

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Jakub Šťastný

**Řízení lidských zdrojů ve firmě Felix Line s.r.o.**

Human resources management in Felix Line s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Sedláčková.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené  
informační zdroje.

Olomouc .....

Děkuji Mgr. Vladimíře Sedláčkové za vedení mé bakalářské práce, za její rady a věcné připomínky.

## OBSAH

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Charakteristika analyzované organizace.....</b>	<b>6</b>
1.1 Historie a struktura společnosti Felix Line s.r.o.....	6
1.2 Specifika trhu práce v oblasti kadeřnických a kosmetických služeb .....	8
<b>2 Východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace.....</b>	<b>10</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů jako pokročilá koncepce personálního managementu .....	10
2.2 Význam lidských zdrojů pro organizaci.....	11
2.3 Základní úkoly personálního manažera.....	12
2.4 Problematika získávání zaměstnanců.....	14
2.4.1 Získávání zaměstnanců .....	14
2.4.2 Hodnocení zaměstnanců .....	16
2.4.3 Odměňování a mzdová politika.....	19
2.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	21
2.5.1 Motivace.....	22
<b>3 Analýza přístupu vybrané organizace k rozvoji lidského potenciálu.....</b>	<b>25</b>
3.1 Personální audit .....	25
3.2 Rozbor hodnocení společnosti Felix Line s.r.o. na základě personálního auditu... 28	
3.2.1 Metody výběru , stabilizace a odměňování zaměstnanců.....	28
3.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	33
3.2.3 Odměňování ve službách a zaměstnanecké výhody.....	35
3.2.4 Průzkum spokojenosti s odměňováním a možnostmi rozvoje zaměstnanců.....	37
<b>4 Návrhy pro zefektivnění řízení lidského potenciálu organizace.....</b>	<b>43</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>47</b>
<b>Anotace.....</b>	<b>48</b>
<b>Použitá literatura.....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>53</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>54</b>

## ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral téma řízení lidských zdrojů ve firmě Felix Line s.r.o., protože firmu dobře znám od jejího založení a vím, že problematika řízení lidských zdrojů v malých firmách poskytujících služby bývá často opomíjena. Protože většina odborné literatury zpracovává problematiku řízení a rozvoje lidských zdrojů s předpokladem, že ve firmách existují pracovníci, kteří jsou takovým řízením a rozvojem pověřeni, zaměřil jsem se na rozvoj a řízení lidských zdrojů malé organizaci, v níž neexistuje pro tuto práci specialista a kde často chybí i teoretické znalosti z personalistiky.

Ze všech oblastí, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá, jsem si vybral pouze ty, které ve sledované organizaci přinášejí nejvíce problémů. Jsou to **získávání, stabilizace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců**. Na tyto oblasti se ve své práci zaměřím jak teoreticky, tak i v praktické části. Setkávají se s nimi všechny organizace, které někoho zaměstnávají, ale moje práce je specifická i tím, že sleduje tuto problematiku v oblasti kadeřnických a kosmetických služeb, jimž je v odborné literatuře i mezi laickou veřejností věnována téměř nulová pozornost.

Práci jsem rozdělil do dvou bloků, z nichž první je **teoretický** a zkoumá vybranou problematiku na základě srovnání dostupné odborné literatury, druhý řeší vybrané kapitoly rozvoje lidských zdrojů přímo v **konkrétní malé organizaci**. Zároveň jsem se pokusil nabídnout i některé vlastní **návrhy ke zlepšení řízení lidských zdrojů v této organizaci**.

Jako hlavní **cíl** své práce tedy vidím **zpřístupnění** moderního pojetí řízení lidských zdrojů v malé organizaci přímo jednatelce společnosti a **navržení** různých metod vzdělávání zaměstnanců v souladu s potřebami organizace. Mým závěrům předchází rozsáhlá rešerše v odborné literatuře, vytipování potřeb zkoumané organizace a srovnání s organizacemi, které mají jiný předmět podnikání.

Jsem si vědom toho, že vybraná problematika zasahuje do mnoha oborů lidského vědění, jako je psychologie, pedagogika, sociologie, pracovní právo atd., ale těchto disciplín se dotýkám jen okrajově, protože se domnívám, že v první fázi zdokonalování řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci není potřeba, aby člověk tímto úkolem pověřený měl takové hluboké znalosti. Stačí, když si uvědomí, že bez plánovaného řízení lidských zdrojů se neobejde dnes už žádná dobře fungující organizace.

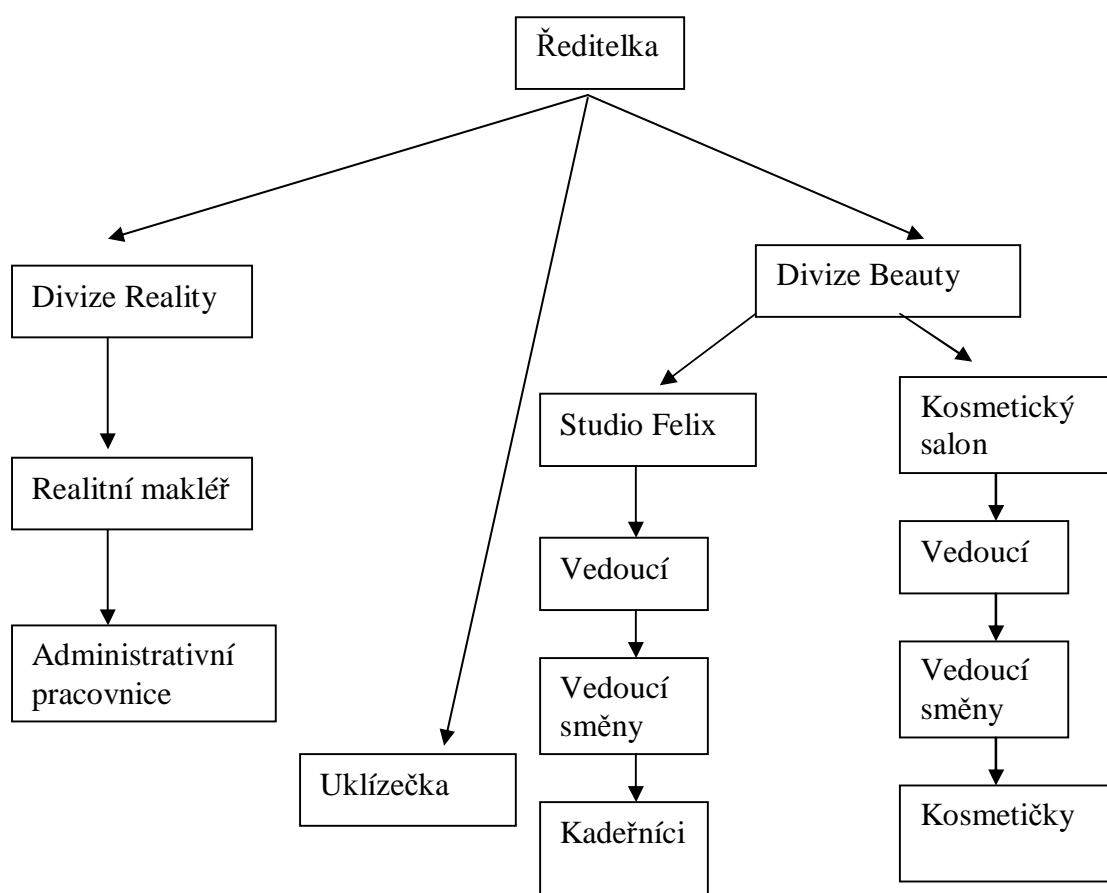
# 1 Charakteristika analyzované organizace

## 1.1 Historie a struktura společnosti Felix Line s.r.o.

Společnost **Felix Line s.r.o.** byla založena v srpnu 1999 s předmětem podnikání koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Druhým předmětem podnikání byla zprostředkovatelská činnost. Protože se jedná o nejčastěji zapsané živnosti, nabýváám dojmu, že společnost v době svého vzniku neměla ještě přesně stanovený předmět podnikání. Teprve v dalších měsících přibyly další předměty podnikání: kosmetické služby, holičství a kadeřnictví, s téměř ročním zpožděním přibyl předmět podnikání manikúra a teprve třetí rok po založení společnosti byla zaregistrována jako předmět podnikání správa a údržba nemovitostí. Z toho lze usuzovat, že společnost se rozvíjí především v oblasti služeb a to ve dvou liniích – péče o vlasy a tělo, realitní a obchodní služby. Společnost má základní jmění 600 000,- Kč a vlastní nemovitost v centru Olomouce, kde provozuje většinu svých služeb. V současné době má společnost 23 zaměstnanců, ale tento počet v průběhu let kolísal a dosahoval maximální výše 28 zaměstnanců.

Protože se jedná o klasickou **společnost s ručením omezeným**, mají v ní rozhodovací právo dva jednatele. V čele společnosti stojí **ředitelka** a společnost se dělí na **dvě divize – Reality a Beauty**. Mimo divize je zaměstnána uklízečka. V divizi Reality jsou dva zaměstnanci na pozici realitní makléř a administrativní pracovnice, divizi Beauty tvoří 20 zaměstnanců (dvě v mimoevidenčním stavu), z toho 10 kadeřnic, 5 kosmetiček, 2 recepční, Do divize Beauty patří 2 provozovny – Studio Felix a Kosmetický salon. Každá z těchto provozoven má svou vedoucí. V provozovnách se pracuje na 2 směny, takže existují ještě dvě vedoucí směny. Většina zaměstnanců pracuje na zkrácený úvazek 6 hodin denně, věkový průměr je 28,5 let. Jedná se o kolektiv feminního typu, mezi zaměstnanci jsou pouze 2 muži. Dva zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání, čtyři středoškolské s maturitou a zbytek střední odborné s výučním listem. Z toho vyplývá, že téměř  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců pracují v kategoriích dělnických a to může mít vliv na motivační procesy ve firmě.

Obrázek č.1:Organizační schéma společnosti:



Přestože společnost má poměrně jednoduché organizační schéma, budu se ve své práci zabývat pouze problematikou divize Beauty. Ta totiž přináší z hlediska rozvoje a řízení lidských zdrojů nejvíce problémů, zvláště v oblasti přijímání nových zaměstnanců, motivačních programech pro ně a malé chuti k profesnímu růstu.

## 1.2 Specifika trhu práce v oblasti kadeřnických a kosmetických služeb

Kadeřnické a kosmetické služby mají zvláštní postavení v naší ekonomice, protože více než 90 procent těchto služeb je zajišťováno živnostníky, kteří mají tzv. **pronajaté křeslo nebo kabinu** (kosmetičky) u jiné fyzické osoby provozující výše

uvedenou činnost. Tato situace je nejen nestandardní, ale zároveň **odporuje paragrafu 5 odst. 1e zákona o zaměstnanosti**, který takovou situaci kvalifikuje jako **nelegální práci**: „pokud fyzická osoba nevykonává práci pro právnickou nebo fyzickou osobu na základě pracovněprávního vztahu nebo jiné smlouvy, nejde-li o manžela nebo dítě této fyzické osoby.“ V naší společnosti je však tento přestupek tolerován, a dokonce některé politické strany vyvíjejí úsilí, aby se tento stav legalizoval.

V důsledku výše uvedených skutečností mají společnosti, které zaměstnávají kadeřnice a kosmetičky ve standardním pracovním poměru, několik nevýhod. Vede je to k vyšším cenám služeb, protože za své zaměstnance odvádějí pojistné, zároveň se dostávají do kategorie povinných plátců daně z přidané hodnoty, čímž se snižuje prostor pro zvyšování mzdových nákladů. V provozovně s tzv. pronajatými křesly pracuje několik lidí, tedy provozuje se tam několik živností, ale každý z živnostníků nemusí mít svoje vlastní zařízení odpovídající hygienickým normám (WC pro zaměstnance a WC pro zákazníky, samostatnou místnost na špinavé prádlo atd.) Na toto téma se vedou dlouholeté diskuse v profesních sdruženích, zatím však bez výsledku.

Porušování zákona o zaměstnanosti také vytváří zvláštní situaci na **trhu práce** pro absolventy. Pokud vyučená kadeřnice nebo kosmetička hledá práci, chce po ní většina provozovatelů živnostenský list, protože nikoho nezaměstnávají. Absolventi se dostávají do zajímavé situace. Zatímco předchozí verze živnostenského zákona požadovaly pro vydání živnostenského listu u těchto profesí 3 roky praxe, současná podoba zákona to nevyžaduje, o absolventy – živnostníky se nikdo nestará, často si s prací neví rady, nemají žádnou kolegyni, která by je zaučovala. Dřívější podoba zákona počítala s institutem tzv. garanta, který měl na absolventa po dobu prvních 3 let praxe dohlížet. I když dohled býval často formální, měl absolvent možnost některé postupy konzultovat se zkušenějším pracovníkem. Přes všechna tato úskalí si absolventky oborů kadeřnice nebo kosmetička vyberou činnost na živnostenský list. Slibují si od toho větší volnost než v pracovním poměru. Je nutno říci, že jiná možnost, tedy práce u zaměstnavatele, se jim většinou nenabízí.

Pokud společnost, která zaměstnává kadeřnice a kosmetičky, hledá nové zaměstnance, má poměrně malou nabídku takové pracovní síly, i když učiliště každoročně připraví relativně velké množství absolventů. Jak uvádí ředitelka společnosti Felix Line na základě dlouholetých zkušeností, nastoupí do pracovního



poměru v oboru maximálně jeden ze třídy (situace na Olomoucku). Ostatní absolventi mají živnostenský list nebo v oboru vůbec nezačnou pracovat.

Vzhledem k výše uvedenému je jasné, že metody rozvoje lidských zdrojů, které známe teoreticky z knih, nebudou v tomto oboru bezvýhradně použitelné. Problém začíná již s přijímáním nových pracovníků /téměř nulová nabídka na trhu práce/, pokračuje u vzdělávacích programů, motivace i odměňování. Těžko se dá rozvíjet pracovník, který na kritiku reaguje výpovědí, na požadavek vzdělávání znechuceně odpoví, že na školení už byl a na motivační pobídku, že při větších tržbách bude mít vyšší mzdu, odpoví, že zvýšení je malé a nestojí mu za to. Jen malé procento zaměstnanců se chce vzdělávat, většinou však proto, že plánují z firmy odejít a znalosti obratem využít ve své provozovně. Není bez zajímavosti, že zaměstnance při odchodu z firmy nezajímá ani tak zápočtový list jako certifikáty ze školení, které si bere okamžitě, aby je mohl ve své provozovně vystavit.

