční práce – formulace a prosazování personální politiky, účast na tvorbě firemní strategie z hlediska jejího dopadu do oblasti práce s lidskými zdroji,
- služby a podpora vedoucím i výkonným pracovníkům,
- koordinace a organizace personálních činností nezbytných k plnění personální politiky a úkolů personální práce,
- administrativně-organizační činnosti [16].

1.2.2 Personální potenciál firmy

Personalista a manažeři firmy pracují s lidským potenciálem firmy. Jeho celková úroveň je dána především:

- souhrnem potenciálu všech pracovníků firmy, tedy jejich kvalifikace (znalostí a dovedností) a osobnostních charakteristik,
- duševním vlastnictvím a firemním know-how – formálním i neformálním, pracovními a technologickými postupy, recepturami atp.,
- firemní kulturou – sdílenými zvyklostmi, hodnotami, pracovním a sociálním klimatem a vnitřní komunikací,
- manažerskými praktikami – stylem řízení, rozhodnutími a řídicími zásahy.

Úlohou personální práce je účastnit se na formování a efektivním využívání tohoto personálního potenciálu firmy.

1.2.3 Klíčové personální činnosti

Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje řadu personálních činností, které zajišťují veškeré náležitosti související s realizací personální strategie firmy a konkrétních pracovních poměrů jejích pracovníků:

- personální plánování – formulace dlouhodobých budoucích požadavků na strukturu, kvalitu a flexibilitu pracovního kolektivu ve vazbě na strategické cíle firmy,

- analýza pracovních míst – analýza povahy práce a pracovních úkolů na dané pozici v organizační struktuře organizace,
- nábor a výběr pracovníků – získávání pracovníků v optimálním množství a kvalitě,
- vzdělávání, výcvik a rozvoj pracovníků – předjímání a přizpůsobování pracovníků měnícím se požadavkům na jejich kvalifikaci a osobnostní kompetence,
- řízení pracovní kariéry – řízení pracovního postupu a zařazení pracovníků firmy tak, aby byl maximálně využit jejich potenciál a aby byli v maximální možné míře uspokojeni svou prací,
- personální poradenství – pomoc pracovníkům v konfliktních situacích a při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon,
- hodnocení pracovníků – vytváření a realizace systémů hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování pracovníků,
- odměňování pracovníků – vytváření stimulačních systémů odměňování pracovníků,
- péče o pracovníky, zaměstnanecké výhody – vytváření systému firemní sociální práce jako součást motivace pracovníků,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci – vytváření a prosazování programů bezpečnosti pracovníků,
- pracovně-právní a smluvní vztahy,
- personální informační systém – pořizování, aktualizace a uchovávání potřebných dat o pracovnících, jejich analýzy a statistické vyhodnocování,
- ukončování pracovního poměru, propouštění a penzionování.

Všechny personální činnosti jsou realizovány s jedním klíčovým záměrem – využití vnitřního motivačního systému pracovníků firmy k maximálnímu pracovnímu výkonu tak, aby personální potenciál firmy byl maximálně využit pro její prospěch[16].

1.2.4 Personální plánování. Analýza a popisy práce

Každá firma realizuje své činnosti na základě strategie - strategických cílů a vizí. V současné době, která někdy bývá označována jako „superturbulentní“, je typickým

fenomémem stoupající podíl změn a inovací ve strategických záměrech firem. Měnící se pracovní postupy vedou k nárůstu požadavků na nové a odlišné dovednosti, na flexibilitu pracovníků a jejich rozvoj.

Úkolem řízení lidských zdrojů je prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil v takovém množství a kvalitě, aby organizace mohla svých cílů dosáhnout. Personální manažer proto musí vždy s předstihem odhadovat a sledovat měnící se požadavky organizace, ale i vnější okolnosti, a plánovat personální činnosti tak, aby personál firmy byl průběžně na inovace připravován (ať už rozvojem pracovních sil nebo jeho obměnou). K tomu je třeba sledovat situaci na trhu práce, mít přehled o předpokládaném populačním vývoji a počtu a struktuře absolventů škol [16].

1.2.5 Úrovně personálního plánování

Strategické řízení lidských zdrojů se může uskutečňovat tehdy, když je rozvinuto do podoby specifických manažerských nástrojů, které lze seřadit do pěti úrovní:

- politiky,
- strategie,
- plány,
- programy a projekty,
- úkoly.

Deklarací relativně stabilních zásad, o něž firma opírá svá rozhodování a postupy týkající se práce s lidskými zdroji, bývá **personální politika** firmy.

Součástí personálního plánování musí být strategické rozhodnutí o tom, jak bude firma realizovat personální činnosti, aby v měnících se podmínkách maximalizovala svůj úspěch.

Strategie personální práce stanovuje dlouhodobé až střednědobé cíle, vycházející z analýzy personální situace firmy a strategických záměrů firmy. Cíle personální strategie by měly být formulovány v podobě měřitelných ukazatelů, jejich cílových hodnot a odpovídajících nástrojů, pomocí kterých může být cílů dosaženo.

Cíle personální strategie a odpovídající nástroje vedoucí k jejich dosažení bývají dále rozpracovány v jednotlivých vzájemně provázaných **plánech**. Plánů může být řada, obvykle jsou strukturovány dle oblastí, odpovídajících hlavním sférám personálního řízení a politiky, například:

plán personálního stavu firmy (personální stavy, přijímání nových pracovníků, odchody, přesuny,...),,

personální plány jednotlivých pracovišť (personální stavy a vytížení, potřeba přijetí nových pracovníků, předpokládané odchody pracovníků, předpokládané přesuny pracovníků,...),

- plán hodnocení pracovníků,
- kariérové plány jednotlivých pracovníků,
- plány vzdělávání,
- plány dovolených,
- plány čerpání a získávání mzdových nákladů,
- plány hodnocení pracovníků a kontrol.

Cíle formulované v jednotlivých plánech by měly být konkrétní, pokud možno měřitelné, náročné, současně však dosažitelné a časově ohraničené. Měly by k nim být přidělené zodpovědnosti za jejich plnění, zdroje, které budou na dosažení cílů uvolněny, a způsob, kterým bude plnění cílů kontrolováno.

Plány se většinou zpracovávají ve střednědobém až krátkodobém horizontu cca jednoho roku [16].

1.2.6 Analýza pracovních míst

Každá firma by měla provést a průběžně revidovat **analýzy pracovních míst**, která je procesem sběru a vyhodnocení řady důležitých dat o existujících pracovních místech ve firmě.

Jejím účelem je formulace specifických potřeb jednotlivých pracovních míst v oblasti práce. Při analýze pracovních míst je hodnocena škála a povaha

pracovních úkolů pro danou pracovní pozici a také pracovní podmínky, které se v dané firmě k dané pracovní pozici vztahují. Na základě těchto zjištění jsou poté formulovány požadavky na pracovníky na dané pozici, na jejich kvalifikaci, pracovní schopnosti, případně i osobnostní vlastnosti.

Výsledkem analýzy pracovního místa je zpracovaný **popis pracovního místa**. V popisu pracovního místa je popsáno zařazení konkrétního pracovního místa do organizační struktury firmy, popsána náplň práce, formulovány kvalifikační a další požadavky, přiřazeny odpovídající zodpovědnosti a pravomoci, případně pracovní nástroje a pomůcky. Popis pracovního místa obvykle obsahuje následující údaje:

- název a označení pracovního místa,
- zařazení pracovního místa v organizační struktuře, tj. nadřazená pozice,
- obecná charakteristika pracovního místa,
- odpovědnosti,
- pravomoci,
- podpisová práva,
- výkonné činnosti,
- kontrolní činnosti,
- dokumentační povinnosti,
- požadavky na kvalifikaci a odborné znalosti,
- osobnostní požadavky.

V popisu pracovního místa mohou být uvedeny i další údaje, jako např. výkonové normy, mzdový tarif či důležité kontakty. Každá firma si jej vytváří podle svých potřeb. Důležité je, aby popisy pracovních míst byly průběžně revidovány a aktualizovány [16].

Popisy pracovních míst jsou velmi užitečnými dokumenty, pokud se s nimi správně pracuje. Bývají využívány především při následujících personálních činnostech:

- nábor a výběr pracovníků – ke stanovení požadavků na získávaného pracovníka, cílové skupiny a strategie výběrového řízení,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků – k identifikaci vzdělávacích potřeb,
- hodnocení pracovníků – ke stanovení kritérií hodnocení, posuzování

a porovnávání pracovního výkonu a osobnostních kvalit pracovníků.

1.3 Řízení pracovního výkonu. Hodnocení a odměňování

Řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování, formální a neformální hodnocení, formy hodnocení, metody hodnocení, prvky odměňování.

1.3.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematický proces zlepšování pracovního výkonu firmy pomocí rozvíjení výkonu jednotlivých pracovníků a pracovních týmů. Je klíčovým úkolem manažera při dosahování cílů firmy. Je realizováno na základě cílů a opírá se o

- pochopení a rozvíjení cílů firmy a jejich propojení s individuálními cíli pracovníků,
- propojení cílů a pracovních výsledků pracovníků s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem.

Jeho klíčovým nástrojem je hodnocení pracovníků [8].

1.3.2 Hodnocení pracovníků a jeho vazba na další personální činnosti

Úkolem řídicí práce je řízení pracovního výkonu tak, aby byl potenciál pracovníků využíván co nejefektivněji ve prospěch zaměstnavatele. K tomu manažeři využívají řady nástrojů, které jim personální práce poskytuje

Jednou z nejtěžších a často nejdiskutovanějších činností personální práce je hodnocení pracovníků, tedy

- **zjišťování dosahovaného pracovního výkonu** – plnění zadaných pracovních úkolů a požadavků pracovního místa,
- **posuzování pracovních postojů pracovníků a pracovního chování** – vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům, loajalita k zaměstnavateli

atd.,

- **měření plnění kvalifikačních a dalších kritérií na pracovní pozici** v jejich vývoji.

Součástí hodnocení pracovníků také musí být:

- **projednávání výsledků** hodnocení s pracovníkem,
- **hledání potenciálu k zlepšování**, formulování rozvojových úkolů a vizí.

Na hodnocení pracovníků poté navazuje řada dalších personálních činností. Z hodnocení pracovníků obvykle bezprostředně vychází:

- **odměňování**, resp. stanovení mzdy pracovníka,
- **rozmisťování pracovníků**,
- **identifikace vzdělávacích potřeb a plánování** vzdělávání,
- **motivace a řízení kariérové dráhy**.

Z hodnocení pracovníka ale také může vyplynout jeho bezprostřední přesun na jinou práci či pracoviště, či také ukončení pracovního poměru,

Na základě dlouhodobého hodnocení dosavadních pracovních výkonů, postojů a zásluh pracovníka, včetně posuzování jeho „ceny“ na trhu práce bývá s pracovníkem obvykle sjednávána a průběžně přehodnocována mzda či její částí. Slouží k tomu řada hodnotících kritérií a nástrojů, které mají zajistit rovnováhu mezi možnostmi zaměstnavatele a očekáváními zaměstnance a obvykle i rovnováhu a spravedlnost uvnitř organizace či širšího systému, regionu atp.

I v krátkodobé perspektivě jednotlivých výplatních termínů, které u nás obvykle mají měsíční periodicitu, hraje svoji roli hodnocení. Většina zaměstnavatelů sjednává se svým zaměstnancem vedle základní mzdy ještě její pohyblivou (nenárokovou) složku, jejíž výše je posuzována právě na základě pracovního výkonu v uplynulém období. Roli mohou hrát samozřejmě i jiné faktory, například finanční situace zaměstnavatele, ale předpokládejme, že určujícím kritériem je ve většině firem především pracovní výkon, ať už je hodnocen formálně či

neformálně podle volných či pevně stanovených kritérií (např. fakturace, plnění výkonových norem, plnění pracovních úkolů, atp.).

Součástí hodnocení pracovníků je také posuzování potenciálu pracovníka. Každý zaměstnavatel usiluje o to, aby požadavky pracovní pozice byly v maximální míře naplněny; hodnotí tedy, zda pracovník splňuje všechny kvalifikační i osobnostní předpoklady pro danou práci. Ty se samozřejmě v čase vyvíjí a je tedy nutné je opakovaně vyhodnocovat. Na druhé straně také každý dobrý zaměstnavatel usiluje o to, aby potenciál pracovníka, jeho znalosti a dovednosti, byl maximálně využit ve prospěch firmy i ve prospěch osobní motivace pracovníka.

Proto se hodnocení pracovníků zaměřuje také na hledání optimálního využití potenciálu pracovníka a formulování společné dohody o předpokládaném budoucím pracovním rozvoji (kariérové dráze), pro kterou je třeba dlouhodobé přípravy. Za účelem naplnění kvalifikačních předpokladů plánované pracovní pozice anebo také stávající pozice je tedy výstupem z hodnocení také formulace rozvojových úkolů a oblastí, ve které by se pracovník měl dále vzdělávat a zlepšovat [13].

Cílem hodnocení pracovníka je tedy

- vzájemná komunikace mezi manažerem a pracovníkem směřující k informování o požadavcích práce, poskytování poradenství a zlepšování vzájemných vztahů,
- poskytování zpětné vazby pracovníkovi, která je nutná pro jeho motivaci a pro další zlepšování pracovního výkonu,
- zjišťování podnětů pro další řízení pracovního výkonu a efektivní přidělování pracovních úkolů,
- srovnání jednotlivých pracovníků týmu či firmy,
- získávání podkladů pro další personální rozhodnutí a činnosti – odměňování podle zásluh, rozhodování o povýšení či přeřazení na jinou práci, případně ukončení pracovního poměru, řízení kariéry a vzdělávání [9].

1.3.3 Postup hodnocení pracovníků

Zjednodušeně lze rozlišit hodnocení na

- neformální,
- formální.

Neformální hodnocení provádí průběžně každý manažer během vykonávání práce. Je příležitostné a je součástí běžné komunikace manažera s podřízeným a průběžné kontroly plnění pracovních úkolů. Obvykle o něm nebývá veden žádný záznam a jen výjimečně bývá podnětem pro nějaké zásadní personální rozhodnutí.

Formální hodnocení je většinou standardizované a založené na racionálně stanovených kritériích, je plánované a realizované jako součást systematického řídicího procesu, obvykle se provádí periodicky. Jsou o něm vytvářeny záznamy.

Postup hodnocení má mnoho variant a využívá řady manažerských technik. Platí ale zásada, že musí být **jasný a srozumitelný** pro hodnotitele i hodnocení pracovníky, měl by být v maximální možné míře objektivní a nezávislý na osobním vztahu hodnotitele a hodnoceného, opřený o jasně stanovená kritéria.

