

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Analýza personální strategie společnosti

Safari pivovar

Diplomová práce

Bc. Nikol NOVOTNÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Děkuji dvěma dámám, které stojí za zrodem této diplomové práce. Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D., za odborné vedení závěrečné práce za přínosné vedení konzultací a mnoho odborných rad. Dále děkuji paní Andree Mašínové za neocenitelnou pomoc při zpracování diplomové práce, věnovaný čas i množství poskytnutých informací.

Obsah

Úvod	5
1 <i>Strategické řízení</i>	7
1.1 Základní pojmy v rámci strategického řízení	7
1.2 Role personální strategie ve strategickém řízení firmy	9
2 <i>Personální strategie</i>	10
2.1 Personální strategie a specifika v malé a střední firmě	16
3 <i>Zásady a postupy úspěšné personální strategie</i>	18
3.1 Vytváření pracovního místa	18
3.2 Analýza pracovních míst	19
3.3 Plánování lidských zdrojů	19
3.4 Obsazování volných pracovních míst	21
3.5 Motivace pracovníků (hodnocení a odměňování zaměstnanců)	22
3.6 Strategické vzdělávání a rozvoj	24
3.7 Péče o zaměstnance	25
4 <i>Současné trendy v řízení lidí</i>	27
5 <i>Představení vybraných společností SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o.</i> ...	32
6 <i>Personální strategie SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o.</i>	37
6.1 Výzkumné otázky	44
7 <i>Empirický výzkum</i>	46
7.1 Metody zkoumání	46
7.2 Sběr dat	46
7.3 Analýza dat dotazníkového šetření a jejich vyhodnocení	47
8 <i>Vyhodnocení dat, jejich interpretace a návrh opatření</i>	61
8.1 Vytvoření pozice personalisty	61
8.2 Vytvoření osobního dotazníku uchazeče o zaměstnání	63
8.3 Zavedení nového softwaru – Gastrobook	64
Závěr.....	66
Seznam literatury	68
Seznam obrázků a tabulek	70
Seznam příloh.....	71

Seznam použitých zkratk a symbolů

AI Artificial intelligence

CSR Corporate social responsibility

DPP Dohoda o provedení práce

EU Evropská unie

HPP Hlavní pracovní poměr

HR Human resources

Úvod

V současnosti, v rychlém a progresivním podnikatelském světě, je strategické řízení v oblasti lidských zdrojů hlavním faktorem vedoucím k úspěchu společností napříč všemi odvětvími. Zvláště pak v této oblasti je nutné být neustále o krok napřed, sledovat vývoj a konkurenci a co nejrychleji se přizpůsobovat jak změnám na trhu, tak i v rámci firmy. Každá společnost by měla klást velký důraz na analýzu a optimalizaci personální strategie a využívat získaných poznatků k rozvoji firmy.

Cílem této diplomové práce je provést ucelenou analýzu v podnicích SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o., která na základě laterální rešerše z pohledů na personální strategii, personální řízení a s důrazem na strategické plánování bude provádět analýzu současného stavu s ohledem na personální strategii v podnicích SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. Bude provedeno její zhodnocení a na základě provedeného rozhovoru a dotazníkového šetření budou navrženy možnosti zlepšení včetně způsobu jejich implementace do provozu firem.

Jednou z hlavních motivací, která vedla k výběru tohoto tématu a s ním propojené analýzy společností SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o., je dlouholetá pracovní zkušenost v těchto podnicích. Autorka zde byla zaměstnána již od svých 17 let na brigádnické pozici a postupem doby se díky získávání zkušeností propracovala k zodpovědnějším funkcím. Vzhledem k osobnímu přístupu ze strany majitele a jeho manželky a vedení zde našla pevné zázemí a pronikla do zákulisí vedení těchto provozů. Zkušenost vedla k hlubšímu porozumění konkrétních specifik daných podniků a umožnila lepší identifikaci možných zlepšení. Načerpáné znalosti autorka využila již při psaní bakalářské práce, kterou vypracovávala na Vysoké škole polytechnické v Jihlavě.

V diplomové práci budou využity metody individuálního nestandardizovaného rozhovoru vedeného s paní Mašínovou, které budou doplněny výsledky dotazníkového šetření. Formuláře dotazníků byly distribuovány s pomocí paní Mašínové mezi zaměstnance SAFARI PIVOVARU s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o., a to v období těsně před ukončením hlavní sezóny 2023. Tento časový úsek byl zvolen úmyslně s ohledem na množství přítomných zaměstnanců a čerstvost jejich zkušeností.

Struktura práce má následující posloupnost. Nejprve bude v teoretické části za pomoci literární rešerše zpracováno strategické řízení a personální strategie firem. Budou určeny zásady a postupy úspěšné personální strategie a současné trendy v oblastech řízení lidských zdrojů. Následně autorka představí vybrané společnosti SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o., na které byla cílena tato diplomová práce.

Závěrem bude shrnutí všech aspektů zmiňovaných v diplomové práci a ze zjištěných skutečností bude vyselektována oblast, ve které by mohly být navrženy a posléze implementovány zlepšující postupy a skutečnosti do praxe.

1 Strategické řízení

Pokud chce být v současném tržním hospodářství firma úspěšná, je nutné zejména strategické rozhodování. Řízení firmy je nutné plánovat v dlouhodobém horizontu s ohledem na veškeré možné vývoje a s nimi spojené reakce. Obecně lze říct, že o co více je firma připravená i na méně reálné scénáře vývoje hospodářského trhu, o to více je poté schopná reagovat na nastalé situace. Ve strategickém řízení je potřebné neustále reagovat na faktory, např. vývoj konkurence, politiku v daném státě a její legislativu, ale i záležitosti týkající se ekologie atd. Vždy existuje poměr mezi správně strategicky řízeným podnikem, jež má dané cíle a směr vývoje a jeho úspěšností. Firma, jež si zakládá na správném strategickém řízení může rychleji reagovat na měnící se podmínky trhu, je efektivnější a dává svým zaměstnancům jistotu směřování a cílů firmy. Lze namítnout, že existují i argumenty proti pevnému a dlouhodobému strategickému řízení. Mezi ně se řadí např. i neočekávané „náhody“ nebo rychlost s jakou se situace na trhu může změnit. Další z výhod strategického řízení je i to, že zlepšuje komunikaci managementu s řídicími pracovníky, kteří poté zkvalitňují své rozhodování. Výsledky jednotlivých firem v rámci strategického řízení se téměř vždy odlišují. Dle odborníků však dlouhodobá vize firmy zdokonalí podnikání až o 80 % (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017).

1.1 Základní pojmy v rámci strategického řízení

Strategie

Každá firma si při svém vzniku stanoví cíle, kterých chce dosáhnout. Tomuto výsledku podřídí i svou strategii. Strategické cíle firmy lze vyjádřit způsobem SMART. Pod písmeny této zkratky se nalézají:

S – stimulating. Vize cíle musí být hnacím motorem k dosažení těch nejlepších výsledků.

M – measurable. Každý posun k dosažení cíle, ať již pozitivní nebo negativní, by měl být vyjádřitelný či změřitelný.

A – acceptable. Cíle firmy musí být vždy přijatelné pro všechny zainteresované subjekty, a to jak v rámci firmy, tak i mimo ni.

R – realistic. Cíle firmy by měly být stanoveny v dosažitelných a reálných hodnotách.

T – time. U cíle je nutné určit časový horizont ve kterém ho bude dosaženo (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

Mise

V okamžiku založení jakékoliv firmy či organizace je nutné mít stanoveno poslání (misi), jež se firma bude snažit za dobu své existence naplnit. Tímto posláním je poskytování svých zdrojů získaných výrobou či poskytnutí služeb koncovým zákazníkům. Dalo by se říct, že misí je vyjádřena základní myšlenka, kvůli které firma vznikla. Tato myšlenka bývá ve vyspělých zemích často u firem k vidění v jejich stanovách, prospektech či reklamách. Směrem k budoucím zákazníkům, zaměstnancům, ale i dodavatelům poskytuje zásadní informaci jakým cílům se hodlá firma věnovat. Naopak pro zaměstnance firmy mise vytváří základní normu určující jejich chování (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

Vize

Podnikatelská vize je dokumentem, který by měla mít vypracovaná každá dobře vedená firma. Tento dokument je obvykle vytvořen jako střednědobý (např. 5 let). U firem, jež jsou ve svém podnikání ovlivněny vnějšími faktory (např. platností patentů) se tato doba může lišit. Pod pojmem vize se rozumí, kde se v daném časovém horizontu bude firma nacházet v jednotlivých obdobích. Obsahem vize jsou jednotlivé body, jak těchto cílů v dané časové jednotce dosáhnout. Každá z firem si svou vizi vytváří sama a je tedy pro ni originální. I poté, co je vize u konkrétní firmy stanovena je nutné, aby si udržela jistou míru přizpůsobivosti. V případě nutnosti je žádoucí, aby firma reagovala na změny plynoucí z reakcí trhu (Fotr a kol., 2020).

Strategické obchodní jednotky (SBUs)

Pro správné fungování jakékoliv firmy je nutné mít zmapovaný trh, na který se tato firma chystá vstoupit. Prvním krokem je zjištění poptávky po konkrétním výrobku či službě, jež chce společnost v této oblasti nabízet. Management firmy by měl mít zjištěny základní informace, které ovlivní poptávku po jeho nabídce. Jedná se např. o druh konkurenčních výrobků či služeb, které jsou zde již zavedeny, výši poptávky a zda v budoucnu toto množství může růst a další ovlivňující faktory.

Většina firem podniká v tomto směru na vícero trzích. V tuto chvíli je nutné rozdělit strategii na jednotlivé obchodní části dle typu konečného produktu, který firma

nabízí. Poté je na ně nahlíženo jako na samostatné strategické obchodní jednotky (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

1.2 Role personální strategie ve strategickém řízení firmy

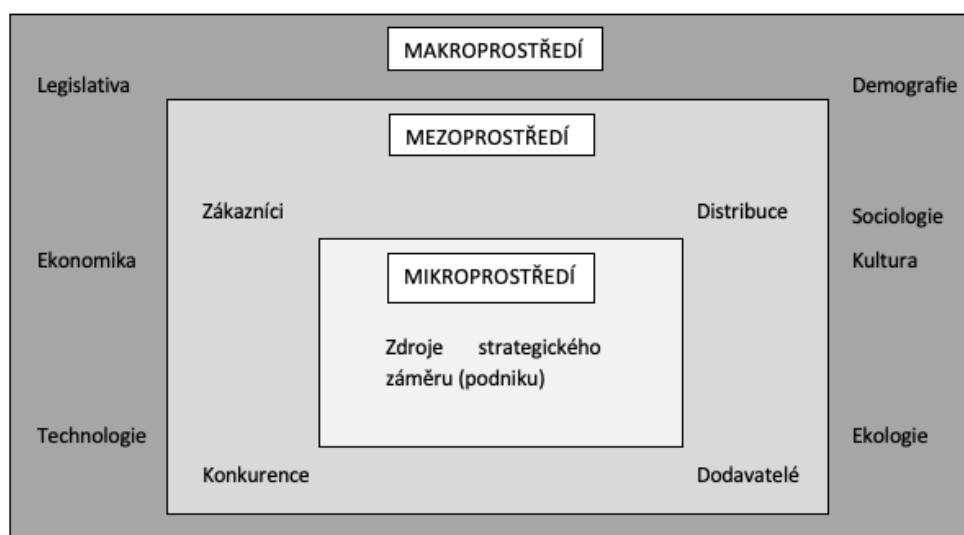
Strategie organizace se skládá z menších částí, jež jsou na sebe provázány a vzájemně se doplňují. Jednou z těchto částí je personální strategie. Ta se zaměřuje na řešení otázek v oblasti personální a jejím cílem je být nápomocna k splnění cílů strategie organizace. Personální strategie musí být pružná a dokázat reagovat jak na vnitřní podmínky organizace, tak na vnější vlivy, v nichž firma působí. Tyto cíle jsou dlouhodobé. Způsobů, kterými mohou firmy personální strategii sestavit je více a není možné formulovat pouze jeden správný postup. V každém případě je vždy nutné zohlednit základní body v dlouhodobém strategickém řízení podniku. Jedná se např. o to, kolik zaměstnanců a jaké kvalifikace bude firma v nadcházejících obdobích potřebovat. Zda jsou současní zaměstnanci motivováni k nejlepším výsledkům a je naplněn jejich výkonnostní potenciál a zda si firma v současné podobě poradí s úkoly, jež přijdou v nadcházejícím období. Je také důležité, aby se firma věnovala i rozvoji vzdělávání pracovníků, jež by vedly k lepší kvalitě výrobků či poskytování služeb (Kocianová, 2012).