## 2 Východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace

### 2.1 Řízení lidských zdrojů jako pokročilá koncepce personálního managementu

Disciplína řízení lidských zdrojů se v Čechách objevuje po společenské a ekonomické transformaci v roce 1989. I když v předcházejícím období se touto problematikou zabývali personalisté ve státních podnicích, náhled na zaměstnance byl v tehdejší době zcela jiný a byl poplatný tehdejšímu společensko-ekonomickým podmínkám. Po otevření české ekonomiky se zvýšil tlak na úroveň výkonnosti a efektivnosti nejen vrcholového managementu, ale všech zaměstnanců v organizacích. Dnešní koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů je úzce propojena s dalšími vědními obory, jako je pracovní právo, psychologie, vědy o práci, pedagogika, sociologie a další.

Podle amerického odborníka Georgie T. Milkoviche je řízení lidských zdrojů „**proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.**“<sup>1</sup> Tento princip přišel do Evropy koncem osmdesátých let minulého století z USA, byl přijat ve Velké Británii a později ve zbytku Evropy.

V průběhu minulých let docházelo k rychlým změnám v souvislosti s hospodářským rozmachem jednotlivých velmocí a v souvislosti s tím se objevovaly různé přístupy k řízení lidských zdrojů. Pro všechny však byla jednotná myšlenka, že řízení lidských zdrojů musí **vést ke zvýšení výkonnosti organizace**. V Evropě existuje několik přístupů k řízení lidských zdrojů, avšak české firmy nepřevzaly bez výhrady žádný z nich.

Řízení lidských zdrojů je disciplína obsáhlá, a proto se obvykle rozděluje do pěti základních oblastí. Jsou to: **strategie a organizace, zabezpečení a formování lidských zdrojů, rozvoj a vzdělávání, odměňování a zaměstnanecké vztahy.**

---

<sup>1</sup> Milkovitch, G.T., Boudreau, J.W. : *Řízení lidských zdrojů*, str.38.

Ve své práci se chci podrobněji zaměřit na následující oblasti rozvoje lidských zdrojů:

**a/ zabezpečení a formování lidských zdrojů se zaměřením na přijímací proces**

**b/ vzdělávání a hodnocení**

**c/ odměňování a zaměstnanecké výhody**

Tyto oblasti jsou ve službách nejčastěji řešeny, mnohdy bez předchozích teoretických znalostí osoby pověřené řízením lidských zdrojů.

## 2.2 Význam lidských zdrojů pro organizaci

Pro úspěšný chod každého podniku jsou důležité finanční prostředky, výrobní prostředky, ale neméně důležité jsou **lidské zdroje**, tj. zaměstnanci. Ti navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, starají se o uplatnění výrobků na trhu, rozhodují o celkové strategii podniku. Bez jejich efektivní práce nelze dosáhnout stanovených cílů. V dnešních organizacích mají významné místo tzv. **personální manažeři**, kteří také ovlivňují vztah podniku a jeho zaměstnanců. **Manažer** je tedy člověk, který něco **řídí**, a **personální manažer** je logicky člověk, který **řídí „práci s lidmi“**, eventuálně je na jejich místa vybírá. Jeho úloha vyplývá z původu slova řízení, které pochází z italských slov „manegio/maneggiare“ a francouzského slova „manège“, což znamená tréninkový kruh, ve kterém běhali dokola koně, pobízení dlouhým bičem cvičitele.<sup>1</sup> Samozřejmě dnešní manažer nikoho bičem nepobízí, ale v přeneseném slova smyslu podobnou práci zastává.

Zaměstnanec každého podniku má díky spoustě informačních zdrojů poměrně přesnou představu nejen o své práci, ale i o jejím hodnocení. Proto musí manažer vymýšlet různé formy motivace zaměstnanců vzhledem k úrovni jejich znalostí, nabídce zaměstnanců na trhu práce a personální politice konkurenčních firem. Ještě před pár lety nemusel personální manažer myslet na to, že český zaměstnanec, který nebude spokojen s nabídkou zdejších firem, může hledat práci jinde v Evropě. Zároveň český uchazeč o zaměstnání nemusel ještě před pár lety počítat s konkurencí levnější pracovní síly, která se u nás dnes běžně nabízí, například pracovníci z východní Evropy.

---

<sup>1</sup> Nordström ,K.A., Ridderstrale, J.:*Funky Business*, str.155

Tyto důvody vedou ke stále větším požadavkům na personální manažery. Ti musí rozumět nejen předmětu podnikání své firmy, ale i ovládat technické a teoretické aspekty řízení a rozvoje lidských zdrojů a efektivně pracovat se zaměstnanci na všech úrovních organizace.

Lidské zdroje představují v celkových nákladech firem vysoké procento výdajů, a proto se personální manažer nepřímou podílí na výsledku hospodaření firmy. Často musí rozhodovat, zda prostředky vynaložené např. na nábor a vzdělávání zaměstnanců jsou pro firmu efektivní. Od personálního manažera se tedy očekává, že vyčíslí pravděpodobnou návratnost prostředků, například investic do rekvalifikace pracovníků. Z toho vyplývá, že rozhodování o lidských zdrojích je dnes natolik významné, že ho můžeme srovnávat s rozhodováním o financích, provozech či marketingu.

### 2.3 Základní úkoly personálního manažera

Podle Milkoviche a Boudreaua má personální manažer **tři základní úkoly v organizaci**. Je to role **obchodního partnera, poradce**, který sleduje i dění mimo firmu, a v neposlední řadě **obhájce**, který má zajistit spravedlivé zacházení se zaměstnanci.<sup>1</sup>

Jinak vidí roli personalisty Torrington a Hall (citace Kaňáková, Bláha, Rabicová, 2000), kteří mu přisuzují šest rolí.<sup>2</sup> První rolí je **sociální reformátor** (the social reformer), to je člověk, který prosazuje zlepšení vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a podílí se například na tvorbě pracovních předpisů.

Druhou rolí je **sociální pomocník** (the acolyte of benevolence), jehož úkolem je rozdělování podpor pro zaměstnance, které jim podnikatelé poskytnou.

Třetí rolí je **humánní byrokrat** (the humane bureaucrat). Ten se soustřeďuje na výběr, školení, rozmísťování pracovníků a dobrou dělbu práce.

Čtvrtá rolí je **konsensuální vyjednávač** (th consensus negotiator). Tato role personalisty úzce souvisí s růstem aktivity odborových organizací, které po 2. světové

---

<sup>1</sup> Milkovitch, G.T., Boudreau, J.W.:*Řízení lidských zdrojů*, str.41-42.

<sup>2</sup> Kaňáková ,Z., Bláha,J., Babicová,J.:*Řízení lidských zdrojů*, Ostrava 2000,str25.

válce postupně přecházejí od konfrontace ke spolupráci, a zde je úloha personalisty jako vyjednávače mezi oběma stranami.

Pátou rolí je **organizační člověk** (organization men), ten má za úkol udržet elitní jádro zaměstnanců, kteří představují budoucí nejúspěšnější potenciál firmy.

Šestou rolí je **analytik lidského potenciálu** (manpower analyst). Tato role personalisty je nejužejši spojena s konceptem řízení lidských zdrojů. Analytik lidského potenciálu musí umět odhalit jak fyzický, tak psychický potenciál zaměstnance.

Ať přisuzujeme personalistům jakékoliv role, v každém případě to znamená, že dnešní personalista musí mít sumu znalostí z oblasti psychologie, sociologie, ekonomie, bezpečnosti práce, komunikace a dalších.

Odborná literatura zabývající se řízením lidských zdrojů většinou předpokládá, že firmy mají ve své organizační struktuře speciální manažery na řízení lidských zdrojů, často uvažuje i o úloze odborů, pokud ve firmě jsou. Málokde se setkáme s tím, že se odborná literatura věnuje řízení lidských zdrojů v malé organizaci, kde speciální manažer pro tuto práci není a úkoly personalisty plní většinou člověk, který firmu vede. Ve své práci se budu později zabývat malou organizací, která nemá ani personálního specialistu ani liniového manažera a jejich úlohy, tj. získávání a výběr zaměstnanců a systém podnikového vzdělávání, zabezpečuje jednatel společnosti. Ten tedy plní podobné funkce jako personální útvar ve větší organizaci. Je to funkce **koncepční**, kdy zpracovává personální strategie, dále funkce **plánovací**, kde plánuje nejen potřeby zaměstnanců, ale také finanční zdroje, kterými tyto potřeby zabezpečí. Tady se často jeho úloha propojuje s rolí ekonoma. Tento člověk také zabezpečuje informovanost zaměstnanců a poskytuje jim základní poradenské služby. Sám musí také provozovat expertizní a výzkumnou činnost, zjišťovat názory zaměstnanců, hodnotit jejich výcvik atd. Proto je jasné, že takový člověk nemůže nikdy obsáhnout všechny tyto znalosti a dovednosti a při podrobnějším rozboru činností takové organizace zjistíme, že potřebuje odbornou pomoc. Existují doporučení, která uvádějí, že podniky s 0 – 150 zaměstnanci mají mít jednoho personálního specialistu, ale to není u většiny malých firem možné, a tak se často kumuluje personální funkce s jinou administrativně správní funkcí. Naproti tomu v USA, kde je řízení lidských zdrojů věnována větší pozornost a má delší tradice, mají i firmy s deseti zaměstnanci jednoho personalistu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Milkovitch, G.T., Boudreau, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*, str.41.

I v malé organizaci, která nemá personalistu, se musí člověk pověřený touto činností obracet na externí partnery, jako jsou úřady práce, rekvalifikační střediska, český statistický úřad, instituce státní správy, stavovské organizace, inspektoráty bezpečnosti práce a různé poradenské organizace. Řízení lidských zdrojů se v takové organizaci skládá z činností, které přímo provádí pracovník organizace, a z činností, na které se si organizace najme externího pracovníka.

## 2.4 Problematika získávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců

### 2.4.1 Získávání zaměstnanců

Každá firma s výjimkou drobných živnostníků, kteří pracují sami, potřebuje získávat a vyhledávat nové zaměstnance. S příchodem každého nového zaměstnance by mělo dojít ke zlepšení hospodaření s lidskými zdroji, tedy ke zvýšení produktivity práce. Vždy by mělo dojít k dodržování zákona, měla by se vyloučit diskriminace některých uchazečů (§16 a 17 zákoníku práce). Procesu získávání nových zaměstnanců by mělo předcházet **definování požadavků** (personalista přesně specifikuje pracovní místo, které má obsadit). V druhé fázi má přilákat takový počet uchazečů, aby bylo možné z nich vybrat optimálního zaměstnance. Často se v této souvislosti hovoří o nábore zaměstnanců. V malé organizaci, jejíž problematikou se budu zabývat, se dá hovořit o nábore pouze v souvislosti s otevřením nové provozovny nebo při změně výrobního programu firmy. V takových případech se uplatní personální plánování a je nutné připravit analýzu pracovních míst. Při přijímání jednoho zaměstnance je postup jednodušší.

V dnešní době existují různé formy získávání uchazečů. Nejrozšířenější způsob, jak získat pracovní sílu bez pomoci agentury, je **inzerce**. Je na zvážení, kterých médií k inzerci využít. Nejčastější a nejlevnější je zveřejnění inzerátu v tisku, personalista se musí rozhodnout, zda se obrátí na tisk celostátní nebo regionální. Samozřejmě rozhoduje také periodicita, náklad, cena za inzerci, eventuelně dobrá zkušenost. Inzerát má svou ustálenou formu, důležitou roli hraje jeho grafické zpracování, stejně jako velikost a formát. Druhou důležitou stránkou inzerátu je jeho obsah – tedy text. Ten musí být stručný, výstižný a musí obsahovat kontaktní osobu nebo adresu. Kromě

inzerátů v tisku je možné inzerovat v rozhlasu a televizi, na internetu, na různých počítačích a vývěškách.

Další způsob získávání uchazečů je využití služby hrazené státem, tedy služby **úřadu práce**. Tento způsob vyhledávání nových pracovníků může být pro firmu velmi přínosný, ale zároveň i svazující a omezující, jak popíšu v další části.

Při dlouhodobém personálním plánování se vyplatí také **spolupráce se školami**, eventuálně sponzorování studentů. V takovém případě je ideální umožnit studentovi jako potencionálnímu zaměstnanci praxi v podniku, protože student, který bývá výborně hodnocen školou, nemusí být budoucím výborným zaměstnancem.

Organizace vyhledávající nové zaměstnance by nikdy neměla vystupovat anonymně, měla by informovat o všech volných pracovních místech, nediskriminovat uchazeče na základě jejich pohlaví, barvy pleti, náboženství atd. Organizace zásadně nesmí vědomě klamat při inzerování volných míst.

Pokud si zaměstnavatel na základě výše uvedených možností vytvoří skupinu uchazečů, z nichž hodlá vybrat nového zaměstnance, musí si promyslet, jakým způsobem provede přijímací řízení.

K nejčastějším metodám výběru zaměstnanců patří přijímací rozhovor, psychologický nebo inteligenční test, ukázka práce a předložený životopis. K metodám výběru se také často řadí zdravotní posudky, výpis z rejstříku trestů, grafologický posudek, reference od bývalých spolupracovníků a zaměstnavatelů.

Nejběžnějším způsobem bývá přijímací rozhovor s předcházejícím nastudováním životopisu uchazeče a s následnými ukázkami práce uchazeče. Často se opomíjí zjišťování informací od předcházejícího zaměstnavatele.

**Přijímací rozhovor** musí být vždy veden odborně a musí být připraven. V první fázi navážeme s uchazečem kontakt a vzájemně se představíme. V druhé fázi získáváme od uchazeče informace (zde je důležité naslouchání a kladení otázek) a předáváme informace o firmě (odpovídáme na dotazy uchazeče). V závěrečné fázi shrneme výsledky pohovorů a sdělíme další postup. Odborná literatura doporučuje, aby takový rozhovor trval šedesát až devadesát minut, v praxi je běžné, že rozhovory bývají kratší. Pokud zaměstnavatel zjišťuje sociální zkušenosti uchazeče, případně chce po uchazeči, aby se sám hodnotil, dochází často k tomu, že uchazeč odpovídá na otázky tak, jak se od

něj očekává. Aby se vyloučily předem připravené odpovědi uchazeče, musel by podstoupit složitější psychologický test.

K přijímacímu řízení je dobré přiřadit i **adaptační proces**, ve kterém vybraného uchazeče seznámíme s firmou, pracovními povinnostmi a úkoly a plánem profesionálního růstu. Adaptace musí mít vždy přesně vymezenou dobu, jasně určené cíle a zaměstnanci by měl být určen tzv. tutor (zaměstnanec firmy, který mu bude radit, ale není jeho nadřízeným). Proces adaptace již zasahuje do problematiky vzdělávání lidí, protože během něho získává zaměstnanec nové informace, které mu mají pomoci co nejrychleji převést své teoretické znalosti do praktické činnosti ve firmě. Po skončení adaptačního procesu by měl být zaměstnanec hodnocen /viz kapitola hodnocení zaměstnanců/. Hodnocení má mít takovou formu a obsah, aby vedlo k rozvoji pracovníka.