Ve většině firem bývá postup hodnocení popsán vnitřní směrnici a jsou o něm vytvářeny záznamy, které mohou mít různou formu; obvykle bývá hodnocení zaznamenáno v předepsaném formuláři, který si každá organizace vytváří dle svých potřeb a kritérií hodnocení. Většinou se jedná o velmi důvěrný dokument. V některých případech bývají výsledky hodnocení zveřejněny; například v případech hodnocení plnění výkonových norem či jiných měřitelných činností (obvykle v dělnických pozicích) může sloužit zveřejnění výsledků jako motivační faktor.

Při rozhodování o systému hodnocení je třeba zodpovědět si **základní otázky**:

- Proč hodnotit pracovníky? Jaký je cíl hodnocení?
- Co bude předmětem hodnocení pracovníků? Na jaké charakteristiky bude hodnocení zaměřeno?

- Jaká kritéria hodnocení mohou být využita?
- Jaké metody hodnocení zvolit?
- Jak často má být hodnocení prováděno? Při jakých příležitostech?
- Kdo bude hodnocení provádět? Kdo by měl být hodnotitelem?
- Jak se bude hodnocení zaznamenávat?
- Jak budou využity výsledky hodnocení? Jaké personální rozhodnutí a činnosti jsou na hodnocení navázány?
- Jak budou o výsledcích hodnocení informováni o výsledcích hodnocení [7]?

1.3.4 Vybrané metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení pracovníků jsou voleny především s ohledem na stanovená hodnotící kritéria a povahu práce a očekávaných výstupů z hodnocení. Účelem výběru nejvhodnější metody je především eliminace subjektivity v hodnocení a efektivita zvolené metody ve vztahu k očekávaným výsledkům.

Metody hodnocení pracovníků můžeme rozlišit podle předmětu hodnocení a také časového zaměření hodnocení:

Podle předmětu hodnocení můžeme rozlišit:

- metody zaměřené především na hodnocení výstupů, tj. výsledků práce,
- metody vhodné k posouzení vstupů, tj. schopnosti a potenciálu zaměstnanců (ty využíváme především při procesu výběru pracovníků a při hodnocení ve fázi stanovování rozvojových cílů a vzdělávacích potřeb),
- metody sloužící především k posouzení pracovního chování zaměstnanců.

Podle časovosti hodnocení zase rozlišujeme (samozřejmě i s ohledem na předmět hodnocené) metody, které se zaměřují spíše na

- minulost - hodnocení dosavadní praxe, vzdělání, záznamy pracovních výsledků, plnění výkonových norem, atp.,
- přítomnost – pozorování při reálné práci či simulovaných pracovních výkonech,
- budoucnost – kvalifikační a pracovní potenciál pracovníka.

Metody hodnocení můžeme rozlišit na srovnávací a nesrovnávací podle toho, zda přistupují ke každému hodnocenému pracovníkovi samostatně anebo vycházejí z porovnání pracovníků mezi sebou.

Nesrovnávací metody jsou například::

- hodnocení plnění stanovených cílů,
- hodnocení pomocí posuzovací škály,
- hodnocení silných a slabých stránek,
- hodnocení na základě kritických případů,
- testování a pozorování pracovního výkonu.

Srovnávací metody jsou například:

- hodnocení stanovením pořadí,
- hodnocení bodováním,
- hodnocení metodou nuceného rozdělení,
- hodnocení metodou párového srovnávání.

Srovnávání jednotlivých pracovníků je většinou prováděno především ve snaze minimalizovat subjektivitu hodnocení. Ze stejného důvodu většina hodnotitelů kombinuje více metod hodnocení, využívá předem formulované hodnotící škály, případně využívá hodnocení z více zdrojů (sebehodnocení, nadřízenými, spolupracovníky, zákazníky,...).

Mezi nejčastěji používanými metodami hodnocení zmiňme například:

Hodnocení slabých a silných stránek - klade si za cíl formou hodnotícího pohovoru zhodnotit pracovní předpoklady, výkon a postoje hodnoceného

pracovníka vztahované k očekávání (popisu pracovní pozice) formulováním jeho silných stránek, které mají být dále rozvíjeny a podporovány, a potenciálu ke zlepšení.

Hodnocení plnění stanovených cílů (MbO – Management by Objectives) – metoda hodnocení, při které se hodnotitel s hodnoceným v pravidelných intervalech schází k vyhodnocení plnění stanovených cílů, a stanovují další cíle. Cíle mohou být formulovány jako pracovní či rozvojové a jsou provázány jak na podnikatelské strategické cíle firmy, tak i na cíle kariérové dráhy konkrétního pracovníka.

Hodnocení pomocí posuzovací škály (stupnice) – spočívá v hodnocení jednotlivých aspektů práce na stanovené škále, která může mít číselnou, slovní či grafickou podobu (často se například používá tzv. „smajlíků“).

Hodnocení podle výsledků (plnění výkonových norem) je využitelné především u dělnických výkonově orientovaných profesí, kde je jednoznačně možné najít vazbu mezi úsilím pracovníka a výsledky práce. Spočívá ve stanovení výkonových norem nebo očekávané úrovně výkonu, seznámení pracovníka s normami (na začátku hodnotícího období) a následném porovnání reálného výkonu pracovníka se stanovenou normou (na konci hodnotícího období).

Hodnocení na základě kritických případů, neboli **metoda klíčových událostí** je založena na systematickém pozorování práce pracovníka. Při něm jsou průběžně zaznamenávány kritické pracovní události a situace – především ty výjimečně úspěšné a výjimečně neúspěšné. Pracovníci jsou hodnoceni podle jejich zvládání a míry úspěšnosti.

Druhem hodnocení metodou pozorování při práci je tzv. **Mystery shopping**. Využívá se např. ve službách a obchodě u pracovníků, kteří přicházejí přímo do styku se zákazníkem, a je realizován prostřednictvím tzv. falešného zákazníka.

Assesment Center / Developement Center je časově omezená simulace pracovních událostí, které nemají jednoznačně stanovený správný postup a výsledek. Hodnocení spočívá v pozorování pracovníků v simulovaných pracovních podmínkách nezaujatými pozorovateli a hodnotiteli, kteří na základě

pozorování usuzují především na osobnostní potenciál, týmové dispozice a pracovní postoje hodnocených pracovníků. Jedná se o metodu, která je využívána především při výběru pracovníků i náročných profesí; je velmi náročná na přípravu, výběr pozorovatelů a správně formulované zadání. Kombinuje různé varianty situací a jejich řešení, přičemž jejich různorodost a vzájemná provázanost je základní podmínkou této metody.

Volný slovní hodnotící popis se využívá především při sebehodnocení. Spočívá ve volném popisu pracovního chování hodnoceného pracovníka, zpravidla na základě předem formulovaného seznamu položek hodnocení.

Hodnocení stanovením pořadí je poměrně jednoduchá metoda. Při její realizaci jsou hodnocení pracovníci seřazeni od nejlepšího po nejhoršího podle předem stanovených kritérií.

Hodnocení bodováním spočívá v rozdělení určitého množství bodů mezi jednotlivé pracovníky v jednotlivých hodnotících kritériích. Z výsledku je pak snadno patrné porovnání pracovníků v jejich pořadí i v rozdílech mezi nimi.

Hodnocení metodou nuceného rozdělení bývá často vázáno na přerozdělování finančních odměn či pohyblivých složek mzdy. Vychází z předpokladu, že pracovníky je možné rozdělit do skupin, přičemž obvykle jsou uvažovány tři skupiny: Nejlepší pracovníci podávající maximální výkon a maximálně perspektivní pro firmu (cca 20%), průměrní pracovníci (cca 70%) a ostatní pracovníci, kteří pro firmu nejsou příliš perspektivní (cca 10%).

Hodnocení metodou párového srovnávání je využíváno především v menších pracovních skupinách a spočívá ve vzájemném porovnávání všech pracovníků v matici. Výsledkem hodnocení je opět pořadí pracovníků podle stanoveného kritéria [11].

1.4 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí

k zabezpečení určité produkce či služeb. I když plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují v odpovídajícím výhledu cenné indikátory pro získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj, a to pro různé úrovně organizace.

Personální plánování v minulosti definovalo potřeby personálu podle záměrů organizace. V prostředí rychlých změn a nejistoty však mnozí zaměstnavatelé, zejména multinacionální, propojují plánování lidských zdrojů se strategickým plánováním a sledují jím realizaci strategie lidských zdrojů [4].

Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- Rozbor prostředí, který má předpovídat a zjistit zdroje rizik a příležitostí, prozkoumat vnější prostředí (konkurenci, legislativu aj.) a vnitřní podmínky organizace (strategii, technické zázemí, organizační kulturu aj.).
- Předpověď poptávky po práci, tj. projekci, jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů, a to pomocí kvalitativních metod (např. Delfské metody) a kvantitativních metod (např. extrapolací trendů, lineární regresní analýzou).
- Předpověď nabídky lidských zdrojů, tj. projekci disponibilních vnitřních zdrojů pracovní síly. V prvním případě jde o audit vnitřních lidských zdrojů, tj. analýzu počtu, kvalifikace a potenciálu rozvoje stávajících zaměstnanců a hodnocení, nakolik jsou využiti; ve druhém případě o rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce.
- Identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin jeho řešení. Jedná se přinejmenším o zjištění potencionálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí. V lepším případě může plánovač zpracovat několik variant předpovědí o prostředí, poptávce po práci a nabídce pracovní síly, aby si organizace připravila různé scénáře aktivit [4].

Při předpokládaném nedostatku pracovníků se zaměstnavatel může rozhodnout:

- vyhledat a získat nové zaměstnance,
- najímat pracovníky na dohody o práci,
- zaměstnat pracovníky personálních agentur nebo jiného zaměstnavatele, u kterého je dočasný nadbytek zaměstnanců,
- investovat do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců

Při předpokládaném nadbytku pracovníků zaměstnavatel může postupně uplatnit řadu opatření:

- redukovat práci přesčas,
- ukončit pracovní poměry na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a dohodu o pracích,
- zavést zkrácený pracovní týden, např. čtyři pracovní dny v týdnu, nebo poskytnout neplacenou dovolenou,
- nabízet zaměstnancům různé možnosti volby ke stimulaci jejich dobrovolného odchodu, např. velkorysé odstupné, sociální programy pro zaměstnance odcházející předčasně do starobního důchodu, možnosti rekvalifikace či zaměstnání u jiného zaměstnavatele,
- poskytnout vybraným nebo všem zaměstnancům outplacementové služby,
- nabídnout dočasné přidělení výkonu k práci u jiného zaměstnavatele (tzv. „leasing zaměstnanců“),
- Přistoupit k nedobrovolnému ukončení pracovního poměru a prosazovat politiku „poslední přišel, první odchází“, kdy propuštění se striktně řídí principem seniority pracovního vztahu, nebo aplikovat politiku důsledně založenou na hodnocení pracovního výkonu a potenciálu rozvoje zaměstnance [4].

2 Charakteristika společnosti

Pro svůj výzkum jsem si vybral sportovně relaxační centrum BORS CLUB o.s. (dále také i BC), kde jsem měl tu možnost pracovat. BC byl vybudován už v roce 2003 jako tenisový klub. Později se společnost rozhodla rozšířit své působíště a zakoupila přilehlou budou bývalé mateřské školky. V tu chvíli se rozjel projekt za vybudování komplexního sportovně relaxačního centra, které v Břeclavi chybělo. Já jsem ve společnosti začal pracovat v roce 2011. BC je v úzkém vztahu s BORS Břeclav a.s.

2.1 BORS Břeclav a.s.

„Název BORS není žádnou zkratkou. Toto jméno náleželo jednomu z legendárních rytířů Kulatého stolu anglického krále Artuše. Symbolizuje dravost, vytrvalost a čestné jednání. Všichni rytíři kulatého stolu patřili mezi nejlepší muže v zemi, byli udatní a odvážní. Ale jen rytíř Bors a jeho dva kolegové mohli spatřit svatý grál, protože jejich duše neovládala řevnivost, hrabivost a přehnaná ctižádost.[16]“

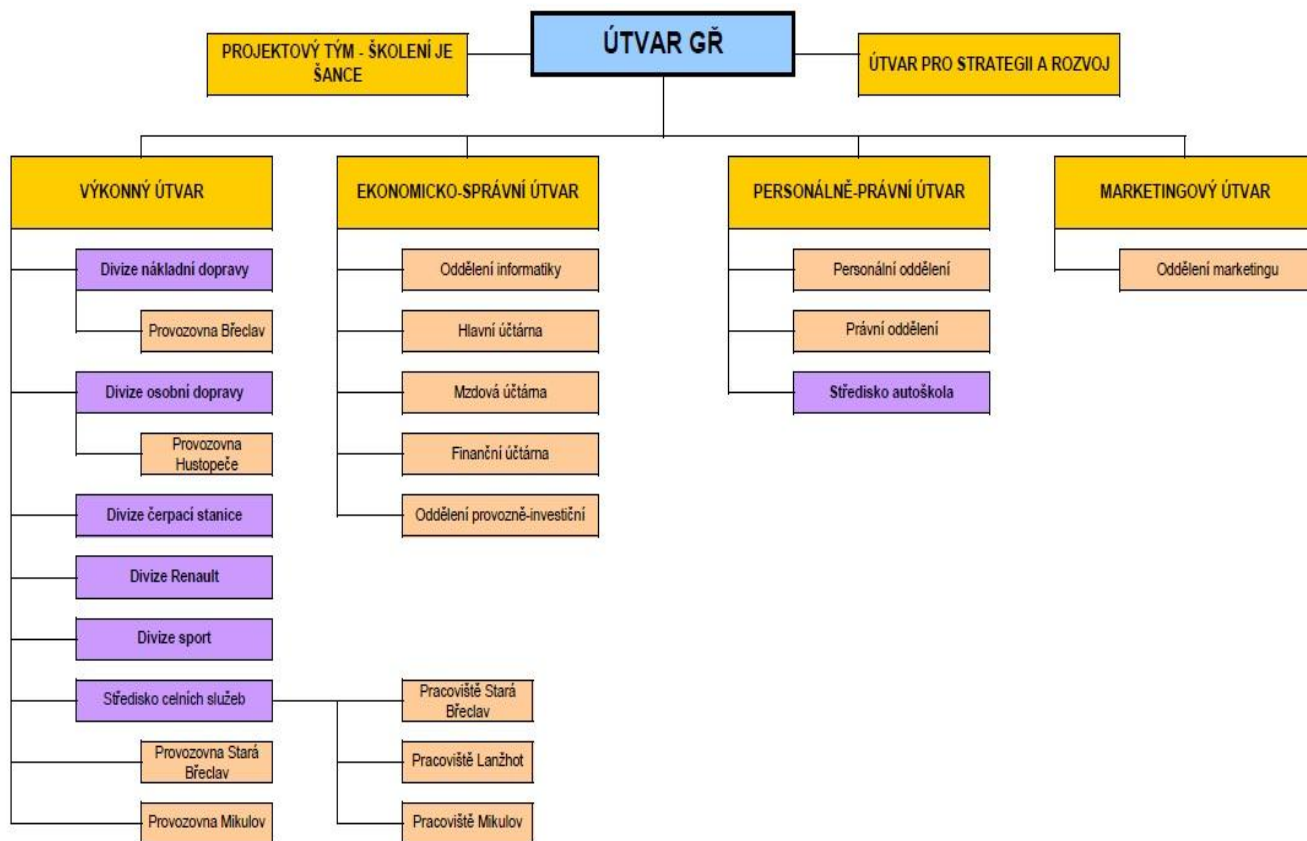
2.2 Historie organizace

Počátky společnosti BORS Břeclav a.s. sahají až do roku 1949, kdy vyčleněním z Autosprávy podniku ČSAD Kyjov vznikl dopravní závod 1004 Hustopeče u Brna. V roce 1960 v rámci centralizace vznikl jeden závod se sídlem v Břeclavi s provozovnami v Hustopečích a v Mikulově. Po změně režimu, v roce 1991, se závod ČSAD Břeclav i se svými provozovnami osamostatnil jako státní podnik. V rámci druhé vlny kupónové privatizace vznikla 1. ledna 1994 akciová společnost, rozčleněná na provozovny Břeclav, Hustopeče a Mikulov.

