

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Daniela WILDNEROVÁ

PERSONALISTIKA A VEDENIE ĽUDÍ VO VYBRANOM  
ZARIADENÍ

Personalism and human management in selected firm

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lukášková, Ph.D.

Brno, 2021

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie a hotelnictví

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Daniela Wildnerová

Osobní číslo: 14632369

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch (6501R028)

TÉMA PRÁCE:

PERSONALISTIKA A VEDENÍ LIDÍ VE VYBRANÉM ZAŘÍZENÍ

TÉMA PRÁCE V AJ:

PERSONALISM AND HUMAN MANAGEMENT IN SELECTED FIRM

### **Cíl stanovený pro vypracování BP**

1. Teoretická část BP: Teoreticky vymezte problematiku řízení lidských zdrojů (management, personalistika).
2. Praktická část BP:
  - Analytická část: Analyzujte personální činnosti a management ve vybraném zařízení.
  - Návrhová část: Cílem práce je, na základě výsledků analýzy, navrhnout možná zlepšení v oblasti managementu a personalistiky ve vybraném podniku. Součástí návrhů bude jejich ekonomické zhodnocení.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] ŠEFČÍK, Vladimír, Tomáš JEŘÁBEK a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2THETA, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.

[2] BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 2. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

[3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozš. vydání. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Další literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lukášková, Ph.D.  
Katedra gastronomie a hotelnictví

Datum zadání bakalářské práce: 15. června 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2021

V Brně dne: 10. 2. 2021

L. S.

prof. Ing. Květoslava Šustová, Ph.D.  
vedoucí katedry

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.  
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Daniela Wildnerová

Název bakalářské práce: Personalistika a vedenie ľudí vo vybranom zariadení

Název bakalářské práce v AJ: Personalism and human management in selected firm

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lukášková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2021

**Anotácia:**

Cieľom bakalárskej práce Personalistika a vedenie ľudí vo vybranom zariadení je analyzovať personálne činnosti a manažment vo vybranom zariadení a na základe výsledkov navrhnúť možné zlepšenia v oblasti manažmentu a personalistiky vo vybranom podniku Paloma Bistro & Coffee v Kežmarku. Teoretická časť, spracovaná metodikou rešerše, objasňuje pojmy personalistika, ľudské zdroje, riadenie, vedenie ľudí, podnik, podnikanie, podnikateľ a zamestnanec. Praktická časť aplikuje poznatky z teoretickej časti, s cieľom dospieť k záverom. Využíva pozorovanie, analógiu, syntézu, analýzu, komparáciu a dedukciu. Návrhová časť ponúka možné zlepšenia v oblasti manažmentu a personalistiky vo vybranom podniku a obsahuje ekonomické zhodnotenie.

**Kľúčové slová:**

personalistika, ľudské zdroje, riadenie, vedenie ľudí, podnik, podnikanie, podnikateľ, zamestnanec

**Annotation:**

The aim of the bachelor thesis called Personalistic and leadership in the selected facility is to analyse facility personal activities and management and to suggest possible personalistic and management improvements in the selected facility Paloma Bistro & Coffee in Kežmarok. The theoretical part is focused on the terms definitions such as personalistic, human resources, managing, leadership, business firm, business enterprise, businessman, employee. The practical part applies theoretical knowledge in order to achieve the the results applying observation, analogy, synthesis, comparison and deduction. The proposal part contains the review of economic.

**Key words:**

personalistic, human resources, managing, leadership, business firm, business enterprise, businessman, employee

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Personalistika a vedenie ľudí vo vybranom zariadení* vypracovala samostatne pod vedením Ing. Evy Lukáškovej, Ph.D. a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej v Brne.

V Brne dňa 13.04.2021

.

vlastnoručný podpis autora

Na tomto mieste by som sa rada poďakovala pani Ing. Eve Lukáškovej, PhD. za cenné informácie a užitočné rady, ktoré dopomohli vzniku tejto bakalárskej práce. Za podporu počas celého štúdia som vďačná mojej rodine.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
I. TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 PERSONALISTIKA .....	12
1.1 Pojem personalistika .....	12
1.2 Cieľ personalistiky .....	13
1.3 Personálny manažment.....	13
1.3.1 Riadenie ľudských zdrojov .....	14
1.3.2 Personálne riadenie .....	15
2 VEDENIE ĽUDÍ .....	16
2.1 Ľudský potenciál .....	16
2.2 Ľudský kapitál.....	17
2.3 Intelektuálny kapitál.....	18
3 PODNIK, PODNIKANIE, PODNIKATEĽ, ZAMESTNANEC .....	20
3.1 Podnik .....	20
3.2 Podnikanie a podnikateľ.....	22
3.2.1 Podnikanie .....	22
3.2.2 Podnikateľ.....	22
3.3 Zamestnanec.....	23
3.3.1 Získavanie zamestnancov .....	23
3.3.2 Profil zamestnanca.....	24
4 METODIKA PRÁCE.....	25
II. PRAKTICKÁ ČASŤ.....	26
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU PALOMA KEŽMAROK s.r.o. ....	27
5.1 História podniku.....	27
5.2 Analýza rokov 1997 – 2006 .....	28
5.2.1 Analýza poskytovaných služieb.....	28
5.2.2 Získavanie zamestnancov .....	29
5.2.3 Profil zamestnanca .....	30
5.2.4 Interpretácia výsledkov analýzy rokov 1997 - 2006.....	31
5.3 Analýza rokov 2007–2017 .....	31
5.3.1 Analýza poskytovaných služieb.....	31
5.3.2 Získavanie zamestnancov .....	32
5.3.3 Profil zamestnanca.....	33



5.3.4	Interpretácia výsledkov analýzy rokov 2007 – 2017 .....	34
5.4	Analýza rokov 2018 – marec 2020 .....	35
5.4.1	Analýza poskytovaných služieb.....	37
5.4.2	Získavanie zamestnancov .....	37
5.4.3	Profil zamestnanca .....	39
5.4.4	Interpretácia výsledkov analýzy rokov 2017 – marec 2020 .....	43
5.5	Analýza apríl 2020 – apríl 2021 .....	44
6	NÁVRHOVÁ ČASŤ .....	46
	ZÁVER .....	48

# ÚVOD

Schopnosť viesť a riadiť ľudí, spolupracovať s nimi, nevzniká automaticky či samovoľne. Je to integrálna súčasť manažmentu každého zariadenia s cieľom skvalitňovať prístupy ľudí, podieľať sa na úspechu organizácie, vytvárať prostredie podnecujúce ľudský potenciál, posilňovať medziľudské vzťahy a smerovať k naplneniu cieľov.

Sotva môžeme úspešne rozvíjať podnikanie bez presvedčenia o jeho zmysle, užitočnosti a význame. Vzájomné vzťahy manažmentu a zamestnancov sú stále aktuálne, práve dnes, keď spoločenský poriadok, veda, technika a informatizácia napredujú míľovými krokmi, nútia nás a celú spoločnosť meniť zmýšľanie a spôsoby života.

Dôvodom pre výber a spracovanie témy je pravdivo poukázať na chod prevádzky od jej založenia až po súčasnosť i na rodinné väzby na konkrétny podnik. Práca vychádza z praktických skúseností nadobudnutých od vzniku zariadenia až po dnešok, kedy je ťažko skúšaný súčasnou situáciou ovplyvnenou celosvetovou pandémiou.

Teoretická časť sa zaoberá pojmami personalistika, riadenie ľudských zdrojov, ľudský potenciál, podnik, podnikateľ a zamestnanec, popisuje personálnu činnosť, manažment podniku a podnikanie.

Praktická časť poskytuje reálny pohľad a ponúka rozbor zlomových období v konkrétnom zariadení Paloma Bistro & Coffee z hľadiska analýzy poskytovaných služieb, spôsobu získavania zamestnancov a ich profilu i potreby pracovnej pozície personalistu a venuje sa jeho postaveniu v podniku. Na základe výsledkov analýzy sú navrhnuté možné zlepšenia v oblasti manažmentu a personalistiky. Súčasťou práce je i ekonomické zhodnotenie.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

# 1 PERSONALISTIKA

V súčasnosti nikto nepochybuje o tom, že ľudia rozhodujú o úspešnosti organizácie a že ich riadenie rozhoduje o tom, či bude úspešná i či v hektických podmienkach súčasného sveta uspeje. Akákoľvek organizácia môže fungovať len vtedy, ak sa podarí prepojiť, uviesť do pohybu a využívať materiálne zdroje, finančné zdroje, ľudské zdroje a informačné zdroje. Materiálne a finančné zdroje sú neživé. Sami o sebe neznamenajú nič. Musí tu byť niekto, kto ich oživí a uvedie do pohybu. Tým pohybom a motorom udržiavajúcim organizáciu v chode sú ľudské zdroje, ktoré sú zaradené do riadiacej činnosti organizácie. Kľúčový význam ich riadenia a hospodárenia s nimi je personálna práca.

## 1.1 Pojem personalistika

Personalistika je oblasťou riadenia podniku, ktorá je zameraná na človeka – zamestnanca v súvislosti s pracovným procesom. Teda ide o zamestnancov, ich získavanie, fungovanie, formovanie a upevnenie vzťahov k vykonávanej práci. Pretože ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a využívajú ich, predstavujú pre organizáciu ten najcennejší a najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o jej prosperite a konkurencieschopnosti.<sup>1</sup>

Personalistika je neoddeliteľnou a dôležitou súčasťou celej organizácie - podniku a manažmentu. S ostatnými oblasťami manažmentu sa podieľa pri plnení cieľov a vízie ako celku, ale aj jednotlivých zamestnancov. Nachádza sa vo vonkajšom a vo vnútornom prostredí spoločnosti. Vonkajšie prostredie je tvorené konkurenciou na trhu, ekonomickou situáciou, politickou situáciou, demografiou, ale aj trhom práce. Prostredie je neustále vo vývoji a zároveň vyvoláva zmeny vo vnútornom prostredí spoločnosti, a tak ovplyvňuje stratégiu a ciele spoločnosti, organizačnú štruktúru a manažérske rozhodnutia. Vnútornými faktormi sú ovplyvňované schopnosti a postoje zamestnancov, záujmy či motivácia.

Do personalistiky sú zainteresované všetky pracovné tímy ako aj vedúce funkcie. Personalisti v organizáciách činnosť zlepšujú, rozvíjajú, zdokonaľujú, poskytujú rady a služby zamestnancom v profesijnej štruktúre v súlade s podnikovými víziami a cieľmi.<sup>2</sup>

Personalistika by sa mala venovať aj vzťahom v pracovných skupinách, charakteristike pracovníkov pri produktivite ich práce a pracovnej orientácii. Riadiaci pracovníci – manažéri majú hlavnú úlohu pri zapájaní sa do zamestnaneckých aj pracovných vzťahov.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-72061-288-8.

<sup>2</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 97880-89085-72-9.

<sup>3</sup> VOJTOVIČ, Sergej. *Personálny manažment*. Bratislava: IRIS, 2006. ISBN 80-89018-98-X.

## 1.2 Cieľ personalistiky

Hlavným cieľom personalistiky je zabezpečiť a udržať pre organizáciu kvalitných zamestnancov. Personalistika je manažérska funkcia spolu s riadením ľudských zdrojov. Funkcia sa vykonáva vedúcim pracovníkom, ktorý by mal mať na túto činnosť predpoklady ako aj vzdelanie.<sup>4</sup> Riadenie ľudských zdrojov sa skladá z činností, ktorými sú:

- nábor zamestnancov,
- prijímanie pracovníkov,
- zvyšovanie kvalifikácie,
- spôsob odmeňovania a stimulovanie všetkých zamestnancov podniku,
- starostlivosť o sociálne záujmy pracovníkov,
- zlepšovanie, rozvíjanie, poskytovanie služieb a rád, zdokonaľovanie procesu.

Cieľom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu za pomoci strategického rozmiestnenia zamestnancov. Spoločnosť by mala mať pravidlá, na základe ktorých rozmiestňuje zamestnancov, usmerňuje ich správanie tak, aby boli naplnené ciele spoločnosti.

Hlavným cieľom personalistiky je dosiahnuť konkurenčnú výhodu, stratégiou rozmiestňovania a umiestňovania schopných, zručných a lojálnych zamestnancov na základe personálnych postupov. Dostatočný počet takýchto zamestnancov má za úlohu zaisťovať personálny manažment.<sup>5</sup>

## 1.3 Personálny manažment

Personálny manažment je strategický a premyslený prístup k riadeniu ľudí, najcennejšieho čo organizácia má, teda ľudských zdrojov.<sup>6</sup>

Riadením sa vo všeobecnosti rozumie usmerňovanie procesov alebo činností, ktoré prebiehajú v určitom dynamickom súbore. Ten je prepojený rôznymi prvkami a nazývame ho všeobecne systém. Takýto systém môže byť stroj riadený počítačom alebo ovládaný človekom, ale tiež to môže byť aj skupina ľudí, ktorá smeruje k splneniu nejakej úlohy. Riadenie je jedna z najdôležitejších ľudských činností, a to už od doby, keď ľudia začali vytvárať skupiny, aby dosiahli cieľ, ktorý by nemohli dosiahnuť ako jednotlivci. Individuálne úsilie v tejto skupine bolo nutné koordinovať, nejako riadiť a ako sa spoločnosť začala viac spoliehať na skupinové úsilie, vzrastal význam ľudí, ktorí tieto skupiny riadili, teda manažérov. Ich riadiaca činnosť sa

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-72061-288-8.