Ve firmě Felix Line s.r.o. to konkrétně znamená, že například nové kadeřnici bude přidělena kolegyně, která ji seznámí s pracovištěm, s postupy při provádění služeb zákazníkům, s běžnými technologickými postupy. Neprovádí však seznámení jen teoreticky, ale během práce se zákazníkem. Vyžaduje to takové dovednosti, aby zákazník nevnímal, že se na něm někdo něco učí, ale aby adaptační proces nového pracovníka splynul s prováděnou službou.

#### 2.4.2 Hodnocení zaměstnanců

Nedílnou součástí rozvoje lidského potenciálu je také hodnocení pracovníků, které spočívá ve **zjišťování**, jak se zaměstnanec adaptoval v novém prostředí, jak plní zadané úkoly, jak rychle reaguje na změny ve firemní strategii. Vždy musí následovat **projednávání výsledků** se sledovaným pracovníkem a **návrh ke zlepšení** jeho výkonu.

**Hodnocení pracovníků má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností.**<sup>1</sup> Má především za úkol motivovat pracovníky a rozpoznat jejich potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje.

---

<sup>1</sup> Koubek, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*, str.127.



Hodnocení může být **formální** a **neformální**. Formální hodnocení se zpravidla plánovitě připravuje a existuje o něm také písemná dokumentace, zatímco neformální hodnocení má příležitostnou povahu, není plánováno ani dokumentováno, přesto však má velkou motivační schopnost. Pro správný rozvoj zaměstnanců je důležité jejich pravidelné formální hodnocení. Má nejen motivační roli, ale slouží také jako podklad pro odměňování pracovníka, pro plánování jeho dalšího růstu, tedy pro plánování jeho dalšího vzdělávání.

**Hodnocení pracovníka je vnímáno jako sociální a komunikační proces, který má několik fází:**

- a/ příprava hodnocení,**
- b/ realizace hodnocení,**
- c/ interpretace výsledků,<sup>1</sup>**

Pro hodnocení jsou předem stanovena kritéria a v rámci interpretace výsledků probíhá rozhovor, který vyústí v dohodu o budoucím výkonu. Je samozřejmé, že kritéria musí být vždy stejná pro zaměstnance na stejné pozici, aby existovala možnost jejich srovnání. Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat co nejdříve po jeho realizaci, nemělo by být jednostranné, zaměstnanec by měl mít možnost vždy se k hodnocení vyjádřit.

Důležitou otázkou personalistů bývá, jak často zaměstnance hodnotit, aby hodnocení bylo efektivní a vedlo k jejich rozvoji. Neexistuje na to žádné pevné pravidlo, ale hodnocení by mělo proběhnout vždy po zapracování nového zaměstnance a dále vždy, když klesá jeho výkonnost. Nový zaměstnanec společnosti Felix Line s.r.o. je poprvé hodnocen po jednom měsíci, dále po třech měsících po nástupu do zaměstnání. Pokud je zaměstnanec přijat na dobu určitou, proběhne jeho hodnocení nejpozději jeden měsíc před uplynutím této lhůty. Kromě těchto tří termínů hodnocení bývají zaměstnanci hodnoceni na základě zadávání průběžných úkolů, tedy často nepravidelně.

Při stanovení hodnotících kritérií vycházíme z popisu pracovního místa, to znamená, že hodnotíme to, co jsme zaměstnanci uložili při nástupu do určité pozice. Kromě měřitelných kritérií hodnotíme i jeho chování, vztahy k zaměstnancům eventuelně k zákazníkům a jeho charakterové vlastnosti.

---

<sup>1</sup> Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. : *Personalistika pro malé a střední firmy*, str 136.

Progresivní firmy v zahraničí, ale čím dál více i u nás, používají systém sebehodnocení. Jedná se často o zprávy o výsledcích práce případně o vyplnění hodnotícího formuláře. Při tomto způsobu můžeme vyloučit negativní interpersonální vztahy či subjektivní pohled jiného hodnotitele. Tato metoda má také svá úskalí, protože zaměstnanci často nedokáží ohodnotit sami sebe (přeceňují se nebo podceňují).

Důležitou roli při hodnocení hraje také jeho **forma, slovní** nebo **číselná**. Číselná stupnice umožňuje porovnávat hodnocené pracovníky, nevýhodou je, že neposkytuje prostor pro odlišení jednotlivých osobností, což naopak umožňuje slovní hodnocení.

Aby mělo hodnocení pracovníka význam, je třeba ho s ním vždy seznámit a to nejlépe formou rozhovoru. Je dobré začít vždy pozitivním hodnocením a postupně zaměstnance připravit i na negativa. V případě kritiky je potřeba ho vybízet, aby sám hledal řešení, jak se zlepšit. O hodnotícím rozhovoru by měl být pořízen vždy záznam. Tento záznam nikdy nezveřejňujeme, je to záležitost hodnoceného a hodnotitele. Důležité je také nenechat se ovlivnit osobními sympatiemi či sociálním postavením hodnoceného. Hodnocení v žádném případě nesmí urážet lidskou důstojnost a být v rozporu s lidskými právy.

Specifikem hodnocení v malé firmě je skutečnost, že k němu často dochází při každém kontaktu majitele se zaměstnancem. Všichni se dobře znají, denně spolu několikrát mluví a řeší aktuální problémy. Ve velkých firmách se naopak na hodnocení musí řídicí pracovník dokonale připravit, nastudovat si pozici a pracovní povinnosti hodnoceného zaměstnance, vycházet z průběžných poznámek. Ty si v malé firmě často řídicí pracovník ani nedělá, protože při malém počtu zaměstnanců si je neplete, hodnotí často průběžně, zaměstnanec hodnocení vnímá jako součást komunikace, ne jako samostatný akt, který se dopředu zaměstnancům oznamuje na poradě s hodnocením výsledků.

Pro hodnocení lidí se stále více používá **360° zpětná vazba**. Vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů<sup>2</sup> a jejím základem je zjednodušeně řečeno metoda vícenásobného hodnocení zaměstnance. Na rozdíl od klasického hodnocení, které provádí vždy nadřízený, je v této metodě zapojeno několik hodnotitelů:

- nadřízení,
- podřízení,
- kolegové / zákazníci/,
- zaměstnanec sám / samohodnocení/,

Z názvu metody je patrné, že jde o jakýsi uzavřený kruh, který začíná a končí u pracovníka. Hodnota informací z této zpětné vazby musí být vždy objektivnější, než když hodnotí pouze nadřízený. Nejčastějším nástrojem pro sběr dat bývá v tomto případě dobře připravený dotazník, v němž se hodnotí vícebodovou stupnicí. U každé sledované položky se potom uvede průměrná hodnota, hodnotitelé zůstávají v anonymitě. Vyústěním celého procesu této kruhové zpětné vazby je rozvojový plán pracovníka / individuální trénink, stáž atd./. Samozřejmě, že s jistým časovým odstupem se provede hodnocení toho, jak proběhl u zaměstnance proces změny. **Nejefektivnějším způsobem, jak zpracovat zpětnou vazbu, je přijmout ji jako úplně reálnou a pravdivou.**<sup>1</sup> Samozřejmě, že od pracovníka, který zpětnou vazbu přijal, se očekává, že se změní. Pokud se tak nestane, může být ve firmě vnímán negativněji než před tím. Aby byla zpětná vazba efektivní, musí být celý proces dotažen do konce, pracovníka musí firma motivovat, aby se změnil. Z toho vyplývá, že u mnoha lidí vyvolává tato metoda neochotu zpětnou vazbu přijímat. Dalším úskalím, proč firmy u nás ještě tolik zpětnou vazbu nevyužívají, je fakt, že by se jí měli zúčastnit všichni vedoucí pracovníci. Ti se brání, protože se bojí ohrožení své pozice. Často to bývá problém bývalých státních podniků, kde existuje neotřesitelná hierarchie na vedoucích místech. Naopak nové dynamické firmy metodu často přijímají. Vedle této metody existují i jiné, které jsou ve firmách dobře přijímány. 360° zpětná vazba je vždy propojena se vzděláváním a odměňováním. Aby zaměstnanec splnil cíl, musí se vzdělávat, po dosažení lepšího výkonu pak může následovat mzdový či jiný bonus.

### 2.4.3 Odměňování a mzdová politika

Odměňování patří k nejdůležitějším a zároveň nejcitlivějším problémům personální činnosti. V souvislosti s ním používáme v podnikatelské sféře pojem **mzda**,

<sup>1</sup> Kubeš, M., Šebestová, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*, str.133.

zatímco v nepodnikatelské sféře se používá pojem **plat**. Mzda bývá spojena s hodinami nebo úkoly, plat představuje měsíční odměnu. Jiný pohled na mzdu mají zaměstnanci a jiný zaměstnavatelé. Pro zaměstnavatele je prestižní otázkou platit dobře své zaměstnance, zároveň je mzda prostředkem konkurenceschopnosti a nástrojem k udržení nejlepších zaměstnanců. Zaměstnavatel také kontroluje, zda jsou náklady na mzdy efektivní, ale zároveň ho svazuje legislativa v podobě minimální mzdy. Každá organizace hledá takový systém odměňování, který vede k vyššímu výkonu a je pro zaměstnance motivační. Na druhé straně zaměstnanec v pohledu na mzdu požaduje, aby mzda měla co největší kupní sílu, požaduje přiměřenost mezi tím, co vykonává, a tím, co dostává.

Často požadují zaměstnanci podíl ze zisku firmy, zvláště v organizacích, kde působí odbory. Při mzdových požadavcích zaměstnanců se setkáváme s poměřováním práce a mzdy s prací a mzdou jiných. Tento pohled je vždy relativní. Velmi důležitou roli mzdy představuje tzv. uznání za osobní přínos zaměstnance firmě. Pohled na mzdu se také liší u zaměstnanců v závislosti na věku. Mladší zaměstnanci preferují vysoký přímý příjem a nemají zájem o nepřímé výhody (penzijní připojištění).

Mzdová politika každé organizace musí respektovat vnitřní i vnější prostředí, ve kterém organizace působí. Zohledňuje samozřejmě osobní předpoklady i výkonnost zaměstnance. Mezi nejčastější mzdové formy patří **časová mzda, úkolová a podílová mzda**, (hlavní formy v organizaci sledované v této práci), **měřená denní práce, podíl na hospodářských výsledcích a odměňování podle výkonu**. K tomu, aby byla zaměstnanci stanovena mzda, přispívá hodnocení práce zaměstnance. To má v kompetenci většinou personalista. K hodnocení používá různé metody, **neanalytické** nebo **analytické**<sup>1</sup>. K neanalytickým metodám hodnocení práce patří: **metoda pořadí prací**, kdy seřazujeme práce od nejjednodušší po nejsložitější. Při posouzení složitosti práce může dojít ke zkreslení díky subjektivnímu pohledu. **Párové porovnání** poměřuje jednotlivé práce mezi sebou. Přestože se jednotlivé práce bodují, i tady nemůžeme vyloučit subjektivní pohled, protože neexistují přesná pravidla pro přiznání bodů pro jednotlivé práce. **Klasifikační metoda** je velmi srozumitelná, práce jsou rozděleny do skupin nebo podle mzdových tarifů. Vždy se vybere jedna práce, která skupinu reprezentuje. S ní se srovnávají ostatní. U složitějších prací je však tato metoda

---

<sup>1</sup> Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 167.

nepoužitelná.<sup>1</sup> Za analytickou metodu hodnocení práce se považuje **bodovací metoda**, která posuzuje práci rozdělenou na dílčí celky, tyto celky boduje podle předem stanovených kritérií. Je sice složitější, ale objektivnější. S hodnocením práce by měl být zaměstnanec vždy seznámen, slouží k diferenciaci odměn .

Důležitou součástí odměňování jsou **zaměstnanecké výhody**. Mají fakultativní povahu, většinou jsou sociálního charakteru (připojištění, půjčky) nebo mají vztah k práci (vzdělávání, stravování). Na vyšších pozicích poskytují organizace tzv. poziční výhody (auto, mobilní telefon, zahraniční stáže). Zaměstnanecké výhody nejsou plošné, a proto zaměstnance motivují, často však vnášejí do mzdové politiky nepřehlednost a jsou finančně náročné. V některých firmách se dnes uplatňuje novinka ve formě volitelných zaměstnaneckých výhod. Pro takový případ je vhodné výhody rozdělit do několika skupin podle finančního hodnocení, z nich si pak zaměstnanec volí konkrétní kombinace.

## 2.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je konkurenční zbraní. Chce-li firma přilákat a udržet si nejlepší lidi, musí jim poskytovat další vzdělání. Tato myšlenka by ještě před několika lety u nás vzbudila úsměv, neboť k nejžádanějším nástrojům, díky kterým si firmy ještě v devadesátých letech minulého století udržovaly zaměstnance, patřilo přidělení pozičních výhod. Těch se však dobří zaměstnanci rychle nabažili a začali se nechávat zaměstnávat v takových firmách, které nabízely zdarma různé formy vzdělávání. Jistě by stálo za to porovnat, jak amatérsky se chovali např. obchodní zástupci ještě před pár lety a jak profesionálně působí dnes právě díky množství školení, které jim zaměstnavatel nabízí. Dokonce vnímavý člověk často pozná, že dvě dodavatelské firmy nechaly proškolit své obchodní zástupce u stejné agentury.

Z toho vyplývá, že každá organizace, která chce dosáhnout svých strategických cílů, musí dbát nejen na to, aby si zaměstnance udržela, ale také na to, aby je rozvíjela, aby byli schopni přizpůsobit se novinkám ve strategii firmy. Tato činnost se nazývá **interní formování pracovní síly**. Nově přijatý zaměstnanec musí tedy absolvovat další výcvik a školení, které ho připraví na nové pracovní role v budoucnosti. V této souvislosti se často užívá pojmu **kariéra**, což je určitá rozvojová posloupnost

<sup>1</sup> Bláha, J., Mateciuc, A., Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 169.

v získávání pracovních zkušeností. Každá organizace, které záleží na stabilizaci zaměstnanců, má stanovený **system podnikového vzdělávání**, který připraví zaměstnance na změny a zároveň zvýší jejich provozní flexibilitu a poskytne zákazníkům vyšší úroveň služeb. Nové znalosti získává zaměstnanec učením, sdílením a spoluprací s jinými kolegy. Oblast vzdělávání zahrnuje rozvoj znalostí a dovedností, oblast kvalifikace zahrnuje základní přípravu na povolání, která se uskutečňuje mimo podnik, dále doškolování (training), což je prohlubování kvalifikace, přeškolení (rekvalifikace), které často vedou k vykonávání nového povolání. Všechny tyto oblasti podnikového vzdělávání jsou finančně i časově nákladné, v mnoha firmách se jim nevěnují, protože nechápou vzdělávání jako investici.