Společnost zaměřila své aktivity na provozování a rozvoj nákladní dopravy, osobní dopravy, poskytování komplexních a kvalitních celních služeb, provozování veřejné čerpací stanice pohonných hmot a mycí linky. Od roku 2001 ČSAD Břeclav a.s. vystupovala a vystupuje dodnes pod novým obchodním názvem BORS Břeclav a.s. Ke svým aktivitám připojila také provoz autosalonu a servisu Renault. Svoji činnost

zahájila i divize sport otevřením nové tenisové haly BORS CLUB. V roce 2009 vzniklo nové středisko autoškola, které slouží pro interní zaškolování řidičů jak z osobní, tak nákladní dopravy [16].

2.3 Organizační struktura BORS Břeclav a.s.



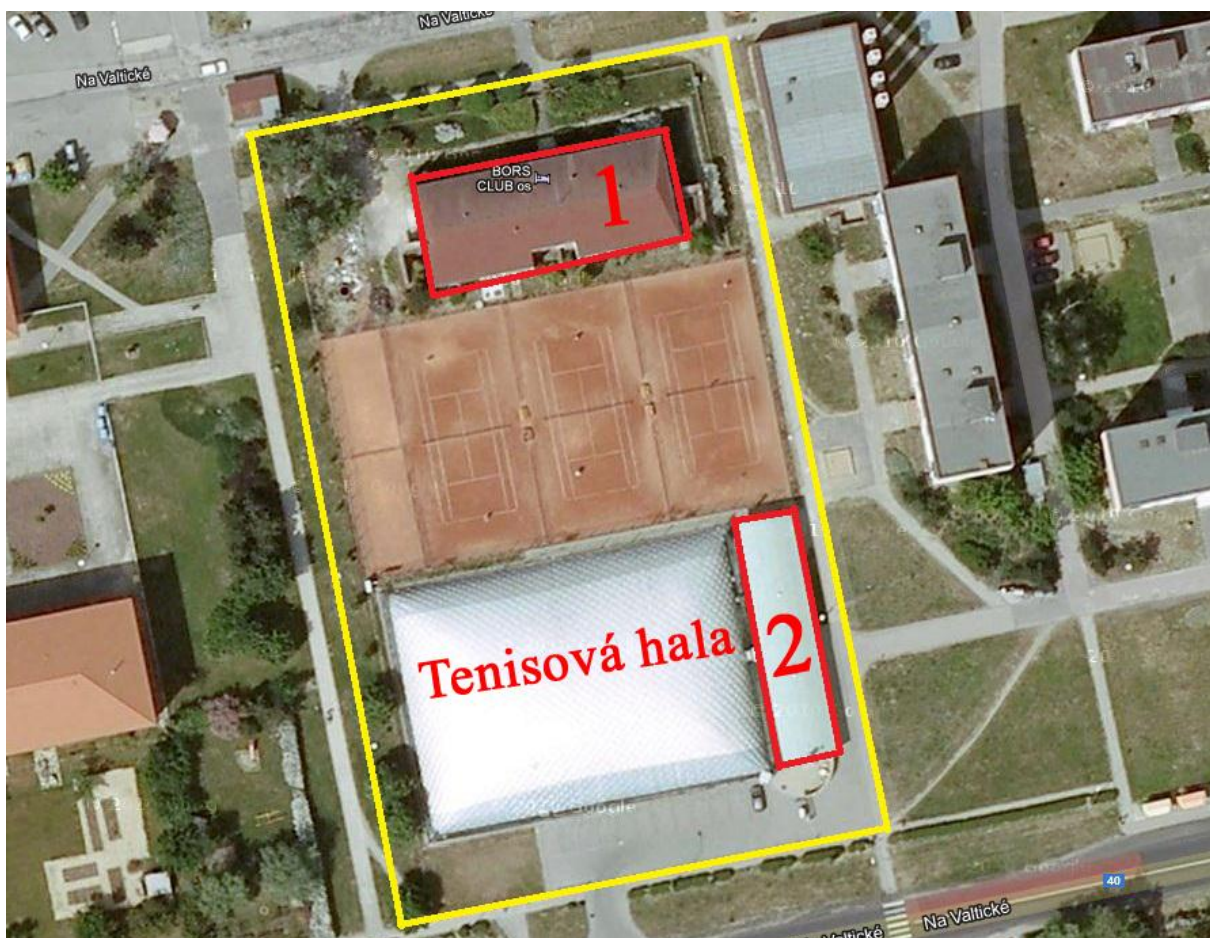
Obr. 2 – Organizační struktura BORS Břeclav a.s. [18]

Jako nejvyšší útvar je ve firmě útvar Generálního ředitele. Ten má pod sebou dalších pět útvarů: útvar pro strategii a rozvoj, marketingový útvar, personálně-právní útvar, ekonomicko-správní útvar a výkonný útvar.

Důležité je též rozdělení divizí, kterých je dohromady sedm. Středisko autoškola patří pod personálně-právní útvar a ostatní divize spadají pod výkonný útvar: divize nákladní dopravy, divize osobní dopravy, divize čerpací stanice, divize Renault, středisko celních služeb a nakonec divize sport, do které spadá BORS CLUB.

3 Základní informace o BORS CLUBu

Pro absolutní pochopení celého fungování centra je vhodné popsat jak to na BC vypadá, proč se zde nacházejí dvě budovy a jak jsou tyto na sebe napojeny.



Obr. 3 – Pozemek na kterém se BORS CLUB nachází

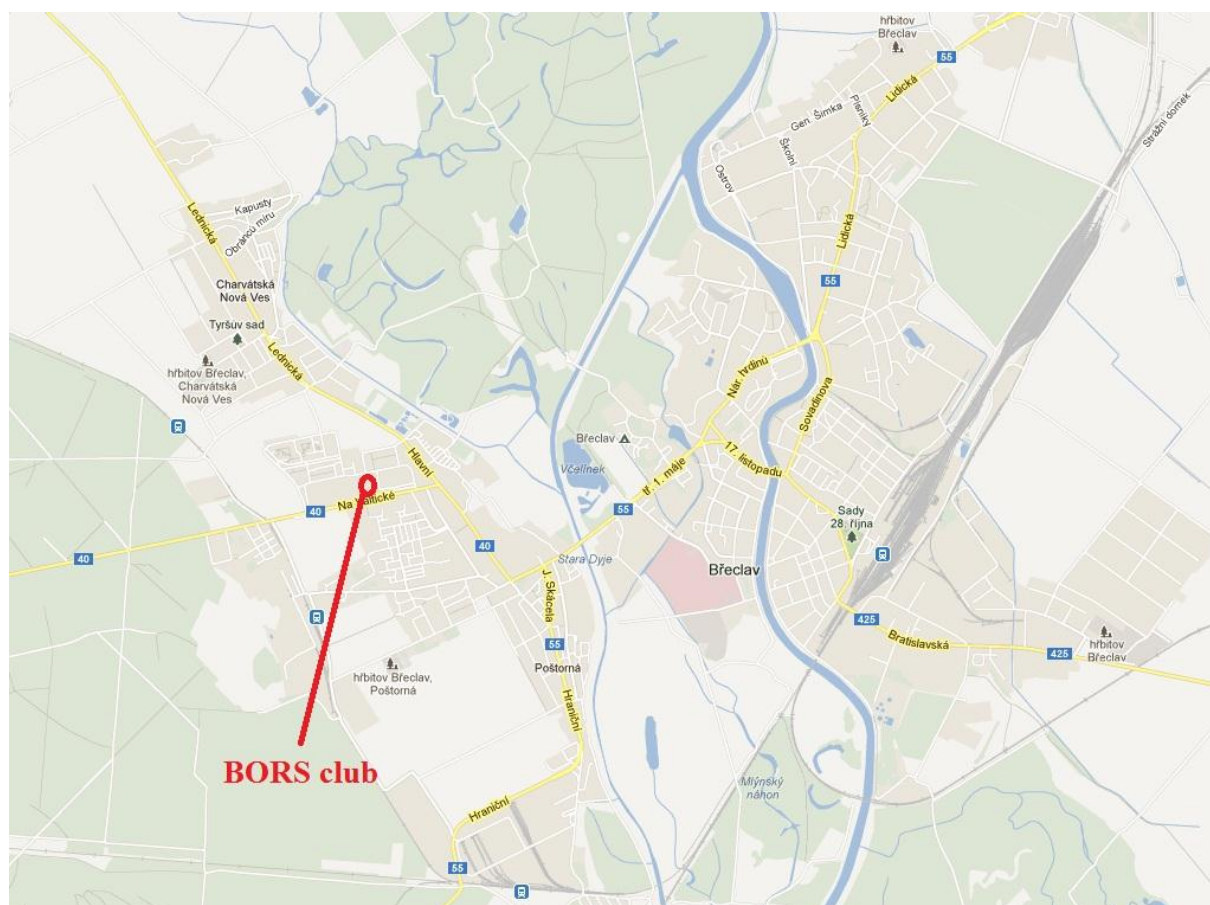
3.1 Popis vybavení a struktury

Sportovně relaxační centrum se skládá ze dvou oddělených budov, kde každá má jiný účel.

Budova číslo dvě slouží výhradně tenistům. Mají zde šatny a také vstup do haly, kde se nachází další tři kurty, které jsou v provozu celý rok za každého počasí.

Budova číslo jedna je dvoupodlažní a je v provozu od května roku 2010. Ve druhém patře se nachází pouze ubytovací prostory. Středisko má k dispozici 14 pokojů, z toho 12 dvoulůžkových, 1 trojlůžkový a 1 pokoj s bezbariérovým přístupem. V prvním patře se nachází recepce, společenská místnost (místnost, kde se konají snídaně), šatny, posilovna, sauny, vířivka a nově i kryokomora.

Tento komplex se nachází přímo u hlavní silnice vedoucí z Břeclavi do Valtic. Jeho výhodou je přítomnost velkého sídliště, a spousty rodinných domků kolem. Centrum je určeno pro širokou veřejnost. Pro mladé, studenty, maminky s dětmi, dospělé, ale také i pro seniory.



Obr. 4 – Poloha BORS CLUBU v Břeclavi

3.1.1 Tenisové kurty

BC je jedno ze dvou zařízení, které má možnost hraní tenisu v zimní sezóně. A to díky třem kurtům, které jsou pod nafukovací halou, která je pomocí vzduchotechniky zateplená. Povrch je zde stejný jaký můžete vidět třeba na US OPEN. Což je tzv. DECO-TURF. V podstatě je to velmi tvrdá guma nanesená na vrstvu speciálního betonu.

Venkovní antukové kurty jsou zde čtyři (viz. Obr. 3, na obrázku pouze tři, čtvrtý nebyl v době pořízení fotky ještě dostavěn). Šatny jsou umístěny v budově u haly. Hraje se zde pouze v létě. Tyto kurty patří v Břeclavi k těm nejlepším, o čemž svědčí i fakt, že v roce 2011 se zde konala tenisová exhibice dvou českých tenisových legend, a to Jiřího Nováka a Karla Nováčka. Jako host se také účastnil žokej Josef Váňa.

3.1.2 Hlavní budova

Novější budova, která původně sloužila jako mateřská školka, byla přestavěna na moderní sportovně relaxační centrum. Skládá se ze dvou pater, avšak v druhém patře jsou pouze pokoje k ubytování hostů. V přízemí se nachází recepce, společenská místnost, která slouží i jako prostor pro snídani, šatny, posilovna, vířivka, sauny a kryokomora.