<sup>5</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 97880-89085-72-9.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 80-247-0469-2.

nazýva manažment. Manažment je proces tvorby, riadenie a udržiavanie prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a dosahujú vybrané ciele. Riadenie nie je jednorazová záležitosť, má svoje zložky, kroky a funkcie:

- plánovaciú,
- rozhodovaciú,
- operatívneho riadenia,
- kontrolnú.

Vo vedení ľudí je nutné uviesť nástroj, ktorý zaistí, že sa všetci zúčastnení budú správať požadovaným spôsobom a to je motivácia. Tá nie je samostatnou funkciou, ale uplatňuje sa v celom priebehu riadenia.<sup>7</sup>

### 1.3.1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je integrálnou súčasťou manažmentu organizácie. Jeho hlavnou úlohou je umožniť manažmentu skvalitňovať individuálne a kolektívne prístupy ľudí ku krátkodobému, ale aj dlhodobému úspechu organizácie, vytvárať prostredie, ktoré dopomôže rozvíjať ľudský potenciál a vytvárať pozitívnu motiváciu zamestnancov k plneniu cieľov organizácie, posilniť medziľudské vzťahy v organizácii, podporovať tímovú prácu a sledovať vývoj, ovplyvňujúci splnenie cieľov zamestnancov i organizácie ako celku. Riadenie ľudských zdrojov môžeme charakterizovať ako strategický, plánovaný, premyslený a cielený prístup k riadeniu najdôležitejšieho článku v organizácii, jej zamestnancov.

Ak chce byť organizácia úspešná, je veľmi dôležité uvedomenie si hodnoty ľudského kapitálu a významu ľudí, ktorých zamestnáva. O tom, aký význam bude mať personálna práca v organizácii a ako bude fungovať, rozhoduje samotná organizácia. Práve v ľudských zdrojoch, ich formovaní, motivovaní, odmeňovaní, v racionálnom hospodárení s nimi a v celkovej starostlivosti o zamestnancov, sa nachádza kľúč k prosperite a konkurenčnej schopnosti organizácií.<sup>8</sup>

Riadenie ľudských zdrojov rieši riadenie ľudí na makroúrovni, aby sa organizácia správala aj v personálnej oblasti ako celok so strategickým charakterom.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> ŠEFČÍK, Vladimír a Tomáš JEŘÁBEK a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín: Infinity art s.r.o., 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.

<sup>8</sup> VAVERČÁKOVÁ Marta a Michaela Hromková. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018. ISBN 978-80-568-0135-2.

<sup>9</sup> VÁGNER, Ivan. *Management z pohľadu všeobecného a celostného*. Brno: MUNI, 2000. ISBN 80-210-2459-3.

### 1.3.2 Personálne riadenie

Personálne riadenie je koncepciou personálnej práce a spomína sa už pred druhou svetovou vojnou v podnikoch s dynamickým a progresívnym vedením, v podnikoch ktoré expandovali a neskôr ovládali trh. Hľadali a využívali konkurenčnú výhodu vo vhodne vybranom a prepracovanom kolektíve. Došlo k uvedomeniu si pracovnej sily a kolektívu, ktorý zabezpečil prosperitu spoločností, a tak sa presadzovali personálne práva a personálne riadenie.<sup>10</sup> Pre formovanie koncepcie riadenia personálom bola dôležitou idea humanizácie riadiacich procesov a osobitne procesov zamestnancov. Túto myšlienku zdôraznil R. Owen, ktorý povedal, že: „*jeho robotníci – „živé stroje“ – sú natolko dôležité pre fabriku, ako „neživé stroje“ a tiež potrebujú opateru*“<sup>11</sup> Preto personálne riadenie, rovnako ako všetky ostatné ľudské činnosti, je umenie. Aj manažéri môžu pracovať lepšie, ak používajú systematické znalosti z manažmentu, ktoré vychádzajú z vedy.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-72061-288-8.

<sup>11</sup> VOJTOVIČ, Sergej. *Personálny manažment, historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: IRIS, 2006. ISBN 80-89018-98-X.

<sup>12</sup> ŠEFČÍK, Vladimír a Tomáš JEŘÁBEK a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín: Infiniti art s.r.o., 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.

## 2 VEDENIE ĽUDÍ

Každý človek má v sebe zabudované určité potreby viesť a byť vedený. Je nám to geneticky dané a vyplýva to z ľudskej sociálnosti. Okrem toho sú tieto potreby živené celým našim životom. V každom medziľudskom vzťahu nájdeme prvky podriadenia a vodcovstva. Človek je tvor sociálny, nežije vo vzťahu iba s jedným človekom, je súčasťou sociálnych vzťahov väčších skupín.

Človek počas svojho života väčšinu času venuje práci, je ústrednou činnosťou, ktorú vykonáva. Uspokojuje jeho potreby, poskytuje mu nevyhnutné životné prostriedky, realizáciu v medziľudských vzťahoch, zaraďuje ho do určitej spoločenskej pozície, uspokojuje jeho sebavedomie a sebadôveru. Obohacuje ho, rozvíja jeho schopnosti, zručnosti, umožňuje mu zvyšovať kvalitu života. Ľudská práca je dôležitá tak pre človeka, ktorý ju vykonáva, tak aj pre zamestnávateľa i pre spoločnosť. Práca s ľuďmi, v pracovnom procese s ľudskými zdrojmi, je významnou a veľmi dôležitou aktivitou v celom systéme manažmentu organizácie. Základom pre objasnenie významu a postavenia ľudských zdrojov v pracovnom procese sú poznatky z teórie ľudského a intelektuálneho kapitálu. Umožňujú pochopiť, že ľudia, tvorcovia hodnôt v organizácii, pre ktorú pracujú, môžu rozvíjať svoj ľudský potenciál a zhodnotiť svoj ľudský kapitál.

### 2.1 Ľudský potenciál

Pojem „potenciál“ pochádza z latinského slova *potentia*, čo znamená schopnosť, možnosť, spôsobilosť vykonávať určitú činnosť – prácu. Ľudský potenciál znamená celkovú schopnosť, možnosť, spôsobilosť človeka konať. Ľudský potenciál je sústava dispozícií a sklonov človeka k činnostiam, ktoré rozvíjajú nielen ľudské bytostné sily, ale aj spoločnosť.<sup>13</sup>

*„Ľudský potenciál je sústava dispozícií a sklonov človeka na vykonávanie činností. Je predpokladom životných činností ľudí, ktorými sa ako jednotlivci i sociálne skupiny uplatňujú v spoločnosti, pričom menia spoločnosť aj seba. Rozvoj ľudského potenciálu i možnosti jeho uplatnenia závisia od stupňa rozvoja spoločnosti. Ľudský potenciál je však zároveň výsledkom životných činností ľudí, pretože iba v činnom uplatnení sa môžu sklony i dispozície rozvíjať.“<sup>14</sup>*

---

<sup>13</sup> POVRAZNÍK, Ján a kol. *Celostná manažérska kompetentnosť-potreba, prístupy a metódy jej ohodnotenia: Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára*. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3602-8.

<sup>14</sup> POTÚČEK, Martin a kol. *Úloha odvětví rozvoje člověka v kultivaci a uplatnění lidského potenciálu ve společenském reprodukčním procesu*. Brno: Ústav ekonomiky a řízení nevýrobní sféry, Univerzita J. E. Purkyně, 1990. Bez ISBN.



Tvorba ľudského potenciálu a jeho využitie môžu byť časovo a priestorovo oddelené. Ľudský potenciál je usporiadaný do viacerých zložiek:

- potenciál zdravia,
- vedomostný a zručnostný potenciál,
- hodnotovo-orientačný potenciál,
- sociálno-participačný potenciál,
- individuálny integračný a regulačný potenciál,
- tvorivý, motivačný a informačný potenciál.

Jednotlivé zložky sú medzi sebou prepojené a spolupôsobia pri každej činnosti človeka. Reagujú na podnety z vonkajšieho prostredia a toto prostredie aj ovplyvňujú. Ľudský potenciál je dynamickou veličinou, je schopný rozvoja, ale zároveň podlieha aj degradácii. V pracovnom procese poznatky z teórie ľudského potenciálu umožňujú pochopiť, že ľudia, tvorcovia hodnôt v organizácii, pre ktorú pracujú, očakávajú, že budú môcť využiť a rozvíjať svoj ľudský potenciál a zhodnotiť svoj ľudský kapitál v čo najväčšej miere. Poslanie a ciele organizácie sa môžu úspešne plniť len prostredníctvom dosahovania osobných cieľov zamestnancov, preto je nutné upriamiť pozornosť na ľudí v organizáciách. Teória ľudského potenciálu, ľudského a intelektuálneho kapitálu tomuto zámeru pomáha.<sup>15</sup>

## 2.2 Ľudský kapitál

Kapitál znamená akumulované úspory, úspory premenené na investície, investované hodnoty, ktoré prinášajú ďalšie hodnoty.<sup>16</sup> Kapitálom vo všeobecnosti označujeme „akékoľvek aktívum – fyzické alebo ľudské, vyznačujúce sa schopnosťou vytvárať budúce dôchodky.“<sup>17</sup> Kapitál, ktorým disponuje organizácia, má teda podobu fyzického kapitálu a ľudského kapitálu. Ľudský kapitál predstavuje nehmotné zdroje, ktoré zamestnanci poskytujú svojim zamestnávateľom.

Pridanú hodnotu v organizácii vytvárajú ľudia ako nositelia ľudského kapitálu, bez ktorých by akékoľvek technické vymoženosti zostali nevyužité, lebo by vôbec nevznikli.

Je charakterizovaný ako súhrn vrodenných a nadobudnutých schopností, vedomostí, zručností, skúseností, návykov, motivácie a energie, ktorými ľudia disponujú, a ktoré môžu

---

<sup>15</sup> VETRÁKOVÁ, Milota a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.

<sup>16</sup> ŠLOSÁR, Rudolf a kol. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava: SPN, 2002. ISBN 80-080-3334-7.

<sup>17</sup> BOWEN, Howard a kol. *Investment in Learning*. San Francisco: Macmillan Publishing Company, 1997. ISBN 978-08-018-5530-6.

využívať na výrobu produktov.<sup>18</sup> Vyjadruje kombinácie schopností, skúseností, zručností, vedomostí a iných atribútov stelesnených v jednotlivcoch alebo skupinách, ktoré počas života potrebujú a využívajú na produkciu tovarov a služieb v trhových podmienkach, v ktorom prameni ich produktívny potenciál a pripravenosť zarábať peniaze ako odmenu za vykonanú prácu.<sup>19</sup>

Ľudia zapojení so pracovného procesu – na rozdiel od iných zdrojov – sú schopní rozvoja a zhodnocovania, prinášajú vyššiu pridanú hodnotu, ako je ich hodnota a uvádzajú do činnosti aj ostatné zdroje. Z teoretického hľadiska sa rozlišuje:

- všeobecný ľudský kapitál – sú to univerzálne schopnosti, zručnosti a danosti upotrebitelne viac-menej v každej oblasti ľudskej činnosti, dá sa využiť vo viacerých typoch zamestnaní,
- špecifický ľudský kapitál – zahŕňa špeciálne vedomosti a zručnosti, upotrebitelne v konkrétnom odbore či type činnosti. Z pohľadu organizácie predstavuje vedomosti a schopnosti ľudí, ktoré sa využívajú v organizácii, v ktorej pracujú.<sup>20</sup>

## 2.3 Intelektuálny kapitál

Jadro koncepcie intelektuálneho kapitálu spočíva v poznaní, že hmotné aktíva organizácie – pôda, budovy, stroje, financie a ďalšie aktíva, vedené v účtovníctve – sú menej cenené ako nehmotné, spravidla nezachytené v účtovných systémoch.<sup>21</sup>

Pod pojmom intelektuálny kapitál podniku sa rozumejú strategicky významné vedomostné ľudské zdroje aktíva, ktoré sú dôležitým zdrojom konkurenčnej výhody podniku. Vznikajú z vedomostnej bázy, respektíve kombináciou a interpretáciou informácií a vedomostí o externom prostredí a organizácii. Ďalšie definície charakterizujú intelektuálny kapitál ako nehmotný materiál, ktorý v sebe obsahuje vedomosti, informácie, nehmotný majetok, skúsenosti, ktoré môžu byť vložené do transformačného procesu na vytvorenie hodnoty, bohatstva, nadbytku. Intelektuálny kapitál je v dôsledku svojej nehmotnej povahy súčasťou nehmotných aktív podniku.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> VODÁK, Josef. *Stratégia rozvoja ľudského potenciálu: habilitačná práca*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2005. Bez ISBN.

<sup>19</sup> VETRÁKOVÁ, Milota a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.

<sup>20</sup> BECKER, Gary Stanle. *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Pres, 1993. ISBN 0-226-04120-4.

<sup>21</sup> VETRÁKOVÁ, Milota a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.

<sup>22</sup> POVRAZNÍK, Ján a kol. *Celostná manažérska kompetentnosť-potreba, prístupy a metódy jej ohodnotenia: Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára*. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3602-8.