Ke vzdělávání pracovníků se používá řada metod, které se v odborné literatuře dělí na **pasivní** (přednáška, výukové programy a filmy) a **aktivní** (workshop) zpracování projektů, outdoor training atd<sup>1</sup>. Dále se vzdělávání rozděluje podle místa do dvou skupin – vzdělávání na pracovišti „on the job“ a vzdělávání mimo pracoviště „off the job“. Ať už zvolíme kteroukoliv z forem vzdělávání, vždy je důležitý transfer poznatků získaných vzděláváním. Transfer poznatků podporuje správný výběr posluchačů i prostředí, kde ke vzdělávání dochází. Během výcviku podporuje transfer poskytování zpětné vazby (vlastní praktické ověření a vyzkoušení). Zároveň po ukončení výcviku musí být pro posluchače vytvořeny příležitosti pro uplatnění nově nabytých znalostí a dovedností.

### 2.5.1 Motivace

V oblasti vzdělávání je velmi důležitá motivace. V souvislosti s motivací si často klademe otázku, zda a za jakých podmínek může být práce pro zaměstnance motivující. Zatímco v minulosti přetrvával názor, že zaměstnanci pociťují k práci odpor, a proto musí být kontrolováni, dnešní teorie říkají, že lidé jsou motivováni prací, pokud vede k dosažení jejich vlastních cílů. Řídící pracovník se často musí zamyslet nad činnostmi, o které by mohl práci zaměstnance obohatit. Zároveň musí posoudit, zda zaměstnanec

---

<sup>1</sup> Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 188.

nové činnosti zvládne. Teprve potom by měl zaměstnanci navrhnout novou pracovní náplň.

V souvislosti s personalistickou teorií se často hovoří o tzv. **rotaci práce**, která může být horizontální, to je střídání pracovních míst na stejné úrovni nebo vertikální, což je střídání specialistů na různých úrovních. Nutno podotknout, že rotace práce není v mnoha profesích vůbec možná, konkrétně to platí i v profesích kadeřnice a kosmetička.

Motivačním prostředkem může být také zplnomocnění, kdy zaměstnanec převezme určitou zodpovědnost za sebe sama. Ke zvýšení motivace vede také vytváření **autonomních týmů**, které mají společné cíle, společné odměňování za společný výsledek a přesně definovanou autonomii, v níž existují pozice mluvčí týmu, mistr, člen týmu. I tato forma motivace se využívá spíše ve větších firmách. Pro malou firmu tento motivační prostředek není relevantní, nemá často dostatek lidí k naplnění týmu.

Úspěch každé firmy spočívá v úspěchu jednotlivých zaměstnanců, proto by měl mít každý zaměstnanec zájem využít příležitosti, které mu organizace v oblasti rozvoje nabízí. Měl by být v této oblasti sám aktivní a chápat, že jeho aktivita je podmínkou úspěchu. Zvláště v oblasti služeb by měl zaměstnanec mít spoluzodpovědnost za svůj odborný růst. Ve službách jsme se dosud nepřizpůsobili evropským podmínkám, takže u nás dosud neexistuje motivace např. k vykonání mistrovských zkoušek v kadeřnickém oboru, jako je tomu například v Německu, Rakousku, Rusku.

Ke vzdělávání zaměstnanců se musí přistupovat plánovitě, nahodilý výběr školení či jiných vzdělávacích aktivit nemůže být z hlediska koncepce firmy přínosem. Při vytváření **vzdělávacího plánu** by se mělo postupovat v následujících krocích:

1. **Identifikace potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání,**
2. **Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů,**
3. **Vlastní realizace vzdělávacího programu,**
4. **Hodnocení podle určených kritérií a vynaložených nákladů.**

K bodu jedna je třeba přistupovat nejen podle toho, jaké problémy firma má, zda rozšiřuje svoje aktivity, snížily se tržby nebo jsou špatné prodejní výsledky, ale v první řadě podle toho, jaké je srovnání popisu pracovního místa s realitou. Často se stává, že pokud firma jasně stanoví cíle, lektor to nelibě nese, neboť má připravený seminář jinak a musí se znovu připravit podle požadavků firmy. Proto je důležité věnovat pozornost výběru lektora, ale také formě vzdělávání. U prodejních dovedností je např. lepší forma semináře než přednášky, u nových trendů ve sledovaném oboru kadeřnictví a kosmetika zase doporučuji formu work shop, během kterého frekventanti sami pracují pod dohledem lektora. Ve firmách se často opomíjí hodnocení vzdělávání, chybí zpětná vazba a často tak bývají vynakládány velké prostředky, aniž by pro firmu přinesly nějaký profit.

Je nezbytné vždy zjišťovat efektivnost vzdělávání a tréninků. Firmy jim obvykle věnují velkou pozornost i velké množství finančních prostředků, ty jsou často ale vydány neefektivně. Vždy je třeba zpětné vazby k tomu, aby bylo ověřeno, co se zaměstnanec naučil. Nedbáme na jeho hodnocení tréninku, protože bývá často ovlivněno okamžitým dojmem. Sledujeme také, co z naučeného se dostane opravdu do praxe a jakou změnu ve své práci po tréninku zaměstnanec udělá. Užitečnou pomůckou v tomto směru může být technika **začni – přestaň - pokračuj**, která slouží i k sestavení plánu rozvoje – co má zaměstnanec nově začít dělat, co by měl přestat dělat a v čem by měl pokračovat, protože to dělá dobře.

Ať už zvolíme pro rozvoj zaměstnance jakoukoliv formu, vždy je důležité, abychom si její efektivitu ověřili. V mnoha společnostech včetně té, kterou jsem sledoval, se stává, že se vynakládají velké prostředky na vzdělávání, ale chybí právě zpětná vazba, jaký vliv mělo vzdělávání na zvýšení pracovního výkonu. Častým nešvarem ve službách je situace, kdy firma nechá na svoje náklady vyškolit zaměstnance, ten pak v krátké době firmu opustí, začne pracovat na živnostenský list a znalosti využije vlastně pro sebe. Jak tomu předcházet, to se pokusím navrhnout v další části práce.



## 3 Analýza přístupu vybrané organizace k rozvoji lidského potenciálu

### 3.1 Personální audit

Po prostudování základní problematiky řízení a rozvoje lidí ve společnosti Felix Line s.r.o. včetně zápisů z výběrových řízení, personálního archivu, mzdových předpisů, nabídky benefitů, a frekvence a typů školení pro zaměstnance mi bylo jasné, že tato společnost potřebuje pomoci. Ředitelka si byla od začátku vědoma toho, že řízení lidí a jejich rozvoj není právě silnou stránkou firmy. Věnuje tomu sice dost času, ale podle mého názoru chybí koncepce. Proto souhlasila s tím, že provedu ve společnosti jednoduchý personální audit, který odhalí slabiny a stane se východiskem pro další rozvoj. Děkuji ředitelce, že mi umožnila provést tento jednoduchý personální audit. Na jeho základě se pokusím identifikovat chyby v řízení lidských zdrojů společnosti.

Při auditu jsem postupoval podle metodiky navržené v publikaci Personalistika pro malé a střední firmy /Bláha, Mateiciuc, Kaňáková/. Postupoval jsem ve čtyřech krocích:

- **shromáždění informací**
- **hodnocení**
- **analýza**
- **plán rozvoje organizace**.<sup>1</sup>

V prvním kroku této metodiky jsem shromažďoval informace získané z dotazníků, které jsem předložil nejen ředitelce firmy, ale i nahodile vybraným zaměstnancům, aby audit byl objektivní. Jednalo se celkem o 8 dotazníků se zaměřením na strategii a plánování lidských zdrojů ve firmě, organizační uspořádání firmy, výběr a přijímání nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké vztahy a firemní kulturu.

---

<sup>1</sup> Bláha, Mateiciuc, Kaňáková : Personalistika pro malé a střední firmy, CP Books, a.s., Brno 2005, str.248

Dotazníky obsahovaly většinou jen zjišťovací otázky s možnými odpověďmi ano nebo ne. Každá z 8 dotazovaných oblastí byla zakončena postojovou otázkou, na kterou se odpovídalo prostřednictvím pětibodové stupnice, v níž číslo jedna znamenalo nízkou úroveň a číslo pět vysokou úroveň.

Druhým krokem je hodnocení, v němž metodika přímo stanovuje, za které odpovědi přidělit jaký počet bodů. Zároveň jsem u každého z osmi dotazníků zapsal, kolik bodů bylo získáno.

Při analýze jsem vycházel z vyhodnocovací tabulky, kterou navrhli autoři metodiky, ze které jsem čerpal. Zároveň autoři stanovují, při jakém počtu bodů vykazuje firma vysokou, střední nebo nízkou úroveň řízení lidských zdrojů.

Následující tabulka shrnuje výsledky auditu. Celkové hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti činí 109 bodů ze 168 možných, firma tedy věnuje ŘLZ **střední pozornost**, což mne napadlo hned po prvním seznámení se strategií a plánováním ve sledované společnosti. Výsledek se tedy dal očekávat. Protože firma dosahuje v některých hodnocených oblastech **nízké úrovně**, navrhuji zlepšit strategii a plánování rozvoje lidských zdrojů s tím, že bude věnována větší pozornost **hodnocení zaměstnanců**. Jakým způsobem tyto cíle zrealizovat navrhuji v další části práce.

**Tabulka č.1: Výsledky personálního auditu**

<b>Hodnocené Oblasti</b>	<b>Max.poč. bodů</b>	<b>Dosaž. poč. bodů</b>	<b>Nízká úroveň</b>	<b>Střední úroveň</b>	<b>Vysoká úroveň</b>
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17	7	<b>X</b>		
2. Organizační uspoř. firmy ve vztahu k ŘLZ	16	11		<b>X</b>	
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	11			<b>X</b>
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	15			<b>X</b>
5. Řízení výkonu a prac.hodnoc.zaměst.	22	7	<b>X</b>		
6. Odměňování	27	21			<b>X</b>
7. Zaměstnancké vztahy	39	27		<b>X</b>	
8. Firemní kultura	15	10		<b>X</b>	
<b>CELKEM</b>	<b>168</b>	<b>109</b>			

Posledním krokem tohoto auditu je navrhnout pro firmu opatření ke zlepšení řízení lidských zdrojů v případě, že firma nebyla zařazena podle počtu získaných bodů do kategorie vysoká úroveň řízení lidských zdrojů.

Jak je vidět v tabulce výsledků personálního auditu, vykazuje společnost Felix Line s.r.o. s dosaženým počtem 109 bodů střední úroveň v řízení lidských zdrojů. V závěrečném doporučení mé práce se pokusím navrhnout některá opatření, která povedou ke zlepšení v oblastech s nízkou úrovní.

## **3.2 Rozbor hodnocení společnosti Felix Line s.r.o. na základě personálního auditu**

### **3.2.1 Metody výběru, stabilizace a odměňování zaměstnanců ve sledované společnosti**

V oblasti kadeřnických a kosmetických služeb je poměrně velká fluktuace zaměstnanců, a proto se vedení firmy nejčastěji zabývá výběrem zaměstnanců. Jak jsem zjistil z auditu, má v této oblasti firma vysokou úroveň. Výběrová řízení, která mají do společnosti přivést novou pracovní sílu, se konají dost často a ředitelka firmy je na ně dobře připravena.

Společnost Felix Line s.r.o. hledá nové zaměstnance v podstatě třemi způsoby:

**a/ prostřednictvím úřadu práce**

**b/ pomocí vlastní inzerce**

**c/ oslovením odborných učilišť v regionu**

ad a/ Firma, která se obrátí na úřad práce s tím, že má volné pracovní místo, musí dodržet postup při výběru zaměstnanců. Úřad práce po shromáždění všech údajů o volném pracovním místě začne posílat zaregistrované nezaměstnané s tzv. doporučkami k potencionálnímu budoucímu zaměstnavateli. Toto setkání zaměstnavatele s uchazečem bývá v mnoha případech nejen první, ale zároveň poslední. Uchazeč často vstupuje do dveří s tím, že potřebuje pouze potvrzení, že se o práci ucházel, ale ve skutečnosti o ni nemá zájem. Zaměstnavatel je povinen každého z uchazečů pozvat na výběrové řízení, ale ti, kteří přiznali nezájem, buď nepřijdou vůbec, nebo se dostaví jen ze strachu, aby nepřišli o podporu v nezaměstnanosti. Při posledním výběrovém řízení na místo kadeřnice ve sledované společnosti bylo pozváno pět uchazeček zaregistrovaných na úřadu práce, z nichž se dostavily dvě.

ad b/ Častým způsobem, jak společnost vyhledává nové zaměstnance, je inzerce. Nejspolehlivější je podle zkušeností sledované společnosti inzerování v regionálním inzertním časopisu Profit. Přestože text inzerátu je vždy jasný a obsahuje všechny důležité údaje, reagují na něj uchazečky telefonáty, ve kterých se dotazují, zda jde opravdu o pracovní poměr, protože je to v tomto oboru neobvyklé. Na inzerát se

většinou hlásí lidé, kteří buď zkusili podnikat a neuspěli, nebo stále podnikají ve stejném oboru a chtějí se nechat zaměstnat na zkrácený úvazek, aby za někdo platil pojistné. Třetí skupinu uchazečů tvoří ti, kteří se do města přistěhují, nemají tu žádné vazby a opravdu hledají práci.

ad c/ Vyhledávání budoucí pracovní síly na učilištích má také svá úskalí. Ředitelka společnosti se obrací na mistrové odborného výcviku s tím, aby doporučily nejlepší studenty jako budoucí pracovníky pro společnost Felix Line s.r.o. Mistrová při hodnocení studentů často uplatňuje subjektivní pohled a nedovede odhadnout, jak se bude současný student chovat a vyvíjet jako zaměstnanec. Podle mého názoru má společnost Felix Line s.r.o. ve spolupráci s odbornými učilišti mnohem větší prostor, který zatím nedokáže využít. Mám na mysli například umožnit praxi některého učně na pracovišti firmy, zapojit některé učně do společenských aktivit firmy, jako je česání na módních přehlídkách.

Pokud si ředitelka společnosti z výše uvedených zdrojů vybere uchazeče o práci, pozve je k **výběrovému řízení**, které se skládá ze tří částí – **pohovor s uchazečem, praktická zkouška a osobnostní test**.

Protože jsem měl možnost zúčastnit se takového výběrového řízení jako nezávislý pozorovatel, mohu je podrobně popsat a zároveň vyjádřit svůj názor na jeho průběh. Na volné místo kadeřnice se dostavily dvě uchazečky z úřadu práce a tři uchazečky přihlášené na základě inzerátu. Z odborného učiliště se nedostavil nikdo, protože končící ročníky měly v tu dobu ještě daleko do závěrečných zkoušek a studenti neměli potřebu hledat si práci s předstihem.