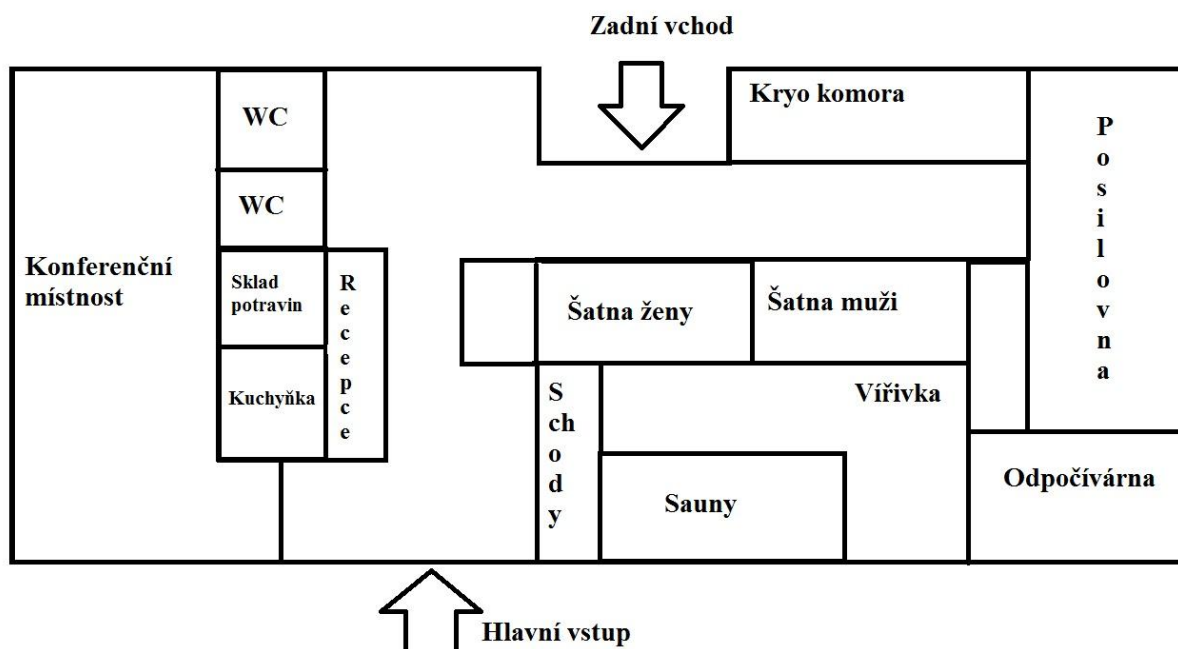
Vířivka poskytuje kompletní hydromasážní efekt. Hydromasáží dochází při úplném a hřejivém uvolnění těla ke zvýšenému krevnímu oběhu a rozšiřování krevního řečiště, což má za následek snížení krevního tlaku. Zároveň napomáhá k urychlení látkové výměny a několikanásobnému zvýšení okysličení krevních buněk. Vířivka je konstruována pro 4 osoby [17].

Sauny jsou tu hned tři. Standardně zde najdete finskou (suchou) saunu, kde je lidský organismus vystaven teplotám mezi 80 až 110°C při vlhkosti vzduchu v rozmezí 8 až 15 %. Díky intenzivnímu pocení se pokožka zbavuje nečistot a zároveň je povzbuzována látková výměna. Dále pak sauna parní (parní lázeň). Tento druh sauny se vyznačuje 100

% vlhkostí vzduchu a teplotou kolem 45°C. Příznivě působí při dýchacích obtížích, revmatu a zlepšuje prokrvení pokožky. Jako poslední se dá využít infrasauna, kde vytápění kabiny zajišťují speciální keramické zářiče. Infrapaprsky pronikají přímo do tkání a k intenzivnímu pocení tak dochází již při teplotách kolem 50°C. Tento druh sauny je vhodný zejména pro lidi, kteří nemohou ze zdravotních důvodů navštěvovat saunu klasickou [17].

Velkou zajímavost je krykomora, která je ve městě jediná. Využívá metody kryoterapie, při níž je organismus krátkodobě vystaven extrémně nízkým teplotám. Kryoterapie může být aplikována lokálně nebo celkově. Při lokální aplikaci je chlad zaměřen pouze na malou oblast těla. V našem případě jde o celkovou kryoterapii, která je aplikována na povrch celého těla v kryokomoře a to obvykle po dobu 1-3 minut. Hlavním cílem je vyvolat fyziologickou reakci těla na extrémní chlad. Kryoterapie má řadu indikací. V centru uvádějí, že mimo jiné otužuje a posiluje imunitu, zvyšuje přívod kyslíku a živin do všech tkání, včetně nervů a mozku. Dále uvádějí, že pomáhá předcházet degenerativním změnám stárnutí, kosmetickým i funkčním (slábnutí paměti, zmatenost, Alzheimer, ...) [17].

Jednou z nejvíce navštěvovaných částí je posilovna. Ta je na místní poměry vcelku malá. Disponuje plochou o 56 m², ale jsou zde všechny stroje, které běžný uživatel potřebuje. Pro rozvoj kardiovaskulárního systému jsou zde čtyři spinningová kola, stepper, veslařský trenažér a běžecký pás.



Obr. 5 – Plánek hlavní budovy

4 Objasnění situace na BORS CLUBu

Tato divize je od zbytku firmy odloučená tím, že se nachází mimo její areál. A tak má na celý chod vliv pouze ředitel této divize. Abych zjistil, jaké jsou na něj kladeny požadavky, zeptal jsem se generálního ředitele, co vlastně od této divize očekává. V první řadě jsem měl jasný dotaz: „Zajímá vás jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci na BORS CLUBu?“ Na to jsem dostal jasnou odpověď, že vztahy ho zajímají jen v takové míře, v které to ovlivňuje chod firmy a důležitější pro něj je, jestli ředitel divize plní úkoly, které jsou mu zadávány. A pokud jsou zde nějaké personální problémy, je na vedoucím, aby je vyřešil. Já zde však vidím mnohem větší problém, o kterém se nikdo mimo tuto budovu nemůže dozvědět, protože zaměstnanci si zatím nikomu jinému než vedoucímu nestěžovali. Rozhodl jsem tedy vytvořit polo-strukturovaný rozhovor, který mi pomohl ověřit si mnou zjištěnou situaci. Abych vám tuto situaci objasnil, musím vám detailně popsat, jak toto centrum funguje.

Toto sportovně relaxační centrum má sedm tenisových kurtů, z nichž tři jsou zakryté nafukovací halou, a tak se v nich dá hrát i v zimě. Dále jsou zde tři druhy saun, vířivka, masáže a posilovna. Další velkou částí jsou ubytovací prostory, kde se nachází dvanáct dvoulůžkových pokojů, jeden trojlůžkový a jeden jednolůžkový s bezbariérovým přístupem. Je zde jeden ředitel divize, který má svou vlastní kancelář a tři stálí zaměstnanci, kteří podle normy ISO 9001 mají mít stejné zaměření a tím i stejné povinnosti. Fungují jako recepční, kteří uklízí jak celou budovu, tak i pokoje na ubytování.

Funguje zde systém směn, kdy zaměstnanec nastupuje v sedm hodin ráno a končí ve tři hodiny odpoledne. Přičemž ve dvě hodiny odpoledne přichází druhý zaměstnanec a je zde do desíti hodin večer. Takže tu podle rozpisu nejsou dva zaměstnanci déle jak jednu hodinu denně, což zapříčiňuje, že nestihají udělat spoustu práce, která je jim určena předpisy. Proto se často stává, že musí uklízet dopoledne, když sem přichází zákazníci, nebo po pracovní době, což je pro ně velmi nepříjemné, jelikož zaměstnavatel neplatí přesčas.

Recepční musí během své směny hlídat celý areál a být k dispozici všem zákazníkům. V dopoledních hodinách jsou kurty obsazeny hlavně tenisovými trenéry, kteří mají

podepsanou smlouvu a nepotřebují pomoc zaměstnanců. Avšak je zde i hojná návštěva posilovny, což znamená, že recepční musí být k dispozici všem zákazníkům, kteří chtějí toto fitcentrum navštívit. V čemž je problém, protože jako recepční musí v osm hodin ráno přichystat snídaně pro ubytované návštěvníky. Pokud ten den některý z ubytovaných odjíždí musí uklidit jejich pokoj, převléct postele, vyměnit ručníky a všechno to nachystat pro externí firmu, která špinavé prádlo odváží už v deset hodin dopoledne. V praxi to znamená, že recepční musí mezi sedmou a desátou hodinu zastávat tři práce: recepční, chystání snídaní a uklízení pokojů. Jelikož se zde ubytovávají lidé většinou na jednu nebo dvě noci, nastává tato situace velmi často.

Další problém je v rozdělení povinností mezi tři zaměstnance. Působí zde dvě ženy a jeden muž. Muž má na starost všechny účetní doklady, správu peněz v trezoru, působí též jako recepční a v neposlední řadě má na svědomí rozpis směn a dovolených. Tyto směny sestavuje sám, tak aby všichni měli stejný počet odpracovaných hodin v měsíci. Jenže při vytváření směn se řídí tím co je pro něj nejlepší a nejvhodnější, tak aby měl alespoň dva dny volna mezi pracovními dny. To však není možné vždy, protože v tu chvíli nemohou mít ostatní dva zaměstnanci tytéž stejné podmínky. Z krátkodobého hlediska v tom není žádný problém, avšak v delším období jako jsou třeba tři měsíce toho mají dva ostatní zaměstnanci podle jejich slov „plné zuby.“ Další chyba nastává začátkem každého měsíce, protože zaměstnanci se rozpis směny dozvídají nejdříve k poslednímu dni měsíce, před měsícem k jemuž se daný rozpis směn vztahuje. A navíc se rozpis vztahuje pouze na prvních sedm dní a zbytek měsíce se dozví v průběhu těchto sedmi dnů. Toto jednání je podle mého názoru neetické a v jistém pohledu i proti vnitropodnikovým směrnicím.

4.1 Rozebrání jednotlivých problémů

Pomocí detailního pohledu na jednotlivé problémy dokážu vydedukovat, jaké otázky mám zaměstnancům položit, abych došel k nejlepšímu možnému a hlavně reálnému závěru.

4.1.1 Střídání směn

Zaměstnanci nastupují do práce v sedm hodin ráno. Před tím než centrum otevřou musí odemknout všechny ploty, kterými je BORS CLUB obehnan. Poté otevřou bránu na parkoviště u zakryté haly a jdou odblokovat bezpečnostní systém do budovy u tenisových kurtů. Jelikož musí otevřít dveře pro návštěvníku již v půl osmé, musí ještě do té doby připravit všechny prostory tak, aby se zde zákazníkům líbilo. V létě navíc musí zapnout a dohlížet na zalití kurtů, aby antuka nebyla suchá a dalo se na ní hrát. Pokud si to shrneme, má zaměstnanec půl hodiny na to, aby byl schopen vykonat všechny výše uvedené činnosti a navíc se připravil na snídani a hosty zde ubytované.

Během své směny musí dohlížet na stav antukových kurtů, které se musí každou hodinu kropit vodou, aby nebyly suché. Musí být k dispozici návštěvníkům fitcentra, saun a vířivky. V dopoledních hodinách má zaměstnanec na starost přípravu snídání, při kterém musí být nápomocen všem ubytovaným hostům. Poté, co skončí snídani, musí vše sklidit a jít převléct pokoje. V tu chvíli musí však zamknout a vyvěsit tabulku s telefonním číslem. Takže pokud přijde nějaký zákazník, musí toto číslo prozvonit, což upozorní zaměstnance, že musí jít opět na recepci a věnovat se tomuto zákazníkovi. Pokud je takovýchto situací za dopoledne mnoho, není schopen recepční nachystat všechny pokoje a dochází tak k posunutí této povinnosti na odpolední směnu. Vždy když někdo chce jít do posilovny, nebo z posilovny, musí recepční být přítomen a nápomocen zákazníkovi.

Směny se střídají ve tři hodiny odpoledne. Na odpolední směnu chodí však zaměstnanec už ve dvě, aby byl splněn počet osmi hodin na směnu. V tu chvíli jsou zde po dobu jedné hodiny dva zaměstnanci zároveň. Během této jedné hodiny musí zaměstnanec, který měl dopolední směnu stihnout uklidit celý areál, umýt záchody, vynést koše a nachystat prádlo na druhý den ráno, kdy jej odváží externí firma. Pokud v dopolední směně nebyl splněn jakýkoliv úkol, musí se v této době dohnat. Tady často nastává problém, protože pokud je dopoledne hodně návštěvníků, musí se všechna práce odsunout na odpoledne. Zaměstnanci jsou poté často frustrováni časovou tísní a musí pracovat přesčas, což zaměstnavatel nezohledňuje.

Odpolední směna má na starost převážně zadávání účetních případů do počítačového programu. Tyto účetní případy se zaznamenávají po celý den do souboru v Excelu. Obsahují veškeré prodané zboží, vstupy do posilovny, zaplacené hodiny tenisu a všechny činnosti při kterých zákazník zaplatí jakoukoliv částku. Přes odpoledne je zde velká návštěvnost, a proto se úklid a ostatní činnosti nemohou konat v tuto dobu. Po půl desáté hodině večerní začne zaměstnanec chystat středisko na uzavření. Musí tedy zavřít všechny brány a kódovým zámekem uzamknout bezpečnostní dveře na budově u tenisové haly. Poté uzamkne i dveře v hlavní budově a odchází.

4.2 Rozpis směn

Kvůli anonymitě budu zaměstnance uvádět jako „žena 1, žena 2 a muž.“ Jak už jsem se zmínil muž zde zastává toho, kdo směny vytváří.

Po rozhovoru se zaměstnanci, ve kterém se věnuji na dalších stránkách, jsem dospěl k závěru, že velký problém je rozpis směn. Podle jejich slov si ženy na systém už zvykly, ale vůbec jim nevyhovuje.

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC PROSINEC 2012

DATUM	☺ 135 h	Žena 1		Žena 2		Muž	
1.12.2012	sobota	14.00 ✓ 20.00 20 ³⁰	5,5 ¹			8.00 7 ⁴⁰ 14.00 15 ³⁰	5,5 ^{6,5}
2.12.2012	neděle			8.00 4 ⁰⁰ 14.00 ✓	5,5 ^{6,5}	14.00 20.00 20 ³⁰	5,5 ⁶
3.12.2012	pondělí	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓			7.00 6 ¹⁵ 15.00 16 ³⁰	7,5 ^{8,5}
4.12.2012	úterý			7.00 6 ³⁰ 15.00 ✓	7,5 ⁸	14.00 15 ³⁰ 22.00 ✓	7,5
5.12.2012	středa	7.00 15.00	7,5	14.00 22.00	7,5		
6.12.2012	čtvrtek	14.00 22.00	7,5	8.00 18.00	7,5	7.00 15.00	7,5
7.12.2012	pátek	7.00 15.00	7,5	14.00 22.00	7,5		
8.12.2012	sobota			8.00 14.00	5,5	14.00 20.00	5,5
9.12.2012	neděle	8.00 14.00	5,5	14.00 20.00	5,5	12.00 18.00	5,5

Obr. 6 – Rozpis směn na prosinec 2012

Jelikož rozpis dělá muž, tvoří jej tak, aby vše vypadalo tak jak má. Při bližším pohledu však zjistím mnoho nedostatků. Další problém je, že směny tvoří první den v měsíci. To znamená, že například 1.3.2013 vytvoří rozpis na prvních sedm dní v měsíci březnu, a

během tohoto týdne dodělá rozpis na zbytek měsíce. Na toto tvrzení jsem sehnal pouze jeden hmotný důkaz, ale od obou zaměstnankyň vím, že to tak je každý měsíc.