Organizácie sa snažia o rast svojej hodnoty ako pre svojich vlastníkov, tak aj pre zákazníkov a akcionárov. Súčasťou intelektuálneho kapitálu je:

- ľudský kapitál – schopnosti, skúsenosti, vedomosti, rozum zamestnancov, ktoré sú potrebné na tvorbu hodnôt, vlastníkom tohto kapitálu nie je organizácia, ale jednotlivci,
- spoločenský, vzťahový kapitál – zásoby a toky znalostí, ktoré vyplývajú zo siete vzťahov vnútri organizácie i mimo nej,
- organizačný, štruktúrny kapitál – inštitucionalizované znalosti, prídávajúce na tvorbe hodnôt, uložené v databázach, ktoré sú vlastníctvom organizácie, know-how, zaregistrované patenty, modely, technologické postupy, kultúra.

Ľudia prostredníctvom svojho ľudského kapitálu v pracovnom procese vytvárajú hodnoty, ktoré sa v podobe produktov stávajú majetkom organizácie a môžu sa využívať na naplnenie jej poslania a dosahovanie cieľov. Nositeľmi ľudského kapitálu sú jednotlivci, oni používajú schopnosti, vedomosti a zručnosti. Tento ľudský kapitál sa rozširuje a obohacuje vzájomnou spoluprácou jednotlivcov v pracovnom procese, prostredníctvom spoločenského kapitálu, pričom sa formuje organizačný kapitál. Záujmom organizácie je maximalizovať svoj organizačný kapitál, ktorého je vlastníkom. To, čo tvorí jeho hodnotu sú vedomosti, schopnosti, zručnosti, energia a v neposlednom rade aj motivácia jednotlivcov. Preto je nutné tieto hodnoty rozvíjať, podchytať spôsobilosti jednotlivcov a tým využívať už existujúci organizačný kapitál na jeho zvyšovanie,<sup>23</sup> pretože „*ľudský kapitál je intelektuálne bohatstvo, ktoré každý večer odchádza domov so zamestnancom, ale organizačný kapitál zostáva*“.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> VETRÁKOVÁ Milota a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.

<sup>24</sup> ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2015. ISBN 80-247-0469-2.

### 3 PODNIK, PODNIKANIE, PODNIKATEĽ, ZAMESTNANEC

Kapitola obsahuje charakteristiku a typológiu podniku, aplikovanú na Palomu Kežmarok s. r. o. Uvádza podniky podľa sektorov, hospodárskeho odvetvia, charakteru produktu, veľkosti a právnej formy. Definuje pojem podnikanie, podnikateľ a zamestnanec.

#### 3.1 Podnik

Podnik je inštitúcia vytvorená k podnikateľskej činnosti. Charakteristika podniku vychádza z definície Obchodného zákonníka *Zákone č. 513/1991 Zb. §5*, kde sa „*podnikom rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.*“<sup>25</sup>

Podľa Martinovičovej et al. hlavným poslaním podnikov je „*vyrábať a distribuovať výrobky a poskytovať služby zákazníkom a taktiež uspokojovať potreby všetkých ostatných, ktorí sú s vývojom podniku spojení. Podniky sú niekým založené a niekomu patria a sú vytvorené preto, aby vyrábali peniaze. Podniky, rovnako ako jednotlivci, sledujú určitý cieľ. Cieľom podnikania je maximalizácia hodnoty podniku – maximalizácia hodnoty majetku vlastníkov.*“<sup>26</sup>

V hospodárskej praxi sa vyskytuje veľké množstvo podnikov a v trhovej ekonomike môžu mať rôznu podobu. Podľa Majdúchovej a Neumannovej sa podniky členia na základe hospodárskeho odvetvia, charakteru produktu, veľkosti, počtu zamestnancov a právnej normy. Podniky podľa sektorov a hospodárskeho odvetvia:

- a) sektor primárny – tvoria ho poľnohospodárske, lesné, ťažobné, energetické podniky, rybolov,
- b) sektor sekundárny – tvoria ho podniky spracovateľského priemyslu a stavebníctva,
- c) sektor terciárny – tvoria ho podniky poskytujúce služby, patria sem napr. obchod, hotely a reštaurácie, doprava, spoje a pod. a majú reprodukčný charakter,
- d) sektor kvartárny – tvoria ho služby verejného charakteru – verejná správa, armáda, súdnictvo a polícia,
- e) sektor kvintárny – tvoria ho rozvojové služby, ktoré dynamizujú ekonomický rast, a to s dôrazom na jeho kvalitatívnu stránku. Patrí sem školstvo, kultúra, zdravotníctvo

---

<sup>25</sup> OBCHODNÝ ZÁKONNÍK. *Podnik a obchodné imanie* [online]. Bratislava, 1991 [cit. 2021-03-03]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/>

<sup>26</sup> MARTINOVIČOVÁ, Dana et al. *Úvod do podnikovej ekonomiky.*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

sociálne služby, telesná kultúra a šport, ďalej služby vedy a inštitúcii, ktoré tvoria a distribuujú informácie.

Podniky podľa odvetví:

- a) odvetvia výroby (priemysel, poľnohospodárstvo, stavebníctvo),
- b) odvetvia služieb (materiálne služby, nemateriálne služby).

Podniky podľa charakteru produktu:

- a) výrobné podniky – predmetom ich činnosti je výroba výrobkov pre výrobnú a osobnú spotrebu, ako napríklad poľnohospodárske podniky, stavebné podniky, strojárne podniky, podniky vyrábajúce statky, energetické podniky a pod.,
- b) podniky služieb (nevýrobné podniky) – predmetom ich činnosti je poskytovanie rôznych služieb pre zákazníkov, ako napríklad obchodné podniky, banky a poisťovne, dopravné podniky, stravovacie a ubytovacie podniky a pod.

Podniky podľa veľkosti - veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov:

- a) malé podniky – do 9 zamestnancov a od 10 do 24 zamestnancov,
- b) stredné podniky – od 25 do 99 zamestnancov a od 100 do 499 zamestnancov,
- c) veľké podniky – od 500 do 999 zamestnancov a od 1000 zamestnancov.

Podniky podľa právnej formy:

- a) podniky fyzickej osoby – živnostník, samostatne hospodáriaci roľník, slobodné povolanie,
- b) personálne spoločnosti – verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť,
- c) kapitálové podniky – akciová spoločnosť a spoločnosť s ručením obmedzením,
- d) osobitné druhy podnikov – družstvo, štátny podnik, podnik zahraničnej osoby.<sup>27</sup>

Z uvedenej typológie podnikov vyplýva, že vybrané zariadenie Paloma Kežmarok s. r. o. je podľa sektorov a hospodárskeho odvetvia - sektor terciárny, podľa odvetví - odvetvie služieb, podľa charakteru produktu - podnik služieb, pretože predmetom činnosti sú stravovacie služby, podľa veľkosti ide o malý podnik a podľa právnej formy - kapitálový podnik – spoločnosť s ručením obmedzením.

---

<sup>27</sup> MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. ISBN 978-80-89710-04-01.

## 3.2 Podnikanie a podnikateľ

Podnikanie je jedným z kľúčových prvkov trhovej ekonomiky. Právo podnikat' zakotvuje už základná právna norma - Ústava Slovenskej republiky a tiež Listina základných práv a slobôd.

### 3.2.1 Podnikanie

Podnikaním sa všeobecne rozumie vlastníctvo a činnosť podniku a/alebo činnosť podnikateľa, jeho samostatné rozhodovanie o zámere, právnej forme, umiestnení, organizácii, miere zadlženia, rozdelení zisku a podobne.<sup>28</sup>

Podnikanie je definované ako nepretržitá, samostatná, pod vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť pravidelne sa opakujúca činnosť podnikateľa, ktorej cieľom je zisk. Je to nepretržitá inovácia výrobkov a služieb, motivácia ľudí, vytváranie a využívanie ekonomických príležitostí na trhu s cieľom zvýšiť prosperitu podniku.<sup>29</sup>

### 3.2.2 Podnikateľ

V Obchodnom zákonníku, Zákona č. 513/1991 Zb. §2 sa uvádza, že podnikateľ je:

- a) osoba zapísaná v obchodnom registri,
- b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
- d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.<sup>30</sup>

Zákony, s ktorými sa podnikateľ pri vykonávaní svojej činnosti bezprostredne stretáva a je povinný ich dodržiavať bez ohľadu na druh vykonávanej činnosti sú:

- zákon o účtovníctve,
- zákon o dani z príjmov,
- zákon o zdravotnom poistení,
- zákon o sociálnom poistení.

---

<sup>28</sup> PODNIKAJTE. *Podnikanie vs. zamestnanie* [online]. Považská Bystrica, 2013 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/>

<sup>29</sup> IŽOVÁ, Katarína. *Vybraná problematika podnikania malých a stredných podnikov*. Praha: E-knihy jednou, 2016. ISBN 978-80-7512-778-5.

<sup>30</sup> OBCHODNÝ ZÁKONNÍK. *Podnik a obchodné imanie* [online]. Bratislava, 1991 [cit. 2021-03-03]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/>

### 3.3 Zamestnanec

„Zamestnanec je fyzická osoba, ktorá vykonáva závislú prácu pre zamestnávateľa v rámci pracovného pomeru a vo výnimočných prípadoch aj v obdobných pracovnoprávných vzťahoch. Zamestnancom môže byť osoba, ktorá má spôsobilosť mať v pracovnoprávných vzťahoch práva a povinnosti.“<sup>31</sup>

Zamestnanec je človek, ktorý je platený svojim zamestnávateľom za prácu. Dostáva za ňu mzdu alebo plat a odvádza dane. Bežne sa používa aj neformálne pojem pracovník. Zamestnanci vykonávajú svoju prácu na nejakej pracovnej pozícii, sú súčasťou organizačnej štruktúry, z ktorej vyplýva ich úloha v organizácii. Každý vykonáva určitú pracovnú úlohu, v zásade ide buď o bežného zamestnanca, alebo o nejakú manažérsku pozíciu. Z toho sa odvíja jeho pracovná náplň, rozsah právomocí a zodpovednosť.<sup>32</sup>

#### 3.3.1 Získavanie zamestnancov

Jednou z dôležitých funkcií personálneho manažmentu je získavanie a výber zamestnancov. Získavanie zamestnancov môže byť z dvoch základných zdrojov – vnútorného (interného) a vonkajšieho (externého). Oba zdroje majú svoje výhody aj nevýhody. Závisí na zamestnávateľovi, jeho prioritách a individuálnom posúdení okolností, či sa rozhodne obsadiť pracovné miesta ľuďmi z radov vlastných zamestnancov a preradí ich napr. na iné pracovné miesto alebo využije ponuku z externých zdrojov.

K najčastejšie používaným metódam získavania zamestnancov patria:

- inzercia v masovokomunikačných prostriedkoch,
- plagáty, vývesky (na verejných miestach, v poštových schránkach,
- internet (vlastné stránky firmy, informačné portály),
- vlastná databáza,
- odporúčania (referencie) od súčasných zamestnancov, prípadne známych,
- personálne agentúry,
- sprostredkovanie prostredníctvom úradov práce (evidencie uchádzačov o prácu),
- pracovné veľtrhy,
- spolupráca so školami.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Zamestnanec* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2021-31-3.]. Dostupné na: <https://www.mpsvr.sk/>

<sup>32</sup> MANAGEMENTMANIA. *Zamestnanec* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné na: <https://managementmania.com/>

<sup>33</sup> VYŠŇOVSKÁ, Jitka. *Personálna činnosť*. Prešov: Michala Vaška, 2006. ISBN 80-7165-580-5.

### 3.3.2 Profil zamestnanca

Opis práce je východiskom pre analýzu požiadaviek, ktoré vyžaduje dané pracovné miesto. Na jej základe je vypracovaná špecifikácia požiadaviek na pracovníka – špecifikácia pracovného miesta. Nazývame ju profil pracovníka.

Pri vypracovaní profilu zamestnanca je podstatné si uvedomiť, aké požiadavky na danú pozíciu zamestnávateľ má, a čo budeme pri jeho prijímaní považovať za najdôležitejšie. Tieto nároky sú podmienené profilom pracovného miesta. Stýblo uvádza, že profilom zamestnanca rozumieme jeho kvalifikačné, t.j. profesijné a osobnostné charakteristiky, žiaduce pre zastávanie určitého pracovného miesta.<sup>34</sup>

Koubek rozdeľuje požiadavky na pracovníka do 6 základných kategórií:

- **fyzické požiadavky** (napr. manuálna zručnosť, pracovná doba, vzhľad, zdravie ...),
- **duševné požiadavky**
  - požiadavky na inteligenciu či intelektuálne schopnosti (celkové vzdelanie, verbálne či numerické schopnosti, jazykové znalosti, organizačné schopnosti ...),
  - požadované znalosti získané vzdelaním a praxou,
- **schopnosti**, predovšetkým
  - psychomotorické, týkajúce sa najmä presnosti a rýchlosti,
  - sociálne (napr. komunikácie s inými pracovníkmi, schopnosť viesť ľudí, kontrolovať ich, motivovať...),
- **vzdelanie a kvalifikácia**, to znamená vzdelanie a kvalifikácia potrebné k vykonávaniu danej práce, požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdelania, požadovaná odborná príprava a prax,
- **pracovné skúsenosti**, predovšetkým skúsenosti získané na podobnom pracovnom mieste; organizačné skúsenosti, všetko, čo zamestnanec získal v predchádzajúcom zamestnaní,
- **charakteristiky osobnosti a postojov**, napr. schopnosť formovať pracovný tím, iniciatíva, schopnosť pracovať bez dozoru, temperament, povaha, hodnotová orientácia, názory a pod.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

<sup>35</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-72061-288-8.