**Pohovor s uchazečem** - Na pohovor s každým uchazečem si ředitelka vyčlenila 30 minut. Každému uchazeči se představila a zároveň představila společnost. Potom teprve nechala mluvit uchazeče, který se sám představil, vyprávěl o svém vzdělání, popřípadě byl dotazován na účast v soutěžích, znalost odborných časopisů, další zájmy a záliby. Podle mého pozorování mluvila většinu času ředitelka a uchazeč měl malý prostor, aby se projevil. Je pravda, že některé uchazečky nebyly schopné souvislého projevu a pouze odpovídaly na otázky. Ředitelka si dělala poznámky, které se týkaly ústního projevu, zájmu o obor, osobního kouzla, neverbální komunikace, ale i vzhledu a upravenosti uchazečky / sledovaná kritéria si zvolila ředitelka sama a jistě by se o její volbě dalo diskutovat/. Tyto pozorované údaje známkovala stupnicí 1 – 5.

**Praktická zkouška** – Zatímco pohovor s uchazečem probíhal v kanceláři ředitelky, praktická zkouška se konala přímo v provozovně ve Studiu Felix. Přítomna byla ředitelka a vedoucí provozovny, která bohužel po celou dobu praktické zkoušky uchazeček nebyla pro tuto činnost volná, ale část této doby věnovala svým objednaným zákaznicím a k uchazečkám jen odbíhala, což nepovažuji za dobrý jev. Na praktickou zkoušku si každá uchazečka přivedla modelku, kterou měla za úkol ostříhat, vyfoukat, a „dostylovat“ účes. Při této činnosti byla sledována a zároveň musela mluvit o práci, kterou právě dělá. Ředitelka s vedoucí klasifikovaly jednotlivé činnosti a zároveň vedoucí práci uchazečky přímo kontrolovala, hodnotila, eventuelně vyžadovala opravy. Každá uchazečka měla na práci třicet minut, což byl čas naprosto nedostatečný, takže se praktické zkoušky několika uchazeček překrývaly a zkoušející musely rozdělovat svoji pozornost, což nepřináší vždy objektivní pohled. U každé uchazečky bylo hodnoceno známkou 1 – 5 mytí vlasů, střih, foukání, „styling“ a komunikace s modelkou.

**Osobnostní test** – Po absolvování praktické zkoušky napsala každá z uchazeček přímo v salonu jednoduchý osobnostní test, který trval cca 10 minut. Jeho úkolem bylo zjistit základní povahové rysy a sociální přizpůsobivost osobnosti. Odpovídání na otázky testu bylo pro uchazečky obtížné, bylo vidět, že otázkám nerozumějí a testu se bojí. Chovaly se tak, jako by test rozhodoval o jejich přijetí či nepřijetí do firmy. Všechny testy byly vyhodnoceny až po odchodu uchazeček a s jejich výsledky nebyly uchazečky obeznámeny. Na můj dotaz po původu testů ředitelka odpověděla, že testy dostala jako podpůrný materiál od svého dodavatele – ze vzdělávacího střediska firmy Wella CZ. Uchazečky s výsledkem neseznamovala proto, že jí testy měly posloužit u vybrané uchazečky pouze k zařazení na směnu. To také všem uchazečkám před vyplněním testu sdělila.

Každá uchazečka zanechala v salonu svůj telefonický kontakt a bylo jí řečeno, že s výsledky výběrového řízení bude seznámena do týdne. Druhý den po výběrovém řízení proběhla porada ředitelky s vedoucí provozovny. Na ní byl proveden rozbor výběrového řízení a vybrána jedna z uchazeček. Obě osoby, které o výběru rozhodovaly, nebyly přesvědčeny, že uchazečka má všechny potřebné kvality pro práci v provozovně, přesto byla vybrána s tím, že není z koho vybírat a že byla nejlepší z těch horších. Tato volba podle mého názoru nebyla správná, ale ředitelka tvrdí, že taková nabídka pracovních sil je v tomto oboru běžná a často jsou přijati lidé průměrní. Uchazečka,

kteřá byla vybrána, pochází z kraje Vysočina, do Olomouce se stěhuje s přítelem a má pouze půl roku praxe v oboru.

Všechny uchazečky byly opravdu do týdne formou SMS seznámeny s výsledkem výběrového řízení, vybraná uchazečka byla pozvána na další schůzku, kde byla seznámena podrobně s prací, kterou bude vykonávat, s mzdovými podmínkami, za kterých ji bude vykonávat, se základní filozofií a strategií firmy, ve které bude pracovat. Poté následovaly formální záležitosti, shromáždění dat a podkladů pro přípravu pracovní smlouvy. Uchazečka dostala pracovní smlouvu na dobu určitou – jeden rok, s tříměsíční zkušební lhůtou, což je ve firmách běžná praxe. Zároveň ředitelka uchazečku seznámila s výhodami zkušební lhůty jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.

**Stabilizace zaměstnanců** ve společnosti Felix Line s.r.o. je jedním z největších problémů této společnosti. Jak již bylo uvedeno výše, pro mnohé zaměstnance v oboru kadeřnice a kosmetička je jejich zaměstnání u zaměstnavatele jen přestupní stanicí k osamostatnění se a k vlastnímu podnikání na základě získání živnostenského listu.

Pokud jsem studoval personální archiv společnosti, došel jsem k závěru, že z celkového počtu 57 zaměstnanců, kteří v letech 2000- 2007 z firmy odešli, jich většina ukončila pracovní poměr sama (nikoliv zaměstnavatel), a pokud se dá sledovat jejich další osud, 80 % z nich začalo podnikat nikoliv ve vlastní provozovně, ale na pronajatém křesle nebo kabině. Zbývajících 20% zvolilo po odchodu ze společnosti úplně jinou práci než v oboru, ve kterém byli vyučeni. Pouze ve 2 případech došlo k ukončení pracovního poměru za strany zaměstnavatele, a to vždy pro závažné porušování pracovní kázně.

Pro **stabilizaci zaměstnanců** investuje společnost především do **pracovního prostředí** a **moderních technologií** s vědomím, že pokud bude pracovník vykonávat práci na živnostenský list, nebude si moci pravděpodobně drahé vybavení dovolit. Otázkou zůstává, zda je to prvek, který si zaměstnanci uvědomují. Ředitelka tvrdí, že zaměstnanci znají ceny speciálních přístrojů, vědí o jejich jedinečnosti, dovedou si však práci bez nich představit. Chybí jim nadšení pro nové a technicky dokonalé věci. Možná by pomohlo srovnávací školení, kde by měl zaměstnanec možnost vyzkoušet si práci s technicky méně dokonalým i technicky vyspělým výrobkem a pak výsledky své práce porovnat.

Druhým krokem ke stabilizaci zaměstnanců je podle sdělení zaměstnavatele **investice do jejich vzdělávání**. Pravidelné kurzy, ve kterých se seznamují s novými trendy, probíhají vždy v Praze a náklady na jednodenní kurz činí cca 5000 Kč na osobu. Přestože jsou tato školení plně hrazena zaměstnavatelem, u některých zaměstnanců jsou vnímána jako přítěž a neradi se jich zúčastňují. Přitom právě tato školení mohou formovat i budoucí kariéru zaměstnanců. Zaměstnanci často svoji kariéru neplánují, proto těžko vnímají tento krok jako podporu příležitostí k plánování kariéry. Setkal jsem se však i s názorem, že si zaměstnanec uvědomuje tuto investici do vzdělání jako něco, co by si sám nemohl dovolit. Tento přístup však byl výjimečný.

Pokud chceme mluvit o **plánování kariéry**, ve většině případů je to bezpředmětné jak vzhledem ke krátkému setrvání v pracovním poměru u zaměstnavatele, tak vzhledem k možnostem kariérového růstu, který může firma nabídnout. Jediné, co jsem při svém výzkumu ve firmě zaznamenal, je možnost získání titulu **specialista**, který je pouze interním označením, může ho získat kadeřník, který absolvoval v posledním roce minimálně 5 školení a který dokáže dovednosti nabyté školeními úspěšně přenášet do praxe. Tento titul uděluje Studio Wella v Praze v součinnosti s návrhem majitele salonu. Samozřejmě specialista si účtuje jiné ceny než kadeřník, který tento titul nemá. Pokud se vybírá vedoucí salonu, je vždy vybrán z okruhu specialistů. V kadeřnickém oboru se může vyskytovat ještě několik typů specialistů, jako je kolorista, stylista, ty se však ve sledované firmě nepoužívají. Pro zákazníka bývá také čitelné označení junior a senior, ale ani to ve sledovaném salonu nenašlo odezvu.

Za stabilizační faktor se dá také považovat vytváření možností pro zaměstnance, jak se zviditelnit na veřejnosti a to v těchto konkrétních případech: zaměstnavatel hradí zaměstnancům účast v soutěži Wella Trend Vision, přičemž náklady na jednoho soutěžícího činí několik tisíc Kč (materiál, modelka, kostým, fotograf). Dále zaměstnavatel dokáže pro svoje zaměstnance zajistit práci na významných společenských akcích, kde se svou prací mohou zviditelnit (Miss ČR, módní přehlídky, charitativní večery, školy modelingu). U kosmetiček umožňuje zaměstnavatel pravidelnou zahraniční stáž v Německu, kterou jim v plném rozsahu hradí.



Vzhledem k charakteru práce v kadeřnických a kosmetických službách nemůže zaměstnavatel využít většiny obecně známých stabilizačních prvků, které se nabízejí například u manažerů/ auto pro soukromé účely, notebook, mobilní telefon atd.

### 3.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Také v této oblasti sledované personálním auditem dopadla společnost velmi dobře, její úroveň byla vyhodnocena jako **vysoká**. Vedení společnosti je přesvědčeno, že u oboru jako je kadeřnictví a kosmetika je velmi důležité **pravidelné vzdělávání zaměstnanců**, protože kromě **technologických změn**, které se v oboru objevují, se **dvakrát ročně mění trendy** v účesech a líčení a zaměstnanci o nich musí vědět. Kromě těchto školení jsou zaměstnanci pravidelně proškoleni také v **technikách prodeje a v komunikaci** se zákazníkem (školení zaměřeno spíše na psychologii sociální).

Systém vzdělávání není nahodilý, ale pečlivě naplánovaný. Ke školení zaměstnanců využívá firma programů připravených jejími dodavateli, pro kadeřnický obor společností Wella CZ, pro kosmetický firmou Medac (značka Alcina) a Spilka (značka Payot). Kromě těchto školení proškoloje zaměstnance ředitelka firmy zvláště v komunikativních dovednostech a v technikách prodeje (sama absolvovala Manažerskou akademii).

Nově přijatý zaměstnanec absolvuje první den **základní školení**, které obsahuje firemní filozofii (jsme tady pro zákazníka) a obecné principy komunikace se zákazníkem. Zároveň je zaměstnanec proškolen svým vedoucím v odborných technologiích. Školení bezpečnosti práce je samozřejmostí a firma si pro tyto účely platí externího bezpečnostního technika.

V druhé etapě projde zaměstnanec tzv. **školením Basic**, které provádí technolog dodavatelské firmy přímo na pracovišti. Před koncem zkušební doby (3 měsíce) jsou znalosti zaměstnance prověřeny jednoduchým testem a na základě jeho výsledků je rozhodnuto, na které typy výrobků se zaměstnanec dále zaměří (při práci v salonu je k dispozici několik ucelených řad výrobků a na základě zkušeností byla zvolena strategie specializace zaměstnanců na jednotlivé řady).

V další fázi, asi po půlročním zapracování, je zaměstnanec vyslán na školení do Prahy, přičemž je pro něj vybráno školení z oblasti, kterou nejméně ovládá (např. společenské účesy, složité techniky barvení, painting). Toto školení je obvykle jednodenní, stojí zhruba 5000,- Kč, firma ho hradí v plném rozsahu. Protože v minulosti zaměstnanci zneužívali zaměstnanecké výhody (školení zdarma) a po důkladném proškolení z firmy odešli a začali sami podnikat, pojistila firma tyto svoje výdaje tzv. smlouvou o půjčce. V ní se zaměstnanec zavazuje pracovat ve společnosti nejméně jeden rok od posledního školení. Pokud zaměstnanec v této lhůtě odejde, musí školení zaplatit. Všechna školení u dodavatele mají povahu workshopu, účastníci se aktivně do školení zapojují, po absolvování dostanou certifikát, který je v provozovně vystaven. Po návratu ze školení předají svoje nově nabyté znalosti ostatním kolegům.

Zaměstnanec, který chce získat označení **specialista**, musí v jednom roce **absolvovat 5 školení** u dodavatele. Získá tzv. zlatý certifikát, který je zárukou nadstandardní práce a dobré znalosti aktuálních trendů. U tohoto zaměstnance se účtují vyšší ceny.

Školení zaměřená na prodejní techniky a komunikaci se zákazníkem absolvují všichni zaměstnanci buď podle celoročního plánu, nebo v případě, že jsou kontrolou zjištěny nějaké nedostatky nebo že si několik zákazníků na přístup personálu stěžovalo. Takové školení má vždy interaktivní formu, zaměstnanci předvádějí modelové situace a vlastně formou hry se učí reagovat na situace, které v kontaktu se zákazníkem nastanou. Například uplatňování pravidla **50 : 50** nebo pravidla **tlaku**.<sup>1</sup>

Nejvyšší formou školení zaměstnanců jsou **zahraniční stáže**, které pořádají dodavatelé. Jejich cena se pohybuje kolem 15 000,- Kč a trvají obvykle 4 dny. Kadeřnice se dostanou do studií Wella v celé Evropě (poslední stáž v Miláně), tam mají možnost sledovat při práci významné osobnosti kadeřnického světa, porovnat nejen ceny, ale i přístup k zákazníkovi. Taková stáž může mít i nevýhodu v tom, že se zde kadeřnice učí pracovat s výrobky, které na českém trhu nejsou a často se objeví s více než ročním zpožděním. Kosmetičky mají možnost absolvovat stáž v německém Bielefeldu u firmy Alcina. Tato stáž je kosmetičkami velmi oblíbená, protože většinu času zde tráví praktickým zkoušením výrobků, které budou uvedeny na český trh. V letošním roce budou mít kosmetičky poprvé možnost absolvovat stáž u firmy Payot v Paříži. Všechny tyto stáže jsou pro zaměstnance spíše odměnou za celoroční práci.

---

<sup>1</sup> Kolektiv autorů : *Management v souvislostech*, str.12.