Jak si můžeme všimnout, vpisované je do rozpisu až po 4.12.2012. To znamená, že až do tohoto data byl tento rozpis používán a až poté dostali zaměstnanci rozpis na zbytek měsíce.

Už z tohoto rozpisu můžeme vidět, že žena 2 má během tohoto týdne šest po sobě jdoucích pracovních dnů, během kterých odpracuje 44 hodin.

Dalším problémem jsou dny volna mezi směnami. Ženy mají totiž většinou pouze jeden den volna mezi dny práce. A muž má skoro vždy dva dny. Hodiny však vychází lépe pro muže. Z čeho podle jeho slov vyplývá, že je vše v naprostém pořádku, jelikož pracuje víc než ženy. Na Obrázku 7. je označeno zeleně místo, kde jsou dva dny volna a červeně, kde je jen jeden den volna. Z toho vyplývá, že muž u sebe toto pravidlo porušil pouze dvakrát. U ženy 1 však pětkrát, u ženy 2 šestkrát. Zbytek směn, ve kterých to vypadá velmi podobně naleznete v příloze.

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC ÚNOR 2013

DATUM	☼ 150 h	Žena 1		Žena 2		Muž		
1.2.2013	pátek	●		7.00 6.30 15.00 14.30	7,5 ✓	14.00 14.30 22.00 21.30	7,5 6,5	
2.2.2013	sobota			14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5 ✓	8.00 14.00 15.00	5,5 6,5	
3.2.2013	neděle		5,5 6	●		14.00 20.00	5,5 ✓	
4.2.2013	pondělí		7,5 ✓			7.00 15.00 15.45	7,5 8	
5.2.2013	úterý		7,5 ✓	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	●		
6.2.2013	středa		7,5 ✓	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	●		
7.2.2013	čtvrtek	●		7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	14.00 22.00	7,5 ✓	
8.2.2013	pátek		3,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓	7.00 7.15 15.00 ✓	7,5 7	
9.2.2013	sobota		5,5 6,5	●		14.00 20.00 21.30	5,5 7	
10.2.2013	neděle		5,5 4	8.00 9.00 14.00 ✓	5,5 ✓	●		
11.2.2013	pondělí		7,5 ✓	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓	●		
12.2.2013	úterý		7,5 ✓	●		14.00 22.00 21.15	7,5 7	
13.2.2013	středa	●		14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓	7.00 15.00 16.00	7,5 8,5	
14.2.2013	čtvrtek		7,5 ✓	●		14.00 22.00	7,5 ✓	
15.2.2013	pátek		7,5 ✓	8.00 ✓ 12.00 ✓	4	7.00 15.00	7,5 ✓	
16.2.2013	sobota	●		14.00 ✓ 20.00 21.00	5,5 ✓	8.00 14.00 15.00	5,5 6,5	ATA
17.2.2013	neděle		5,5 6	8.00 ✓ 14.00 ✓	5,5 ✓	●		ATA
18.2.2013	pondělí		7,5 ✓	7.00 6.30 15.00 14.30	7,5 ✓	●		
19.2.2013	úterý		7,5 ✓	●		14.00 22.00 22.30	7,5 8	
20.2.2013	středa		7,5 8	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	●		
21.2.2013	čtvrtek	●		7.00 6.30 15.00 14.30	7,5 ✓	14.00 22.00	7,5 ✓	
22.2.2013	pátek		4	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 ✓	7.00 15.00 16.30	7,5 9	
23.2.2013	sobota		7,5 6,5	8.00 9.00 20.00 21.30	7,5 ✓	8.00 15.00	5,5 7,5	mladší žákyně
24.2.2013	neděle		7,5 4	8.00 14.00 20.00 ✓	7,5 ✓	8.00 20.00 21.00	7,5 8,5	mladší žákyně
25.2.2013	pondělí		7,5 6,5	●		7.00 6.30 15.00 16.00	7,5 9	
26.2.2013	úterý	●		7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	14.00 15.00 22.00	7,5 6,5	
27.2.2013	středa		7,5 4	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 ✓	●		
28.2.2013	čtvrtek		7,5 ✓	●		7.00 15.00	7,5 ✓	
změna vyhrazena !!! (ubytování, turnaje)		so+ne 37	134,5	so+ne 37	134,5	so+ne 35	140	

Obr. 7 – Rozpis směn za měsíc únor 2013

Na tento systém si zaměstnankyně stěžovaly řediteli divize, který přislíbil, že situaci s mužem vyřídí. Zeptal jsem se tedy zaměstnankyň, jestli to pomohlo. Bylo mi řečeno, že muž poté za nimi došel se slovy: „tak teď jste si to pokazily!“ Od té doby se údajně nic nezměnilo, až na skutečnost, že pár měsíců byla na pracovišti nepříjemná nálada, a zaměstnankyně se s mužem nebavily. S mužem tento problém projednávali údajně již mockrát, ten však nikdy nereagoval. A vždy argumentoval se slovy „jinak se to udělat nedá.“ Zde se tedy zaměstnankyně nachází v začarovaném kruhu, který se dle jejich slov nedá nijak řešit. Mají totiž pocit, že ať už si budou stěžovat kdekoliv a komukoliv, nebude je nikdo poslouchat. Podle rozhovoru mi tento problém označily jako druhý největší. Nemohou si totiž naplánovat žádnou dovolenou. Také situace, kdy na konci jednoho měsíce nevíte, kdy v tom následujícím půjdete do práce, je velmi nepříjemná. V některých zaměstnáních, jako třeba hasiči, vězeňská služba, nebo i prodavači v supermarketu, znají rozpis směn i na půl roku dopředu. V poměru s tím, je na tom stav na BORS CLUBu katastrofální.

Dny volna	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Květen
Žena 1	8	6	9	8	7	9
Žena 2	10	6	9	8	8	8
Muž	9	8	11	9	8	8

Tab. 1 – Počet dní volna v jednotlivých měsících

Dva dny	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Květen
Žena 1	1	2	1	2	1	3
Žena 2	4	1	2	2	1	3
Muž	3	3	3	3	3	3

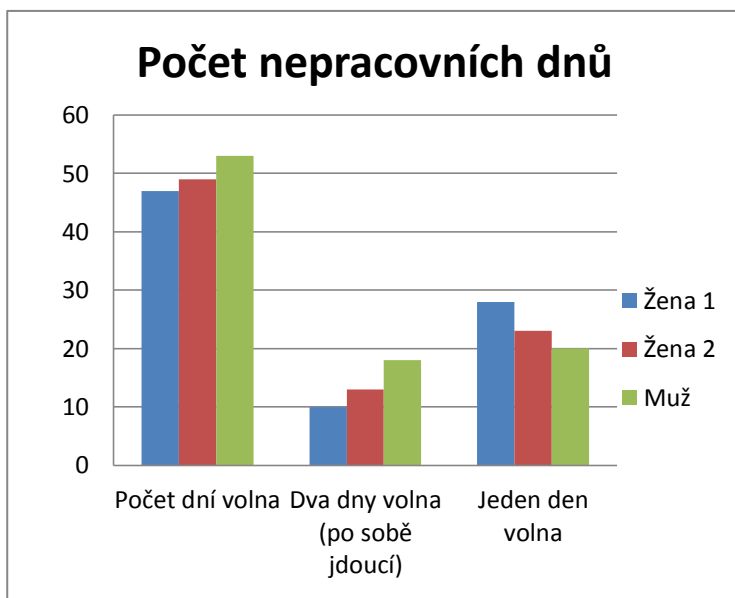
Tab. 2 – Počet dvou po sobě jdoucích dní volna

Jeden den	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Květen
Žena 1	6	2	7	4	5	4
Žena 2	2	4	5	4	6	2
Muž	4	3	4	4	2	3

Tab. 3 – Počet jednoho dne volna mezi pracovními dny

Celkem	Dva dny volna		
	Počet dní volna	(po sobě jdoucí)	Jeden den volna
Žena 1	47	10	28
Žena 2	49	13	23
Muž	53	18	20

Tab. 4 – Počet dní volna celkem



Graf 1 – Počet nepracovních dnů

4.3 Otázky v rozhovoru se zaměstnanci

V rozhovoru pro zaměstnance jsem se musel zaměřit na několik okruhů, které mě nejvíce zajímaly. Proto jsem rozhovor rozdělil na devět částí, kde každá část se soustředí na něco jiného. Každá oblast se skládá ze dvou až pěti otázek.

Mezi tyto oblasti patří: **zaměstnavatel, prostředí, vztah k práci, podmínky práce, poskytované služby, rozdělení práce, zodpovědnost, vztahy na pracovišti a prostor pro vyjádření zaměstnance.**

4.3.1 Jednotlivé oblasti dotazů

V první oblasti ohledně zaměstnavatele jsem se snažil zjistit, jestli jsou vůbec zaměstnanci ve firmě spokojeni a jestli by uvítali nějakou změnu chování ze strany firmy. Proto jsem položil tři jednoduché otázky.

1. Otázka: Jste spokojen/a s vaším zaměstnavatelem?
2. Otázka: Uvítali byste nějakou změnu ze strany zaměstnavatele?
3. Otázka: Věnuje váš zaměstnavatel dostatečnou pozornost vaší pozici v podniku?

V další části jsem položil pouze dvě otázky, abych dotázaného trochu uvolnil a částečně možná i rozesmál. Proto jsem se zeptal na prostředí, ve kterém pracuje. Jestli se mu líbí jak jsou vymalované zdi. Zda-li by něco na svém okolí změnil, nebo naopak ponechal.

1. Otázka: Jste spokojen/a s prostředím ve kterém pracujete?
2. Otázka: Změnil byste něco na prostředí vašeho pracoviště?

Poté co jsem zaměstnance ujistil v tom, že se mého dotazníku nemusí bát, položil jsem otázky ohledně vztahu k práci. Hlavním účelem bylo zjistit, zda si dotázaný myslí, že je jeho práce opravdu ta, kterou má ve svém popisu.

1. Otázka: Kdybyste mohl/a, změnil/a byste něco na způsobu vaší práce?
2. Otázka: Máte dobré vztahy s ostatními kolegy?
3. Otázka: Myslíte si, že práce kterou děláte, máte v popisu práce?

Podmínky práce by měly být pro všechny stejné, a tak jsem se tuto skutečnosti snažil zjistit podle vhodně položených a možná až moc konkrétních otázek. Nešlo mi tak ani o to, slyšet konkrétní jméno toho, kdo má méně povinností než ostatní, jak o to slyšet rozdíl v odpovědích. Protože pokud je v této oblasti problém, tak právě ten, kdo tuto překážku vytváří, mi odpoví, že žádná není.

1. Otázka: Mají všichni zaměstnanci stejné podmínky pro práci?
2. Otázka: Je některá práce, kterou kterýkoliv ze zaměstnanců nechce dělat a nechává ji ostatním?
3. Otázka: Jsou všichni zaměstnanci pověřeni stejnými úkoly?

Další část byla opět zvolena tak, aby se znovu zaměstnanec uklidnil a zopakoval si, že o nic nejde. A i to, že chci znát jeho názor na věci kolem. Proto jsem se zeptal na poskytované služby centra.

1. Otázka: Která oblast je podle vás nejvíce zastoupena v podniku?
2. Otázka: Myslíte si, že všem oblastem se klade stejná váha?
3. Otázka: Věnují se všichni zaměstnanci všem oblastem?
4. Otázka: Je některá oblast, o které si myslíte že podniku neprospívá?

Jednou z nejdůležitějších oblastí je rozdělení práce, protože v tom je podle mého největší problém. Proto jsem zvolil otázky takovým způsobem, abych zjistil vše o rozdělování práce a zda-li je práce rozdělena spravedlivě.

1. Otázka: Kdo rozděluje práci mezi zaměstnance?
2. Otázka: Je práce rozdělena spravedlivě?
3. Otázka: Ptá se vás vedoucí jakou práci byste chtěl/a dělat?
4. Otázka: Máte možnost vyměnit si úkoly s ostatními kolegy?
5. Otázka: Mění někdo rozdělení práce bez vědomí vedoucího?

Jelikož vím, kdo je za celý objekt a jeho chod zodpovědný, chtěl sem se na to zeptat i zaměstnanců. Ověřil jsem si tedy, jestli jsou si jisti, komu se zodpovídají a kdo má na svědomí chod celého areálu.

1. Otázka: Mají všichni zaměstnanci stejná práva a stejnou zodpovědnost?
2. Otázka: Kdo je zodpovědný za chod podniku?

Nejdůležitější oblasti jsou pro mne vztahy na pracovišti. Snažil jsem se zjistit, jestli spolu všichni zaměstnanci vychází, jestli je při práci dobrá nálada a zda-li se někdy setkali s neetickým chováním.

1. Otázka: Jaké jsou vztahy na pracovišti?
2. Otázka: Mají všichni zaměstnanci stejný vztah s vedoucím?
3. Otázka: Jaká panuje nálada při práci?
4. Otázka: Setkal/a jste se někdy se špatným chováním? (donášení atd.)

V poslední části se snažím nechat prostor pro vlastní názor, aby se každý mohl vyjádřit ke všemu, co firma nabízí a jak funguje.

1. Otázka: Co se vám líbí a naopak nelíbí na vaší práci?
2. Otázka: Máte nějaké výhrady k fungování na pracovišti?
3. Otázka: Jaký je váš postoj ke sportu a ke službám, které středisko nabízí?

4.4 Vyhodnocení rozhovoru se zaměstnanci

Rozhovor s každým zaměstnancem jsem dělal v rozpětí několika měsíců, aby jejich odpovědi nebyli ovlivněny momentální náladou. Také jsem se snažil, aby měli na rozhovor absolutní klid. Všechny rozhovory probíhaly v naprostém klidu a mnohdy mi zaměstnanci některé odpovědi podrobně rozebrali a řekli mi mnohem víc, než bylo součástí dotazů.

4.4.1 Odpovědi na jednotlivé otázky

V první oblasti mi všichni zaměstnanci odpověděli, že jsou se zaměstnavatelem všeobecně spokojeni a na nic si nemohou stěžovat.

Ohledně prostředí jsou také všichni zaměstnanci spokojeni, a líbí se jim místo, na kterém pracují.

Způsob práce by také neměnil nikdo ze zaměstnanců. Avšak dobré vztahy mezi zaměstnanci nepanují. Obě dvě ženy mi odpověděly, že s kolegou přichází velmi často do konfliktu. To se stává i několikrát do týdne. Důvody se velmi často opakují. Většinou jde o to, že muž jim přenechává práci, kterou měl udělat.