## 4 METODIKA PRÁCE

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať personálne činnosti a manažment vo vybranom zariadení. Na základe výsledkov navrhnúť možné zlepšenia v oblasti manažmentu a personalistiky vo vybranom podniku Paloma Bistro & Coffee v Kežmarku.

Základnou metodikou teoretickej časti je literárna rešerš, teda vyhľadávanie informácií súvisiacich s témou a cieľmi bakalárskej práce. Informácie tvoria súhrn východísk k danej téme a poskytujú pohľad na danú problematiku v rámci súčasnej literatúry. Praktická časť aplikuje poznatky z teoretickej časti, s cieľom dospieť k záverom. Využíva pozorovanie, teda systematické sledovanie skutočností, ktoré sú vymedzené cieľmi záverečnej práce. Jeho výsledkom je popis a vysvetlenie sledovaných javov. Dedukciu, postup od všeobecného k jednotlivému, poučky sú aplikované na príkladoch. Analógiu, hľadanie podobných vlastností u rôznych javov. Analýzu, rozbor, alebo rozklad skúmaného javu na menšie časti, čo napomáha získaniu vedomostí o danom probléme ako celku. Syntézu, zhrnutie častí problému do jedného celku. Sledované sú vzájomné a podstatné súvislosti medzi rôznymi časťami daného problému. Komparáciu (porovnanie) zhodnocovanie rovnakých alebo rôznych stránok javov.

Návrhová časť ponúka možné zlepšenia v oblasti manažmentu a personalistiky vo vybranom podniku a obsahuje ekonomické zhodnotenie.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## **5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU PALOMA KEŽMAROK S.R.O.**

Paloma Kežmarok s.r.o. patrí na základe typológie uvedenej v teoretickej časti do terciárneho sektora, odvetvia služieb, je to podnik služieb – pretože predmetom činnosti sú stravovacie služby, podľa veľkosti ide o malý podnik a podľa právnej formy - kapitálový podnik – spoločnosť s ručením obmedzením.

V archíve podniku je uvedené, že vznikol 1. augusta 2001, sídlo má v Kežmarku na Hlavnom námestí 10, jeho štatutárom je Rastislav Vančo a v Obchodnom registri SR mu bolo pridelené IČO 36474525, DIČ 2021588525, IČ DPH SK2021588525.

### **5.1 História podniku**

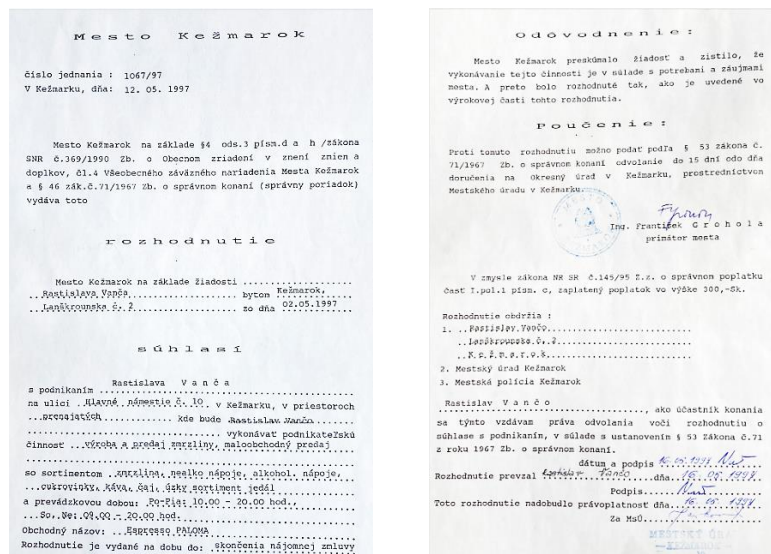
Rodinné bistro Paloma Kežmarok s. r. o. má v meste výbornú povest' založenú na dlhej rodinnej tradícii. Nachádza sa v historickom centre v blízkosti radnice, reduty, Baziliky minor sv. Kríža a zvonice. Meno si budovalo postupne a v súčasnosti tu pracuje už tretia generácia. Bolo založené v roku 1988 starými rodičmi Pavlom a Máriou a pôvodný názov bol Labužník. V roku 1994 bolo premenované na Cukráreň Paloma, pričom v názve je zakotvená skratka krstných mien majiteľov, týmto marketingovým krokom bola obnovená pozícia upadajúceho podniku v Kežmarku. Od roku 1997 je majiteľom zať Rastislav Vančo. Došlo k výrazným interiérovým i organizačným zmenám. Názov s jemnou obmenou zostal zachovaný – Espresso PALOMA. V roku 2018 prešiel objekt celkovou interiérovou rekonštrukciou. Po pol roku bolo Paloma Bistro & Coffee znovuo tvorené v deň 28. výročia medzinárodného festivalu Európske ľudové remeslo - ELRO, čím oslovilo nielen domácich, ale i zahraničných turistov. Podnik už v tento deň zaujal kulinárskymi špecialitami, kávou pripravenou profesionálnym baristom, miešanými nápojmi, kvalitným odrodovým vínom, zmrzlinou vlastnej produkcie a príjemným prostredím. Hostia ocenili profesionálny a ľudský prístup personálu. Boli naplnené očakávania majiteľov. Takto bolo bistro vedené i v nasledujúcich mesiacoch, ale snaha bola zmarená pandémiou Covid – 19, ktorá na dlhé obdobie ochromila gastronómiu nielen na Slovensku, ale aj na celom svete. Činnosť prevádzky bola s malými prestávkami prerušená od 13. marca 2020 a doposiaľ nebola obnovená.

## 5.2 Analýza rokov 1997 – 2006

Od roku 1997 je majiteľom podniku Espresso PALOMA Rastislav Vančo. Organizačná štruktúra bola jednoduchá, organizácia neformálna, mimoriadne pružná a dynamická, majiteľ organizuje všetky činnosti. Bol manažérom, zásobovačom, čašníkom, výrobcou zmrzliny i údržbárom. Ako mladý flexibilný človek s množstvom energie sa snažil, aby podnik prosperoval. Jeho pracovné nasadenie bolo vysoké. V tomto období nebola v Kežmarku veľká konkurencia v oblasti gastronómie.

### 5.2.1 Analýza poskytovaných služieb

Na základe rozhodnutia č. 1067/97 zo dňa 12.05.1997 mesto Kežmarok na základe §4 odsek 3 písmeno d a h/ zákona SNR č.369/1990 Zb. o Obecnom zriadení vydal rozhodnutie vykonávať podnikateľskú činnosť – výroba a predaj zmrzliny, maloobchodný predaj, so sortimentom zmrzlina, nealko nápoje, alkoholické nápoje, cukrovinky, káva, čaj, úzky sortiment jedál. Ako odôvodnenie mesto Kežmarok uvádza, že vykonávanie činnosti je v súlade s potrebami a záujmami mesta (Obr. 1).



Obr. 1 Rozhodnutie vykonávať podnikateľskú činnosť  
Zdroj: vlastný

V roku 1997 bola v centre historického mesta Kežmarok iba jedna prevádzka s výrobou zmrzliny, ktorá bola varená na základe certifikovanej receptúry a u domácich aj turistov veľmi obľúbená. V interiéri sa podával čaj, káva, nápoje a cukrovinky.

Prevádzková doba bola pondelok až piatok od 10:00 hod. do 20:00 hod. a v sobotu a nedeľu od 09:00 hod. do 20:00 hod. Následne bola v čase letných mesiacov víkendová prevádzková doba predĺžená, na základe žiadosti majiteľa, do 22:00. Nebolo vyhovené žiadosti o predĺženie

do 24:00 hod., pretože centrum mesta bolo v týchto rokoch obývané a mohlo by dôjsť k rušeniu nočného pokoja.

Plocha zariadenia bola 180 m<sup>2</sup>. Objekt bol členený na priestor vyhradený na predaj zmrzliny vyrábanej v samostatnom úseku prevádzky, barovú časť, dve miestnosti pre zákazníkov a tri samostatné hygienické zariadenia.

V tejto dobe tvorili pracovný kolektív majiteľ, 4 čašníci na trvalý pracovný pomer a externou zamestnankyňou bola ekonómka. Zariadenie ani rozsah poskytovaných služieb si nevyžadovali inú pracovnú pozíciu, teda ani pozíciu personalistu.

### 5.2.2 Získavanie zamestnancov

Zamestnanci sa získavali z **vonkajšieho** (externého) zdroja metódami, ktoré majiteľ zoradil podľa využitia v časti využívané metódy od najdôležitejšej (Tab. 1).

Tab. 1 Metódy získavania zamestnancov 1997 - 2006

využívané metódy	nevyužívané metódy
spolupráca so školami	inzercia v masovokomunikačných prostriedkoch
odporúčania (referencie) od súčasných zamestnancov, prípadne známych	internet (vlastné stránky firmy, informačné portály)
plagáty, vývesky (na verejných miestach, v poštových schránkach)	personálne agentúry
sprostredkovanie prostredníctvom úradov práce (evidencie uchádzačov o prácu)	pracovné veľtrhy
vlastná databáza	

Zdroj: vlastný

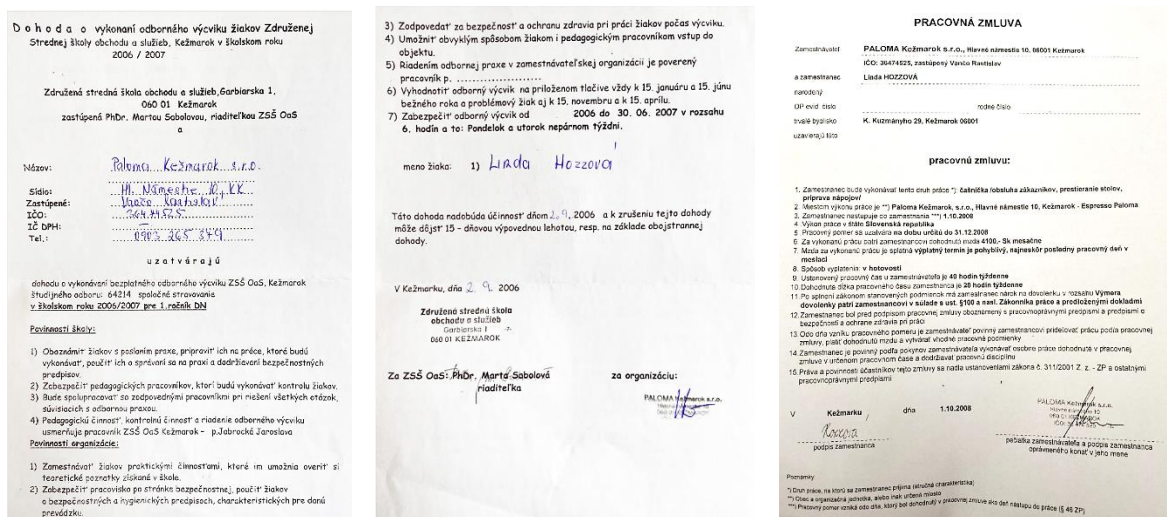
Z uvedeného vyplýva, že najvyužívanejšou metódou získavania zamestnancov bola spolupráca so školami, ktoré v tejto dobe umožňovali študentom vykonávať odborný výcvik od 2. ročníka u konkrétneho zamestnávateľa. Výhodou bolo, že žiaka finančne ohodnocovala škola, nie zamestnávateľ, i to, že počas dvoch rokov žiak nadobudol praktické vedomosti i zručnosti a väčšinou zostal po ukončení štúdia pracovať v zariadení. Z interných zdrojov vieme, že z 13 čašníkov, ktorí boli v tomto zariadení zamestnaní v analyzovanom období 7 v ňom aj praxovali.

V analyzovanej dobe majiteľ nevyužíval inzerciu a internet, pretože mal dostatočný počet kvalifikovaných uchádzačov o zamestnanie, z ktorých väčšina pôsobila v zariadení už počas absolvovania odbornej praxe.

### 5.2.3 Profil zamestnanca

Personál bol pomerne stály. Výmena pracovníkov na pracovných pozíciách bola minimálna. Majiteľ na základe požiadaviek na zamestnanca, uvedených v teoretickej časti práce, zoradil kritéria v tomto poradí.

1. Základným kritériom pre výber zamestnancov bolo **vzdelanie a kvalifikácia** v odbore kuchár-čaišník alebo hostinský, ktoré v tomto čase v regióne poskytovala Hotelová akadémia Kežmarok, ZŠ obchodu a služieb Kežmarok a SOU spoločného stravovania Horný Smokovec. Výhodou bolo, že študenti mohli už od 2. ročníka absolvovať odbornú prax v zariadeniach mimo školy, za ktorú boli finančne odmeňovaní zo zdrojov MŠ SR. Aj v Esprese Paloma vykonávali odbornú prax študenti, ktorí tam následne po získaní výučného listu zostali pracovať ako zamestnanci (Obr. 2).