### 3.2.3 Odměňování ve službách a zaměstnanecké výhody

Kadeřnické a kosmetické služby jsou specifické v mnoha znacích, ale z hlediska odměňování hlavně v tom, že **mzda je přímo úměrná tržbě**, tedy i počtu obslužených zákazníků. Nenašel jsem žádné informace o tom, že by v tomto oboru ve zkoumaném regionu někdo pracoval v hodinové mzdě. Je to prakticky nemožné z následujících důvodů:

a/ Zaměstnavatel by platil zaměstnance i v případě, že zaměstnanec nepracuje.

b/ Zaměstnanec, který pracuje rychleji, by byl znevýhodněn oproti tomu, který pracuje pomalu a obslouží méně zákazníků. Rychlost tedy není měřítkem kvality práce.

Ve výše uvedených službách není taky vhodná fixní měsíční mzda, protože nemotivuje zaměstnance k vyšším výkonům. Výkonnější pracovníci by v takovém případě ve výkonech polevovali, protože by měli pocit, že jejich ohodnocení je nespravedlivé. Při zkoumání odměňování zaměstnanců ve sledovaných službách jsem se setkal v jednom případě - ve společnosti Klier, se způsobem, kdy zaměstnanec má v platovém výměru uvedenu poměrně vysokou fixní měsíční mzdu, která je však vázána na maximální výkon. Při nedodržení tohoto výkonu jsou jim ze mzdy určité částky sráženy. Jedná se o psychologický moment, kdy je zaměstnanec při zahájení pracovního poměru pozitivně naladěný a teprve po první výplatě si uvědomí, že mzdy uvedené v platovém výměru prakticky nedosáhne. Tento způsob považuji za demotivující, a jak jsem zjistil, vnímají to tak také zaměstnanci.

Společnost Felix Line s.r.o. využívá v systému odměňování tzv. **trojsložkové mzdy**, která se skládá z **fixního základu** (v podstatě minimální mzda), **výkonového ohodnocení** a deseti- procentní **odměny za prodané zboží**. Platový výměr vypadá v podstatě takto:

Základní mzda 6 500,-Kč + výkonový příplatek + 10 % za prodané zboží /výkonový příplatek spolu se základní mzdou tvoří 42% tržby po odečtení spotřebovaného materiálu/.

Tento způsob odměňování zaměstnanců se zdá být spravedlivý a motivující, ale při podrobném rozboru zjistíme, že tomu tak vždy není. Tato poznámka se týká zaměstnanců s nízkými tržbami, u kterých současná výše minimální mzdy působí **demotivačně**. Zaměstnanec, který udělá např. měsíční tržbu 10 000,- Kč je naprosto

stejně ohodnocen jako ten, kdo udělá tržbu 15 000,- Kč za měsíc. Bohužel výše minimální mzdy patří k vnějším faktorům, které firma nemůže ovlivnit a musí je dodržovat.

Další skutečností, která v odměňování zaměstnance nemotivuje, je případ, kdy zaměstnavatel získá na zaměstnance **dotaci od úřadu práce**. V takovém případě zaměstnavatel pobírá měsíčně příspěvek na mzdu vybraného zaměstnance (např. Felix Line s.r.o. pobírá po dobu 1 roku na vybraného zaměstnance 3000 ,- Kč měsíčně), ale tomuto zaměstnanci musí dát takovou základní měsíční mzdu, kterou předepíše úřad práce a která převyšuje minimální mzdu o 1000 ,-Kč a více. Tento dotovaný zaměstnanec tak má zaručenou poměrně vysokou mzdu bez vazby na odvedenou práci. Protože často v oboru teprve začíná, nemá klientelu a podává zhruba pětinový výkon než ten, kdo dosáhne stejné mzdy obslužením vysokého počtu zákazníků. Když uplyne doba dotace a zaměstnanec ve společnosti zůstane, přechází na systém odměňování, jako mají jeho kolegové. Při první takto vypočítané mzdě zjistí, že rozdíl je oproti minulým mzdám dost velký. Pokud se situace nezlepší během dalších dvou měsíců, zaměstnanec obvykle ukončuje pracovní poměr. Toto je klasický příklad, kdy politika státních dotací zaměstnavatelům na jedné straně pomáhá a na druhé škodí (vede ke zvýšení fluktuace).

Poměrně snadnou se jeví možnost zvýšit si svoji měsíční mzdu prostřednictvím prodeje výrobků. Zaměstnanci jsou k této činnosti nejen finančně motivováni, ale také pravidelně školeni. Výcvik k této dovednosti je však těžký a souvisí s osobními předpoklady každého zaměstnance.

Co se týče **prémii a odměn**, vyzkoušela ředitelka společnosti několik možností s různým výsledkem. Zaměstnanci byli čtvrtletně odměňováni podle nárůstu tržeb. V první fázi bylo zjištěno, že tržby rostou stále stejným zaměstnancům, a tak byla zvolena jiná metoda. Čtvrtletně bylo vyhodnocováno, o kolik procent vzrostla tržba každému zaměstnanci, což je spravedlivější a motivuje i zaměstnance, kteří začínají . Při udělování čtvrtletních odměn je přihlíženo také k hospodářskému výsledku celého salonu, tzn., že pokud se investuje více do školení a technologií, na odměny tolik nezbývá. Pro takovouto filozofii však zaměstnanci nemají příliš pochopení a málokdo ocení, že pracuje s drahými a vyspělými přístroji.

**K nepeněžním formám odměňování** patří ve společnosti Felix Line s.r.o. dotace stravování zaměstnanců (stravenky v různých hodnotách podle výkonnosti zaměstnance), hrazená školení a kulturní akce (kadeřnické festivaly, kosmetická fóra) a v neposlední řadě odměňování zaměstnanců pracovními nástroji v závislosti na výkonu (kadeřnické nůžky v hodnotě 5 – 10 tis. Kč s možností používat je i doma). Poslední zaměstnaneckou výhodou je možnost nákupu kosmetických přípravků za výhodné ceny pro vlastní spotřebu, tedy obdoba deputátu. Přestože zaměstnanecké výhody ve firmě Felix Line s.r.o. nejsou rozsáhlé, na rozdíl od jiných podobných firem dostávají zaměstnanci také dárek k narozeninám i k Vánocům. Zjistil jsem také, že zaměstnanec dostane peněžitou odměnu při příležitosti sňatku nebo životního výročí.

Malá organizace zabývající se službami má ve srovnání s jinými menší možnosti v mzdové politice, ale i tak se snaží o efektivnost, transparentní mzdový systém a zároveň reaguje na mzdovou politiku konkurenčních společností.

#### **3.2.4 Průzkum spokojenosti s odměňováním a možnostmi rozvoje zaměstnanců Felix Line s.r.o.**

Při studiu dané problematiky ve společnosti Felix Line s.r.o. a při provádění personálního auditu jsem měl možnost nahlédnout do všech dokumentů, včetně těch, které jsou uloženy v archívu. Od počátku mě zarazelo, že se společnosti nedaří stabilizovat zaměstnance a pátral jsem po příčinách. Z personálního archivu jsem zjistil překvapivé údaje, které jsem zpracoval do následující tabulky:

**Tabulka č2.: Odchody zaměstnanců v letech 2000 – 2007**

<b>Způsob ukončení pracovního poměru</b>			
<b>Profese</b>	<b>Dohoda</b>	<b>Zkuš.lhůta</b>	<b>Poruš.kázně</b>
Kadeřnice	36	4	2
Kosmetička	15	0	0
Dohoda -vždy na žádost zaměstnance Zkušební lhůta -ukončení zaměstnavatelem Porušení prac. kázně -ukončení zaměstnavatelem			

Z výše uvedené tabulky je vidět, že kadeřnice odcházely z firmy častěji. Byl jsem sice informován, že fluktuace souvisí se špatnou nabídkou na trhu práce, ale chtěl jsem se sám přesvědčit, zda není problém i v něčem jiném. Proto jsem sestavil jednoduchý **dotazník**, jehož cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se **systémem odměňování**. Výsledkem jsem byl překvapen, protože v některých oblastech vykázali zaměstnanci základní neznalosti, např. nevěděli, kolik je v jejich oboru minimální mzda ani jaká je jejich průměrná měsíční tržba. Přesto ve většině případů jasně formulovali, kolik by chtěli za svou práci dostávat. Některé ukazatele jsem zpracoval do následujících tabulek a grafů.

**Tabulka č.3:** Využívání zaměstnaneckých výhod kadeřnicemi do 20 let.

Zaměstnanecká výhoda	Počet
Příspěvek na stravu	2
Důchodové připojištění	0
Placená školení	1
Zvýhodněné přípravky	0

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že zaměstnanci v kategorii do 20 let nemají zájem o důchodové připojištění, ani o nákup přípravků za zvýhodněnou cenu.

**Tabulka č.4:** Využívání zaměstnaneckých výhod kadeřnicemi do 30 let.

Zaměstnanecká výhoda	Počet
Příspěvek na stravu	6
Důchodové připojištění	0
Placená školení	5
Zvýhodněné přípravky	4

U kadeřnic ve věkové kategorii do 30 let roste zájem o nákup přípravků za zvýhodněnou cenu.

**Tabulka č.5:** Využívání zaměstnaneckých výhod kadeřnicemi nad 30 let.

Zaměstnanecká výhoda	Počet
Příspěvek na stravu	2
Důchodové připojištění	0
Placená školení	1
Zvýhodněné přípravky	1

V kategorii nad 30 let klesá zájem o školení.

Z tabulek vyplývá, že všechny kadeřnice bez ohledu na věkovou skupinu využívají příspěvky na stravu a žádná z kadeřnic nevyužívá důchodové připojištění, které zaměstnavatel nabízí. Podle oslovených respondentů jsou to pro ně velmi vzdálené peníze. V plánování mzdových nákladů je tedy možno uvažovat jen o takových odměnách, které mohou zaměstnanci využívat v krátkodobém časovém horizontu a potvrzuje se tak pravidlo, že důchodové připojištění je pro dnešní třicátníky ještě neatraktivní výhoda. Také zájem o školení s věkem klesá, kadeřnice nad 30 let mají v mnoha případech dojem, že už se nepotřebují vzdělávat, což vede postupně ke ztrátě konkurenceschopnosti. Je překvapivé, že o přípravky za zvýhodněnou cenu nemá zájem nejmladší kategorie zaměstnanců. Je z toho možné usoudit, že v tomto věku ještě nedovedou ocenit kvalitu výrobků. Raději nakupují levné vlasové přípravky v drogeriích a peníze vydávají za jiné věci. Tato skutečnost musí mít nutně dopad na kvalitu jejich práce, protože výrobky, které sami nepoužívají, nemohou dobře nabízet.

Naproti tomu je zajímavé, jak reagovali zaměstnanci na otázku číslo 6, kdyby si mohli vybrat pouze jednu zaměstnaneckou výhodu, která by to byla. Výsledek ukazuje následující tabulka.

**Tabulka č.6:** Výsledek v případě možnosti jediné volby zaměstnaneckých výhod

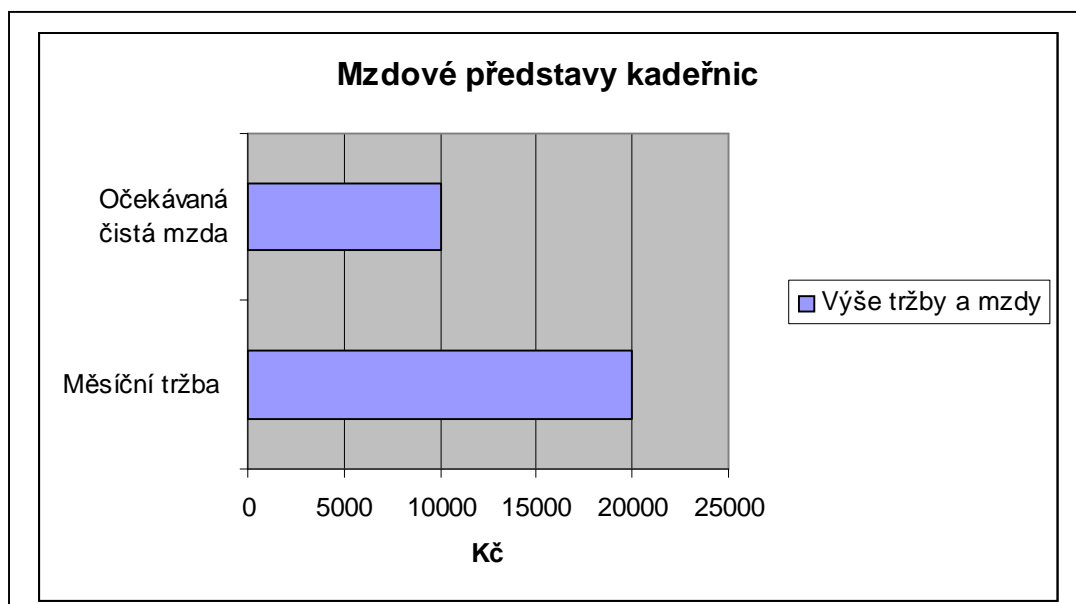
Zaměstnanecká výhoda	Počet
Příspěvek na stravu	8
Důchodové připojištění	0
Placená školení	0
Zvýhodněné přípravky	2

Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci obecně nemají zájem o peníze, které mohou čerpat později, ale ani nemají zájem o svůj budoucí kariérní růst a vlastně ani nechápou, že školení hrazená zaměstnavatelem patří mezi zaměstnanecké výhody. V dotazníku odpovídali tak, jakoby ani neměli představu, kolik takové školení stojí. Na otázku číslo 12 (kolik by byli ochotni sami ročně investovat do svého vzdělávání) odpovídali často 2 – 4 tisíce Kč, přičemž jednodenní školení stojí zaměstnavatele 5 tisíc Kč. Školení tedy není pro ně motivací.