2 Personální strategie

Personální strategie svou politikou podporuje celkovou strategii podniku a pomáhá ke splnění vytyčených bodů tak, aby bylo dosaženo nejvyššího možného úspěchu. Strategie musí umět reagovat na veškeré změny v chodu podniku a podpořit ve svém úseku celistvé fungování firmy. Je nezbytné, aby personální strategie nejprve vytvořila analýzy současného stavu a po jejich vyhodnocení sestavila strategii, směr, kterým se bude ubírat. Analyzovat je nutné vnitřní prostředí. Zde se zohledňuje chod podniku, naplánované cíle firmy i typ současných zaměstnanců a typ jejich práce. Oproti tomu je zde i analýza vnějšího prostředí, která zohledňuje veškeré okolní faktory, jež na firmu působí a v nichž firma musí existovat. Po vyhodnocení analýz je stanovena personální strategie (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Fotr a kol. (2020) dělí podnikatelské prostředí do následujících úrovní:

- Externí prostředí – jedná se o prostředí, které nijak nezávisí na fungování firmy.
- Mezoprostředí – oblast, jež lze do určité míry přizpůsobit správným vývojem marketingu.
- Interní prostředí – řadí se sem sama firma a její partneři či zákazníci.



Zdroj: (Fotr a kol., 2020, s. 56)

Obr. 1 Podnikatelské prostředí

V oblasti personální strategie se používá tzv. SLEPT analýza. Výměnou pořadí jednotlivých písmem lze získat další názvy používané v tomto oboru jako např. PEST, PESTLE, SLEPT či PESTEL. Jedná se však stále o stejnou analýzu. Její název je vytvořen složeninou prvních písmen oblastí, kterým by měla být věnována pozornost.

- S – social.
- L – legal.
- E – economical.
- P – political.
- T – technological.

Někdy bývá tato zkratka rozšířena o další písmeno E – environmental (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

- Sociologické faktory

V této části analýzy je nutno zhodnotit především sociální faktory, jež mají vliv na fungování společnosti. Je žádoucí, aby lidé spolupracující s firmou zastávali stejné firemní hodnoty a postoj firmy. Ať se již jedná o zaměstnance, dodavatele či zákazníky. Dále se zaměřuje na výzkum v oblasti demografické a strukturu populace. Konkrétně na vliv těchto ukazatelů na pracovní trh. V neposlední řadě je nutné zohlednit i situaci ve společnosti ve které firma působí (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

Lednický (2006) k tomuto dále doplňuje, že při stanovování podnikatelské činnosti je nutné zachovat rovnováhu mezi ekonomickou otázkou zisku firmy a zároveň odpovědností v sociální oblasti. Tyto body při svém zanalyzování vytvoří jak možnou cestu postupu firmy, ale ukážou i rizika, která by mohla firmu pozdržet (Lednický, 2006).

- Legislativní faktory

V oblasti vytváření právní analýzy je nutné dbát na zákony, nařízení a vyhlášky, které jsou v dané zemi v platnosti. Jejich dodržování by mělo být vyžadováno, protože jejich nedodržení by ve firmě mohlo mít za důsledek

sankciování. V případě České republiky je navíc nutné zohlednit i naše členství v EU a dodržování pravidel Unie. Jako příklad lze uvést zákon na ochranu osobních údajů o obchodních informacích. Je tedy nutné zpracovat veškeré podklady týkající se např. zabezpečení systému proti vniknutí z vnějšího prostředí, pravidelná proškolení zaměstnanců. S tímto narůstají i náklady firmy. Na druhou stranu, pokud jsou tato opatření fungující, je firma vnímána jako bezpečná (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

Právo a politický segment jsou nerozlučně provázány a prosazováním zákonů jsou určeny hranice podnikání. Žádný z právních systémů však nemůže být nikdy připraven na všechny nastávající eventuality a situace a poté musí nastoupit etický kodex firmy a jeho uplatnění v praxi (Lednický, 2006).

- Ekonomické faktory

Ekonomický stav podniku je silně provázán s nynějším, ale i budoucím stavem ekonomiky ve státě, ve kterém firma působí. Důležité je zmapovat jednotlivé oblasti, které mají vliv na vývoj ve firmě. Jedná se především o hospodářskou politiku vlády, která svými nařízeními či zákony může v daný okamžik, ale i do budoucna, výrazně ovlivnit chod podniku. Pokud se vláda rozhodne podpořit podnikání v určité oblasti nebo přislíbí ochranu investic. Dalším z důležitých faktorů je výše inflace, zda se stát nachází v příznivém stádiu hospodářského cyklu či všeobecně situaci na kapitálovém trhu. Výše uvedené vlivy jsou některé z mnoha činitelů, na které je nutné brát ohled při vytváření budoucí strategie. Pro příklad lze uvést, že pokud bude stoupat nezaměstnanost, odrazí se to ve snadnějším hledání nových pracovních sil a naopak (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

- Politické faktory

Pro vyjádření personální strategie podniku je velmi důležitým faktorem politika a politická situace státu. Odborníci se zabývají v dlouhodobých horizontech vítěznou stranou v následujících volbách. Pokud vítězná strana bude mít ve svém programu např. zvýšení minimální mzdy či sociálních dávek, odrazí se to i na situaci ve společnosti. Důležitou otázkou je i činnost

odborů, a to zejména u větších firem. V zmiňované oblasti mají odbory velice silné postavení a mohou vyjednat podmínky pro zaměstnance, které nemusí být pro ziskovost firmy rentabilní. Dalším z vlivů pro budoucí vývoj je i úroveň školství. Pokud stát podporuje reformy a zlepšování školního systému je poté i snazší hledání kvalifikovaných odborníků na danou problematiku (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

- **Ekologické faktory**

Každá země či region má v oblasti ekologie své priority. Firma by se tedy při vstupu na místní trh měla co nejvíce snažit přizpůsobit podmínkám a zákonům v dané oblasti. Důležité je analyzovat priority a zapracovat je do ekologického směřování podniku. Je žádoucí, aby se firma v rámci ochrany životního prostředí např. zaměřila na zvýšené využívání obnovitelných zdrojů, ekologickou recyklaci a udržitelný rozvoj. Lze zohlednit i dostupnost a velikost zdrojů vody a využití i té recyklované (Mallya, 2007).

- **Technologické faktory**

Vypracování rozboru z oblasti technologických trendů je pro chod podniku velmi důležitý. Firma působí v dané oblasti, a tak jako okolí ovlivňuje firmu, tak i firma ovlivňuje toto okolí. Změny v technologickém vývoji, pokud jsou brány na zřetel, se mohou stát ukazatelem úspěšnosti. Důležité je brát v potaz vývoj nových technologií, jejich zlevňování a zároveň rychlost jejich zastarávání. Pokud stát věnuje do vědy a výzkumu větší sumu a umožňuje tak rozvíjet nové techniky, odrazí se to i na kvalitnějším vývoji firmy. Další neopomenutelnou oblastí, kterou je důležité sledovat jsou např. nové postupy v pracovních procesech či rozvoj internetu. S tím jsou propojeny i nové styly bezhotovostních plateb (Mallya, 2007).

Nábor – získávání potřebných zaměstnanců

Pokud ve firmě dojde k potřebě nového pracovníka, prvním krokem je vyvolání tzv. náboru neboli získávání či vyhledávání nového pracovníka. Aby akce byla co nejúspěšnější, je důležité si nejdříve stanovit požadavky na pracovní místo. Zanalyzování relevantních aspektů, jako jsou např. vzdělání či nárok na časovou flexibilitu pracovníka. Po zhodnocení dat je také nutné rozhodnout, zda pozice není

možná obsadit z vnitřních zdrojů firmy a bude potřeba oslovit vnější zdroje. Náborů všeobecně lze rozdělit do dvou kategorií, na vnitřní a vnější (Kociánová, 2010).

Vnitřní zdroje

Dle Bartáka (2023) je nutné nejprve definovat jaké pracovníky a v jakém množství, eventuelně jak rychle, potřebuje společnost zajistit. V návaznosti na tento požadavek je výběr pracovníků směřován na jejich nabízené znalosti a kompetence. Kociánová (2010) dodává, že pokud je firma postavena před nutností volby obsazení volného či nově vzniklého místa z vnitřních či vnějších zdrojů, je vždy lepší se nejprve porozhlédnout v okruhu stávajících pracovníků. Pokud není na uvolněnou pozici nutně potřeba speciální kvalifikace, je možné ji obsadit v rámci vnitřních zdrojů zaměstnancem, který nedosahuje na své současné pozici uspokojivých výsledků, ale přesto mu firma chce dát možnost realizace. Dále může být obsazovaná pozice specifického rázu, a proto na její pokrytí lze přesunout stávajícího zaměstnance, který již dokončil svůj projekt. Pro pracovníka může být přesunutí na nabízenou pozici krokem vpřed a může to být chápáno jako povýšení se všemi jeho benefity. Pokud se firmě podaří obsadit volnou pozici v rámci vnitřních zdrojů, je to výrazem dobré personální politiky společnosti.

Vnější zdroje

Vnější zdroje se využívají poté, co požadovaní pracovníci nebyli nalezeni ve vnitřních zdrojích. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů lze využít v první řadě vlivu sociálních sítí. Jejich pomocí je možné oslovit široký okruh potenciálních vhodných kandidátů. S úspěchem se také setkalo doporučení od zaměstnanců nebo využití pracovních serverů či úřadu práce. Jednou z nejúspěšnějších strategií pokrytí požadovaného místa je využití tzv. outsourcingu (Armstrong, 2015).

Outsourcing

U tohoto typu náboru je důležité nejprve posoudit, v jakém rozsahu je požadovaná oblast zajištění nové funkce. Zda jde o jednotlivého zaměstnance či je potřeba pokrýt celá služba. Tj. zda vyžadovanou činnost je možné pokrýt přijetím jednoho pracovníka nebo zda je nutné pokrýt větší množství pozic. V případě vyhledávání se firma může obrátit na externí dodavatelskou společnost. Také vyhodnotí, zda externí partner bude poskytovat pouze jednotlivce na splnění určitých úkolů či zda převezme celou složku služby a zajistí její fungování. V praxi jde např. o to, zda

dodavatel outsourcingu poskytne zadávající firmě např. jednu uklízečku či si pod svůj dohled vezme kompletní úklidové služby v poptávající firmě. V případě že se zadávající firma rozhodne najmout externího dodavatele služeb na poskytování tzv. full servisu, pak už pouze kontroluje plnění a kvalitu odvedené práce či usměrňuje dodávané služby. Tento typ outsourcingu se většinou používá ve chvíli, kdy firma v dané oblasti zahajuje svou činnost a potřebuje tak vykrýt okrajové oblasti své činnosti. Využitím externího dodavatele pracovních zdrojů se může soustředit na klíčové strany své činnosti a není nutné rozměňovat pozornost a současnou činnost mezi méně podstatné oblasti. Po ustálení firmy na trhu a jejím rozběhnutí, kdy jsou již klíčové oblasti fungování firmy obsazeny a ustáleny, lze externího dodavatele postupně nahradit firemními zaměstnanci. Tento postup se ale v některých případech může ukázat jako nerentabilní. Pokud zaměstnance dodává externí subjekt, lze dosáhnout úspor nákladů a zároveň při výpadku některého z pracovníků není třeba hledat náhradu – poskytne ji externí dodavatel (Mužík, Krpálek, 2017).

Barták (2023), Koubek (2011) a Vajner (2007) se shodují, že mezi **výhody vnitřního výběru zaměstnance** na požadovanou pozici lze zařadit:

- nižší ekonomická náročnost na vyhledání uchazeče,
- zaměstnavatel může posoudit zaměstnancovi schopnosti a předpoklady pro daný úkol,
- uchazeč již zná pravidla firmy a nemusí podstupovat vstupní školení,
- obsazením z vnitřních zdrojů je mezi zaměstnanci posilována možnost motivačního růstu,
- firma tak zhodnocuje předchozí investice do školení a dovedností zaměstnanců.

Naopak jako **nevýhody vnitřního výběru zaměstnance** uvádějí:

- stávající kandidáti nemusí přinést nové myšlenky,
- přesunutý pracovník, který byl na svém předchozím projektu úspěšný, nemusí být automaticky úspěšný při plnění nového úkolu,

- v případě povýšení kandidáta v současném kolektivu může vzniknout bariéra v rámci bývalých kolegů,
- pokud firma dodržuje upřednostnění obsazení funkce z vnitřních zdrojů (povyšování), zaměstnanec po určitém množství povýšení nemusí být schopen zvládat zadané úkoly,
- rivalita mezi pracovníky v soutěžení o vyšší pozici může ovlivnit atmosféru na pracovišti.

Předchozí autoři začleňují v případě **vnějšího náboru zaměstnance** mezi **výhody**:

- širší okruh eventuálních zájemců, a tím pádem i nových myšlenek a přístupů,
- nový zaměstnanec je nezaujatý a přináší svěží vítr do kolektivu,
- nováček se bude snažit o vytvoření dobrého dojmu a odvádět práci rychleji a pečlivěji,
- v případě využití personálních agentur je ručení za kvalitu zaměstnance v jejich režii,
- při potřebě více kvalifikovaného zaměstnance je zpravidla vyšší šance jeho nalezení z vnějších zdrojů.