Podle jejich slov mají podmínky všichni stejné. Jenomže, jak již bylo řečeno, je zde práce, kterou některý zaměstnanec přenechává ostatním. Konkrétně jde o úklid. Obě ženy odpověděly, že muž jim přenechává veškerý úklid budovy. Na otázku jestli jsou všichni pověřeni stejnými úkoly, jsem dostal jasnou odpověď: „Ano jsou, ale tyto úkoly jsou rozděleny pouze mě a kolegyni.“

Všichni zaměstnanci se shodli, že největší zastoupení v podniku má jednoznačně tenis a v poslední době i ubytování.

Všichni se také shodli, že práci rozděluje muž. Avšak jen ten si myslí, že práce je rozdělena spravedlivě a prý se kolegyně nemusí ptát, jakou práci by chtěly dělat, protože je to jasně rozděleno. A práci si prý mohou vyměnit pouze ženy mezi sebou.

Zaměstnankyně se také shodly, že muž má větší zodpovědnost, protože se stará o pokladnu a peníze, které jsou na BORS CLUBu v trezoru.

Další velkou kapitolou, o které se zaměstnankyně hodně rozpovídaly, jsou vztahy na pracovišti. Muž mi řekl, že vztahy jsou dobré a nálada panuje velmi dobrá. Se ženami se však rozhovor na toto téma velmi protáhl a získal jsem tak vcelku dost materiálu. Obě dvě mi řekly, že velmi často dochází do konfliktu s mužským kolegou. Jedna z žen mi řekla, že vztah s kolegou je občas tak špatný, že spolu v práci i několik dní nemluví a ani se nepozdraví. Při práci jsou poté ženy ve stresu a musí se hodně přemáhat, aby byly schopné být k zákazníkům příjemné.

V poslední kapitole mi všichni řekli, že na práci se jim líbí komunikace se zákazníkem, pěkné prostředí a pestrost práce. Ženám se nelíbí nepravidelnost směn a příliš mnoho úkolů na jednu pracovní směnu. Uvítali by lepší organizaci úkolů a lepší domluvu ohledně rozpisu směn. Muž je se vším spokojen a nic by neměnil.

5 Vlastní návrh řešení

Na základě mých poznatků, skutečností zjištěných z rozhovorů se zaměstnanci a výsledných hodnot z nasbíraných dokumentů, jsem vypracoval několik možných řešení, která by mohla zlepšit situaci na BORS CLUBu.

5.1 Vyřešení úklidu pokojů

Podle zaměstnankyň tento problém není až tak důležitý. Na úklid pokojů jsou však samy, jelikož muž jim s touto prací nepomáhá a přenechává všechnu tuto práci na nich. To by jim až tak nevadilo, ale mají i spoustu další práce, kterou poté nestíhají. Proto jsem tento problém chtěl vyřešit a zvolil jsem proto tři možnosti.

5.1.1 Placení externí úklidové firmy

V první řadě mě napadla externí úklidová firma, která by se postarala o úklid veškerého ubytovacího prostoru a výměnu i praní špinavého prádla. Tato možnost by byla nejlepší, pokud by firma neřešila finance na to vynaložené. Žijeme však v době, kdy se snažíme ušetřit na každém místě. Tato služba totiž vychází zhruba na 150,- Kč za hodinu, což by za celý měsíc činilo částku okolo 9 000,- Kč. Do toho jsem započítal tři hodiny denně a dvacet dní za měsíc. Musíme také počítat s tím, že firma používá svoje vlastní prostředky a ne vždy by stihla práci udělat za tři hodiny denně. Navíc by se mohlo stát, že něco zničí, nebo neudělá tak, jak je žádoucí, což se těžko dokazuje. Takto objednaná firma by se BC tedy vyplatila, pokud by používala vlastní prostředky a nástroje, a díky tomu by došlo ke snížení hodinové sazby.

5.1.2 Placení brigádnice na dohodu o práci

Jako další možnost přichází v úvahu zaměstnání brigádnice na dohodu o práci. Za vhodné jsem považoval na takovéto místo zaměstnat pouze ženy, protože mají pro tuto práci lepší předpoklady a větší zkušenosti než muži. Mnou dotázané uchazečky by byly ochotny přijmout takovou práci v průměru za 65,- Kč na hodinu. Využívaly by

prostředky a nářadí, které i tak musí BC nakoupit. To znamená, že by se nemusely pořizovat žádné nové mopy, ani savo či jiné mycí prostředky. Pokud si to spočítáme, vychází nám, že brigádnice by navštěvovala centrum dvacetkrát měsíčně na dobu 5 hodin za den. Takže brigádnici zaplatíme 6 500,- Kč. V porovnání s externí firmou ušetříme 2 500,- Kč.

5.1.3 Změna rozdělení úkolů

Poslední možností je přerozdělení úkolů takovým způsobem, aby zde byli dva zaměstnanci denně, alespoň po dobu tří hodin. Jeden by se věnoval práci na recepci a úklidu prostor v přízemí. Druhý by uklízel pokoje nebo šatnové prostory v druhé budově. Musíme si však uvědomit, že úklid pokojů je zde na denním pořádku. Oproti současnému stavu by zde museli dva zaměstnanci pracovat dvacetkrát měsíčně po dobu tří hodin místo jedné hodiny. To znamená o čtyřicet odpracovaných hodin více. V současné době je součet odpracovaných hodin všech zaměstnanců okolo 450 za měsíc. Toto číslo by se tedy zvýšilo až na 490, což by mělo za následek porušení zákona o **Stanovení pracovní doby** z Úplného znění zákona č. 262/2006 Sb., § 79 „(1) Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně. (2) Délka stanovené týdenní pracovní doby činí u zaměstnanců c) s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodin týdně.[18]“ Takže podle právních norem by takto uskutečněný návrh měl za následek kratší otevírací dobu centra.

5.2 Změna rozdělení práce

Jedním z problému je i to, kdo a jak rozděluje práci. Úkoly jsou totiž pro všechny stejné, ale ne všichni je řeší. Z rozhovoru mi totiž jasně vyšlo najevo, že ženy jsou velmi nespokojené s tím, že muž jim přenechává veškerý úklid obou budov. Muž údajně rozděluje tuto práci pouze mezi ně. Snažil jsem se zjistit do jaké míry to až zasahuje. Proto jsem se obou žen zeptal na tutéž otázku: „Je některá práce, kterou někdo přenechává ostatním?“ Nezávisle na sobě mi obě odpověděly skoro stejně. A to „Ano, velmi často se mi stane, že když přijdu na odpolední směnu, mám tu lístek od muže, se vším co se musí ještě uklidit a připravit než přijedou nově ubytovaní. On prý však celé odpoledne měl dost své práce, kterou nemohl odložit.“ Druhá řekla: „Mně nevadí, že

mám hodně práce. Dokonce mi to i vyhovuje, protože se v práci nenudím a rychle mi to utíká. Ale vždycky mě dokáže rozhodit to, když musím dělat práci za někoho druhého, když on měl dost času, aby to udělal sám.“ Obou jsem se ptal v rozmezí dvou měsíců, z čehož usuzuji, že tato situace tu trvá již delší dobu a je na denním pořádku. Muž mi na tutéž otázku odpověděl stručně a jasně „Ne.“

Tento problém by se dal vyřešit velmi jednoduše, a to jasným rozpisem práce, která se musí v jednotlivých směnách udělat. Tento rozpis by všichni zaměstnanci vytvořili spolu. Přítomen by měl být i ředitel divize, ten by měl hrát roli nestranné osoby, která se bude snažit vyjít všem vstříc a rozdělit tak práci spravedlivě. Podle mého je největší chybou, že ten kdo práci rozděluje, je jedním z těch, kdo ji nakonec musí také vykonávat.

5.3 Rozpis směn

Z rozhovoru vyšlo jasně najevo, že ženy jsou nejvíce nespokojeny s rozpisem směn. Muži to problém nedělá, jelikož je tvoří on. Proto považuji tento problém za největší a řešil bych ho jako první. Bylo mi také řečeno, že tento problém se pokusily zaměstnankyně vyřešit již dříve, bohužel však s žádným výsledkem.

Navrhl bych tedy dvě možnosti. První z nich by bylo předat vytváření rozpisu směn někomu, mimo tuto trojici. Jediný, kdo takto přichází v úvahu, je ředitel divize. Ten má sice dost své práce, ale mělo by být v jeho zájmu, aby všichni zaměstnanci byli maximálně spokojeni a působili tak na všechny zákazníky v co nejlepším světle. Druhá možnost je, aby zaměstnanci vytvářeli tyto směny spolu. To by však mělo také probíhat za účasti ředitele, který by měl znovu dělat nestrannou porotu. Jsem si totiž jistý, že muž by směny sestavoval jen podle svého a na názory žen by nebral zřetel.

Tento úkol bych tedy předal řediteli divize, který by směny vytvářel alespoň na dva měsíce dopředu. Přihlížet by měl na požadavky všech zaměstnanců. Takto vytvářené směny by nevyvolávaly hádky, které mají za příčinu špatnou náladu a rozepře mezi pracovníky.

Pro představu jsem jeden takovýto rozpis vytvořil viz. Obr. 8. Chci tím poukázat na to, že lze splnit počet odpracovaných hodin a poskytnout všem stejné podmínky. V tomto

rozpisu jsem vycházel z dvou směnového provozu po osmi hodinách. Snažil jsem se také, aby se směny měnily a nikdo neměl celé čtyři dny pouze ranní, nebo odpolední. Do daného rozvrhu by bylo možno zakomponovat i dovolené, nebo dny volna na žádost zaměstnance.

Rozpis směn na měsíc ČERVEN 2013							
DATUM	150 h	Žena 1		Žena 2		Muž	
1.6.2013	Sobota	7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5		
2.6.2013	Neděle	14:00 22:00	7,5			7:00 15:00	7,5
3.6.2013	Pondělí	7:00 15:00	7,5			14:00 22:00	7,5
4.6.2013	Úterý	14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5		
5.6.2013	Středa			14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5
6.6.2013	Čtvrtek			7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5
7.6.2013	Pátek	7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5		
8.6.2013	Sobota	14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5		
9.6.2013	Neděle	14:00 22:00	7,5			7:00 15:00	7,5
10.6.2013	Pondělí	7:00 15:00	7,5			14:00 22:00	7,5
11.6.2013	Úterý			7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5
12.6.2013	Středa			14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5
13.6.2013	Čtvrtek	7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5		
14.6.2013	Pátek	14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5		
15.6.2013	Sobota	14:00 22:00	7,5			7:00 15:00	7,5
16.6.2013	Neděle	14:00 22:00	7,5			7:00 15:00	7,5
17.6.2013	Pondělí			7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5
18.6.2013	Úterý			14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5
19.6.2013	Středa	7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5		
20.6.2013	Čtvrtek	14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5		
21.6.2013	Pátek	14:00 22:00	7,5			7:00 15:00	7,5
22.6.2013	Sobota	14:00 22:00	7,5			7:00 15:00	7,5
23.6.2013	Neděle			7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5
24.6.2013	Pondělí			14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5
25.6.2013	Úterý	7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5		
26.6.2013	Středa	14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5		
27.6.2013	Čtvrtek	14:00 22:00	7,5			7:00 15:00	7,5
28.6.2013	Pátek	7:00 15:00	7,5			14:00 22:00	7,5
29.6.2013	Sobota			7:00 15:00	7,5	14:00 22:00	7,5
30.6.2013	Neděle			14:00 22:00	7,5	7:00 15:00	7,5
			150,0		150,00		150,00

Obr. 8 – Provizorní rozpis směn

5.4 Změna personálu

Poslední možností by mohly být personální změny. Ty jsou však z mnoha hledisek velmi nevhodné. Vždy, když se změní personál, trvá delší dobu, než se projeví výsledek. Jestli by to byla změna k lepšímu, bychom tedy zjistili až po velmi dlouhé době. Mohli bychom také vyměnit jen některého ze zaměstnanců. Pokud bychom vyměnili muže, museli bychom ho nahradit někým, kdo by zastupoval práci s firemním softwarem a byl by dostatečně zodpovědný a spolehlivý na to, abychom mu svěřili i firemní peníze. Kdybychom vyměnili některou z žen, mohlo by dojít k ještě většímu prohloubení problému. Ten by nastal v závislosti na velmi dobrém přátelském vztahu mezi oběma ženami. Nakonec by se tedy situace mohla opakovat. Proto bych tuto možnost zvažoval pouze tehdy, kdyby nepomohlo žádné z předchozích řešení.

5.5 Konečné řešení

Řešení uvedená níže jsou tím nejlepším, co by mohla firma ke zlepšení situace udělat. Doporučil bych tedy následující řešení.

5.5.1 Úklid pokojů

Při zaměstnání brigádnice na dohodu o práci by firma musela zaplatit přibližně 6 500,- Kč měsíčně. Tato brigádnice by zacházela s prostředky a pomůckami, které se zde již nacházejí. Mohla by také provádět i úklid jiných prostor. Důležitá je také flexibilita, která je u brigádnice mnohem větší než u externí firmy.

Vyřešit tento problém je velmi důležité, protože pokud zákazník přijde na recepci a nikdo se zde nenachází je pro něj velmi nepříjemné dohledávat někoho, kdo by jej obsloužil. Když už se nakonec recepční dostaví, často působí velmi nepříjemně, protože v mnoha případech musel odložit práci, kterou právě prováděl. Zaměstnání brigádnice by tedy tento problém vyřešilo. Recepční by se naplno mohl věnovat své práci a byl by vždy nápomocen jakémukoliv zákazníkovi.

5.5.2 Rozdělení práce

Jelikož práci rozděluje jeden z lidí, který tuto práci vykonává, měl by alespoň brát zřetel na potřeby ostatních. O tomto rozdělování by tedy měli rozhodovat všichni zaměstnanci spolu a říct si, co kdo a kdy udělá. To by šlo vyřešit jednoduchým setkáním, které by mohlo být každých čtrnáct dní. Na tomto setkání by se dohodli jasné dané podmínky, které by se daly změnit pouze za souhlasu všech stran. Za porušení těchto podmínek by mělo být napomenutí. Při dalším porušení by se dalo jednat o zrušení prémie pro daný měsíc.

5.5.3 Rozpis směn

Při daných podmínkách nemůže systém plnohodnotně fungovat. Proto by směny měl vytvářet někdo mimo tuto trojici zaměstnanců. Vytvářel by se alespoň na dva měsíce dopředu. Takže v měsíci květnu by zaměstnanci měli rozpis i na měsíc červen a červenec. To by také znamenalo, že by museli své požadavky na dovolenou předkládat na stejnou dobu dopředu. Kdyby nastala nějaká změna a zaměstnanec by nemohl přijet do práce, tak by za něj zastoupil jiný zaměstnanec. Po návratu by si chybějící zaměstnanec vzal směnu toho, který ho nahradil.