Obr. 2 Dohoda o vykonaní odborného výcviku, Pracovná zmluva  
Zdroj: vlastný

Po absolvovaní štúdia samostatne vykonávali všetky práce spojené so stolovaním v bežných prevádzkach a pri slávnostných príležitostiach. Boli pripravení zvládnuť jednoduchú i zložitú obsluhu hostí. Samostatne pripraviť miešané nápoje, prijať jednoduché a zložité objednávky, účtovať, ošetriť a skladovať nápoje a potraviny, používať strojové a technické zariadenia strediska.

2. **Pracovné skúsenosti** úzko súviseli so vzdelaním, pretože ak sa záujemca o prácu čašníka vyučil v danom odbore, bol veľký predpoklad, že počas štúdia nadobudol dostatočné teoretické a praktické vedomosti a zručnosti a je pripravený pracovať na tejto pozícii.
3. Ďalším zohľadňovaným kritériom boli **schopnosti** sociálne a psychomotorické. Od čašníka sa vyžadovalo príjemné vystupovanie, verbálna komunikácia sa zákazníkom i kolegami, schopnosť vychádzať s ľuďmi.

4. **Duševné požiadavky** sú pre čašníka predpokladom, ktorý v tejto dobe nadobudol počas štúdia na úrovni komunikačných a matematických zručností. Absolventi ovládali aspoň jeden cudzí jazyk na požadovanej úrovni. Mali dobré organizačné schopnosti.
5. Človek, ktorý sa chcel zamestnať ako čašník, si bol vedomý nárokov na **fyzické požiadavky**, teda, že nemôže byť neupravený, musí dodržiavať pracovnú dobu a preukázať manuálnu zručnosť.
6. Majiteľ uviedol, že **charakteristikou osobnosti a postojov** sa v tejto dobe nezaoberal. Predpokladá, že tieto pojmy sa dostali do pozornosti zamestnávateľov až oveľa neskôr.

#### 5.2.4 Interpretácia výsledkov analýzy rokov 1997 - 2006

Interné zdroje uvádzajú, že počas desiatich rokov, analyzovaných v tejto kapitole, pôsobili v Espresse PALOMA na pracovnej pozícii čašník 13 zamestnanci. Z tohto počtu boli 7, ktorí absolvovali odbornú prax v tomto zariadení. To potvrdzuje, že najdôležitejším kritériom na výber zamestnanca v tejto dobe bolo vzdelanie a kvalifikácia v odbore kuchár – čašník alebo hostinský. Žiaci po absolvovaní štúdia mali dostatočné vedomosti, schopnosti a zručnosti potrebné pre toto povolanie. Majitelia gastronomických zariadení si vychovávali svojich budúcich zamestnancov už počas odbornej praxe. Pozícia personalistu nebola potrebná. V tomto období zariadenie v každom roku vykazovalo zisk.

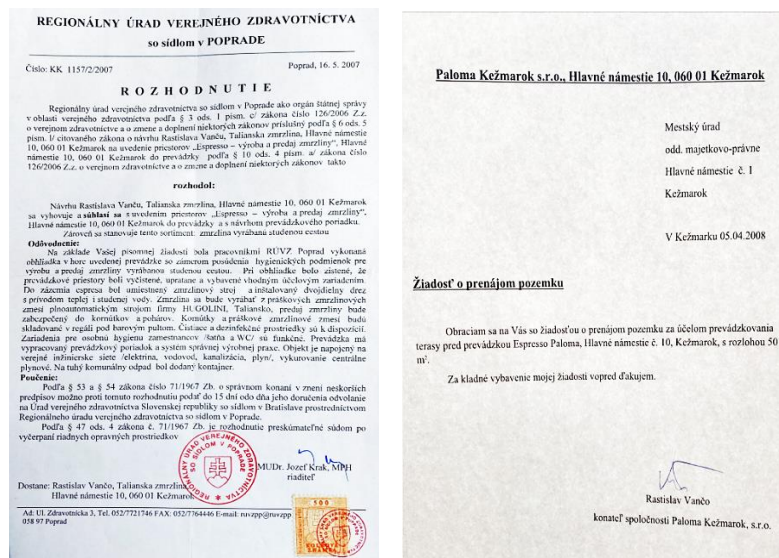
### 5.3 Analýza rokov 2007–2017

V rokoch 2007–2017 bola zachovaná jednoduchá organizačná štruktúra, neformálna organizácia, majiteľ aj počas tohoto obdobia organizoval všetky činnosti v zariadení. V meste narastala v oblasti gastronómie konkurencia. Majiteľ rozšíril služby o studenú kuchyňu, čo si vyžiadalo čiastočnú rekonštrukciu priestorov a vytvorila sa pozícia kuchár. V Kežmarku sa otvorili nové zmrzlinárne, preto ubúdali zákazníci v Espresse PALOMA.

#### 5.3.1 Analýza poskytovaných služieb

Základným dôvodom pre rozšírenie ponúkaných služieb bolo vytvorenie konkurenčného prostredia v meste. V rozmedzí rokov 2007 - 2010 boli v Kežmarku otvorené tri nové gastronomické podniky. Všetky sa nachádzali v historickom centre. Ten istý druh služieb ponúkali Cukráreň Dubrovník, Le Colonial Cafe a Cukráreň – kaviareň Sladký sen. Keďže technologický postup výroby zmrzliny sa zhodoval, bola potrebná zmena. Majiteľ požiadal Regionálny úrad verejného zdravotníctva o povolenie vyrábať zmrzlinu studenou cestou. Na základe rozhodnutia č. KK 1157/2/2007 bol do úseku predaja zmrzliny umiestnený zmrzlinový stroj a inštalovaný dvojdielny drez s prívodom teplej a studenej vody. Zmrzlina sa vyrábala

z práškových zmrzlinových zmesí plnoautomatickým strojom. Predaj bol zabezpečený do kornútkov a pohárov (Obr. 3).



Obr. 3 Rozhodnutie, Žiadosť o prenájom pozemku  
Zdroj: vlastný

Z priestorov, ktoré sa v predchádzajúcom období využívali na výrobu zmrzliny sa rekonštrukciou vytvoril priestor na prípravu jedál studenej kuchyne. Tieto zmeny si vyžiadali prvú výraznú finančnú investíciu po desiatich rokoch. V roku 2008 bola pred objektom postavená drevená terasa s rozlohou 50 m<sup>2</sup>. Časť nákladov pokryli sponzori, ktorí dodávali tovar a ich reklama bola umiestnená na viditeľnom mieste (Tab. 2).

Tab. 2 Finančné náklady na rekonštrukciu

POLOŽKA	CENA (Sk)
Rekonštrukcia úseku predaja zmrzliny	47 911,00
Kuchyňa	57 951,40
Terasa	61 937,20
SPOLU	167 799,60

Zdroj: vlastný

Rozšírením ponuky o studenú kuchyňu boli vytvorené dve nové pracovné miesta na pozícií kuchár. Po prvýkrát majiteľ, aj keď si to neuvedomoval, vytváral profil pracovníka.

### 5.3.2 Získavanie zamestnancov

Zamestnanci sa získavali z **vonkajšieho** (externého) zdroja metódami, ktoré majiteľ zoradil podľa využitia v časti využívané metódy od najdôležitejšej (Tab. 3).



Tab. 3 Metódy získavania zamestnancov 2007 – 2017

využívané metódy	nevyužívané metódy
plagáty, vývesky (na verejných miestach, v poštových schránkach)	inzercia v masovokomunikačných prostriedkoch
spostredkovanie prostredníctvom úradov práce (evidencie uchádzačov o prácu)	internet (vlastné stránky firmy, informačné portály)
spolupráca so školami	personálne agentúry
odporúčania (referencie) od súčasných zamestnancov, prípadne známych	pracovné veľtrhy
vlastná databáza	

Zdroj: vlastný

Získavanie zamestnancov metódou plagátov a vývesiek uvádza majiteľ ako najpoužívanejšiu metódu. Následne dochádzalo k osobnému pohovoru, v rámci ktorého boli zisťované predpoklady záujemcu pre danú pozíciu. Kompetenčný pohovor bol zameraný na zručnosti, vlastnosti a postoje. Menej využívané bolo sprostredkovanie prostredníctvom úradov práce. Dôvodom pre využitie tejto metódy bola čiastočná náhrada finančných nákladov na takto získaného zamestnanca. Oproti predchádzajúcemu obdobiu, v ktorom bola metóda spolupráce so školami na prvom mieste, v týchto rokoch sa prepadla až na tretie miesto. Školy zriadili vlastné gastronomické zariadenia. Hotelová akadémia reštauráciu Barónka, študenti odboru kuchár, čašník-servírka z SOŠ Garbiarska vykonávali prax v priestoroch školy a žiaci Strednej odbornej školy hotelovej Horný Smokovec absolvovali odbornú prax v hotelových zariadeniach vo Vysokých Tatrách. Je potrebné upozorniť, že ide o obdobie, kedy došlo k zmene vo financovaní na žiaka, ktorý absolvoval odborný výcvik u konkrétneho zamestnávateľa. Časť finančných nákladov sa presúvala na zamestnávateľa. Taktiež sa výrazne skomplikovala legislatíva a záujem majiteľov gastronomických zariadení o žiakov klesol.

V čase, keď bolo využívanie internetu a masovo komunikačných prostriedkov už bežnou metódou získavania zamestnancov, majiteľ ich nevyužíval, čo v súčasnosti hodnotí ako chybu.

### 5.3.3 Profil zamestnanca

V tomto období došlo k výraznej výmene pracovníkov na pozícii čašník a najmä kuchár v studenej kuchyni.

Majiteľ na základe požiadaviek na zamestnanca, uvedených v teoretickej časti práce zoradil kritéria v tom istom poradí ako v rokoch 1997 - 2006.

Uviedol, že odborný výcvik v zariadení vykonávali iba dvaja čašníci. V rokoch 2007 – 2017 sa na pracovnej pozícii čašník vystriedalo 29 zamestnancov a na pozícii kuchár 7

zamestnancov. Hlavným dôvodom fluktuácie bol odchod ku konkurencii a záujem o prácu v zahraničí.

1. Základným kritériom pre výber zamestnancov bolo **vzdelanie** a **kvalifikácia** v odbore. K pracovnej pozícii čašník pribudla pozícia kuchár v studenej kuchyni. Študenti boli pripravení zvládnuť jednoduchú obsluhu hostí, ale mali problém s organizovaním priestoru, času a následnosti postupov pri zložitejšej obsluhu. Oboznámenie sa s novým technickým vybavením strediska bolo dlhé a problematické. Na pozíciu kuchára v studenej kuchyni boli prijatí aj uchádzači bez predchádzajúcich skúseností.
2. **Pracovné skúsenosti** úzko súviseli so vzdelaním. Prijatí kuchári, aj tí, ktorí už pracovali v iných zariadeniach na Slovensku, boli málo flexibilní a neochotní reagovať na požiadavky doby, nové trendy, nové technológie a postupy. Bolo potrebné ich viesť k experimentovaniu i vytváraniu nových variácií surovín.
3. Ďalším zohľadňovaným kritériom boli **schopnosti** sociálne a psychomotorické. Absolventi, ktorí prejavili záujem o prácu čašníka už počas prijímacieho pohovoru prejavili nízku úroveň verbálnej komunikácie. Záujemci, ktorí už v odbore pracovali, si prinášali niektoré nežiadúce návyky z predchádzajúcich zamestnaní. Prejavila sa i nižšia úroveň adaptability na prostredie.
4. **Duševné požiadavky.** Uchádzači o zamestnanie neovládali žiaden cudzí jazyk. Preukazovali nedostatočné organizačné schopnosti a ťažšie sa prispôbovali náročným a meniacim sa požiadavkám organizácie práce, najčastejšie na úrovni flexibilnej pracovnej doby.
5. **Fyzické požiadavky** na úrovni manuálnej zručnosti sa prejavili najmä pri práci s novým technickým vybavením. Keďže medzi základné požiadavky týkajúce sa čašníkov patrí jednotnosť a jednoduchosť oblečenia, často sa prejavoval nežiadúci individuálny štýl a vkus jednotlivca.
6. Majiteľ uviedol, že **charakteristikou osobnosti a postojov** sa ani v tejto dobe nezaoberal, pretože si nebol vedomý, aký výrazný vplyv na prácu môžu mať. Potrebu psychickej zdatnosti, pevnej vôle a vysokej miery sebaovládania v tejto dobe podcenil.

#### 5.3.4 Interpretácia výsledkov analýzy rokov 2007 – 2017

Interné zdroje uvádzajú, že počas jedenástich rokov, analyzovaných v tejto kapitole, pôsobili v Espresse PALOMA na pracovnej pozícii čašník 29 zamestnanci a na pozícii kuchár v studenej kuchyni 7 zamestnanci. Z celkového počtu 36 zamestnancov na trvalý pracovný pomer, boli počas tohoto obdobia iba 2, ktorí absolvovali odbornú prax v tomto zariadení.

Majiteľ aj naďalej považoval za najdôležitejšie kritérium pre výber zamestnancov vzdelanie a kvalifikáciu v odbore, čo nebolo správne, pretože počet študentov absolvujúcich odbornú prax u zamestnávateľa sa znížil, pretože to bolo finančne a legislatívne nevýhodné. Nového pracovníka si musel zamestnávateľ vyškoliť. Zvýšil sa i vekový priemer zamestnancov, do popredia sa dostali pracovné skúsenosti, ktoré nadobudli ľudia v predchádzajúcich zamestnaniach.