Mezi **nevýhody vnějšího výběru zaměstnance** uvádějí:

- nutnost zaškolení nového pracovníka a další náklady na jeho zapracování,
- nově příchozí se nemusí bezproblémově začlenit do stávajícího kolektivu,
- pokrytí požadované pozice vyžaduje delší časový úsek a s tím jsou spojeny i vyšší náklady,
- riziko vzniku nepříjemností ze strany současných zaměstnanců, kteří měli zájem o nabízené místo,
- v případě oslovení personální firmy, vznikají vyšší náklady na mzdu.

2.1 Personální strategie a specifika v malé a střední firmě

I u malých a středních firem je nutné mít vypracovanou personální strategii. Dokonce lze konstatovat, že malé firmy musí daleko rychleji reagovat na změny a vytvářet nové oblasti uplatnění. Zatímco většina podnikatelů jde za zvýšením své

životní úrovně, ve správně vedené personální strategii malé a střední firmy je snaha o pohled do dlouhodobější reality. Žádoucí je směřovat podnik k rozvoji a zlepšování, byť na úkor nižších zisků pro majitele. V personální strategii se musí zohlednit i místo, kde firma působí, rozmístění obyvatel v daném okolí či jeho ochota dojíždět za prací.

Všeobecně by se dalo říct, že menší firmy mají nižší počet pracovníků či užší specializaci na jeden okruh činnosti. V malých firmách je většina kompetencí ohledně řízení či směřování firmy držena v rukou majitele, jenž má k ruce své zástupce. Vzhledem k tomu je vedení v daleko užším kontaktu s řadovými pracovníky, a i rozhodování je flexibilnější. Naopak při pohledu z druhé strany, při výpadku jednoho či dvou z vedoucích pracovníků (např. z důvodu nemoci) dochází k plynulému přerušení chodu firmy. A tím je tedy firma zranitelnější (Koubek, 2011).

3 Zásady a postupy úspěšné personální strategie

V této části bude rozebrána personální strategie a její zásady a postupy. Je zde podrobněji vysvětleno, jak postupovat v oblastech nutných pro úspěšné zpracování personální strategie ve firmě. Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013) uvádějí, že toto může posloužit manažerům a pověřeným zaměstnancům k vytvoření úspěšné osnovy strategie.

3.1 Vytváření pracovního místa

Aby firma byla schopna svého delšího fungování, musí zajistit odpovídající personální pokrytí. Pokud má přijmout nové zaměstnance musí si nejprve zodpovědět základní otázky a na základě jejich vyhodnocení vytvořit dané pracovní místo. Mezi tyto otázky spadá např. vyhrazení co bude cílem nového zaměstnance, jak má postupovat při výkonu práce, jaká bude jeho pracovní doba, pracovní prostředí a v neposlední řadě, jaká bude jeho finanční odměna za vykonanou práci. Pokud je takto specifikovaná pracovní činnost, musí firma z druhé strany zaručit budoucímu zaměstnanci, že vykonávaná práce bude v souladu s právními předpisy, zaměstnanec bude motivován k lepším výkonům a nebude mu hrozit fyzická či psychická újma. Při vytváření tohoto pracovního místa je žádoucí již dopředu počítat s jeho propojením do širších organizačních jednotek. Tím vzniká základní organizační struktura firmy a dochází k požadovanému pracovnímu výsledku (Šikýř, 2016).

Koubek (2011) dodává, že efektivní vytváření pracovních míst je většinou pro menší a střední firmy záležitost poměrně složitá. Je tedy lepší využít nabídky některé z poradenských firem a požádat je o odbornou analýzu a zpracování této otázky. V reálném chodu je v současnosti spíše běžnou praxí vytvoření pracovního místa vedoucím pracovníkem bez jakékoliv budoucí vize. V těchto případech se často stává, že zaměstnanec nemá v pracovní smlouvě pevně určenou náplň práce a výkon jeho činnosti je posouván dle okamžité potřeby firmy.

Dále Koubek (2011) zmiňuje, že specifikem malých firem je těžší plánování potřeby zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že v malých firmách se daleko hůře odhaduje potřeba nových pracovníků, je v tomto případě pro firmy výhodnější pokrytí z vlastních zdrojů. To znamená, že pro danou firmu je přínosnější, pokud mají její

zaměstnanci širší záběr znalostí a dovedností a jsou tedy schopni bez problémů pružně vykonávat práci na různých úsecích.

3.2 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance“ (Šikýř, 2016, str. 80).

Výsledkem této analýzy by měl být dokument, díky kterému zodpovědný pracovník může přijmout zaměstnance, který svými schopnostmi odpovídá na přesně specifikované a dané místo. V tomto dokumentu je přesně popsán vzhled pracovního místa, tzn. kdo bude danému pracovníkovi nadřízený, zda daný pracovník bude mít ve své funkci podřízené, jaké budou jeho pracovní povinnosti a pravomoci. Dále je v této analýze konkrétně specifikováno dosažené vzdělání, jež zaměstnanec musí mít. Pokud to místo vyžaduje, jsou zde vyjmenovány i nutné dovednosti či praxe. Samozřejmostí je i výpis z rejstříku trestů či dobrý zdravotní stav (Šikýř, 2016).

3.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je důležitou částí v řízení podniku. Jeho cílem je analyzovat současnou i budoucí potřebu firmy na množství a typ zaměstnanců a navrhnout řešení, jež by vedla k pokrytí těchto požadavků. Současně zajišťuje u stávajících zaměstnanců pokrytí jejich potřeb, např. rekvalifikacemi a následným přesunem z nadbytečných na nedostatkové pozice. Plánování by se dalo rozdělit do tří následujících oblastí:

- plánování potřeb zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Plánování potřeb zaměstnanců – při tomto plánování si organizace musí vytvořit rozbor v kterém zohlední, jaký počet a jakých zaměstnanců bude potřebovat. Pokud se jedná např. o firmu, jež nárazově (sezónně) potřebuje určitý počet pracovníků s nižším dosaženým vzděláním, aby byl zajištěn plynulý chod firmy. Výsledkem by měl být jasně daný plán nábory zaměstnanců na dané období a jejich délka vykonávané práce.

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců – zde firma kalkuluje kolik pracovníků a jakého typu v dané chvíli má k využití a zda je jejich počet dostačující na vytvoření naplánovaného cíle. Pokud se ukáže, že tento počet zaměstnanců není dostačující, firma může zvážit využití vnitřních i vnějších zdrojů.

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců – v okamžiku, kdy je pracovník na své pozici již etablován, by firma měla plánovat jeho rozvoj. Dlouhodobým naplánováním kariéry zaměstnance firma napomáhá jeho profesnímu růstu. Je potřebné vytvořit takový plán, jenž by pracovníkovi i zaměstnavateli v budoucnu zhodnotil veškeré investice do jedince.

Velkou výhodou při využití vnitřních zdrojů organizace je především fakt, že se tito lidé většinou již znají z dosavadního působení. Sami zaměstnanci jsou motivováni k nasazení na nové pozice možností rozšíření své kvalifikace, a to jim zvyšuje i možnosti v budoucnu. Jedním z negativních důsledků by mohla být skutečnost, že firma nemusí vyhledávat nové pracovní síly, a tudíž nerozšiřuje své portfolio zaměstnanců o nové talenty (Šikýř, 2016).

Dle Koubka (2015, str. 129) do vnitřních zdrojů zařazujeme:

- *„zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku,*
- *zaměstnanci organizace uvolnění v důsledku organizačních změn,*
- *zaměstnanci organizace připraveni vykonávat náročnější práci,*
- *zaměstnanci organizace ochotni vykonávat jinou práci.“*

Pokud firma potřebuje pokrýt volná místa, může zvolit využití vnějších zdrojů. Výhodou je širší výběr mezi uchazeči a široká paleta nových zaměstnanců se značnými zkušenostmi. Tito lidé obvykle přinesou do organizace „svěžící vítr“ a nové idey, které mohou obohatit a rozšířit chod společnosti. Nevýhodou by mohlo být, jestliže firma v konkrétním okamžiku, kdy tyto zaměstnance potřebuje, je není schopna nalézt. Poté musí personalisté vynaložit mnohem více úsilí a prostředků k získání těchto žádoucích zaměstnanců, a to s ne vždy úspěšným koncem. Proto také větší a úspěšnější organizace dávají přednost výchově svých zaměstnanců a investováním do jejich vzdělávání a až pak hledají požadované zaměstnance z vnějších zdrojů (Šikýř, 2016).

Dle Koubka (2015, str. 129-131) do vnějších zdrojů zařazujeme:

- „volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce;
- zaměstnanci jiných organizací;
- studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí;
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.“

U menších firem se vždy daleko hůře pokrývají nově vzniklé úkoly z vnitřních zdrojů společnosti. Je tedy důležité, aby personalisté měli vždy dobře zmapovanou situaci na trhu práce. Bohužel, dostupné zdroje, jako např. úřad práce či podobné zdroje nejsou vždy dostatečně spolehlivé. Jeví se proto efektivněji při přijímání nových zaměstnanců formulování jejich pracovních povinností ve smlouvách v širším okruhu (Koubek, 2011).

3.4 Obsazování volných pracovních míst

Pokud se ve firmě vytvoří nové pracovní místo, je na personálním oddělení vytvořen požadavek s přesně danými kritérii, jež by měl nový zaměstnanec splňovat. V moderní personalistice se zohledňuje nejen dostačující kvalifikace uchazeče, ale i jeho osobnostní rysy. V praxi to znamená, že vhodný kandidát by měl nejen na dané pozici splňovat veškerá kvalifikační kritéria, ale i vycházet se zaměstnanci ve svém okolí a být všeobecně přínosem pro firmu. Důraz se klade i na jeho pracovní nasazení, loajalitu a ochotu pro firmu obětovat např. svůj volný čas.

V okamžiku, kdy v organizaci dojde ke vzniku potřeby pokrytí nebo vytvoření nového místa, začíná **vyhledávání zaměstnanců**. Personální management si v první řadě zodpoví několik základních otázek. Jedná se o specifikaci např. jaké zaměstnance firma shání, kolik jich bude potřeba a jak rychle, jakou mají mít zaměstnanci kvalifikaci, pokrytí z vnitřních či vnějších zdrojů.

Po zodpovězení těchto základních otázek dojde k samotnému **výběru zaměstnanců**. Cílem výběru zaměstnanců je vždy zajištění nejlepšího uchazeče z přihlášených, jež splňuje požadavky dané v personálním oddělení. Cílem je takový uchazeč, který splňuje veškeré požadavky týkající se vzdělání, ale i svým charakterem zapadne do budoucího kolektivu a zároveň je přínosem pro celou firmu.

Samotný nábor nového uchazeče se děje dvěma základními postupy při **výběru vhodných uchazečů**. Pro nižší pozice, jako jsou např. dělnické

a administrativněsprávní se postupuje na základě výběrového řízení. Pokud se hledá zaměstnanec na obsazení vyšších řídicích funkcí či na specializované místo, tak se již vypisuje konkurzní řízení.

V okamžiku, kdy je nový zaměstnanec přijat, prochází tzv. přijímacím **procesem nových pracovníků**. Pověřený zaměstnanec nováčka provede procesem podpisů všech pracovních dokladů, seznámí jej s firemními předpisy a provede jej po pracovišti.

V krátké době po nástupu nového zaměstnance na jeho pracovní pozici dochází k **adaptaci**. Po tuto dobu by nováček se měl seznamovat s během firemních věcí, naplní své práce a pracovními podmínkami. V této adaptaci nováčkovy pomáhá jeho patron. Patronem je člověk (může být i nadřízený), který je již s chodem firmy detailně seznámen a nováčkovi usnadní zařazení mezi zaměstnance (Barták, 2023).

Koubek (2011) upozorňuje na specifikum ohledně získávání pracovníků u malých a středních firem. Zde personalisté musí velice pečlivě vybírat, který z uchazečů bude zvolen. Zatímco u velkých firem je počet zaměstnanců na daný úkol zpravidla větší, v malé firmě je toto na bedrech jednoho člověka. Proto je nezbytné vždy svědomitě vybírat vhodného pracovníka.

3.5 Motivace pracovníků (hodnocení a odměňování zaměstnanců)

Hodnotnou složkou v ovlivňování kvality a kvantity práce zaměstnance je jeho motivace k lepším výsledkům. Všeobecně lze shrnout motivování do tří bodů. Jedná se o hodnocení, odměňování a podporu jejich vzdělávání a rozvoje. Kombinací těchto tří bodů je možné ovlivnit výkonnost zaměstnance. Neméně významným může být i osobní příklad nadřízeného (šéfa) (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

Po zapracování zaměstnance na jeho funkci, by mělo docházet k jeho **hodnocení**. Hodnocení rozlišujeme jako formální či neformální. K neformálnímu dochází většinou průběžně během práce a nadřízený pracovník díky němu může plynule zaměstnance pochválit či naopak upozornit na nedostatky. Důležitější je však tzv. formální hodnocení, k němu ve firmách zpravidla dochází v určitém časovém období. Za tuto dobu je na zaměstnance vytvořen jakýsi posudek, ve kterém je zhodnocena kvalita jeho práce. Výhodou formálního hodnocení je to, že je lépe

vyjádřeno nasazení zaměstnance, jeho slabé i silné stránky, nutnost dodatečného vzdělání, možnost přeřazení na náročnější pozici. Naopak lze s předstihem definovat jeho slabé stránky a problémy. Hodnocení by mělo vznikat v takovém časovém rámci, aby mělo aktuální vypovídající hodnotu. Zpravidla se jedná o časový rámec jednoho roku, ale je možné jej vypracovat i dle potřeb. Hodnocení se také zpracovává při odchodu zaměstnance a jeho doporučení k novému zaměstnavateli (Koubek, 2011).