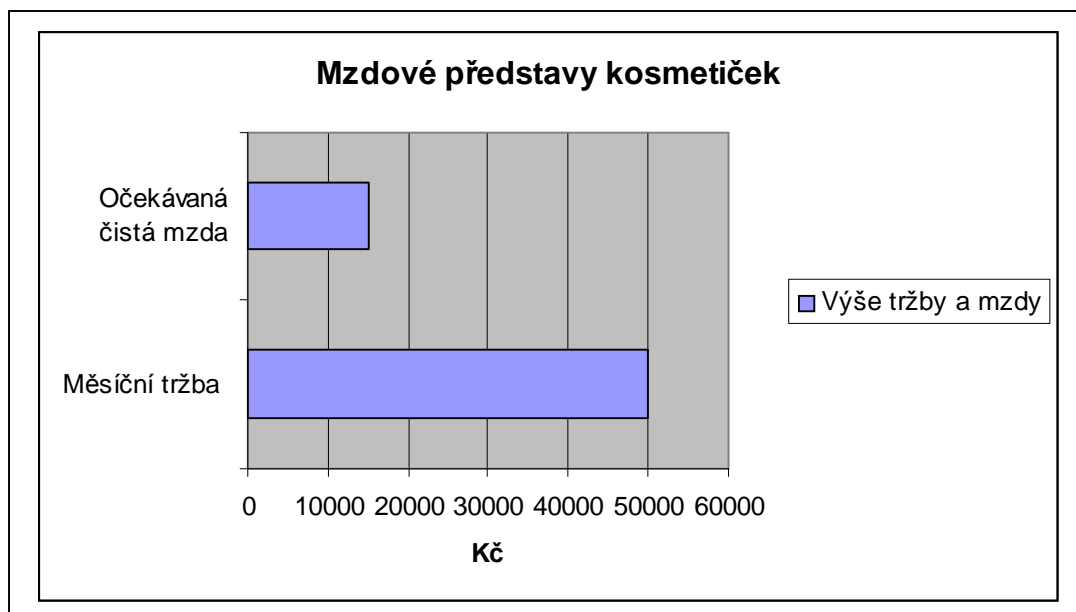
Poslední oblast, která mě v dotazníku zaujala, je vztah mezi průměrnou měsíční tržbou (výkonem) kadeřnic a kosmetiček a jejich očekávanou měsíční mzdou. Nejčastěji se objevoval následující model:

**Graf č.1:** Mzdové představy kadeřnic.



Pro vysvětlení uvádím, že k dosažení očekávané čisté mzdy ve výši 10 000 Kč je potřeba dosáhnout tržby **26 000 Kč** s DPH.

**Graf č.2:** Mzdové představy kosmetiček.



Z grafu je jasně vidět, že ekonomické představy kadeřnic a kosmetiček se značně liší, kosmetičky mají reálnější pohled na tvorbu mezd a vztah mezi hrubou tržbou a možností čisté mzdy. Dospěl jsem k závěru, že kadeřnice často odcházejí, protože jsou nespokojeny se svou mzdou a zároveň odcházejí z důvodu neznalosti vztahu mezi výkonem a odměňováním. I tento výsledek ukazuje, že v oblasti vzdělávání ve firmě jsou ještě mezery a možnosti, jak stav změnit.

## 4 Návrhy pro zefektivnění řízení lidského potenciálu organizace

Ze sledovaných oblastí přístupu k řízení lidských zdrojů ve výše uvedené společnosti je možno konstatovat, že strukturu této malé organizace nelze nijak měnit, stejně jako nelze ovlivnit situaci na trhu práce v oblasti služeb, zato je nutné změnit pojetí řízení a plánování v oblasti lidských zdrojů / potvrzuje to i provedený audit/. Moje návrhy vyplývající z auditu i z pozorování a zkoumání firemních dokumentů jsou následující:

1. Vypracovat **personální strategii** na delší časové období / nejméně na 2 roky/ a stanovit v ní kontrolovatelné cíle. Cíle v oblasti rozvoje lidských zdrojů uvést do souladu s cíli ekonomickými a stanovit odpovědnou osobu. Do plnění cílů zapojit také vedoucí provozoven.

Stanovit přesně **firemní filozofii**, seznámit s ní zaměstnance a pomocí zpětné vazby zjišťovat, zda se jí řídí.

2. Přenést část pravomocí, ale i zodpovědnosti za personální práci na **vedoucí provozoven**, aktualizovat nejméně jednou ročně popisy pracovních míst a využít je k rozvoji zaměstnanců / přidávat do nich takové činnosti, které budou nutit zaměstnance k dalšímu vzdělávání/.

3. Při **výběru zaměstnanců** navázat užší spolupráci s odbornými učilišti v regionu, nenabízet práci studentům těsně před vyučením, ale pozvat je do provozoven společnosti na tzv. Den otevřených dveří již na začátku posledního ročníku a s vybranými zájemci pracovat po dobu jednoho roku (do získání výučního listu). Studenti mohou být zváni na zajímavé akce pořádané firmou, může jim být nabídnut podíl na některých odborných pracích přímo ve studiu nebo je pozvat na některá školení nebo ukázky nových módních trendů. Takové možnosti studenti obvykle na učilištích nemají a byly by vhodnou příležitostí k jejich motivaci pro budoucí práci ve společnosti Felix Line s.r.o. Jako druhou možnost, jak zlepšit spolupráci s odbornými učilišti za účelem získání nových pracovních sil, navrhuji nabídnout studentům **souvislou praxi** v salonu po dobu celého studia, a tak si nového zaměstnance vlastně

vychovat. V takovém případě je ale nutné, aby někdo ze zaměstnanců společnosti byl absolventem pedagogického minima a mohl odbornou praxi vést.

4. Pokud jde o **výběrové řízení**, doporučil bych ředitelce společnosti lépe se připravit na pohovor s uchazečem, věnovat každému uchazeči více času a dát mu větší prostor ke komunikaci. Odborná literatura uvádí, že přijímací pohovor by měl trvat 60 – 90 minut<sup>1</sup>. Přijímací pohovor v uvedené firmě trval necelých 30 minut, přičemž byly vynechány některé okruhy jako sociální zkušenosti nebo vlastní hodnocení a rozvoj uchazeče. Také praktická část přijímacího řízení byla z mého pohledu rychlá a chaotická. Doporučuji věnovat na práci uchazeče místo 30 minut 60 minut. Vedoucí provozovny musí být rozhodně plně soustředěna na sledování a hodnocení uchazeče. Považuji za nevhodné, aby během výběrového řízení obsluhovala svoje zákazníky. Její pozornost je tak rozptýlená a nevěnuje se v plném rozsahu ani svému zákazníkovi ani uchazeči o zaměstnání. Podle zkušeností B.Tracyho<sup>2</sup> nemáme „nikdy přehlížet, když personál na nového uchazeče ukazuje palcem dolů nebo nahoru“. Je také diskutabilní, zda přijímat zaměstnance, o kterém nejsme přesvědčeni, že bude pro firmu přínosem. Zároveň podle Tracyho pravidel doporučuji přijímat pouze optimistické a sympatické lidi. Raději bych zvolil možnost opakovat výběrové řízení třeba s měsíčním odstupem. Chápu ale argument ředitelky, že zákazník nepočká a že ušlé tržby se v ekonomice tak malé firmy určitě projeví.

5. V oblasti **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** bych společnosti doporučil, aby nehradila školení zaměstnancům v plné výši, ale zavedla finanční účast zaměstnanců na tomto rozvoji. I v mém dotazníku se ukázalo, že zaměstnanci vědí o nutnosti pravidelných školení, ale neznají přesně jeho hodnotu. Otázkou zůstává, zda při finanční spoluúčasti zaměstnanců na školeních by se necítili ještě volněji a neodcházeli častěji s argumentem, že se vyškolili za svoje peníze a znalosti chtějí zúročit pro sebe. Další možnou variantou, kterou bych navrhoval vyzkoušet, je hrazení školení zaměstnanci v plné výši. Zároveň by byli zaměstnanci seznámeni s tím, že pokud ve firmě budou určitou dobu pracovat, částka zaplacená za školení jim bude vyplacena formou odměny. Je to vlastně opačný postup, než jaký firma uplatňuje dosud. Má jednu

---

<sup>1</sup> Kaňáková, Z., Bláha, J., Babicová, J.: *Řízení lidských zdrojů* str.71.

<sup>2</sup> Tracy, B.: *Jak úspěšně řídit firmu*, str.38.

velkou výhodou z hlediska financování firmy – neváže dlouhodobě peníze a vždy je snadnější zaměstnanci peníze vyplatit, než je od něj při odchodu z firmy vymáhat.

6. V oblasti **řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců** ukázal audit, že existují možnosti pro zlepšení. Navrhuji zavést pravidelné formální hodnocení zaměstnanců a pomocí zpětné vazby kontrolovat, zda se zaměstnanec rozvíjí v souladu s hodnocením. Do hodnocení více zapojit vedoucí provozoven, vyzkoušet 360° zpětnou vazbu, tedy nechat hodnotit i podřízené a zákazníky.

7. Přestože v oblasti **odměňování** dosahuje společnost vysoké úrovně, i tady jsem našel možnosti, jak tuto oblast rozvíjet. Promítnout do mzdy jako bonus délku pracovního poměru ve firmě. Finančně ohodnocená věrnost firmě by mohla mít stabilizující účinek. V oblasti **zaměstnaneckých výhod** má také firma vysokou úroveň, tady bych navrhoval zavést **zaměstnanecké účty**. Ředitelka firmy se domnívá, že si zaměstnanci výhod neváží, při zavedení zaměstnaneckých účtů by podle mého názoru získali konkrétní přehled, co kromě mzdy jim firma dává. I to by mohl být v konečném důsledku stabilizující prvek. Za stabilizující prvek považuji také **zvýšení základní mzdy** a ředitelce společnosti bych to doporučil. Přesvědčil mne o tom i článek“ Jak nejlépe platit zaměstnance?“<sup>1</sup>. Zde autor zkoumá odměňování zaměstnanců v hotelových službách a dospěl k zajímavým zjištěním, která se týkají vztahu mezi základní mzdou a odměnami. Zaměstnanci, kterým se zvýší základní plat, zvýší podle autora svoji výkonnost více než ti, kterým se zvýší mzda o stejnou částku, ale formou odměny. V průzkumu se dokonce uvádí, že při zvýšení základní mzdy o 3 % by mohl být nárůst výkonnosti až o 19 %, zatímco při udělení odměn ve stejné výši by se takového výsledku nedosáhlo.

Zároveň je také potřeba se zamyslet i nad jinými formami odměňování, než je mzda. Podle Fosterova hesla: „Cukr je lepší než bič“<sup>2</sup> by se měli odměňovat zaměstnanci i za tvořivost, novinky a vnímavost vůči zákazníkovi. Jako jednu z možností vidím vyhodnocení „**zaměstnance roku**“ spojené s odměnou.

8. **Zaměstnanecké vztahy** jsou pro společnost Felix Line s.r.o. oblastí, kde je co zlepšovat. I velké fluktuace se dá využít. Navrhuji, aby odcházející zaměstnanci

<sup>1</sup> Hayasashi, A.: Jak nejlépe platit zaměstnance?

<sup>2</sup> Foster, T.R.V.: *Jak získat a udržet zákazníka*, str.98.

vyplňovali dotazníky, které by mohly více objasnit příčinu jejich odchodu a zároveň vést k rozvoji stávajících zaměstnanců. Pouhý rozhovor při odchodu je nedostatečný, zaměstnanec má buď zábrany o problémech mluvit, nebo je plný emocí a jeho vyjádření je neobjektivní. Při písemném odpovídání na dotazy se musí víc soustředit, jeho odpovědi mají větší vypovídací schopnost.

9. Z auditu vyplynulo, že v oblasti **firemní kultury** je problém v tom, že firma má sice definovány svoje hodnoty, ale zaměstnanci s nimi často nejsou v souladu. Podle mého názoru je souladu možno dosáhnout při větší spokojenosti zaměstnanců ve firmě a ta je podmíněna výše uvedenými navrhovanými změnami/mzdy, osobní rozvoj, zaměstnanecké výhody, častější hodnocení a posílení vztahu vedoucího k podřízeným/. Zároveň k posílení firemní kultury může dojít při dodržování principu **zpětné vazby** ve všech oblastech personální činnosti.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce určitě není žádným průlomem do teorie řízení lidských zdrojů, ale zároveň ukázala, že je ve sledované oblasti velký prostor a mnoho nezodpovězených otázek. Je dobré, že je na trhu hodně literatury o řízení lidských zdrojů, ale zároveň jsem chtěl prací ukázat, že malé organizace by přivítaly jakékoliv konkrétní rady či návody, jak svoji činnost v této oblasti zlepšit. Určitě bych navrhoval, aby bylo více možností k proškolení vedoucích pracovníků, kteří v malé organizaci zastávají mimo jiného i práci personalisty. Nebylo by od věci uspořádat konferenci pro malé organizace působící ve službách. Nejen teoretické příspěvky, ale i výměna zkušeností jednotlivých manažerů by byla pro ně určitě přínosem.

Cíl práce, tedy zpřístupnění moderního pojetí řízení lidských zdrojů společnosti Felix Line s.r.o. a navržení potřebných změn tak, jak je vidí nezúčastněný pozorovatel, jsem splnil. Návrhy a náměty ke zlepšení v oblasti rozvoje lidského potenciálu jsem výše popsal a ředitelce společnosti předal.

Mně osobně dala tato práce mimo jiného možnost nahlédnout, jaká specifika přináší podnikání v kadeřnických a kosmetických službách, a určitě budu v budoucnu s větším zaujetím sledovat nejen další vývoj společnosti Felix Line s.r.o., ale i českou legislativu a její dopad právě na malé podnikání.

## ANOTACE

**Příjmení a jméno autora:** Šťastný Jakub

**Instituce:** Moravská vysoká škola Olomouc

**Název práce v českém jazyce:** Řízení lidských zdrojů ve firmě Felix Line s.r.o.

**Název práce v anglickém jazyce:** Human resources management in Felix Line s.r.o.

**Vedoucí práce:** Mgr. Vladimíra Sedláčková

**Počet stran:** 63

**Počet příloh:** 4

**Rok obhajoby:** 2010

**Klíčová slova v českém jazyce:** lidské zdroje, vzdělávání, odměňování, zaměstnanecké výhody.

**Klíčová slova v anglickém jazyce:** human resources, education, remuneration, employee benefits.

Tématem této bakalářské práce je řízení lidských zdrojů ve společnosti Felix Line s.r.o.. První část práce je tvořena charakteristikou a historií sledované organizace. Základem práce je druhá teoretická část, která přibližuje a zkoumá teoretická východiska rozvoje lidského potenciálu organizace. Třetí část práce navrhuje, jak použít získané poznatky k řízení lidských zdrojů a ke zdokonalení personální práce ve společnosti Felix Line s.r.o. Ke zkoumání jsem využil písemného dotazníku pro zaměstnance a personálního auditu. Cílem práce bylo nalezení chyb v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Felix Line s.r.o. a navržení vhodných metod pro zlepšení řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci.

The objective of this project was to disclose possible defects in the human resources management in the company Felix Line, Ltd. and the proposal of convenient methods to improve human-resources in the organization.

The subject of this bachelor work resides in the research of the human resources management in use. This research was elaborated for Felix Line Ltd. residing in Olomouc. The first part consists of characteristics and history of the examined organization. The second theoretical part that represents the foundation of my work, I concentrated on research of speculative human resources management in organization. The third part proposes and suggests possible ways of utilizing gathered information in order to manage human resources in organization and to accomplish more efficient personal achievements in Felix Line, Ltd. For the purpose of research I used questionnaires for the employees and method of personal audit.



## POUŽITÁ LITERATURA

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

FOSTER, T.R.V. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2.