5.5.4 Souhrn řešení

Nejdůležitější je, aby muž změnil přístup k ženám, především ve vzájemné spolupráci. Pokud by s nimi začal řešit veškerou pracovní činnost, vytváření rozpisů směn a pomáhal jim uklidit alespoň část budovy, byly by ženy mnohem spokojenější. Díky tomu by si připadaly, že je někdo poslouchá a má zájem o jejich názor. V závěru by se tedy nemuselo měnit vůbec nic. Pouze vzájemná spolupráce všech zaměstnanců.

Závěr

Cílem mé práce bylo navrhnout doporučení, která podpoří další rozvoj firmy. K dosažení vytyčených cílů jsem využil metod pozorování a rozhovorů se zaměstnanci. Své poznatky pro tvorbu jsem čerpal z 16 literárních zdrojů, mnoha internetových zdrojů a dokumentů zpracovaných samotnou firmou. Největším přínosem pro mne byla velmi dobrá znalost prostředí a zaměstnanců. Navštívil jsem také generálního ředitele této firmy, který mi velmi pomohl a dal mi nahlédnout do dokumentů, které jsou veřejnosti i zaměstnancům za normálních podmínek nepřístupné.

Na základě provedených rozhovorů a analýz prostředí jsem podal 11 návrhů zlepšení, které jsem shrnul v konečném řešení. V této oblasti je nejdůležitější spokojenost zákazníka, který firmě přináší finanční příjmy. Proto je v mé práci kladen důraz na spokojenějšího zaměstnance, který je v přímém kontaktu se zákazníkem a je tak schopen ho ovlivnit. Jsem si vědom, že řešení nelze provést ze dne na den, ale může pomoci řediteli této divize, aby začal přemýšlet o problémech, o kterých v současné době nemusí mít ponětí.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha, Grada 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Grada 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha, Computer press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck, 2007
- [5] FOOT, M., HOOH, C. *Personalistika*. Praha, Computer Press 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [6] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
- [7] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada 2006. 128 s. ISBN 80-247-14-58-2
- [8] HRONÍK, F. *Managing people*. Brno, Brno International Business School, 2004. 158 s. ISBN 80-86575-72-1
- [9] KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck, 2001
- [10] KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Grada 2010. 224s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [11] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha, Grada 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press 2007
- [13] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha, Grada 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5
- [14] RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha, Grada 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2
- [15] ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5

[16] SEDLÁČKOVÁ, V. Řízení lidských zdrojů. Olomouc, Moravská vysoká škola Olomouc 2010, 77 s. ISBN 978-80-87240-55-4

[17] Hytychová Kristýna, Příloha č. 1 - Organizační struktura BORS Břeclav a.s.

Zákony

[18] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Internetové zdroje

[19] BORS Břeclav a.s.: O společnosti [online]. 2013 [cit. 20.4.2013]. Dostupné z: www.bors.cz

[20] BORS CLUB o.s.: Wellness [online]. 2013 [cit. 10.4.2013]. Dostupné z: www.borsclub.cz

Seznam obrázků

Obr. 1 - Systém řízení lidských zdrojů [2]	12
Obr. 2 – Organizační struktura BORS Břeclav a.s. [18]	31
Obr. 3 – Pozemek na kterém se BORS CLUB nachází	32
Obr. 4 – Poloha BORS CLUBu v Břeclavi	33
Obr. 5 – Plánek hlavní budovy	36
Obr. 6 – Rozpis směn na prosinec 2012	40
Obr. 7 – Rozpis směn za měsíc únor 2013	42
Obr. 8 – Provizorní rozpis směn	52

Seznam grafů

Graf 1 – Počet nepracovních dnů	44
---------------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1 – Rozpis směn na měsíc říjen 2012	58
Příloha 2 – Rozpis směn na měsíc listopad 2012	59
Příloha 3 – Rozpis směn na měsíc prosinec 2012 první část	59
Příloha 4 – Rozpis směn na měsíc prosinec 2012 druhá část	59
Příloha 5 – Rozpis směn na měsíc leden 2013	59
Příloha 6 – Rozpis směn na měsíc únor 2013	59
Příloha 7 – Rozpis směn na měsíc květen 2013	59

Přílohy

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC ŘÍJEN 2012

DATUM	☉ 172,5 h	Á	Á	Á	K		
1.10.2012	pondělí			14.00 13 ³⁰ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 _✓	7.00 ✓ 15.00 14 ³⁰	7,5 _q
2.10.2012	úterý	7.00 ✓ 15.00 14 ³⁰	7,5 ₈			14.00 13 ³⁰ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 _✓
3.10.2012	středa	14.00 ✓ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 ₆			7.00 ✓ 15.00 14 ³⁰	7,5 _q
4.10.2012	čtvrtek	14.00 ✓ 22.00 21 ³⁰	7,5 ₉	7.00 ✓ 16.00 15 ⁰⁰	7,5 _✓		
5.10.2012	pátek			13.00 12 ⁰⁰ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 _✓	7.00 ✓ 15.00 14 ³⁰	7,5 _q
6.10.2012	sobota	14.00 13 ³⁰ 20.00 19 ⁰⁰	5,5 ₈	8.00 7 ⁰⁰ 14.00 ✓	5,5 ₆		
7.10.2012	neděle	8.00 7 ⁰⁰ 14.00 13 ³⁰	5,5 ₄	14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5 _✓		
8.10.2012	pondělí	14.00 13 ³⁰ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 ₄	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 _✓		
9.10.2012	úterý			7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 _✓	14.00 ✓ 22.00 20 ³⁰	7,5 ₆
10.10.2012	středa	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 _✓	14.00 ✓ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 ₆		
11.10.2012	čtvrtek	14.00 ✓ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 ₆			7.00 ✓ 15.00 14 ³⁰	7,5 _q
12.10.2012	pátek	7.00 ✓ 15.00 14 ³⁰	7,5 ₄			14.00 ✓ 22.00 20 ³⁰	7,5 ₆
13.10.2012	sobota	14.00 13 ³⁰ 20.00 ✓	5,5 ₆	8.00 7 ⁰⁰ 14.00 ✓	5,5 ₆		
14.10.2012	neděle	8.00 7 ⁰⁰ 14.00 ✓	5,5 ₆			14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5 _✓
15.10.2012	pondělí			14.00 ✓ 22.00 21 ³⁰	7,5 ₄	7.00 ✓ 15.00 14 ³⁰	7,5 ₈
16.10.2012	úterý	7.00 ✓ 17.00 16 ³⁰	7,5 _✓			14.00 ✓ 22.00 20 ³⁰	7,5 ₆
17.10.2012	středa	10.00 9 ³⁰ 22.00 20 ³⁰	7,5 ₆	7.00 ✓ 17.00 16 ³⁰	7,5 ₆	7.00 12 ³⁰ 17.00 16 ³⁰	7,5 _{hala}
18.10.2012	čtvrtek	7.00 13 ³⁰ 17.00 16 ³⁰	7,5 ₆	10.00 9 ³⁰ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 _✓	7.00 ✓ 17.00 16 ³⁰	7,5 ₁₀
19.10.2012	pátek	14.00 13 ³⁰ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 ₉	7.00 6 ³⁰ 15.00 14 ⁰⁰	7,5 ₁₀	7 ³⁰ 17 ³⁰	
20.10.2012	sobota			14.00 ✓ 20.00 19 ³⁰	5,5 ₆	8.00 7 ¹⁵ 14.00 13 ³⁰	5,5 ₇
21.10.2012	neděle			8.00 7 ³⁰ 14.00 ✓	5,5 ₆	14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5 _✓
22.10.2012	pondělí	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 _✓			7.00 7 ¹⁵ 15.00 14 ³⁰	7,5 ₈
23.10.2012	úterý	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 _✓			14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 _✓
24.10.2012	středa	7.00 6 ³⁰ 15.00 ✓	7,5 ₈	14.00 ✓ 22.00 21 ³⁰	7,5 ₄		
25.10.2012	čtvrtek			7.00 6 ³⁰ 15.00 14 ³⁰	7,5 ₆	14.00 13 ³⁰ 22.00 21 ³⁰	7,5 _✓ el. v proudě
26.10.2012	pátek	11 ³⁰ 15 ⁰⁰	3,5 _✓	14.00 ✓ 22.00 21 ³⁰	7,5 ₄	7.00 ✓ 15.00 14 ³⁰	7,5 _{8,5}
27.10.2012	sobota	8.00 7 ⁰⁰ 14.00 13 ⁰⁰	5,5 ₈			14.00 9 ³⁰ 20.00 19 ³⁰	5,5 _{21 agr.}
28.10.2012	neděle	14.00 ✓ 20.00 19 ³⁰	5,5 ₆			8.00 7 ³⁰ 14.00 13 ³⁰	5,5 _✓
29.10.2012	pondělí	7.00 6 ³⁰ 15.00 ✓	7,5 ₈	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 _✓		
30.10.2012	úterý	14.00 ✓ 22.00 21 ⁰⁰	7,5 ₆	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 _✓		
31.10.2012	středa			14.00 ✓ 22.00 21 ³⁰	7,5 ₈	7.00 7 ¹⁵ 15.00 14 ³⁰	7,5 _✓
změna vyhrazena !!!		so+ne 33	153	so+ne 27,5	147,5	so+ne 27,5	147,5

Příloha 1 – Rozpis směn na měsíc říjen 2012

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC LISTOPAD 2012

DATUM	☺ 165 h	Á		Á		K	
1.11.2012	čtvrtek	7.00 ✓ 15.00 21.30	7,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5	7.00 8.30 15.00 16.30	7,5
2.11.2012	pátek	7.00 8.40 15.00 16.30	7,5	dov.	7,5	14.00 22.00 24.30	7,5
3.11.2012	sobota	14.00 13.30 20.00 ✓	5,5			8.00 7.30 14.00 ✓	5,5
4.11.2012	neděle	8.00 4.00 14.00 14.30	5,5			14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5
5.11.2012	pondělí	7.00 6.30 15.00 ✓	7,5	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5		
6.11.2012	úterý			7.00 6.30 15.00 ✓	7,5	14.00 22.00 24.30	7,5
7.11.2012	středa			14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5
8.11.2012	čtvrtek	7.00 6.30 15.00 ✓	7,5			14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5
9.11.2012	pátek	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5		
10.11.2012	sobota			8.00 4.00 14.00 ✓	5,5	14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5
11.11.2012	neděle			14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5	8.00 7.30 14.00 14.30	5,5
12.11.2012	pondělí	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5		
13.11.2012	úterý	7.00 6.45 15.00 ✓	7,5			14.00 22.00 24.30	7,5
14.11.2012	středa	dov.	7,5	14.00 ✓ 22.00 24.30	7,5	7.00 7.30 15.00 15.30	7,5
15.11.2012	čtvrtek	dov.	7,5	7.00 6.30 15.00 ✓	7,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5
16.11.2012	pátek	dov.	7,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5	7.00 7.30 15.00 16.30	7,5
17.11.2012	sobota	14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5		
18.11.2012	neděle	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5	14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5		
19.11.2012	pondělí	14.00 ✓ 22.00 24.40	7,5	7.00 6.30 14.00 ✓	7,5	7.00 15.00	7,5
20.11.2012	úterý	7.00 6.30 15.00 14.30	7,5	dov.	7,5	14.00 22.00 24.40	7,5
21.11.2012	středa	14.00 13.00 22.00 22.30	7,5	7.00 15.00	7,5	7.00 7.30 15.00 15.30	7,5
22.11.2012	čtvrtek			14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5	7.00 7.30 15.00 15.30	7,5
23.11.2012	pátek	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5	dov.	7,5
24.11.2012	sobota	8.00 6.30 14.00 ✓	5,5	14.00 ✓ 20.00 10.30	5,5		
25.11.2012	neděle	14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5		
26.11.2012	pondělí	7.00 8.00 15.00 14.00	7,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5	dov.	7,5
27.11.2012	úterý	7.00 6.30 15.00 ✓	7,5			14.00 22.00 24.30	7,5
28.11.2012	středa			14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5	7.00 15.00 16.30	7,5
29.11.2012	čtvrtek	14.00 12.30 22.00 21.30	7,5	7.00 15.00	7,5	7.00 7.30 15.00 16.30	7,5
30.11.2012	pátek	17.00 14.00	2	7.00 ✓ 15.00 15.30	7,5	14.00 14.30 22.00 ✓	7,5
změna vyhrazena !!! (ubytování, turnaje)		so+ne 33	160,5	so+ne 33	160,5	so+ne 22	157

Příloha 2 – Rozpis směn na měsíc listopad 2012

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC PROSINEC 2012

DATUM	☺ 135 h	Á		Á		K	
1.12.2012	sobota	14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5			8.00 7.40 14.00 14.50	5,5
2.12.2012	neděle			8.00 4.00 14.00 ✓	5,5	14.00 20.00 20.30	5,5
3.12.2012	pondělí	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5			7.00 6.15 15.00 16.30	7,5
4.12.2012	úterý			7.00 6.30 15.00 ✓	7,5	14.00 14.50 22.00 ✓	7,5
5.12.2012	středa	7.00 15.00	7,5	14.00 22.00	7,5		
6.12.2012	čtvrtek	14.00 22.00	7,5	8.00 18.00	7,5	7.00 15.00	7,5
7.12.2012	pátek	7.00 15.00	7,5	14.00 22.00	7,5		
8.12.2012	sobota			8.00 14.00	5,5	14.00 20.00	5,5
9.12.2012	neděle	8.00 14.00	5,5	14.00 20.00	5,5	12.00 18.00	5,5