Barták (2023) doplňuje, že základní hodnocení se může specializovat na několik pohledů. Může hodnotit pracovní výkonnost zaměstnance (množství práce odvedené jedincem), posuzovat kvalitu práce, zohledňuje, do jaké míry je zaměstnanec schopen zadaný úkol vyřešit sám či postoj pracovníka k řešení zadané práce (aktivní přístup). Dále hodnotící pracovník zadává zaměstnanci úkoly na další hodnocené období. Jak zadanou práci splnil bude vyhodnoceno při dalším setkání. Hodnocení by mělo být komplexní a je především nutná jeho objektivita.

Dle Armstronga (2015) je pracovní výkon zaměstnance a jeho pracovní nasazení úzce provázáno s jeho **odměňováním**. Personalisté společnosti by měli vytvářet podmínky, které zajistí za vysoce kvalitní a efektivní práci spravedlivé odměňování. Systém odměn je důležitou částí pracovního poměru. Mělo by být adekvátní, že kvalita pracovního výkonu ovlivní odměnu a naopak. Firma by měla mít vytvořenou filozofii odměňování v podobě základních zásad. S těmito zásadami by měli být zaměstnanci seznámeni. Základní body odměňování organizace vytváří tak, aby byly přehledné, srozumitelné a hlavně transparentní. Jejich cílem je přilákat potřebné pracovníky a zatraktivnit jejich zaměstnání. K odměňování může docházet jak v podobě celkové odměny, tak i k finančnímu benefitu za dodržení dílčích úkolů. V systému odměňování se nacházejí dvě hlavní složky. První složkou je odměňování finanční a v té druhé jde o nepeněžní odměny. Kombinace těchto dvou složek je důležitým faktorem, jenž ovlivňuje úroveň pracovního procesu.

Hodnocení pracovníků v malých a středních firmách je vytvářeno většinou na základě osobních vztahů ve firmě. V malých podnicích s menším množstvím zaměstnanců je podstatné hledat citlivější způsob při hodnocení. Na těchto pracovištích dochází k osobním vztahům mezi hodnotícím a hodnoceným. Je tedy důležité při vytýkání nedostatků zvolit mírnější formu a detailnější vysvětlení vytýkaného problému (Koubek, 2011).

Jinak tomu není ani při odměňování pracovníků v malých a středních firmách. Vzhledem k tomu, že se zde zaměstnanci zpravidla znají či dokonce jsou zde zaměstnání i rodinní příslušníci majitele, je nutné při odměňování postupovat se značnou citlivostí. Stanovená odměna může ve firmě zafungovat jak negativním dopadem (pokud pracovník není s její výší spokojen), tak i pozitivně, a to zvýšením produktivity práce (Koubek, 2011).

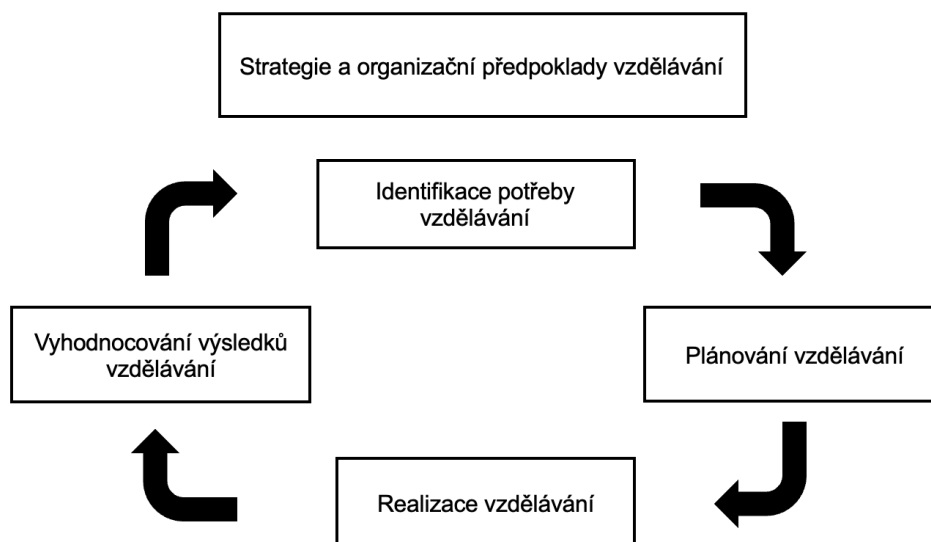
3.6 Strategické vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání pracovníků je významnou součástí personální strategie každé firmy. Personalisté musí být připraveni pokrýt z firemních zdrojů nově vznikající pracovní místa. Ideální je mít v záloze připraveny zaměstnance, kteří díky školení či do vzdělání budou rozsahem svých znalostí schopni pokrýt potřebnou část nároků. V podnicích s větším počtem zaměstnanců je častější, že probíhá hromadné školení pro větší počet uchazečů. Na rozdíl od toho v malých podnicích jde častěji o individuální přístup. Vždy je ale nutné, aby firma měla vizi, jakým směrem a v jakých oblastech bude nutné investovat do vzdělání svých zaměstnanců (Koubek, 2011).

Jak již bylo zmíněno, pro udržení hladkého chodu firmy je zásadní neustálá investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. V mnoha případech lze říct, že se zaměstnanci vzdělávají průběžně s předložením nových úkolů, jenž musí splnit. V tomto případě jde o „živelné“ vzdělávání, kdy zaměstnanec, aby vyřešil úkol, který ještě nezná, je nucen vytvořit nový postup a naučit se sám od sebe novým dovednostem. Na druhou stranu, každá organizace by měla mít vypracován plán vzdělávání s ohledem na nové postupy či úkoly, které její zaměstnance čekají. To vede k úspěšnému rozvoji organizace a jejich cílů (Armstrong, 2015).

Jednou z hlavních oblastí je **odborné vzdělávání zaměstnanců**. Při tomto je prohlubována znalost pracovníka v odborné části jeho využití zaměstnavatelem. Při nástupu do práce je zaměstnanec zaškolen na určité pracovní pozici a musí být seznámen s potřebnými schopnostmi k vykonání zadané práce. Již v průběhu zaměstnání dochází k doškolení. Zde si zaměstnanec prohlubuje či rozšiřuje schopnosti v rámci daného oboru a rozšiřuje znalosti např. i v rámci vývoje technologií. Další oblastí, kdy dochází k školení zaměstnanců je při jejich převedení na jinou pozici. Zde dochází k rekvalifikaci pracovníka, aby nemusel být propuštěn

z důvodu nadbytečnosti. Součástí vzdělávání zaměstnanců může být i jejich příprava na budoucí možné zařazení, kdy si pracovník zvyšuje kvalifikaci (Šikýř, 2016).



Zdroj: (Koubek, 2015)

Obr. 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

V reakci na stále se zvyšující požadavky, rozvoj techniky a technologií je nezbytné i v rámci malých a středních firem mít zpracován plán vzdělávání pracovníků. U malých podniků je žádoucí, aby byly vytvořeny možnosti, kdy si zaměstnanci mohou své schopnosti rozšiřovat a prohlubovat individuálně. Důraz by měl být kladen na umožnění a přístup k novým informacím, kurzům a v neposlední řadě i účasti na stážích (Koubek, 2011).

3.7 Péče o zaměstnance

Všeobecně by se dalo shrnout, že čím větší vynakládá zaměstnavatel péči o zaměstnance a jejich pracovní prostředí, tím lépe by se zaměstnanec měl cítit. Spokojený zaměstnanec se rovná kvalitněji a lépe odvedená práce. Tato péče se dělí do dvou základních rovin. V první řadě se jedná o povinnou (smluvní) péči. Týká se to délky pracovní doby, pracovnímu okolí, dodržování bezpečnosti práce atd. Druhou úrovní je tzv. dobrovolná péče, při které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci výhody nad rámec péče povinné.

Je důležité najít rovnováhu mezi motivováním zaměstnanců a výsledky jejich práce. Firma musí najít takové nástroje odměňování zaměstnanců, aby ti měli pocit, že jsou sami vnitřně vedeni k dosažení cílů firmy, a to je pro ně dostatečnou kompenzací. Samotné odměny vedoucí k uspokojování vnitřních potřeb pracovníků jsou pro ně užitečné a přínosné.

Zákoník práce upravuje délku pracovní doby v pracovním poměru včetně délky odpočinku. Při podpisu pracovní smlouvy je zaměstnanec seznámen s rozvržením jeho pracovního týdne při různých pracovních režimech. Zaměstnavatel může se zaměstnancem podepsat i jiný typ pracovní smlouvy, např. na zkrácenou pracovní dobu. Ze zákona je uvedeno i rozvržení pracovního týdne. V současnosti zaměstnavatelé i sami zaměstnanci začínají vyhledávat i jiné typy pracovních úvazků, jako je např. sdílení pracovního místa či distanční práce.

Nedílnou součástí je i kvalitní pracovní prostředí. Dobře zvolené okolí může zaměstnance motivovat k lepším výkonům a kvalitněji odvedené práci. Zákonem upravené podmínky (výstražné značky, upozornění na prostředky požární ochrany) je pouze jeden z faktorů barevné koncepce pracoviště (Šikýř, 2016).

Koubek (2011) poukazuje na markantní rozdíl mezi velkými a malými podniky. Zatímco početná firma může nabídnout svým zaměstnancům větší materiální zázemí, na rozdíl od ní malá firma může tuto péči zaměřit individuálně k jednotlivým pracovníkům. S ohledem na potřeby zaměstnance je schopna vytvořit např. pružnější pracovní dobu, či nabídnout neobvyklou formu práce.

4 Současné trendy v řízení lidí

Konkurenceschopnost firem se v posledních letech přesouvá z oblastí do té doby důležitých, jako např. vývoj nových technologií, výrobních činností do oblastí zaměřující se na lidské zdroje. Vzhledem k tomu, že nové technologie se dají velice snadno okopírovat a technický pokrok je u stejně zaměřených firem přibližně stejný, je důraz kladený na lidské zdroje velmi důležitý (Kociánová, 2012).

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců bylo vždy v určité míře oborem trendů lidských zdrojů ve firmě. V současnosti se tato oblast posouvá daleko více k individuálnímu přístupu k zaměstnanci. Především se jedná o trend, jenž zdůrazňuje, že vysokoškolské vzdělání zaměstnance může nahradit přirozená inteligence jedince a jeho zkušenosti v oboru. Je prokázáno, že firmy, které dokážou ocenit zaměstnance s těmito benefity, se v současné době stávají flexibilnějšími a konkurenceschopnějšími (www.pinya.hr, 2024).

Trendem dneška je vzdělávání, jehož rychlost a směr si sám zaměstnanec, po konzultaci se svým nadřízeným, stanoví. Stanoví se také to, jakého typu vzdělání chce dosáhnout a sám si také vyhledává dostupné možnosti a příležitosti učení. Mezi moderní směry ve sdílení zkušeností nebo naučených znalostí se řadí tzv. peer learning, kdy zaměstnanec, který např. prošel školením, sdílí své poznatky s dalšími spolupracovníky. V tomto případě dochází k předání naučených dovedností mezi širší okruh zaměstnanců, zároveň si proškolený zaměstnanec zopakuje přijaté informace (www.novitim.cz, 2024).

Sociální odpovědnost organizací

Dle Armstronga a Taylora (2014, str. 106) je definována sociální odpovědnost organizací: *„jako projev organizací, které své podnikání vedou eticky, zohledňují enviromentální, sociální a ekonomický dopad svých činností a tím překračují pouhé dodržování zákonů.“*

Již začátkem 20. století vzniká myšlenka, ve které je zdůrazněna odpovědnost firmy za sociální odpovědnost. Prosazování této myšlenky mají za úkol hlavně vlastníci a vrcholní manažeři firmy. Organizace ve svém působení musí zohlednit vlivy na okolí, ve kterém se nacházejí. Dle klasifikace CSR je možné je rozdělit

do několika pilířů. Těmi jsou etika, dobročinnost, legislativa a ekonomika (Kociánová 2012).

Zejména v poslední době CSR ovlivňuje chování firem a ty se soustřeďují na rozvoj tímto směrem. Podniky vnímají, že spotřebitelé preferují výrobky nejen z hlediska kvality či chuti, ale kladou důraz i na jejich dopad na životní prostředí nebo na korektních podmínkách při jejich vzniku. Toto je možné chápat i jako jeden ze směrů, jak odlišit právě daný výrobek od konkurenčních subjektů, které na tento směr neberou takové ohledy. U firem jejichž působnost je v mezinárodním měřítku se v současnosti ukazuje trend, který ucelenou firemní strategii v oblasti CSR zavádí do jednotlivých úseků (www.businessinfo.cz, 2008).