Ako najvyužívanejšiu metódou získavania nových zamestnancov uvádza majiteľ plagáty a vývesky umiestňované na vstupných dverách a taktiež sprostredkovanie prostredníctvom úradov práce, ktoré bolo finančne výhodné. Internet a masovo komunikačné prostriedky vôbec nevyužíval, čo spätne hodnotí ako hlavný dôvod nízkeho počtu uchádzačov o zamestnanie. Pozícia personalistu nebola vytvorená, ale bola v tomto období už potrebná.

V posledných rokoch tohto obdobia už podnik nevykazoval zisk. Majiteľ stál pred dôležitým rozhodnutím. Buď oznámi ukončenie podnikateľskej činnosti a prevádzku zruší, alebo výraznou ľudskou a finančnou investíciou revitalizuje zariadenie. Rozhodol sa pre rozsiahlu rekonštrukciu a z tohto dôvodu musel so všetkými zamestnancami rozviazať pracovný pomer.

#### 5.4 Analýza rokov 2018 – marec 2020

V januári 2018 došlo k zahájeniu celkovej rekonštrukcie zariadenia i k personálnym zmenám. Išlo o výraznú finančnú investíciu, pričom došlo k rozsiahlym dispozičným zmenám a interiérovým zásahom (Obr. 4). Bol vytvorený nový koncept prevádzky. Rekonštrukcia v mesiacoch január 2018 až máj 2018 zahŕňala búracie, elektroinštalačné, vodoinštalačné, plynofikačné, murárske, obkladačské a maliarske práce. Interné zdroje podniku uvádzajú hodnotu nákladov vo výške 27 027 € (Tab. 4).

Tab. 4 Finančné náklady na rekonštrukciu

POLOŽKA	CENA (EUR)
Búracie práce	657,-
Elektroinštalácia	5 110,-
Vodoinštalácia	8 852,-
Plynofikácia	4 589,-
Murárske a obkladačské práce	5 789,-
Maliarske práce	2 030,-
SPOLU	27 027,-

Zdroj: vlastný

Počas júna 2018 boli do prevádzky inštalované nové technické zariadenia i interiérové vybavenie. Celkové náklady dosiahli výšku 63 165,74 € (Tab. 5). Tieto informácie sú zdokladované v Inventúrnom súpise krátkodobého i dlhodobého majetku a evidencii spotrebného materiálu firmy Paloma Kežmarok, s.r.o.

Tab. 5 Finančné náklady na nákup vybavenia

POLOŽKA	CENA (EUR)
Krátkodobý majetok	18 567,75
Dlhodobý majetok	39 268,88
Spotrebný materiál	5 329,11
SPOLU	63 165,74

Zdroj: vlastný

Prevádzka bola rozšírená o kuchyňu, zariadenú v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi z Vyhlášky 533/2007 Z. z. v znení neskorších predpisov, v časti, ktorá doposiaľ slúžila ako zásobovací vstup so skladoom. Kuchyňa bola vybavená nerezovou technológiou (plynový sporák, nerezové police, pultové chladničky a mrazničky, dvojdielny umývací drez na suroviny a kuchynský riad, výlevka, stavebne oddelená umyváreň, zapekací stroj na ryby, vafl'ovač, pracovné plochy, dopekacia pec na pekárske mrazené polotovary a iné strojnotechnologické pomôcky a zariadenia). Kuchyňa má celkovú rozlohu 25 m<sup>2</sup>, vrátane umyvárne riadu. Odbytovú časť tvorí bar s barovým pultom, ktorý je vybavený výčapným zariadením, kávovarom, automatickou umývačkou riadu, chladiacimi a mraziacimi zariadeniami, výrobníkom ľadu, umývacími drezmi, umývadlom a samostatnou časťou na výrobu a predaj točenej zmrzliny cez predajné okienko.

Celkové náklady na rekonštrukciu a nákup vybavenia dosiahli výšku 90 192,74 €. Finančné prostriedky boli poskytnuté z rodinných zdrojov a časť nákladov na rekonštrukciu bola hradená z finančných zdrojov prenajímateľa, ktorým je Slovenský rybársky zväz – Miestna organizácia Kežmarok, ktorý je vlastníkom objektu.

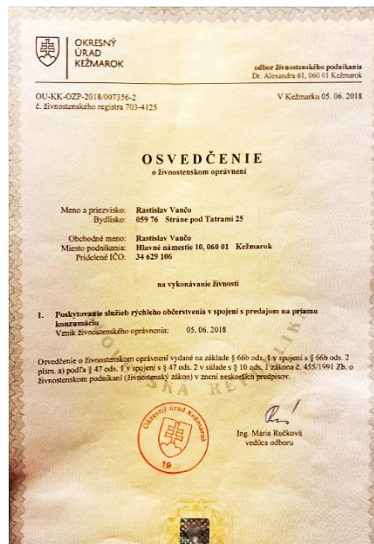


Obr. 4 Rekonštrukcia v roku 2018

Zdroj: vlastný

### 5.4.1 Analýza poskytovaných služieb

Služby zariadenia Paloma Kežmarok, s.r.o. boli rozšírené na základe Osvedčenia o živnostenskom oprávnení vystaveným Okresným úradom v Kežmarku pod č. 703-4125 na poskytovanie služieb rýchleho občerstvenia v spojení s predajom na priamu konzumáciu dňa 05.06.2018 (Obr. 5).



Obr. 5 Osvedčenie o živnostenskom oprávnení  
Zdroj: vlastný

Ponúkaný sortiment obsahoval raňajkové menu, polievky, teplé a studené pokrmy, teplé a studené alkoholické a nealkoholické nápoje, nápoje z čerstvého ovocia, smoothie, sladké a slané bublinkové wafle, točenú softovú zmrzlinu. Činnosť podniku zahŕňala aj organizovanie spoločenských akcií, rodinných osláv a firemných večierkov. Celková kapacita bola 100 miest na sedenie.

Konkurenčné prostredie sa rozšírilo o Reštauráciu Fontána a Bistro Dobrý Deň, ktoré je v súčasnosti už zatvorené. Spoločnosť Paloma Kežmarok s.r.o. v roku 2019 znížila stratu o 63 %, čím potvrdila svoju pozíciu na trhu.

### 5.4.2 Získavanie zamestnancov

Už v dobe, keď zariadenie prechádzalo rekonštrukciou, si majiteľ uvedomil potrebu nového personálneho obsadenia. Prvou zmenou bolo vymedzenie jeho pracovných úloh. Jeho pracovnou náplňou bolo zabezpečiť bezproblémový chod zariadenia; komunikovať s dodávateľmi; kontrolovať stav prevádzky na dennej báze; navrhovať zlepšenia chodu prevádzky; zodpovedať za poskytnuté služby; viesť skladové hospodárstvo; vykonávať údržbu zariadenia; riešiť reklamácie a sťažnosti; pripravovať, tvoriť a realizovať cenovú politiku; podieľať sa na organizovaní eventov; tvoriť ponukový lístok; pripravovať a predávať zmrzlinu.

Po predchádzajúcich skúsenostiach sa vlastník rozhodol vytvoriť novú pracovnú pozíciu – personalista. Základným kritériom, ktoré uplatňoval pri výbere zamestnancov aj počas predchádzajúcich rokov, bolo vzdelanie a kvalifikácia v odbore. Personalistkou sa stala, aj z tohto dôvodu, jeho dcéra, absolventka Hotelovej akadémie v Kežmarku, odbor manažment regionálneho cestovného ruchu a študentka Vysoké školy obchodní a hotelové v Brně. Jej pracovnou náplňou sa stalo získavanie, vedenie a udržiavanie kvalitných zamestnancov. Jej vlastnosti a schopnosti ako komunikatívnosť, empatia, kreativita, nadhľad, etickosť, schopnosť plánovania a administratívna zdatnosť boli dobrým predpokladom k úspešnému vedeniu ľudí.

Charakter zariadenia vyžadoval nasledujúce pracovné pozície: kuchár, pomocná sila v kuchyni, čašník, upratovačka a ekonóm (externý pracovník).

Personalistka prehodnotila pôvodný spôsob získavania zamestnancov metódou plagátov, vývesiek a spolupráce s Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny v Kežmarku. Využívané metódy sú zoradené chronologicky.

Tab. 6 Metódy získavania zamestnancov 2018 – marec 2020

využívané metódy	nevyužívané metódy
internet (vlastné stránky firmy, informačné portály)	inzercia v masovokomunikačných prostriedkoch
spolupráca so školami	personálne agentúry
sprostredkovanie prostredníctvom úradov práce (evidencie uchádzačov o prácu)	odporúčania (referencie) od súčasných zamestnancov, prípadne známych
plagáty, vývesky (na verejných miestach, v poštových schránkach)	vlastná databáza
	pracovné veľtrhy

Zdroj: vlastný

Ako najaktuálnejší sa javil trend získavania zamestnancov prostredníctvom internetu. Na sociálnych sieťach Facebook a Instagram personalistka vytvorila profil zariadenia, slúžiaci ako reklama, komunikačný prostriedok aj ako inzertné miesto. Táto metóda oslovila veľké množstvo ľudí. Odozva záujemcov o zamestnanie na takto zverejnený inzerát má najväčšiu spätnú väzbu.

Spolupráca so školami sa obnovila na základe duálneho vzdelávania, teda systému odborného vzdelávania a prípravy na výkon povolania, ktorým sa získavajú vedomosti, schopnosti a zručnosti. Vyznačuje sa najmä úzkym prepojením všeobecného a odborného teoretického vzdelávania v strednej odbornej škole s praktickou prípravou u konkrétneho zamestnávateľa.

Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny má vytvorenú stránku [www.istp.sk](http://www.istp.sk), ide o internetového sprievodcu trhom práce. Zamestnávateľia tu získavajú informácie potrebné pri výkone personálnej práce zverejňovaním požiadaviek na kvalifikáciu pracovnej sily, zoznamujú sa so sprístupnenými osobnými profilmi nezamestnaných a komunikujú s nimi. ISTP im umožňuje bezplatnú inzerciu pracovných ponúk a prístup do databázy osobných profilov uchádzačov o prácu v danom regióne. Nevýhodou je, že personalistka nemohla určiť dôležitosť jednotlivých kritérií. Výhodou je možnosť vpísania požiadaviek pri náplni práce a ponúkaných benefitoch.

O ponuke voľného pracovného miesta informovala záujemcov i metódou umiestnenia vývesky na vstupných dverách zariadenia.

Inzercia prostredníctvom regionálnych masovokomunikačných prostriedkov bola finančne náročná a z časového hľadiska nevyhovujúca. Zameranie, charakter a veľkosť prevádzky nevyžadujú spoluprácu s personálnymi agentúrami ani účasť na pracovných veľtrhoch. Pre veľkú fluktuáciu zamestnancov v predchádzajúcom období, čo bolo taktiež dôvodom úpadku Espressa Paloma, sa personalistka rozhodla nevyužiť vlastnú databázu.

### **5.4.3 Profil zamestnanca**

Personalistka postupovala pri vytvorení profilu zamestnanca na základe vypracovania pracovnej náplne pre jednotlivé pracovné pozície, v ktorých zadefinovala hlavné pracovné činnosti nasledovne.

#### **Pracovná náplň zamestnanca - čašník**

Hlavné pracovné činnosti

1. Pred otvorením prevádzky vykonáva potrebné práce pri príprave priestorov zvereného zariadenia.
2. Kontroluje stav zásob a stará sa o jeho doplnenie. Podáva návrhy na objednávanie zásob.
3. Víta zákazníkov a uvádza ich do priestorov zariadenia bistra a k voľným miestam na stolovanie.
4. Poskytuje komplexnú starostlivosť o zákazníka, poskytuje servis a poradenstvo pri výbere jedál a nápojov. Podáva kvalifikované informácie o ponúkanom sortimente a službách zariadenia.
5. Prijíma objednávky od zákazníkov, vybavuje a vyúčtováva ich. Servíruje objednané jedlá a nápoje, výnimočne aj dokončuje prípravu pokrmu. Obsluhuje zákazníkov a komunikuje s nimi. Pri obsluhuje zákazníkov dodržiava stanovené gastronomické

pravidlá obsluhy. Dodržiava jednotné zásady obsluhy so snahou o vysokú úroveň poskytovaných služieb.

6. Prijíma reklamácie a sťažnosti zákazníkov a operatívne ich rieši.
7. Účtuje platby a inkasuje sumy za objednávky. Zabezpečuje správne účtovanie cien podľa platných cenníkov reštauračného zariadenia cez registračnú pokladňu s vydaním dokladu.
8. Odnáša zo stolov použitý inventár (poháre, riad, príbory). Priebežne kontroluje stav stolov i celého reštauračného zariadenia a stará sa o udržiavanie stáleho poriadku a čistoty.
9. Eviduje rezervácie a objednávky prijaté telefonicky alebo osobne.
10. Uskladňuje suroviny a tovary v súlade so stanovenými predpismi.
11. Zúčastňuje sa na vykonávaní inventúr. Spolupracuje pri inventarizácii tovaru a materiálu.
12. Hmotne zodpovedá za zverené hodnoty a inventár.
13. Ďalšie práce vykonáva v súlade s prevádzkovými potrebami a podľa pokynov priameho nadriadeného.