Příloha 3 – Rozpis směn na měsíc prosinec 2012 první část

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC PROSINEC 2012

DATUM	☺ 135 h	Á		Á		K	
1.12.2012	sobota	14.00 20.00 20.30	5,5			8.00 7.40 14.00 14.50	5,5
2.12.2012	neděle			8.00 4.00 14.00 ✓	5,5	14.00 20.00 20.30	5,5
3.12.2012	pondělí	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5			7.00 6.15 15.00 16.30	7,5
4.12.2012	úterý			7.00 6.30 15.00 ✓	7,5	14.00 14.50 22.00 ✓	7,5
5.12.2012	středa	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5		
6.12.2012	čtvrtek	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5	8.00 7.30 18.00 18.30	7,5	7.00 7.20 15.00 16.30	7,5
7.12.2012	pátek	7.00 ✓ 15.00 14.30	7,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5		
8.12.2012	sobota			8.00 ✓ 14.00 ✓	5,5	14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5
9.12.2012	neděle	8.00 7.30 14.00 14.30	5,5	14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5	12.00 12.30 18.00 18.30	5,5
10.12.2012	pondělí	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5			7.00 6.15 15.00 16.30	7,5
11.12.2012	úterý	7.00 6.30 15.00 14.30	7,5	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5		
12.12.2012	středa	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5	7.00 6.30 15.00 14.30	7,5		
13.12.2012	čtvrtek			7.00 6.30 15.00 14.30	7,5	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5
14.12.2012	pátek	7.00 6.30 15.00 14.30	7,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5		
15.12.2012	sobota	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5			14.00 ✓ 20.00 14.30	5,5
16.12.2012	neděle	20.00 20.30 7.00 6.30	5,5	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5		
17.12.2012	pondělí	14.00 ✓ 15.00 ✓	7,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5		
18.12.2012	úterý			7.00 6.30 15.00 14.30	7,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5
19.12.2012	středa			14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5	7.00 7.20 15.00 15.30	7,5
20.12.2012	čtvrtek	7.00 6.30 15.00 ✓	7,5			14.00 14.30 22.00 22.30	7,5
21.12.2012	pátek	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5			7.00 7.20 15.00 15.30	7,5
22.12.2012	sobota			8.00 4.00 14.00 ✓	5,5	14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5
23.12.2012	neděle	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5	14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5		
24.12.2012	pondělí	Z A V Ř E N O					
25.12.2012	úterý	Z A V Ř E N O					
26.12.2012	středa	10.00 ? 14.00 ?					
27.12.2012	čtvrtek	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5			7.00 7.20 15.00 ✓	7,5
28.12.2012	pátek			7.00 6.30 15.00 14.30	7,5	14.00 14.30 22.00 ✓	7,5
29.12.2012	sobota	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5	14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5		
30.12.2012	neděle	14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5			8.00 7.30 14.00 ✓	5,5
31.12.2012	pondělí			8.00 ? 4.00 12.00 ? 12.30			
		so+ne 38,5	128,5	so+ne 38,5	128,5	so+ne 38,5	121

Příloha 4 – Rozpis směn na měsíc prosinec 2012 druhá část

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC LEDEN 2013

DATUM	☺ 165 h	██████ Á	██████ Á	██████ K			
1.1.2013	úterý	Z A V Ř E N O					
2.1.2013	středa	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 ✓		
3.1.2013	čtvrtek	16.00 ✓ 22.00 21.40	5 7,5 ✓	10.00 ✓ 14.00 ✓	4	7.00 7.20 16.00 16.00	7,5 40,5
4.1.2013	pátek	10.00 ✓ 14.00 ✓	4	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓
5.1.2013	sobota	8.00 ✓ 18.00 17.30	5,5 ✓	14.00 ✓ 20.00 19.00	5,5 4,5	8.00 7.30 14.00 13.00	5,5 40,5 ml. žáci
6.1.2013	neděle	8.00 ✓ 18.00 ✓	5,5 7,5	8.00 7.00 14.00 ✓	5,5 6,5	14.00 ✓ 20.00 21.15	5,5 6,5 ml. žáci
7.1.2013	pondělí			14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓	7.00 7.20 15.00 16.30	7,5 8,5
8.1.2013	úterý	7.00 6.15 15.00 ✓	7,5 ✓			14.00 22.00 21.15	7,5 ✓
9.1.2013	středa	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 ✓			7.00 ✓ 15.00 16.00	7,5 8,5
10.1.2013	čtvrtek			7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 8
11.1.2013	pátek	7.00 4.15 15.00 14.30	7,5 4	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓		
12.1.2013	sobota	14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5 ✓	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5 6,5		
13.1.2013	neděle	8.00 4.00 14.00 ✓	5,5 6,5	14.00 ✓ 20.00 21.00	5,5 6,5	12.00 20.00	5,5 B&W
14.1.2013	pondělí	14.00 13.00 22.00 13.00	7,5 ✓			7.00 14.00 15.00 22.00	7,5 ✓
15.1.2013	úterý			7.00 6.30 15.00 14.30	7,5 ✓	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓
16.1.2013	středa			14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 ✓	7.00 15.00 15.30	7,5 8
17.1.2013	čtvrtek	7.00 ✓ 15.00 15.00	7,5 ✓			14.00 14.30 22.00 22.15	7,5 7
18.1.2013	pátek	14.00 ✓ 22.00 22.10	7,5 ✓	7.00 ✓ 15.00 14.30	7,5 4		
19.1.2013	sobota			8.00 4.00 14.00 ✓	5,5 6,5	14.00 ✓ 20.00 20.35	5,5 6
20.1.2013	neděle	14.00 ✓ 20.00 20.30	5,5 6			8.00 14.00 14.30	5,5 6
21.1.2013	pondělí	7.00 6.00 15.00 14.00	5,5 7,5	14.00 ✓ 22.00 21.30	7,5 4		
22.1.2013	úterý			7.00 6.30 15.00 ✓	7,5 8	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 8
23.1.2013	středa			14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓	7.00 ✓ 15.00 15.30	7,5 8
24.1.2013	čtvrtek	7.00 14.30 15.00 15.30	7,5 8,5			14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 8
25.1.2013	pátek	14.00 ✓ 22.00 22.30	7,5 ✓			7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓
26.1.2013	sobota	8.00 14.00	5,5 ✓	14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5 ✓	10.00 8.00 18.00 14.00	5,5 8C MIX
27.1.2013	neděle	14.00 ✓ 20.00 19.00	5,5 6,5	8.00 ✓ 14.00 ✓	5,5 ✓		
28.1.2013	pondělí	7.00 6.30 15.00 14.30	7,5 ✓	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓		
29.1.2013	úterý			7.00 6.30 15.00 14.30	7,5 ✓	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓
30.1.2013	středa	7.00 4.20 15.00 ✓	7,5 4	14.00 ✓ 22.00 21.30	7,5 4		
31.1.2013	čtvrtek	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓			7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓
změna vyhrazena !!! (ubytování turnaje)		so+ne 22 5	141,5	so+ne 22 5	143,5	so+ne 22	153

Příloha 5 – Rozpis směn na měsíc leden 2013

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC ÚNOR 2013

DATUM	☺ 150 h	☐ A	☐ A	☐ K		
1.2.2013	pátek		7.00 ²³⁰ 15.00 ¹⁴³⁰	7,5✓	14.00 ¹⁴³⁰ 22.00 ²¹³⁰	7,5 ₅
2.2.2013	sobota		14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5✓	8.00 14.00 ¹⁵⁰⁰	5,5 ₅
3.2.2013	neděle	8.00 ⁴³⁰ 14.00 ✓	5,5		14.00 20.00	5,5✓
4.2.2013	pondělí	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5✓		7.00 15.00 ¹⁵⁴⁵	7,5 ₈
5.2.2013	úterý	14.00 ✓ 22.00 ³³	7,5 ₈	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5✓	
6.2.2013	středa	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5✓	14.00 ✓ 22.00 ²⁰³⁰	7,5 ₈	
7.2.2013	čtvrtek			7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5✓	14.00 ✓ 22.00 ✓
8.2.2013	pátek	8.00 ✓ 12.00 ¹¹³⁰	3,5	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5✓	7.00 ³¹⁵ 15.00 ✓
9.2.2013	sobota	8.00 ⁴³⁰ 14.00 ¹⁴³⁰	5,5 ₅			14.00 20.00 ²¹³⁰
10.2.2013	neděle	14.00 ✓ 20.00 ²¹³⁰	5,5 ₄	8.00 ⁴⁰⁰ 14.00 ✓	5,5 ₅	
11.2.2013	pondělí	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5✓	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5✓	
12.2.2013	úterý	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5✓			14.00 22.00 ²¹³⁵
13.2.2013	středa			14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5✓	7.00 15.00 ¹⁶⁰⁰
14.2.2013	čtvrtek	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5✓			14.00 22.00 ✓
15.2.2013	pátek	14.00 ✓ 22.00 ²³⁰⁰	7,5 ₈	8.00 ✓ 12.00 ✓	4	7.00 15.00
16.2.2013	sobota			14.00 ✓ 20.00 ²¹⁰⁰	5,5 ₅	8.00 14.00 ¹⁵⁰⁰
17.2.2013	neděle	14.00 ✓ 20.00 ²⁰³⁰	5,5 ₆	8.00 ✓ 14.00 ✓	5,5✓	
18.2.2013	pondělí	7.00 ⁶³⁰ 15.00 ¹⁴³⁰	7,5✓	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5✓	
19.2.2013	úterý	7.00 ⁶³⁰ 15.00 ¹⁴³⁰	7,5✓			14.00 22.00 ²²³⁰
20.2.2013	středa	14.00 ✓ 22.00 ²²³⁰	7,5 ₈	7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5✓	
21.2.2013	čtvrtek			7.00 ⁸³⁰ 15.00 ¹⁴³⁰	7,5✓	14.00 22.00
22.2.2013	pátek	8.00 ✓ 12.00 ✓	4	14.00 ✓ 22.00 ²²³⁰	7,5 ₈	7.00 15.00 ¹⁶³⁰
23.2.2013	sobota	8.00 ¹⁴³⁰ 20.00 ¹⁴⁴⁰	7,5 ₈	8.00 ⁴⁰⁰ 20.00 ¹⁵⁰⁰	7,5 ₈	8.00 15.00
24.2.2013	neděle	8.00 ⁴⁰⁰ 20.00 ¹¹⁰⁰	7,5 ₄	8.00 ¹⁴⁰⁰ 20.00 ✓	7,5 ₅	8.00 20.00 ¹⁷⁰⁰
25.2.2013	pondělí	14.00 ¹⁵⁰⁰ 22.00 ²²¹⁰	7,5 ₆			7.00 ⁶³⁰ 15.00 ¹⁶⁰⁰
26.2.2013	úterý			7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5✓	14.00 ¹⁵⁰⁰ 22.00 ✓
27.2.2013	středa	7.00 ⁴³⁰ 15.00 ✓	7,5 ₄	14.00 ✓ 22.00 ²²³⁰	7,5 ₈	
28.2.2013	čtvrtek	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5✓			7.00 15.00
změna vyhrazena !!! (ubytování, turnaje)		so+ne 37	134,5	so+ne 37	134,5	so+ne 35
						140

Příloha 6 – Rozpis směn na měsíc únor 2013

ROZPIS SMĚN NA MĚSÍC KVĚTEN 2013

DATUM	☺ 157,5 h	Á	Á	K		
1.5.2013	středa	Z A V Ř E N O				
2.5.2013	čtvrtek		7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓ 14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓	
3.5.2013	pátek	14.00 ✓ 22.00 ✓	7,5 ✓ 7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓ 7.00 ✓ 15.00 ✓	7,5 ✓	
4.5.2013	sobota	8.00 4 ⁰⁰ 14.00 ✓ 20.00 10 ³⁰	5,5 ✓ 5,5 ✓ 5,5 ✓	14.00 ✓ 20.00 22 ⁰⁰	5,5 ✓ 5,5 ✓	
5.5.2013	neděle	14.00 ✓ 20.00 10 ³⁰	5,5 ✓ 5,5 ✓	8.00 4 ⁰⁰ 14.00 14 ³⁰	5,5 ✓ 5,5 ✓	
6.5.2013	pondělí	7.00 6 ³⁰ 15.00 ✓	7,5 ✓ 7,5 ✓	14.00 ✓ 22.00 21 ³⁰	7,5 ✓ 7,5 ✓	
7.5.2013	úterý	7.00 6 ³⁰ 12 ⁰⁰	4 ✓ 4 ✓	7.00 6 ³⁰ 15.00 14 ⁰⁰	7,5 ✓ 7,5 ✓	
8.5.2013	středa			14.00 ✓ 20.00 ✓	5,5 ✓ 5,5 ✓	
9.5.2013	čtvrtek	7.00 6 ³⁰ 15.00 13 ³⁰	7,5 ✓ 7,5 ✓	14.00 13 ³⁰ 22.00 22 ⁰⁰	7,5 ✓ 7,5 ✓	
10.5.2013	pátek			14.00 ✓ 22.00 21 ³⁰	7,5 ✓ 7,5 ✓	
11.5.2013	sobota			8.00 4 ⁰⁰ 14.00 15 ⁰⁰	5,5 ✓ 5,5 ✓	
12.5.2013	neděle			14.00 4 ⁰⁰ 20.00 16 ³⁰	5,5 ✓ 5,5 ✓	
13.5.2013	pondělí	14.00 22.00	7,5 7,5	7.00 15.00	7,5 7,5	
14.5.2013	úterý	7.00 15.00	7,5 7,5		14.00 22.00	7,5 7,5
15.5.2013	středa	14.00 22.00	7,5 7,5		7.00 15.00	7,5 7,5
16.5.2013	čtvrtek			14.00 22.00	7,5 7,5	7,5 7,5
17.5.2013	pátek			7.00 15.00	7,5 7,5	14.00 22.00
18.5.2013	sobota	14.00 20.00	5,5 5,5	8.00 14.00	5,5 5,5	
19.5.2013	neděle	8.00 14.00	5,5 5,5		14.00 20.00	5,5 5,5
20.5.2013	pondělí	14.00 22.00	7,5 7,5		7.00 15.00	7,5 7,5
21.5.2013	úterý	7.00 15.00	7,5 7,5	14.00 22.00	7,5 7,5	
22.5.2013	středa	14.00 22.00	7,5 7,5	7.00 15.00	dov dov	7,5 7,5
23.5.2013	čtvrtek	7.00 15.00	7,5 7,5	14.00 22.00	dov dov	7,5 7,5
24.5.2013	pátek	14.00 22.00	7,5 7,5	7.00 15.00	dov dov	7,5 7,5
25.5.2013	sobota	8.00 14.00	5,5 5,5	14.00 20.00		
26.5.2013	neděle	14.00 20.00	5,5 5,5	8.00 14.00		
27.5.2013	pondělí			14.00 22.00	7,5 7,5	7.00 15.00
28.5.2013	úterý	7.00 15.00	7,5 7,5		14.00 22.00	7,5 7,5
29.5.2013	středa	14.00 22.00	7,5 7,5		7.00 15.00	7,5 7,5
30.5.2013	středa			7.00 15.00	7,5 7,5	14.00 22.00
31.5.2013	pátek	7.00 15.00	7,5 7,5	14.00 22.00		
změna vyhrazena !!! (demontáž halu i uhotovení turnajů)		so+ne 22	138	so+ne 22	151	so+ne 22
						155

Příloha 7 – Rozpis směn na měsíc květen 2013