Work-life balance

Pojem work-life balance je koncepce, která není v HR žádnou novinkou. V průběhu 60. a 70.let se personalisté soustředili na vztahy matka – zaměstnanec X firma. V průběhu let, kdy se tento obor vyvíjel, se v této otázce začal řešit i přístup k širšímu okruhu zaměstnanců. Firmy začaly postupně rozšiřovat zohledňování i dalších skupin. Začali respektovat jak ženy, tak i muž, ale i skupiny (rodiny). Postupem času se pojem work-life balance rozšířil i o myšlenku family–friendly policy. Pod tímto pojmem si lze představit politiku společnosti, jenž je přátelská k pracovníkům a jejich rodinám. Cílem této myšlenky je vyvážená doba, kterou zaměstnanec věnuje práci a chvílky, které tráví soukromým životem. Pracovník, jenž má vyvážené obě strany tohoto spektra, žije kvalitnějším životem a benefitem je lépe odvedená práce pro zaměstnavatele (Kociánová, 2012).

Rozšíření hybridních a remote pracovních modelů

Jedním z novějších přístupů spadající pod work-life balance jsou i nové přístupy, které firmy mohou svým zaměstnancům nabídnout v rámci benefitů. Jde např. o možnost práce z domova. Pokud zaměstnavatel vyřeší překážky, které mohou u tohoto typu práce nastat (nutnost zapojení do kolektivu i přes odloučené pracoviště, nedostatečná komunikace), je možné vytvořit pozitivní prostředí vyhovující zaměstnanci (www.pinya.hr, 2024).

AI a její využití v HR

Mezi novinky, které se pomalu implementují do chodu firem, spadá i generativní umělá inteligence. Zpočátku bylo její využití provázáno negativním dojmem,

ale s postupem doby se stává neodmyslitelným pomocníkem v oboru HR. Využití AI lze ve firmě využít od základních úkolů, kterými mohou být např. psaní inzerátů, překlady nebo popisy, až po pokročilejší využití ve formě chatbotů či virtuálních asistentů, kteří komunikují se zákazníky a pomáhají jim při telefonátech nebo chatech (www.novitim.cz, 2024).

Diversity management

Jedním ze stále aktuálních trendů v HR je diversity management. Jedná se o poskládání týmu či skupin zaměstnanců, při kterém je brán ohled i na jejich věk, pohlaví, etnikum nebo přihlídnutí k jejich zdravotnímu stavu.

Mezi těmito novými směry je brán velký zřetel na **genderové vyvážení** pracovní skupiny. Kořeny tzv. politiky rovných příležitostí lze vysledovat již do 60. až 70. let minulého století, ale teprve v dnešní době lze účinky této „pozitivní diskriminace“ skutečně ve firmách pocítit. V současné době se rozdíl mezi genderovými skupinami již smazávají a přístup firem se v tomto ohledu vyrovnává (Pauknerová, 2012).

Dalším z pozitivních trendů dneška je směr, ve kterém se prosazuje začlenění tzv. **age management**. V tomto procesu firma přistupuje k začlenění zaměstnanců vyššího či důchodového věku do týmů, aby rozšířila jeho různorodost. Tito zaměstnanci do týmu vnášejí své letité zkušenosti i všeobecný rozhled a jsou pro mladší členy důležitým zdrojem inspirace. Stejně tak, pokud je tým složen i ze zaměstnanců s nižším vzděláním, ale s letitou praxí, dochází k výraznému obohacení rozmanitosti přístupu. Čím širší je ochota firmy mít týmy pracující na jednotlivých úkolech rozmanitější, tím přínosnější a efektivnější může být výsledek práce. Dalo by se říct, že důležitým trendem dneška je využití diverzity, rovnosti a inkluze, a to jak z ekonomického, tak lidského přístupu k zaměstnanecké politice (www.pinya.hr, 2024).

Personalizovaný přístup k pracovníkovi a tvoření jeho agilních kariérních cest

Směr, který nabírá větší míru významu v současném HR, je individuální přístup k zaměstnanci. HR manažeři se v rámci tohoto trendu zaměřují na jednotlivce a jeho potřeby. V podstatě se snaží u jednotlivých zaměstnanců najít typ jeho potřeby a poskytnutím personalizovaného benefitu zvýšit jeho efektivitu. Podle typu zaměstnance se různí i druh těchto bonusů. Některému z pracovníků může

vyhovovat finanční odměna, zatímco jiní ocení flexibilitu pracovní doby či delší dovolenou. Tímto druhem odměn se firmy snaží přilákat do svých řad nové talentované zaměstnance, ale stejně tak si udržet ty stávající (www.novitim.cz, 2024).

V HR je důležité a žádané i sledování současných trendů. Manažeři by se měli poučit z novinek, které přichází do tohoto oboru. Rozšířit typy benefitů a začleňovat tyto novinky do nabídky odměn pro zaměstnance. Každá generace v návaznosti např. na svůj věk či rodinné zázemí preferuje jiný směr odměn. Generace Z při výběru benefitů ocení work-life balance, při kterém lze velice úspěšně využít práci remote a oproti tomu např. mileniálové preferují vzdělávání, progres a přitažlivou náplň práce (www.pinya.hr, 2024).

Hidden workforce

Tento pojem lze volně přeložit jako skrytá pracovní síla. Na trhu zaměstnanců je velká skupina lidí, kteří nemusí náboráře na první pohled zaujmout. Do této skupiny spadají např. důchodci nebo lidé těsně před důchodových věkem, osoby pečující o své blízké či zdravotně postižení. V budoucnu by se měla jejich hodnota ocenit a zaměstnavatelé by měli na plno využít jejich potenciál. Pokud se firma bude snažit a najde směr, jakým lze začlenit tento typ zaměstnance do svých týmů, otevře se jí cesta k široké skupině možných pracovníků. Způsobem, kterým lze tohoto dosáhnout, je podpora hybridních modelů zaměstnávání a home office (www.novitim.cz, 2024).

Nové směry HR procesů – digitalizace a automatizace

Mnoho firem v současnosti vede své HR oddělení stále v zastaralých systémech. Není výjimkou evidence vedená v papírové formě, kanceláře plné kartoték se šanony a plánování strategie pomocí zastaralých tabulek. Pokud se společnost rozhodne přejít do moderní verze vedení tohoto procesu, je nutné postupovat po malých krůčcích a vše důkladně připravit. Po vybrání vhodného typu systému HR softwaru je firmě vytvořen software přímo na klíč. Začleněním tohoto softwaru odpadne neefektivní a zdlouhavá, časově náročná práce pro celý tým HR oddělení. Pokud se společnost rozhodne pro správný typ využití automatizace procesu, postupem času bude oceňovat výsledky (www.pinya.hr, 2024).

Produktivita práce a její optimalizace

Pokud chce firma dosáhnout vyšší produktivity práce, je nutné se především zaměřit na spokojenost a wellbeing zaměstnance. Pokud je v zaměstnání spokojený zaměstnanec, dochází k nárůstu produktivity jeho pracovního nasazení a zároveň ke zvýšení loajality k mateřské společnosti. Podpořit zdravý přístup zaměstnance k firmě lze mnoha způsoby. Mezi trendy dnešní doby lze vyzdvihnout např. organizování workshopů, účast zaměstnance na různých typech školení. Mezi nesporně účinné nástroje se řadí i možnost využití flexibilní pracovní doby či přesunutí určitých typů pravomocí na podřízeného pracovníka. Nelze opomenout také trend, kterým je důraz na péči o firemní kulturu. Pokud bude pracovník dobře chápat firemní hodnoty a bude je také prosazovat v každodenním pracovním procesu, dojde k vytvoření sounáležitosti s firmou jako takovou a zaměstnanec se poté cítí více součástí podniku. Pomocí sloučení všech těchto bodů ke zvyšování pracovní produktivity a jejich implementace do chodu firmy lze zvýšit efektivitu a produktivitu práce, která se posléze odrazí i ve výsledcích celé firmy (www.novitim.cz, 2024).

5 Představení vybraných společností SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o.

Po konzultaci s manželkou majitele, paní Mašínovou, bylo rozhodnuto rozšíření záběru diplomové práce o společnost SAFARI GASTRO s.r.o. Důvodem je provázání provozů těchto dvou společností. Následující část diplomové práce vychází zejména z rozhovoru s paní Mašínovou a z dat, která poskytla.

Představení společnosti

Hybnou silou celého podniku je majitel a zároveň jediný jednatel společností, pan Igor Mašín. Jak sám o sobě říká, narodil se a vyrůstal v těsné blízkosti zoologické zahrady v Neumannově vile a jednou z jeho inspirací byla maminka, paní Jitka Mašínová, která je v současné době autorkou maleb v Safari parku. Poté, co pan Mašín dostudoval hotelovou školu, se po čase vrátil do Dvora Králové nad Labem a rozhodl se podnikat v gastronomii ve svém rodném městě. Impulsem k založení společnosti byla neuspokojivá situace na území tehdejší zoologické zahrady a vize ředitelky Dany Holečkové o lepším stravování. Z nabízených projektů si získal její pozornost právě projekt pana Mašína a rozvinula se mezi nimi dlouholetá kooperace. Počátek působení firmy se datuje do roku 1998, kdy firma začínala s několika stánky a minimem zaměstnanců. Postupem doby se vytříbil směr, kterým se majitel rozhodl podnik směřovat, až do současné formy (www.kralovedvorsko.cz, 2018).

Z počátečních skromných podmínek se společnost rozrostla na několik „kamenných“ restaurací a mnoho stánků. Hlavní část společnosti – restaurace se nachází u vstupu do areálu Safari parku, kde jsou umístěny i kanceláře provozních. Další části, jako jsou stánky a menší restaurace, jsou umístěny na strategicky vybraných místech po celém komplexu Safari parku. V nedaleké minulosti, v roce 2022, byla panem Mašínem založena další společnost SAFARI PIVOVAR s.r.o. Jejím hlavním úkolem je uspokojit poptávku hostů po kvalitních typech piv. Tento minipivovar je součástí provozu restaurace. Zákazník si tedy při konzumaci jídel a nápojů může vychutnat i pohled na vaření piva. Za tímto účelem je do Dvora dovážen speciální chmel přímo z Jihoafrické republiky, díky kterému je hostům předkládána široká nabídka pivních speciálů. Jedním z nejnovějších počínů je také výstavba přípravný, která zásobuje celý provoz, např. kávou, která je zde pražena,

čerstvým pečivem, vařeným pivem z afrického chmele, a do budoucna je v plánu výroba domácí zmrzliny.

Neméně důležitou součástí vedení podniku je i manželka pana Mašína. paní Andrea Mašínová. Jedná se tedy o rodinný podnik, tudíž i vize o jeho rozvoji podporuje rodinné hodnoty a osobní přístup jak k hostům, zaměstnancům i ke spolupracovníkům.

Základní informace

Název: SAFARI PIVOVAR s.r.o.
Datum založení: 3. ledna 2022
Adresa: Štefánikova 3213, 544 01 Dvůr Králové nad Labem
Web: safaripivovar.cz

Název: SAFARI GASTRO s.r.o.
Datum založení: 30. března 1998
Adresa: Štefánikova 3213, 544 01 Dvůr Králové nad Labem
Web: safarigastro.cz

Hodnoty podniků

Hodnoty vyznávané firmami by se daly rozdělit do dvou kategorií. V první části firmy zdůrazňují specifický přístup k zákazníkům. I v jídelním lístku lze dohledat desatero, kterého se firma drží. V desateru se nalézají:

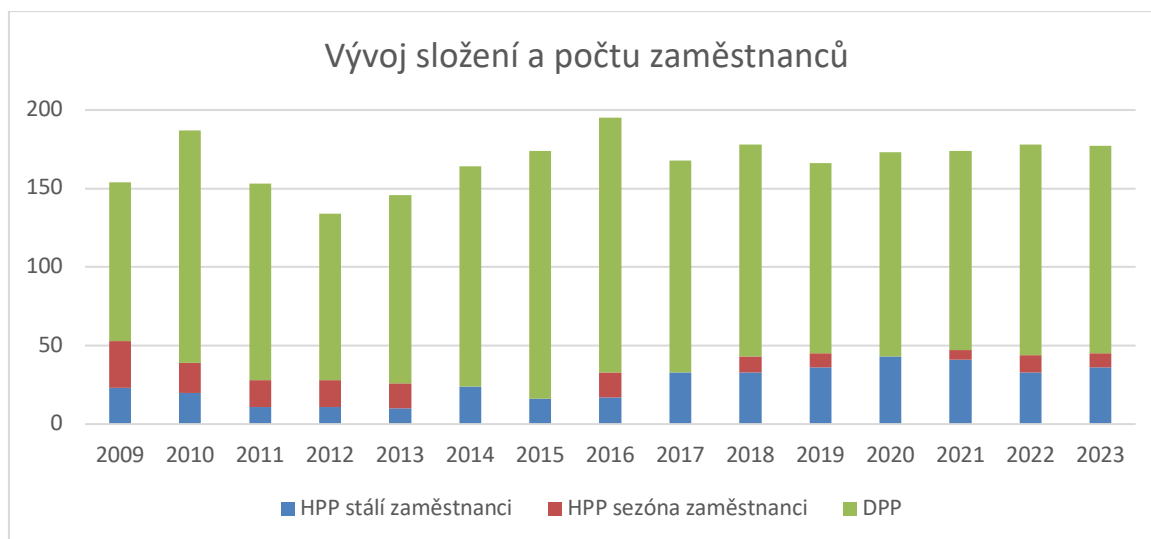
- bez palmového oleje – u nich ho nenajdete,
- nepoužívají náhražky a umělá dochucovadla – glutamáty ne!
- vaří z kvalitních surovin – jídla, vývary, těstoviny, těsta, pivo,
- výrobou jejich piva přispívají na ochranu nosorožců,
- používají vejce „od šťastných slepiček“ z podestýlky,
- nakupují kolem komína + v Africe,

- chombo kelímky, dřevěné příbory, papírová brčka, kelímky a talíře,
- maximální snaha o třídění odpadů,
- 100% recyklovaný PET na jejich pивní láhve,
- vše zlepšují – pro vaši pohodu a skvělý zážitek.