### **Pracovná náplň zamestnanca - kuchár**

Hlavné pracovné činnosti

1. Samostatne pripravuje rôzne jedlá podľa ponuky (teplé, studené, hlavné jedlá, polievky, šaláty, dresingy, oblohy, dezerty). Dodržiava stanovené technologické postupy prípravy jedál a hmotnosť použitých surovín v súlade s normami. Ekonomicky narába so surovinami.
2. Kontroluje kvalitu pripravených jedál. Rozdeľuje jedlá na samostatné porcie. Aranžuje a dekoruje jedlá, pričom kladie vysoký dôraz na estetickú stránku. Čašníčkovi vydáva jedlá pre zákazníkov.
3. Dodržiava bezpečnostné a hygienické predpisy. Udržiava čistotu na pracovisku i čistotu pracovného odevu. Dbá o osobnú hygienu. Pri práci používa predpísané ochranné pracovné prostriedky a má protišmykovú pracovnú obuv.
4. Kontroluje stav zásob surovín a stará sa o ich doplnenie. Podáva návrhy na objednávanie zásob.
5. Uskladňuje suroviny v súlade so stanovenými predpismi. Sleduje záručné doby surovín.
6. Podieľa sa na tvorbe jedálneho lístka a tvorbe nových receptúr.
7. Zúčastňuje sa na vykonávaní inventúr. Spolupracuje pri inventarizácii.



8. Hmotne zodpovedá za zverené hodnoty a inventár. Hospodárne zaobchádza so surovinami, kuchynským riadom a ostatným vybavením kuchyne.

#### Pracovná náplň zamestnanca **upratovačka**

##### Hlavné pracovné činnosti

1. Utiera prach z nábytku a zariadení.
2. Umýva okná a iné sklenené povrchy a zariadenie.
3. Vysáva koberce, rohože a iné.
4. Vysypáva smetné koše.
5. Zametá podlahy a dlažbu v interiéri aj exteriéri.
6. Čistí a dezinfikuje sociálne zariadenia, dopĺňa hygienické potreby.
7. Hmotne zodpovedá za zverené hodnoty a inventár.

#### Pracovná náplň zamestnanca **pomocná sila v kuchyni**

##### Hlavné pracovné činnosti

1. Vykonáva pomocné práce pri príprave surovín na varenie a pri výdaji jedál.
2. Hospodárne zaobchádza so surovinami, kuchynským riadom a ostatným vybavením kuchyne.
3. Obsluhuje jednoduché kuchynské stroje.
4. Zabezpečuje udržiavanie čistoty vo všetkých priestoroch príslušnej stravovacej prevádzky.
5. Dodržiava bezpečnostné a hygienické predpisy.

Na základe konzultácie s majiteľom personalistka rozhodla, že kritériá pre výber zamestnancov na jednotlivé pracovné pozície je potrebné odlišiť.

Na základe požiadaviek na zamestnanca sú zoradené kritéria pre **kuchára** nasledovne.

1. Základným kritériom pre výber bolo **vzdelanie** a **kvalifikácia** v odbore. Vychádzala z predpokladu, že školy od školského roku 2015/2016 prešli na duálny systém vzdelávania, ktorý žiaci absolvovali s cieľom zvýšenia ich uplatniteľnosti na trhu práce. Žiak sa pripravuje na výkon povolania podľa konkrétnych potrieb a požiadaviek zamestnávateľa priamo na jeho pracovisku. Absolvovaním praktického vyučovania u zamestnávateľa žiak bezprostredne poznáva reálne prostredie výkonu povolania a rozvíja pracovné návyky nevyhnutné pre úspešné zaradenie sa na trh práce bezprostredne po ukončení štúdia bez potreby ďalšieho doškolenia či preškolenia. Tým študenti nadobudli dostatočné vedomosti a zručnosti a boli adaptabilnejší pri zaradzovaní sa do pracovného procesu.

2. Ďalším zohľadneným kritériom boli **charakteristiky osobnosti a postojov**, teda schopnosť tímovej práce, iniciatíva, schopnosť pracovať bez dozoru, povahové črty.
3. Za dôležité považuje aj **fyzické požiadavky** - manuálnu zručnosť pri práci s novým technickým vybavením.
4. Zohľadňovaným kritériom boli i **schopnosti sociálne a psychomotorické**. Úroveň verbálnej komunikácie, dôležitá pri spolupráci s odbytovým strediskom. Schopnosť zadať úlohy pomocnej sile a následne skontrolovať ich splnenie.
5. **Duševné požiadavky**. Kuchár musí preukázať dostatočné organizačné schopnosti a prispôbiť sa náročným a meniacim požiadavkám chodu organizácie.
6. Ak záujemca spĺňa predchádzajúce kritériá, náročnosť technologických postupov používaných pri príprave jedál nevyžaduje predchádzajúce **pracovné skúsenosti**.

Na základe požiadaviek na zamestnanca sú zoradené kritéria pre **čašníka** nasledovne.

1. Základným kritériom pre výber boli **charakteristiky osobnosti a postojov**, dôležitá je schopnosť pracovať v tíme, byť iniciatívny, pracovať bez dozoru a adekvátne využívať svoje povahové črty.
2. Nemenej dôležité sú **duševné požiadavky**, najmä verbálne schopnosti pri komunikácii s kolegami a zákazníkmi, organizačné a numerické schopnosti. Čašník musí byť dobrým spolupracovníkom, vychovávateľom, diplomatom a hospodárom. Nutnosťou je ovládanie aspoň jedného cudzieho jazyka.
3. Psychomotorické **schopnosti**, predovšetkým, presnosť a rýchlosť, sú vyžadované v každodennej praxi.
4. **Fyzické požiadavky** sú dôležité, pretože čašník je v zariadení človekom prvého kontaktu so zákazníkom a dojem, akým na neho zapôsobí je podstatný. Musí byť telesne zdatný, pretože vykonáva fyzicky náročnú prácu.
5. **Vzdelanie a kvalifikácia**, môžu zabezpečiť lepšiu schopnosť prispôbiť sa pracovnému prostrediu. Je predpoklad, že už počas odbornej praxe zamestnanec nadobudol pracovné návyky.
6. **Pracovné skúsenosti** nie sú považované za také dôležité, z dôvodu, že záujemci, ktorí už v odbore pracovali si prinášali niektoré nežiadúce návyky z predchádzajúcich zamestnaní. Je jednoduchšie uchádzača postupne zaškoliť, ako meniť jeho zaužívaný stereotyp.

Základným kritériom pre pracovnú pozíciu **upratovačka** je zodpovednosť, dôslednosť a flexibilita, čo je vyžadované aj od **pomocnej sily** v kuchyni.

Personalistka oboznámila zamestnancov s pracovnou náplňou dňa 14.06.2018, ktorý bol zároveň dňom podpísania pracovných zmlúv. Personál bol z dôvodu zaškolenia a oboznámenia sa s prevádzkou prijatý v dostatočnom predstihu.

#### 5.4.4 Interpretácia výsledkov analýzy rokov 2017 – marec 2020

V analyzovanom období boli na pozíciu kuchára prijatí dvaja zamestnanci z piatich záujemcov, ktorí pracovali v trvalom pracovnom pomere. Boli kvalifikovaní a mali dostatočné vedomosti a zručnosti, nebol potrebný dlhý čas na ich zaškolenie. Ich adaptácia bola bezproblémová. Preukázali schopnosť tímovej práce, iniciatívu a pracovať bez dozoru. Boli prijaté tri pomocné sily v kuchyni, pretože jedna z pracovníčok v roku 2019 nastúpila na materskú dovolenku. Pracovali dôsledne, menšie nedostatky sa prejavili vo flexibilitate. Na pracovnú pozíciu čašníka sa prihlásilo 7 záujemcov. Personalistka na základe požiadaviek na zamestnanca vybrala štyroch na trvalý pracovný pomer a počas letnej sezóny k nim pribudli dvaja brigádnici, ktorí pracovali na základe dohody o brigádnickej práci študentov. Prejavili schopnosť pracovať v tíme, po zaškolení dokázali pracovať bez dozoru, pri komunikácii so zákazníkmi prejavili komunikačné schopnosti. Zvládli jednoduchú i zložitú obsluhu a prácu s registračnou pokladňou. Kuchári, čašníci a pomocné sily v kuchyni pracovali systémom striedania dlhého a krátkeho týždňa. Na pozícii upratovačky sa osvedčila dôchodkyňa, zamestnaná na polovičný pracovný úväzok. Prevádzkové hodiny zariadenia boli od 08:00 hod. do 21:00 hod. a počas letnej sezóny do 22:00 hod.

Metóda získavania zamestnancov prostredníctvom sociálnych sietí oslovila uchádzačov z celého podtatranského regiónu. To malo vplyv na počet záujemcov o prácu, ktorí posielali svoje životopisy na e-mailovú adresu palomakezmarok10@gmail.com alebo telefonicky kontaktovali personalistku. Personalistka kladne hodnotí možnosť získať spätnú väzbu svojej práce na googli, kde na základe 117 recenzií podnik získal hodnotenie 4,6 z možných 5. Na facebookovom profile Paloma Bistro & Coffee si podnik drží hodnotenie 5 hviezdíček z 5 od júla 2018 (Obr. 6).



Obr. 6 Súčasná Paloma Bistro & Coffee  
Zdroj: vlastný

## 5.5 Analýza apríl 2020 – apríl 2021

Po rekonštrukcii, rozšírení služieb a personálnych zmenách spoločnosť Paloma Kežmarok s.r.o. v roku 2019 znížila stratu o 63 %, zvýšila svoju konkurencieschopnosť a bol predpoklad, že jej ďalšia činnosť bude úspešná. Gastronómia bola v apríli 2020 ochromená pandémiou Covid-19 nielen na Slovensku, ale aj v celosvetovom meradle. Ide o najviac zasiahnutú oblasť.

Činnosť zariadenia bola v období pandémie obmedzená na základe nariadení ÚVZ SR. V súvislosti s nepriaznivým vývojom epidemiologickej situácie vydal ÚVZ SR 12.03.2020 rozhodnutie o zákaze prevádzkovania zariadení podnikov verejného stravovania, ktorými sú cukrárne, bistrá, kaviarne, bary a podobné zariadenia verejného stravovania, okrem reštaurácií a stánkov s rýchlym občerstvením s platnosťou od 13.03.2020 do odvolania. Nikto z nás neočakával, že táto situácia bude trvať dodnes. Činnosť prevádzky bola prerušovaná (Tab. 7). Pri obnovení museli byť dodržiavané prísne epidemiologické opatrenia.

Tab. 7 Prerušovanie činnosti prevádzky Paloma Bistro & Coffee

PRERUŠENÁ ČINNOSŤ	OBNOVENÁ ČINNOSŤ	OBMEDZENIE
13.03.2020 – 21.04.2020	22.04.2020 – 05.05.2020	Zákaz prítomnosti verejnosti v prevádzke. Zákaz sa nevzťahoval na predajné okienko. Zákaz konzumácie na terase. Otváracia doba max. do 20:00 hod.
	06.05.2020 - 19.05.2020	Zmena umožnila konzumáciu v priestoroch terasy (odstupy stolov 2 m, za jedným stolom max. dve osoby alebo rodina).
	20.05.2020 – 25.05.2020	Možnosť prítomnosti verejnosti aj vo vnútorných priestoroch. Koncentrácia jeden zákazník na 15 m <sup>2</sup> .
	26.05.2020 - 14.10.2020	Povinnosť zabezpečiť odstupy stolov 2 m vo vnútornom prostredí. Otváracia doba v lete max. do 22:00 hod. Možnosť organizovať spoločenské akcie s nutnosťou evidencie prítomných osôb po dobu 30 dní.
15.10.2020 – 21.10.2020	22.10.2020 – 10.12.2020	Možnosť konzumácie iba na terase. Nutnosť zakúpenia ohrievačov, diek a podsedákov.
11.12.2020 - súčasnosť		Povolený predaj cez okienko, ktorý je pre bistro nerentabilný.

Zdroj: vlastný

Od 11.12.2020 bola na základe vlastného rozhodnutia majiteľa činnosť prevádzky úplne pozastavená. Napriek tomu, že kamenné prevádzky môžu realizovať predaj cez okienko, na základe predchádzajúcej skúsenosti, bistro zostalo zatvorené. Ponúkané jedlá vyžadujú priamu konzumáciu, nie je vhodné ich baliť do jednorazových obalov.

Počas pandémie nedokáže väčšina zamestnávateľov udržať pracovné miesta. Neschopnosť financovať cenu práce má existenčné dôsledky pre zamestnávateľov, zamestnancov a následne pre celú ekonomiku štátu. V prípade prerušenia alebo obmedzenia činnosti zariadenia, počas vyhlásenej mimoriadnej situácie, majú zamestnávatelia možnosť žiadať o paušálny príspevok na úhradu časti mzdových nákladov na každého zamestnanca v závislosti od poklesu tržieb. Zariadenie využíva projekt podpory udržania zamestnanosti v čase pandémie COVID-19, ktorý prebiehal od marca 2020 do septembra 2020 pod názvom Prvá pomoc, od októbra 2020 do januára 2021, kedy sa zmenila výška príspevku i obsahová náplň, no zameranie príspevku sa nezmenilo, hovoríme o Prvej pomoci + a v súčasnosti o Prvej pomoci ++.