HAYASASHI, A.: What's the Best Way to Pay Employees? *MIT Sloan Management Review*, zima 2007, s. 8 – 9 (přel. Hayasashi, A. Jak nejlépe platit zaměstnance? [online]. <[http://modernizovani.ihned.cz/c4-10000515-20886210-600000\\_d-jak-nejlepe-platit-zamestnance](http://modernizovani.ihned.cz/c4-10000515-20886210-600000_d-jak-nejlepe-platit-zamestnance)>)

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. ISBN 80-7042-244-0.

KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L.: *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Management v souvislostech*. Praha: Image Lab., 2003.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

MILKOVITCH, G.T., BOUDREAU, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada, Praha 1993. ISBN 80-8562-329-3.

NORDSTRÖM, K.A., RIDDERSTRALE, J.: *Funky Business*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-1067-6.

STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

TRACY, B.: *Jak úspěšně řídit firmu*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0175-4.

*Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti*

*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.*

*Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č.1: Organizační schéma společnosti, str.7

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č.1: Výsledky personálního auditu, str.21

Tabulka č.2: Odchody zaměstnanců v letech 2000-2007, str. 38

Tabulka č.3: Využívání zaměstnaneckých výhod kadeřnicemi do 20 let, str.39

Tabulka č.4: Využívání zaměstnaneckých výhod kadeřnicemi do 30 let, str.39

Tabulka č.5: Využívání zaměstnaneckých výhod kadeřnicemi nad 30 let, str.39

Tabulka č.6: Výsledek v případě možnosti jediné volby zaměstnaneckých výhod, str.40

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č.1: Mzdové představy kadeřnic, str.41

Graf č.2: Mzdové představy kosmetiček, str. 41

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- 1/ Typologie osobnosti – test pro uchazeče o práci
- 2/ Dotazník pro zaměstnance k systému odměňování
- 3/ Platový výměr kadeřnice
- 4/ Platový výměr kosmetičky

## Typologie osobnosti

Číslo ot.	Otázka	ANO	NE
1	Jasně a zřetelně vyjadřuje své požadavky a potřeby		
2	Z tváře lze snadno vyčíst emoce		
3	Čeká, až se druhá strana odmlčí, aby mohl přispět do diskuse		
4	Spoléhá raději na fakta než pocity, aby přesvědčil		
5	Pointu vyjadřuje přímo a uceleně		
6	Má-li se rozhodnout, zvažuje prvotně lidskou stránku věci a pocity		
7	Dříve, než vysloví vlastní názor, čeká na vyjádření názoru druhých		
8	Dává přednost tomu, aby pocity a emoce nebyly součástí diskuse		
9	Používá direktivních gest rukou, jako je např. ukazování		
10	Dává přednost neformálnímu a přátelskému chování		
11	Vyjadřuje se tichým hlasem		
12	Dává přednost nesdělování osobních informací		
13	Stále udržuje oční kontakt		
14	Snaží se vytvářet dojem a ovlivňovat ostatní		
15	Mluví volně a rozvážně		
16	Komunikuje obezřetně a kontrolovaně		
17	Snaží se řídit konání druhých		
18	Rozhovor začíná v osobní rovině		
19	Rozvážně vyjadřuje své názory		
20	Rozhoduje se na základě logických úvah		
21	Je ochoten činit rozhodnutí s minimálními informacemi		
22	Snadno vyjadřuje své emoce		
23	K rizikovým situacím a změnám přistupuje obezřetně		
24	Věnuje velkou pozornost časování a plánování		
25	Rychle rozhoduje o směru dalšího postupu		
26	Rád zapojuje ostatní do úkolu a projektu		
27	Podrobně plánuje každý postup		
28	Dává přednost tomu, aby mohl pracovat nezávisle		
29	Čeká na druhé, až ho osloví		
30	Při rozhodování zvažuje prvotně fakta a výsledky		
31	Hlasitě dává najevo nespokojenost se skluzy		
32	Přistupuje pružně k časovým závazkům		
33	Úhel pohledu vyjadřuje nezávazně nebo nepřímě		
34	Projevuje se vážně a formálně		
35	Často se zapojuje do skupinových diskusí		
36	Lehce navazuje vztahy s lidmi		
37	Je trpělivý, pokud dává instrukce nebo požadavky		
38	Jeho pocity jsou těžce čitelné		
39	Snaží se vyjít vstříc požadavkům všech stran		

40	Podezřívavě vnímá lidi, kteří jsou jedineční nebo se odlišují		
		ANO	NE
41	Vází si taktnosti spíše než přimosti		
42	Často vidí jen jednu cestu pro realizaci		
43	Snadno pracuje s lidmi různorodých osobností		
44	Snaží se ovlivňovat všechny stejným způsobem		
45	Snaží se vyvolat dojem a ovlivnit ostatní		
46	Klade odpor změnám		
47	Vidí věci v širokém spektru		
48	Spoléhá na sílu pozice, aby ovlivnil		
49	Přistupuje pružpůsobivě k věcem" Je mnoho cest, jak to řešit"		
50	Po poskytnutí zpětné vazby se brání		
51	Naslouchá, aby pochopil úhel pohledu druhých		
52	Usiluje o naplnění svých potřeb a nesleduje potřeby jiných		
53	Rozumí lidem a jedná tak, aby snížil napětí a stres		
54	Je považován za příliš konzervativního nebo příliš kompromisního		
55	Má jasno ve svých silných a slabých stránkách		
56	Neuvědomuje si napětí v mezilidských vztazích		
57	Je otevřen zpětné vazbě a svému dalšímu rozvoji		
58	Snaží se chovat stejně za všech situací		

	NE		ANO		Ž	S	O	K
1		Š		S				
2		K		O				
3		S		Ž				
4		O		K				
5		Ž		S				
6		K		O				
7		S		Ž				
8		O		K				
9		Ž		S				
10		K		O				
11		S		Ž				
12		O		K				
13		Ž		S				
14		K		O				
15		S		Ž				
16		O		K				
17		Ž		S				
18		K		O				
19		S		Ž				
20		O		K				
21		Ž		S				
22		K		O				
23		S		Ž				
24		O		K				
25		Ž		S				
26		K		O				
27		S		Ž				
28		O		K				

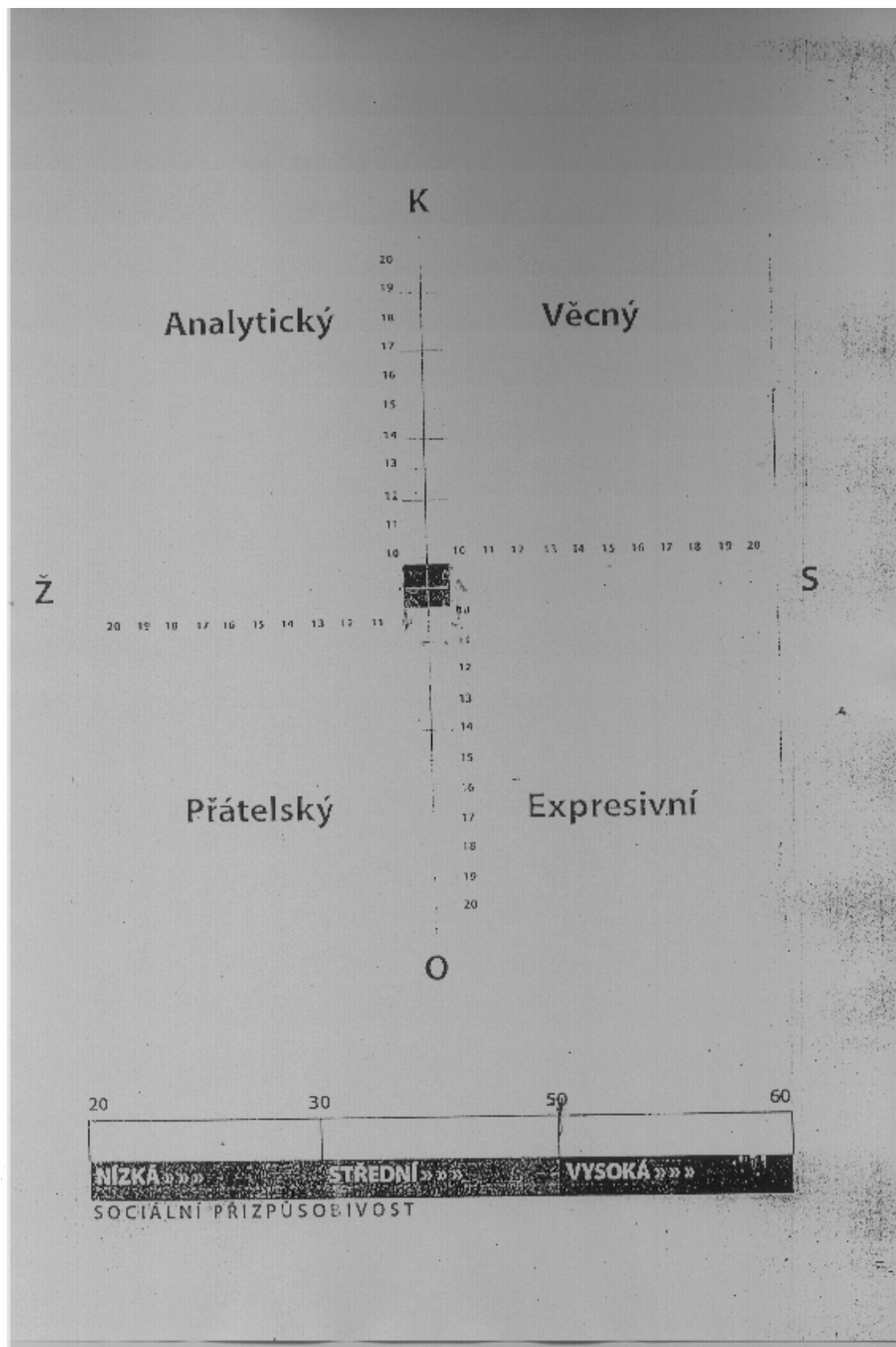
	NE		ANO		Ž	S	O	K
29		S		Ž				
30		O		K				
31		Ž		S				
32		K		O				
33		S		Ž				
34		O		K				
35		Ž		S				
36		K		O				
37		S		Ž				
38		O		K				
39		1		3				
40		3		1				
41		1		3				
42		3		1				
43		1		3				
44		3		1				
45		1		3				
46		3		1	Ž	S	O	K
47		1		3				
48		3		1				
49		1		3				
50		3		1				
51		1		3				
52		3		1				
53		1		3				
54		3		1				
55		1		3				
56		3		1				
57		1		3				
58		3		1				

Celk.součet

Soc.přizpús.

Celkem :





## Dotazník pro zaměstnance k systému odměňování

**Profese:**

**Věk:**

**Pohlaví:**

### 1, Jste odměňováni

A/ v časové mzdě

B/ podle výkonu

C/ v úkolové mzdě

### 2, Pracujete na zkrácený nebo plný úvazek?

zkrácený

plný

### 3, Je Vaše práce pravidelně slovně hodnocena zaměstnavatelem?

ano

ne

### 4, Přivítali byste raději hodnocení formou:

A/ srovnáním s jiným pracovníkem

B/klasifikací

C/bodováním

### 5, Kterých zaměstnaneckých výhod využíváte:

A/příspěvky na stravu

B/ důchodové připojištění

C/školení hrazené zaměstnavatelem

D/ nákup přípravků za zvýhodněné ceny

### 6, Kdybyste si mohli vybrat jen jednu výhodu, která by to byla:

A/příspěvky na stravu

B/ důchodové připojištění

C/školení hrazené zaměstnavatelem

D/ nákup přípravků za zvýhodněné ceny

### 7, Souhlasili byste s tím, že každý zaměstnanec může čerpat jinou z výše uvedených výhod?

ano

ne

### 8, Vyhovovala by Vám mzda stanovená podle výkonu celé směny?

ano

ne

### 9, Kolik činí v současné době minimální mzda ve Vašem oboru??

**10, Jakou čistou mzdu byste chtěli dostávat, abyste byli spokojeni se svým ohodnocením??**

**11, Jaká by měla být Vaše měsíční tržba na vaši požadovanou mzdu??**

**12, Kolik peněz ročně byste byli ochotni věnovat na Vaše vzdělávání??**

**Pokyny pro vyplnění:**

**U každé otázky zakroužkujte zvolenou odpověď.**

**Kde nejsou možnosti, odpovězte sami.**

**Nepodepisujte, dotazník je anonymní.**

**FELIX LINE s.r.o.**

**Dolany 460, 783 16**

**Zaměstnanec** .....

**M z d o v ý   v ý m ě r**

Oznamujeme Vám, že v souladu s pracovní smlouvou ze dne 30.8.2009 jste od 1.9.2009

zařazen/a/ do funkce

**k o s m e t i č k a**

a je Vám přiznána od 1.9.2009 základní měsíční mzda :

**6 500,- Kč/ měsíčně + odměna za výkon a prodej podle přílohy**

V Olomouci dne 31.8.2009

.....

.....  
podpis zaměstnance

.....

razítko a podpis zástupce  
FELIX LINE s.r.o.

**FELIX LINE s.r.o.**  
**Dolany 460, 783 16**  
**IČO 25 84 19 39**

**System odměňování - Kosmetičky**

---

**Mzda kosmetičky představuje nejméně 42 % za odvedenou práci bez DPH a bez materiálu.**

**Skládá se ze 3 složek :**

- 1. Pevný základ                      6 500,- Kč / se zvyšováním min. mzdy se bude zvyšovat/**
  
  - 2. Příplatek za tržby tak, aby celkový součet základu a odměn za práci činil nejméně  
42 % celkové tržby za práci**
  
  - 3. Příplatek za prodané zboží**

do	1 000 Kč	5%
do	3 000 Kč	7 %
nad	3 000 Kč	9%
-

**FELIX LINE s.r.o.**

**Dolany 460, 783 16**

**Zaměstnanec**

**M z d o v ý   v ý m ě r**

Oznamujeme Vám, že v souladu s pracovní smlouvou ze dne .....jste od .....

zařazen/a/ do funkce

**k a d e ř n i c e**

a je Vám přiznána od ..... základní měsíční mzda :

**6 500,- Kč/ měsíčně + odměna za výkon a prodej podle přílohy**

V Olomouci dne .....

.....  
podpis zaměstnance

.....  
razítko a podpis zástupce  
FELIX LINE s.r.o.

**FELIX LINE s.r.o.**  
**Dolany 460, 783 16**  
**IČO 25 84 19 39**

**System odměňování - Kadeřnice**

---

**Mzda kadeřnice představuje nejméně 40 % za odvedenou práci bez DPH a bez materiálu.**

**Skládá se ze 3 složek :**

- 1. Pevný základ                      6 500,- Kč / se zvyšováním min. mzdy se bude zvyšovat/**
  - 2. Příplatek za tržby tak, aby celkový součet základu a odměn za práci činil nejméně  
40 % celkové tržby za práci**
  - 3. Příplatek za prodané zboží    10 % z částky za prodané zboží bez DPH**
-