Druhou kategorií zásad je přístup k spolupracovníkům, zejména pak k zaměstnancům. Z hlediska HR je podstatné osobní nahlížení na každého zaměstnance a individuální řešení mzdových podmínek. Samozřejmostí je slušné chování a přístup ke každému zaměstnanci a spolupracovníkům. Tento postoj, který podniky vyznávají, je základem pro jejich dobrou pověst a spolupráci jak s personálem, tak i spolupracovníky z řad Safari parku.

Informace o zaměstnancích

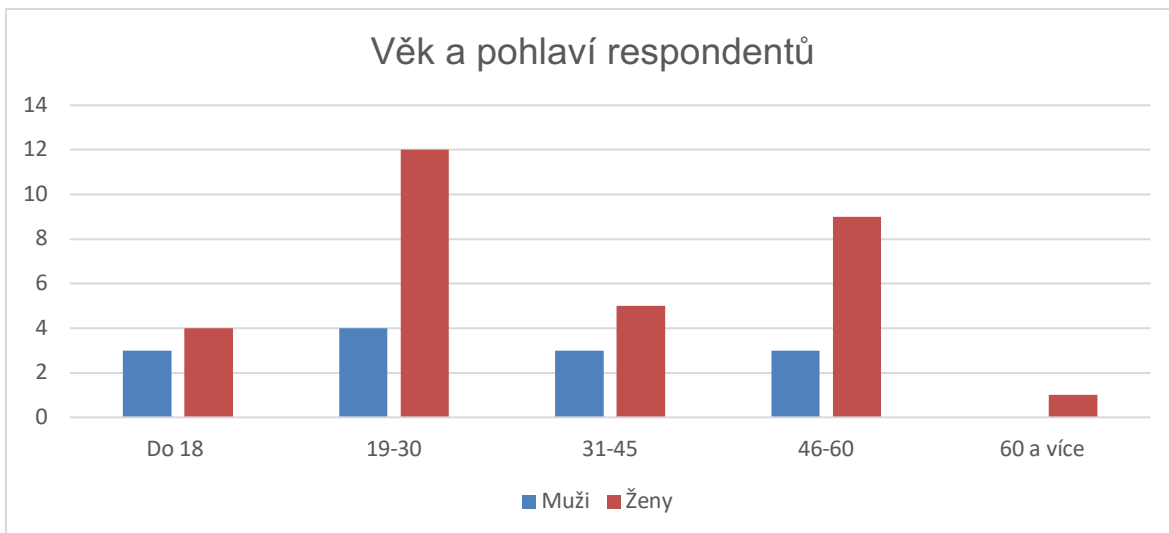
Společnosti zaměstnávají v místě větší množství zaměstnanců, a to jak na stálý pracovní poměr, tak na dohodu o provedení práce nebo hlavní pracovní poměr na dobu určitou.



Obr. 3 Vývoj složení a počtu zaměstnanců

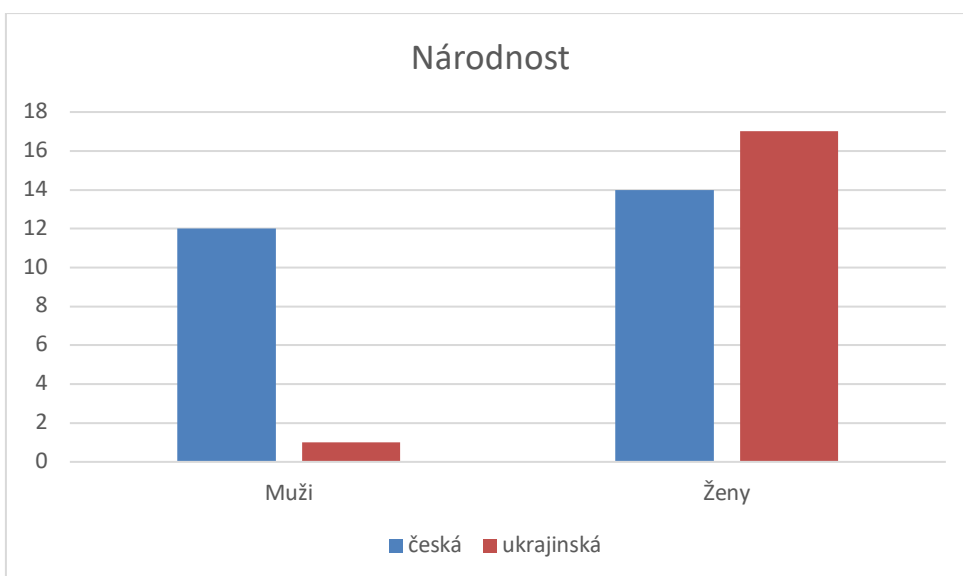
Z dat poskytnutých paní Mašínovou vyplývá, že ve sledovaném období od roku 2009 došlo k určitému výkyvu v rozmezí let 2010 až 2016 a od té doby je celkový počet zaměstnanců poměrně stabilní. Z rozhovoru s paní Mašínovou vyplývá, že ač roste počet míst, kde si lze v Safari parku vychutnat občerstvení, tak díky

zaměstnancům s pracovním poměrem na HPP, kteří jsou na své pozici zaučeni, se nezvyšuje nutnost náboru více zaměstnanců na DPP. Ukazuje se, že kvalitně zaškolený zaměstnanec zastane požadovanou práci kvalitněji a rychleji než nováček přijatý pouze na brigádu.



Obr. 4 Věk a pohlaví respondentů

Z této otázky v dotazníkovém šetření vyplývá, že mezi respondenty, kteří se účastnili šetření, je majoritní část zastoupena ženami ve věkové kategorii 19 až 30 let. V této věkové kategorii jsou nejvíce zastoupeni i zaměstnanci mužského pohlaví. Toto rozložení zastoupení žen mezi pracovníky podniků vychází z typu nabízené práce, která je směřována převážně na ženy.

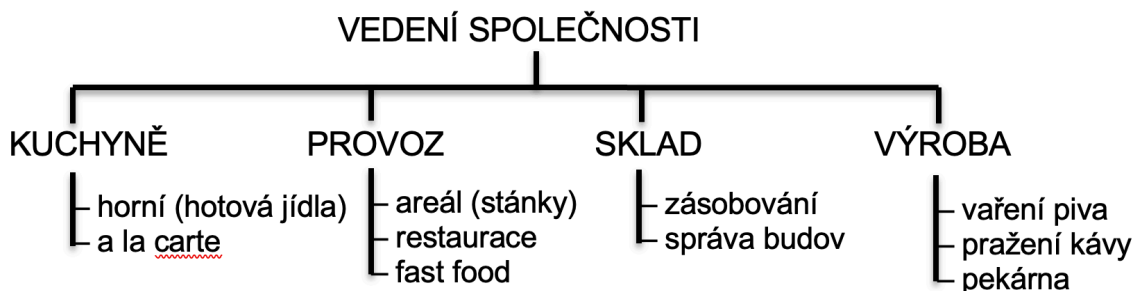


Obr. 5 Národnost respondentů

Provozy SAFARI GASTRO s.r.o. i SAFARI PIVOVAR s.r.o. byly vždy otevřeny přijímání zaměstnanců bez ohledu na národnost. Místa vyžadující kvalifikovaný přístup, ale i místa kvalifikaci nevyžadující jsou obsazována bez rozdílu národnosti. Pravdou je, že díky zaměstnancům z Ukrajiny se daří obsadit i pozice, o které není mezi Čechy takový zájem. Z šetření vyplývá, že převážnou část zaměstnanců ukrajinské národnosti tvoří ženy, oproti tomu je poměr mezi muži a ženami české národnosti téměř vyrovnaný.

Organizační struktura

Ve vedení společností je jako jediný jednatel pan Mašín, pod kterého spadají hlavní čtyři úseky. Těmito úseky jsou kuchyně, pod vedením pana šéfkuchaře, provoz, o která se stará tým provozních, sklad, který zajišťuje zásobování a provoz budov a v neposlední řadě výroba. Tato nejnovější část zásobuje provoz pivem, kávou, pekařskými výrobky, v plánu je i přidat domácí zmrzlinu.



Obr. 6 Organizační struktura

6 Personální strategie SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o.

S přihlédnutím na nastavení firem jako rodinného podniku, ve kterém je kladen velký důraz na individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům a jejich potřebám, je i personální strategie vedena v tomto duchu. Následující část práce se týká firem SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAGARI GASTRO s.r.o. a je založena na rozhovoru s manželkou majitele, paní Mašínovou.

Postup a získávání pracovníků

Postup firem při získávání nových zaměstnanců je veden zkušenostmi z předchozích let, kdy byly eliminovány metody vyhodnocené jako nerentabilní, naopak se personální strategie zaměřila na směry vyhodnocené jako správné.

Identifikace potřeby nového zaměstnance

Prvním impulsem je potřeba nového zaměstnance, a to buď z důvodu nedostatku personálu v některém ze stávajících provozů, nebo potřeba pokrýt nově vytvořené pracovní místo. V případě potřeby doplnění zaměstnanců do současného stavu provozu přichází impuls od vedoucího dané sekce. Oproti tomu, pokud je potřeba obsadit nově vytvořenou funkci, je toto rozhodnutí na jednateli po konzultaci s vedoucími jednotlivých úseků.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Pokud dojde k potřebě obsazení místa, které je již vytvořeno, pouze je potřeba navýšit jeho kapacitu, přichází impuls od vedoucích jednotlivých úseků. Vzhledem k tomu, že firmy nemají personální oddělení, je úkol vyhledat nového zaměstnance a veškeré následující kroky v režii oddělení provozu. Poté, co provoz požadavek převezme, provozní specifikují, jaké vlastnosti a dovednosti by měl mít hledaný zaměstnanec. Pokud jde o místo, které vznikne nově (ještě nebylo obsazováno), specifikuje jeho kritéria a jeho obsazení jednatel společnosti s paní Mašínovou.

Volba možných zdrojů uchazečů

Firmy využívají k získání pracovníků jak vnitřní, tak vnější zdroje. V oblasti využití vnitřních zdrojů je procento úspěšnosti nižší. Jen minimum zaměstnanců má potřebu, znalosti či kompetence k přestupu na vyšší pozici. Většina z nich zůstává

na současném místě. Z vnějších zdrojů firmy využívají jak např. personálních agentur, tak i dalších kanálů.

Volba metod získávání pracovníků

Podniky využívají možnosti vyhledávání zaměstnanců na placených platformách, jako jsou např. jobs.cz, práce.cz a další. Na těchto portálech využívají balíčků v případech nábory většího množství zaměstnanců zejména před sezónou. Osvědčilo se také využití speciální agentury, a to v případech zaměstnávání ukrajinských pracovníků. Firmy měly zájem zaměstnat ukrajinské síly napřímo, ale po analýze množství potřebných dokumentů bylo vyhodnoceno, že není v silách firem toto uskutečnit. Je tedy využíváno služeb speciální agentury, která Ukrajincům legalizuje pracovní pobyt na území České republiky a vše je tedy v souladu s pracovními zákony. Pokud má některý z ukrajinských uchazečů zařízené veškeré potřebné dokumenty, podniky jsou připraveny ho zaměstnat i bez zprostředkování agenturou. V souladu s dnešní technickou dobou firmy také využívají sociálních sítí. Před letní sezónou se osvědčila také forma, kdy jsou vyhazovány letáky s nabídkou práce a brigád do schránek ve Dvoře Králové nad Labem a jeho bližším okruhu.

V případě využití standardních personálních agentur si firmy zadají požadavek na obsazení pracovních míst se specifikací konkrétního místa a personální agentura jej pokryje. Dále využívají také znalosti místního trhu a dobrých kontaktů. Pokud např. v regionu ukončí svůj provoz restaurace, firmy osloví její pracovníky s nabídkou zaměstnání.

Výjimku tvoří úsek kuchyně, který má specifické požadavky na své zaměstnance. Proto má ve výběru personálu rozhodující slovo šéfkuchař. Ten absolvuje pohovory s uchazeči o pozice v tomto úseku a po konzultaci s provozními rozhoduje o přijetí zájemce.