V apríli 2020 mala Paloma Bistro & Coffee 9 zamestnancov na trvalý pracovný pomer, jedného na polovičný úväzok a ekonómku ako externého pracovníka. Jedna servírka odišla na materskú dovolenku, kuchár podal výpoveď pracovnej zmluvy z dôvodu odchodu do zahraničia. Ostatným zamestnancom je vyplácaný paušálny príspevok na úhradu časti mzdových nákladov. Po veľkonočných sviatkoch by sa mali postupne uvoľňovať pandemické opatrenia. Vďaka udržaniu pracovníkov budeme schopní okamžite činnosť prevádzky opäť obnoviť.

## 6 NÁVRHOVÁ ČASŤ

Analýza firmy Paloma Kežmarok s.r.o., súčasnej prevádzky Paloma Bistro & Coffee, je počas 24 rokov existencie zameraná na najvýraznejšie finančné investície, rozsah poskytovaných služieb v úzkom kontexte so získavaním zamestnancov a tvorbou ich profilov. Odôvodňuje potrebu pracovnej pozície personalistu a jeho postavenie v zariadení.

Na základe výsledkov analýzy v rokoch 1997 – 2021 sú navrhnuté nasledujúce zlepšenia v oblasti manažmentu a personalistiky v tomto zariadení.

Každý zamestnanec má mať presne vymedzenú pracovnú náplň a hlavné pracovné činnosti. Personalista ju vypracúva pre jednotlivé pracovné pozície. Dôležitou funkciou personálneho manažmentu je získavanie a výber zamestnancov na základe stanovených priorít a individuálneho posúdenia okolností. Vhodnejší je pre tento podnik externý zdroj. Doba vyžaduje zmenu používaných metód získavania zamestnancov. Z hľadiska rozvoja informačno-komunikačných technológií je vhodné využívať internetové sociálne siete Facebook a Instagram. Vytvorený profil zariadenia slúži na propagáciu prostredníctvom reklamy, komunikáciu a je inzertným miestom získavania spätnej väzby od zákazníkov. Zvolená metóda oslovuje širokú verejnosť. Je taktiež možné využiť spoluprácu so strednými školami, ktoré na základe duálneho vzdelávania úzko prepájajú teóriu a prax u konkrétneho zamestnávateľa. Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny umožňuje personalistovi využiť stránku [www.istp.sk](http://www.istp.sk), internetového sprievodcu trhom práce a získať bezplatnú inzerciu pracovných ponúk a prístup do databázy osobných profilov uchádzačov o prácu v danom regióne.

Výber pracovníkov na základe požiadaviek na zamestnanca, na jednotlivé pracovné pozície, je potrebné odlíšiť a individuálne stanoviť kritéria pre prijatie. Priebežná, systematická a plánovaná analýza pracovných miest realizovaná personalistom je pre prevádzku prínosná.

Osobnostný a pracovný prínos personalistu v zariadení je zrejмый. Jeho náplňou práce je zabezpečiť chod oddelenia ľudských zdrojov, organizovať nábory nových pracovníkov, selektovať uchádzačov, viesť pohovory, vyberať vhodných zamestnancov na jednotlivé pracovné pozície, pripravovať dokumenty súvisiace s pracovným pomerom, viesť personálnu agendu, zaškoľovať a začleňovať nových pracovníkov, zodpovedať za inzerciu a reklamu, vytvárať kritériá na hodnotenie práce a implementovať systém odmeňovania. Musí sa zdokonaľovať vo verbálnej a neverbálnej komunikácii, študovať, vzdelávať sa, absolvovať školenia v oblasti personálneho manažmentu. Má byť motivátorom. Ľudí neriadiť, ale viesť.

## **Ekonomické zhodnotenie návrhov**

Priebežná kontrola stavu prevádzky na dennej báze zabráni nežiadúcim finančným investíciám v budúcnosti. Celková rekonštrukcia je veľmi nákladná, v prípade tohto zariadenia dosiahla hodnotu nákladov 90 192,74 €. Návratnosť investície nie je zaručená. Po rekonštrukcii a rozšírení služieb Paloma Kežmarok s.r.o. v roku 2019 znížila stratu o 63 % a zvýšila svoju konkurencieschopnosť. Tento trend bol prerušený pandémiou. Je potrebné pokryť mzdové náklady na vyšší počet zamestnancov, ktorých si vyžaduje charakter prevádzky.

V praxi bola overená opodstatnenosť pozície personalistu. Je potrebné počítať s finančnými nákladmi na mzdu, investíciou spojenou s vytvorením kancelárskej miestnosti i elektronickým vybavením, potrebným pri výkone práce.

Pandémia potvrdila, že zamestnávanie pracovníkov na trvalý pracovný pomer je výhodné z hľadiska ich udržateľnosti.

## ZÁVER

*„Dnešný svet, napriek mnohým obmedzeniam a problémom, je plný možností a príležitostí. Žijeme v období neustálych zmien, ktoré vyžadujú od ľudí pružnosť, tvorivosť a prispôsobivosť. Tí, ktorí vnímajú svet v pohybe a cítia nevyčerpatelnosť budúcich možností, sa pozerajú na budúcnosť s optimizmom.“ (Ján Babinský)*

Personalistika je dôležitou súčasťou každej organizácie, pretože je zameraná na zamestnanca v súvislosti s vykonávanou prácou. Ľudia sú pre každú prácu podstatní, je potrebné sa vedieť o nich vhodne postarať už od samotného výberu. Organizácia a zamestnanci sa podieľajú na tvorbe cieľov i samotnom zisku.

Potvrďuje sa, že hlavnými prednosťami malých podnikov je ich dynamika, vysoká prispôsobivosť meniacim sa podmienkam dopytu, inovačná schopnosť a schopnosť utvárať nové pracovné príležitosti.

Konkrétny pohľad na personálnu prácu v Paloma Bistro & Coffee v minulosti a v súčasnom období, založený na osobnej skúsenosti, umožnil posúdiť zápory i klady. Nedostatkom je neskoré uvedomenie si dôležitosti určenia kritérií na prijatie i stanovenia pracovnej náplne jednotlivých zamestnancov. Vytvorením pracovného miesta personalistu a vymedzením jeho pracovnej náplne a hlavných pracovných činností došlo k zabezpečeniu a udržaniu kvalitných zamestnancov. Táto manažérska funkcia, na úrovni vedenia ľudských zdrojov, napomáha dosiahnutiu konkurenčných výhod. Manažment zariadenia, na základe vhodne zvolených postupov vytvoril prostredie, ktoré napomáha rozvoju ľudského potenciálu a je motiváciou pre zamestnancov v rovine medzil'udských vzťahov, tímovej práce i plnenia cieľov podniku.

Pozornosť je venovaná analýze poskytovaných služieb, získavania zamestnancov, ich profilu a zhromaždené informácie sú systematizované, čím sú naplnené ciele tejto práce. Z interpretácie jednotlivých zložiek vyplývajú návrhy na zlepšenie činnosti v oblasti manažmentu, personalistiky i postrehy pre ekonomický rast.



# POUŽITÉ ZDROJE

## KNIŽNÉ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydanie piate. Praha: Grada Publishing, 2005. 806 s. ISBN 80-247-0469-2.

BECKER, Gery Stanley. *Human Capital*. Vydanie prvé. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 268 s. ISBN 0-226-04120-4.

BOWEN, Howard a kol. *Investment in Learning*. Vydanie tretie. San Francisco: Macmillan Publishing Company, 1997. 536 s. ISBN 978-08-018-5530-6.

IŽOVÁ, Katarína. *Vybraná problematika podnikania malých a stredných podnikov*. Vydanie prvé. Praha: E-knihy jednou, 2016. 85 s. ISBN 978-80-7512-778-5.

KLAPALOVÁ, Alena, Jakub TROJAN a Zdeněk MÁLEK: *Zpracování kvalifikačních prací – metodická pomůcka pro psaní závěrečných a studentských vědeckých odborných prací*. Vydanie prvé. Brno: Tribun EU s. r. o. Cejl 32, 2013. 53 s. ISBN 978-80-87300-45-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vydanie piate. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-72061-288-8.

MAJDÚCHOVÁ, Helena. a Anna NEUMANNOVÁ. *Podnik a podnikanie*. Vydanie druhé. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 216 s. ISBN 978-80-89710-04-01.

MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Vydanie tretie. Bratislava: Sprint, 2007. 424 s. ISBN 97880-89085-72-9.

MARTINOVIČOVÁ, Dana et al. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Vydanie prvé. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

POTÚČEK, Martin a kol. *Úloha odvětví rozvoje člověka v kultivaci a uplatnění lidského potenciálu ve společenském reprodukčním procesu*. Vydanie prvé. Brno: Ústav ekonomiky a řízení nevýrobní sféry, Univerzita J. E. Purkyně, 1990. 138 s. Bez ISBN.

POVRAZNÍK, Ján a kol.: *Celostná manažerska kompetentnosť-potreba, prístupy a metódy jej ohodnotenia: Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára*. Vydanie prvé. Bratislava: Ekonóm, 2013. 136 s. ISBN 978-80-225-3602-8.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vydanie prvé. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

ŠEFČÍK, Vladimír a Tomáš JEŘÁBEK a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Vydanie prvé. Český Těšín: Vydavatelství Infinity art s.r.o., 2017. 240 s. ISBN 978-80-86380-84-1.

- ŠLOSÁR, Rudolf, Anna Šlosárová a Štefan Majtán. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Vydanie tretie. Bratislava: SPN, 2002. 254 s. ISBN 80-080-3334-7.
- VÁGNER, Ivan. *Management z pohľadu všeobecného a celostného*. Vydanie prvé. Brno: MUNI, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.
- VAVERČÁKOVÁ, Marta a Michaela HROMKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. Vydanie prvé. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018. 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2.
- VETRÁKOVÁ, Milota a kol. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Vydanie prvé. Banská Bystrica: EFUMB, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
- VODÁK, Jozef. *Stratégia rozvoja ľudského potenciálu*. Vydanie prvé. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2005. 150 s. ISBN 80-969346-0-0.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Personálny manažment, historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Vydanie prvé. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2006. 288 s. ISBN 80-89018-98-X.
- VYŠŇOVSKÁ, Jitka. *Personálna činnosť*. Vydanie prvé. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006. 122 s. ISBN 80-7165-580-5.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

BRUKKER, Gustáv a Jana OPATÍKOVÁ. *Veľký slovník cudzích slov* [online]. Bratislava, 2006 [cit. 2021-03-31]. Dostupné na: <http://www.voltaire.netkosice.sk/>

OBCHODNÝ ZÁKONNÍK. *Podnik a obchodné imanie* [online]. Bratislava, 1991 [cit. 2021-03-03]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/>

PODNIKANIE V DEFINÍCIÁCH A POROVNANIACH. *Základný legislatívny rámec podnikania na Slovensku* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/>

PODNIKAJTE. *Podnikanie vs. zamestnanie* [online]. Považská Bystrica, 2013 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/>

MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Zamestnanec* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2021-31-3.]. Dostupné na: <https://www.mpsvr.sk/>

PROFESIA. § 11-12 *Zamestnanec* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné na: <https://www.profesia.sk/>

MANAGEMENTMANIA. *Zamestnanec* [online]. Pilsen, 2019 [cit. 2021-02-28]. Dostupné na: <https://managementmania.com/>

ÚVZ SR. *Rozhodnutie o zákaze prevádzkovania zariadení a podnikov verejného stravovania* [online]. Bratislava, 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné na: <https://www.uvzsr.sk/>

## **VLASTNÉ ZDROJE**

PRÍRUČNÁ PODNIKOVÁ EVIDENCIA - účtovná, mzdová, skladová.

## **ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV, TABULIEK**

Obr. 1	Rozhodnutie vykonávať podnikateľskú činnosť .....	28
Obr. 2	Dohoda o vykonaní odborného výcviku, Pracovná zmluva .....	30
Obr. 3	Rozhodnutie, Žiadosť o prenájom pozemku .....	32
Obr. 4	Rekonštrukcia v roku 2018.....	36
Obr. 5	Osvedčenie o živnostenskom oprávnení.....	37
Obr. 6	Súčasná Paloma Bistro & Coffee .....	43
Tab. 1	Metódy získavania zamestnancov 1997 - 2006.....	29
Tab. 2	Finančné náklady na rekonštrukciu .....	32
Tab. 3	Metódy získavania zamestnancov 2007 – 2017 .....	33
Tab. 4	Finančné náklady na rekonštrukciu .....	35
Tab. 5	Finančné náklady na nákup vybavenia .....	36
Tab. 6	Metódy získavania zamestnancov 2018 – marec 2020 .....	38
Tab. 7	Prerušovanie činnosti prevádzky Paloma Bistro & Coffee .....	44

## **ZOZNAM ZNAČIEK A SKRATIEK**

Zb.	Zbierky
Z. z.	Zbierka zákonov Slovenskej republiky
SR	Slovenská republika
IČO	identifikačné číslo organizácie
DIČ	daňové identifikačné číslo
IČ DPH	identifikačné číslo pre daň
ELRO	Európske ľudové remeslo
SR	Slovenská republika
SNR	Slovenská národná rada
ZŠŠ	Združená stredná škola
SOU	Stredné odborné učilište
SOŠ	Stredná odborná škola
MŠ SR	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky
ISTP	internetového sprievodcu trhom práce
ÚVZ SR	Úrad verejného zdravotníctva Slovenskej republiky