Volba dokumentů a informací požadovaných po uchazečích

Vzhledem k tomu, že firmy poptávají převážně obsazení míst s nižší kvalifikací, odpovídají tomu i požadované dokumenty nutné k přihlášení zájemců o místo. Prvním krokem je telefonický či jiný kontakt s pověřeným pracovníkem, který je nasměruje k zaslání potřebného životopisu, či alespoň jeho zjednodušené formy. Podstatnou informací je i to, zda uchazeč již v minulosti pracoval v oboru gastro.

Firmy netrvají na odborně zpracované žádosti o zaměstnání, dávají přednost osobnímu přístupu.

Pohovor

Poté co žadatelé o nabízené pracovní místo zašlou své životopisy jsou pozváni ke schůzce s provozními. Výjimku tvoří zájemci o pozice sezónních brigádníků na stáncích. Ti životopisy posílat nemusí a jsou přizváni na pohovor ihned. Provozní nejprve telefonicky kontaktují uchazeče a dohodnou se s ním na termínu a místě konání pohovoru. Termín si většinou stanovuje provozní dle svých časových možností a téměř vždy se pohovor koná v prostorách restaurace SAFARI PIVOVAR. Na této schůzce je zájemce seznámen s náplní práce, kterou by měl zastávat, pracovní dobou i s finančním ohodnocením. Vzhledem k dlouholeté praxi jednotlivých provozních, kteří vedou pohovory, vedení netrvá na dodržení jednotné struktury pohovoru. Provozní by si na schůzky měli brát s sebou notebooky, ale v realitě spíše chodí se sešity, do kterých si zapisují poznámky o uchazečích. Majitel tedy věří ve správnou intuici provozních. Pokud se jedná o místo řadového zaměstnance nebo brigádníka, je konečný výběr vhodného kandidáta na uvážení provozních. Ve firmách existuje i tzv. blacklist, na který se dostanou kandidáti, kteří se již v minulosti neosvědčili. Ač je výběru ze strany provozních věnována velká snaha a pohovor zabere velmi mnoho z jejich času, ne vždy jsou přijatí pracovníci rentabilní. Hlavní příčinou je jejich fluktuace. Tyto pozice se nacházejí zejména v areálu Safari parku a jsou to např. obsluha ve stáncích, pokladní, prodavač. Místa se obsazují sezónními pracovníky převážně z řad středoškoláků nebo seniorů. Ti poté ve velmi krátké době zjišťují, že jim vykonávaná práce nevyhovuje a pracovní poměr ukončí. Bohužel tím veškerá vynaložená práce (zařazení do docházkového systému, vytvoření smluv, přidělení vstupního čipu a pracovního oděvu) je zbytečná. Vedení firmy se proto vždy snaží upřednostnit mezi zájemci o nabízenou ty, kteří již v minulých letech zde pracovali. A poté pouze jejich stavy doplňují o nové tváře.

Preselekce uchazečů

Pokud je nutné obsadit vyšší pozici (provozní, administrativa a další), provádějí provozní užší selekci vhodných kandidátů. Těm může být nabídnuta možnost si např. o víkendech vyzkoušet plánované zaměstnání. Při těchto zkouškách si nejen

uchazeči ověří, zda by jim nabízený pracovní poměr a náplň práce vyhovovala, ale z druhé strany i provozní uvidí, jak si uchazeč vede. Nejde jen o to, zda má dostatečnou kvalifikaci či odbornost na nabízenou pozici, ale zda náplň práce zvládá i pod tlakem a všeobecně si rozumí s budoucími kolegy. Poté je žadatel představen majiteli, popřípadě i jeho manželce paní Mašínové, kteří na základě zjištěných výsledků rozhodují, který kandidát bude vybrán. Neúspěšní kandidáti z řad uchazečů o řadová pracovní místa jsou informováni o výsledku pohovoru provozními firmami. Uchazeči o vyšší pozice, kteří nebyli vybráni, jsou telefonicky kontaktováni buď vedoucím provozu, nebo přímo panem Mašínem nebo paní Mašínovou. Pokud se jedná o pozici v kuchyňském provozu, kontaktuje je přímo šéfkuchař.

Spolupráce se středními školami

Do budoucna slibnou se jeví výchova vlastních zaměstnanců formou spolupráce s obory spřátelených středních škol. Firmy již oslovily několik středních škol v zájmových oborech, ale bohužel k dohodě došlo zatím pouze se Střední školou gastronomie a služeb v Nové Pace. Vedení firem nabídlo řediteli školy, panu Mgr. Petru Jarošovi, a jeho zástupkyni, paní Ing. Ladislavě Kocourkové, možnost praxe pro jejich žáky. To se setkalo s kladným ohlasem a již zde absolvovali praxi mnozí studenti. Spolupráce se již osvědčila a někteří absolventi zde zůstali po škole pracovat. V současné době se jeví jako slibná naplánovaná spolupráce s Hotelovou školou v nejmenovaném městě. Jejím studentům je v plánu nabídnout exkurzi po areálu firem a jejich zázemí. Studentům bude zejména představeno „zákulisí“ provozů a místa, na která se jako běžní hosté nedostanou. Pokud se podaří spolupráci se školou navázat, jsou firmy připravené nabídnout studentům dokonce i ubytování v areálu po dobu trvání praxe.

Firmy si svým přístupem ve hledání nových zaměstnanců na půdách škol vysloužily i zajímavé ocenění. V roce 2022 jim byla předána cena Královehradeckého kraje: *Firma škole – Škola firmě*. Královehradecký kraj a Krajské hospodářské komory Královehradeckého kraje tímto oceňují spolupráci zaměstnavatelů a středních škol.

Motivace pracovníků

Firmy zvolily široký okruh prostředků, pomocí kterého se snaží motivovat své zaměstnance k lepším výkonům a zaujmout nové uchazeče o zaměstnání. Některé z těchto metod v praxi nezaujaly, jiné byly hodnoceny kladně.

Zaškolení zaměstnanců

Po přijetí nového zaměstnance na pracovní pozici v areálu (stánky) nebo obsluha restaurace, probíhá jeho zaškolení v průběhu běžného provozu. Nováček je přidělen k osobě, která odpovídá za provoz daného pracoviště, a tento služebně starší kolega či kolegyně ho postupně zaškoluje do činností potřebných k provozu. Vizí firmy je mít na každém z pracovišť alespoň jednoho stálého pracovníka, který bude odpovědný za provoz a zároveň bude jakýmsi styčným bodem v jednání se skladem a provozními. Dalo by se říct, že jak si tento pověřený pracovník svého brigádníka zaškolí, tak ten bude tak v budoucnu pracovat. Při obsazování pozic na hlavní pracovní poměr je vždy nový pracovník přidělen tomu ze stávajících, kterému má v jeho práci pomoci. Pokud tedy je pracovník zaškolován na pozici provozního, stráví nějaký čas po boku zkušenějšího kolegy a čerpá znalosti a dovednosti z běžné praxe. Pokud je nově vytvořená funkce z vícero oborů, projde si nováček postupně praxí s vícero kolegy. Vzhledem k tomu, že se jedná o gastro provozy, je tedy i zaučování nejvíce v hlavní sezóně poměrně náročné. Mění se podmínky v rámci desítek minut a je nutné být připraven na každou situaci. Nováček má cca tříměsíční „dobu hájení“, po které by měl být již schopen samostatné práce.

Strategické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Majitel firem si velice zakládá na individuálním přístupu ke každému ze zaměstnanců. Nabídka vzdělávání a osobního rozvoje se soustředí zejména na zaměstnance v hlavním pracovním poměru. Zaměstnanci působí na svých pozicích ve firmě většinou delší časové období a vedení se tedy vyplatí investovat do jejich vzdělávání a rozšiřování znalostí. Příkladem může být účast vedoucího provozních na dvoudenním školení – *Vedení zaměstnanců, jak být dobrý team leader*. Vzhledem k tomu, že firmy jsou v Královehradeckém kraji velkými odběrateli od řetězce Makro, byla jim nabídnuta možnost účasti pro své zaměstnance z řad kuchařů a šéfkuchaře na pořádaných workshopech, festivalech, seminářích, a to i v O2 Aréně v Praze pod hlavičkou Makro akademie. Firmy také pořádají každý rok

před zahájením hlavní sezóny školení svého personálu ve strategických oblastech. Zde se jedná např. o umění čepování piva, přípravy kávy a orientace v širokém spektru vín a sektů. Firmy využívají i nabídnutých možností od státu. Zde se jednalo např. o dotační pobídku z Úřadu práce v oblasti jazykového kurzu. Možnost rozšířit si znalosti v oblasti anglického jazyka z řad vedoucích pracovníků a provozních však využil pouze šéfkuchař a paní Mašínová. Pokud zaměstnanec projeví zájem a nadání v určité oblasti, jsou Mašínovi připraveni podpořit jeho vzdělání i v méně standardním zaměření. V poslední době se jednalo např. o účast na školení v oblasti sociálních sítí pro jednoho z provozních. Zvýšení rozhledu v této oblasti by firmy v budoucnu mohly využít např. při propagaci a marketingu všeobecně.

Svým osobním přístupem k potřebám jednotlivců se snaží majitel firmy, a především jeho žena, paní Mašínová, vyjít vstříc potřebám vzdělávání širokému spektru zaměstnanců z řad HPP. Snaží se nabízet různé druhy školení a seminářů. Bohužel praxe je taková, že zaměstnanci nejeví o tyto nabízené možnosti příliš zájem.

Hodnocení a odměňování

Z pohledu odměňování a hodnocení by se dali zaměstnanci rozdělit do dvou hlavních skupin. V první skupině se jedná o řadové zaměstnance. Tito jsou převážně zaměstnání v areálu Safari parku na pozicích ve stáncích, obsluha restaurace, skladníci atd. Jejich odměňování je složeno z pevné částky, která je uvedena ve smlouvě (tzn. hodinová mzda), dále je zohledněna výše tržby, kterou vytvoří pracoviště za daný měsíc. Základ mzdy vypracovává paní Mašínová společně s hlavním provozním. Tyto dvě částky jsou základem, ke kterému je přidáno osobní ohodnocení. K tomu jsou přizváni provozní, kteří jsou v dennodenním kontaktu s ohodnocovanými pracovníky. Výše odměny je úzce provázána s jejich názorem na výkon konkrétního zaměstnance. Pokud jsou s jeho prací spokojeni, je tedy i výše odměny vyšší. Ve druhé skupině zaměstnanců jsou ti, kteří tvoří pevné jádro podniku a jejich práce je nenahraditelná. Do této skupiny se řadí šéfkuchař, provozní, vedoucí skladu. Jejich osobní ohodnocení probíhá odlišným stylem. Hodinová mzda a ohodnocení z tržby je stejně jako u řadových zaměstnanců základem. Částku, která tvoří odměnu zde však stanoví přímo majitel, pan Mašín. Pan Mašín také z pozice jednatele firem vyhodnocuje práci zaměstnanců na vyšší pozicích formou vytváření osobních posudků. Ohodnocení zpracovává většinou jednou za rok a je v něm vyjádřeno pracovní nasazení daného

zaměstnance, jeho negativa či vyzdvihnuty naopak jeho silné stránky. Poté se majitel se zaměstnancem osobně sejde a společně rozeberou možnosti zlepšení.

Péče o zaměstnance

Nedílnou součástí ohodnocení práce zaměstnanců je i péče o ně. Vedení firem nabízí širokou škálu výhod, které může personál čerpat. Nejvíce viditelnou výhodou z této oblasti je samozřejmě práce v atraktivním africkém prostředí. Manželům Mašínovým se v průběhu let podařilo vytvořit v rámci firmy jednotný a velice vydařený design, který je dodržován ve všech pracovištích v areálu Safari parku. S polohou působení firem souvisí i další z benefitů, kterým je možnost volných vstupenek pro všechny zaměstnance a jejich rodinné příslušníky do areálu Safari parku. Dalším okruhem, který přispívá k péči o pracovníky, je nabízený příspěvek na penzijní připojištění či jiné typy pojistného. Bohužel o tento typ benefitů byl projev pouze minimální zájem. Paní Mašínová to připisuje na vrub možné finanční negramotnosti zaměstnanců, kteří v okamžicích, kdy jim je tento benefit nabídnut, odmítnou. Ze současných pracovníků využívají tohoto příspěvku pouze dvě osoby. Při náhlých finančních krizových situacích je vedení firem přepraveno nestandardně pomoci zaměstnancům i tímto směrem. Protože firmy fungují v oblasti gastro, není problém vyjít vstříc pracovníkům i v oblasti časového rozvržení jejich směn. Jsou schopni přizpůsobit jak délku pracovního úvazku, tak i jeho naplánování na určité dny či směny. Pokud tedy se např. zaměstnankyně na rodičovské dovolené chce vrátit na zkrácený úvazek a mít možnost si přivydělat, firmy jí rády vyjdou vstříc a pokusí se přizpůsobit jejím potřebám.

Kuchaři z Keni

Trendem v celé České republice v gastronomii je nedostatek kvalifikovaných a spolehlivých kuchařů. I tento problém se firmy rozhodly řešit nestandardním způsobem. Rozhodly se nabídnout práci obyvatelům oblastí, ve kterých Safari park podporuje chov nosorožců a zároveň je tam vyváží. Již na přelomu října a listopadu je rozeběhnut proces, jehož výsledkem je možnost zaměstnání kuchařů z Keni. Tento proces začíná kontaktováním Úřadu práce a vytvořením žádosti o volné pracovní místo kuchaře. Dále je nutné kontaktovat ambasádu státu Keňa, která poté osloví Ministerstvo vnitra. Ve chvíli, kdy Ministerstvo vnitra žádost schválí, je kuchařům z Keni uděleno šestiměsíční pracovní vízum. Proces je dlouhodobý

a většinou je přílet nových posil směřován na polovinu dubna následujícího roku. Jejich zaměstnáním nejenže firmy vyřeší svou potřebu nedostatku pracovních sil, ale zároveň nepřímo podpoří obyvatelé oblastí odkud kuchaři pocházejí. Vzhledem k tomu, že finanční ohodnocení je na africké poměry velice nadstandardní, Keňané z něj podporují široké rodiny doma. I přesto, že zaměstnáním těchto osob firma vyřeší nedostatek kuchařů, je postavena před mnoho dalších výzev. Jedná se např. o to, jak budou moct kuchaři posílat finance svým rodinám. Paní Mašínová se snaží svým osobním přístupem řešit i toto. Pomáhá vytvořit cestu pomocí služby Remitly a zohlednit současný nepříznivý kurz keňského šilinku vůči dolaru. Vizi firem je rozšířit povědomí o možnosti zaměstnávání těchto lidí i mezi návštěvníky Safari parku. V současnosti je každý přílet nových kuchařů a začátek jejich působení v kuchyni prezentován pomocí sociálních sítí. Restaurace také nabízí speciální africké menu tvořené právě kuchaři z Keni. Do budoucna by také vedení rádo prezentovalo své zaměstnance z této země i v bližším kontaktu s hostem. V plánu je začlenit je i do provozu venkovního grilu, kde by hostům naživo prezentovali své speciality. Snem paní Mašínové je realizovat během letošního léta akci „piknik u jezera hrochů“. Jak sama během rozhovoru řekla, *„byla by paráda, kdyby tento piknik přichystal Robert nebo Lily (kuchaři z Keni) a přivítali by hosty pozdravem Jambo.“* V tuto chvíli se paní Mašínová snaží překonat hlavní překážku, a tou je jazyková bariéra. Řešením by mohlo být spárování s anglicky hovořícím kolegou, který by při své práci zároveň tlumočil.

6.1 Výzkumné otázky

Jak říká Koubek (2011), u malých a středních firem je nutné mít zpracovanou personální strategii, která bude směřovat firmy k rozvoji. Pro firmy střední velikosti je vytváření nových pracovních míst poměrně složité a je výhodné využít poradenských firem. Šikýř (2016) dodává, že je potřebné mít precizně zpracováno, kolik pracovních míst a jaké náplně budou firmy v následujícím období potřebovat. Podle Bartáka (2023) je v moderní personalistice nutné mít vypracován postup, který na základě definovaných otázek stanoví přesně daná kritéria, která by měl mít vhodný kandidát na požadované místo. Navržená první výzkumná otázka je tedy stanovena následovně: „Jaká opatření mohou podniky SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. přijmout ke zlepšení personální strategie na základě zjištěných potřeb a preferencí zaměstnanců?“

Pokud chtějí firmy držet krok s dobou, a i v současnosti uspět, je nutné využít a začlenit nové technologie do fungování provozu. Vybráním vhodného a kvalitně vytvořeného softwaru se zrychlí a zoptimalizuje mnoho procesů (www.pinya.hr, 2024). Využitím určitého typu umělé inteligence lze ve firmách zjednodušit, zrychlit a zefektivnit pracovní procesy a tímto pomoci zaměstnancům (www.novitim.cz, 2024). Této problematice se věnuje navržená druhá výzkumná otázka: „Jak lze optimalizovat pracovní procesy zaměstnanců v rámci SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o.“

7 Empirický výzkum

Empirický výzkum diplomové práce vychází z dotazníkového šetření mezi náhodným vzorkem zaměstnanců firem SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. Je doplněn o rozhovor s manželkou majitele firem, paní Mašínovou. Je zdůrazněn náhled na personální strategii podniků a implementaci výsledků výzkumu do rozvoje v tomto směru.

7.1 Metody zkoumání

Při zkoumání v rámci této diplomové práce byly zvoleny dvě základní metody. Jako první byl použit individuální nestandardizovaný rozhovor s paní Mašínovou. Na základě rozhovoru bylo stanoveno, jaké jsou základní hodnoty podniků a jejich personální strategie. Druhou metodou bylo zvoleno dotazníkové šetření. Zde byly jako respondenti osloveni zaměstnanci firem. Dotazníkové šetření rozšířilo informovanost na zkoumanou oblast z pohledu personálu.

7.2 Sběr dat

Rozhovor probíhal v kancelářských prostorách restaurantu Kibo. Jako zdroj byla vybrána paní Mašínová, která je v podniku pravou rukou majitele, pana Mašína. Vzhledem k jejímu dlouholetému působení v oblasti gastro byly její poznatky neocenitelným zdrojem informací. Rozhovor byl zaměřen na vývoj zaměstnanosti podniků, jejich hodnoty a modernizace přístupu k zaměstnancům až po personální strategii. Tazatel měl připraven okruhy otázek, které byly spektrem jeho zájmu a celý rozhovor nahrával na záznamové zařízení. Personální strategie byla současně doplňována upřesňujícími otázkami s dotazovaným subjektem. Rozhovor byl veden krok po kroku od identifikace potřeby nového zaměstnance, přes jeho nábor až po následné hodnocení, rozvoj a péči.

Druhou metodou bylo dotazníkové šetření. To probíhalo papírovou formou, kdy byl dotazník distribuován mezi současné zaměstnance firem. Dotazník obsahoval 19 otázek. Jeho pomocí byly zjištěny základní informace o respondentech, jejich pracovní zařazení. Dále zde byly kladeny otázky, které zjišťovaly jejich osobní pohled na podniky a jejich personální strategii. Bylo zde položeno 13 uzavřených a 6 polouzavřených otázek. Pětkrát byla pomocí Likertovy škály zjišťována spokojenost respondentů na zkoumaná témata. Zastoupeny zde byly i otázky, které

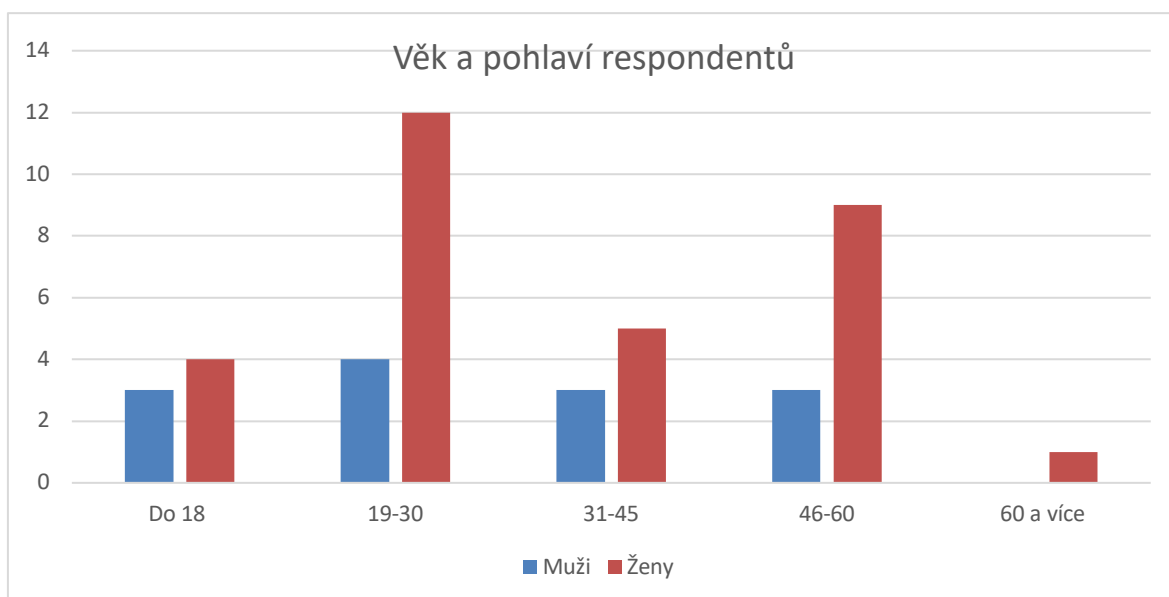
používají typy odpovědí pomocí výčtu nebo seřazení položek. Po sestavení dotazníku byla jeho tištěná forma roznesena tazatelem za asistence paní Mašínové po jednotlivých provozech Safari parku, kde byly jednotliví zaměstnanci požádáni o jeho vyplnění a navrácení do kanceláře provozních v prostorech hlavní restaurace. Část dotazníků byla také díky iniciativě paní Mašínové rozdána zaměstnancům v průběhu každoročního setkání po ukončení hlavní sezóny. Zde byli osloveni především ti, kteří neměli směnu při první roznášce. Vzhledem k tomu, že se tazatel snažil oslovit co nejširší vzorek respondentů, byly dotazníky předkládány v době ukončení hlavní sezóny v minulém roce. Výsledky tak obsahují zkušenost zaměstnanců po absolvování celého náročného období.

7.3 Analýza dat dotazníkového šetření a jejich vyhodnocení

Jak již bylo zmíněno výše, dotazníky byli osloveni zaměstnanci na všech pozicích firem. Jednalo se tedy o respondenty z okruhu řadových zaměstnanců, brigádníků, přes zaměstnance restaurací, a to jak obsluhu, ale i zaměstnance starající se o zázemí. Z kmenových zaměstnanců byl nedílnou součástí dotazníkového šetření i personál kuchyně. Mezi oslovenými byli také pracovníci z administrativy, skladníci a provoz. Zpět k tazateli se vrátila méně než polovina vyplněných dotazníků. Tato skutečnost byla zmíněna při setkání s paní Mašínovou, která se osobně účastnila distribuce dotazníků, a ta vyslovila velký údiv a zklamání nad množstvím vrácených vzorků.

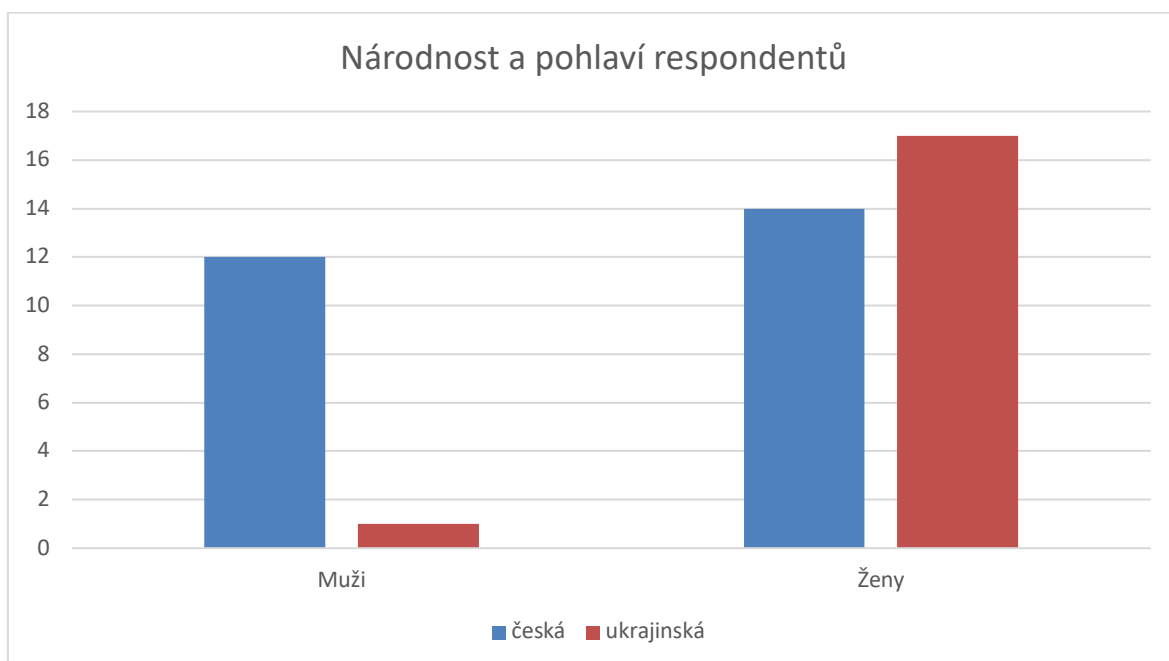
Základní údaje o respondentech

V následující části je ukázáno, jakého byly dotazovaní pohlaví, věkového rozložení, národnosti a jaké bylo jejich dosažené vzdělání.



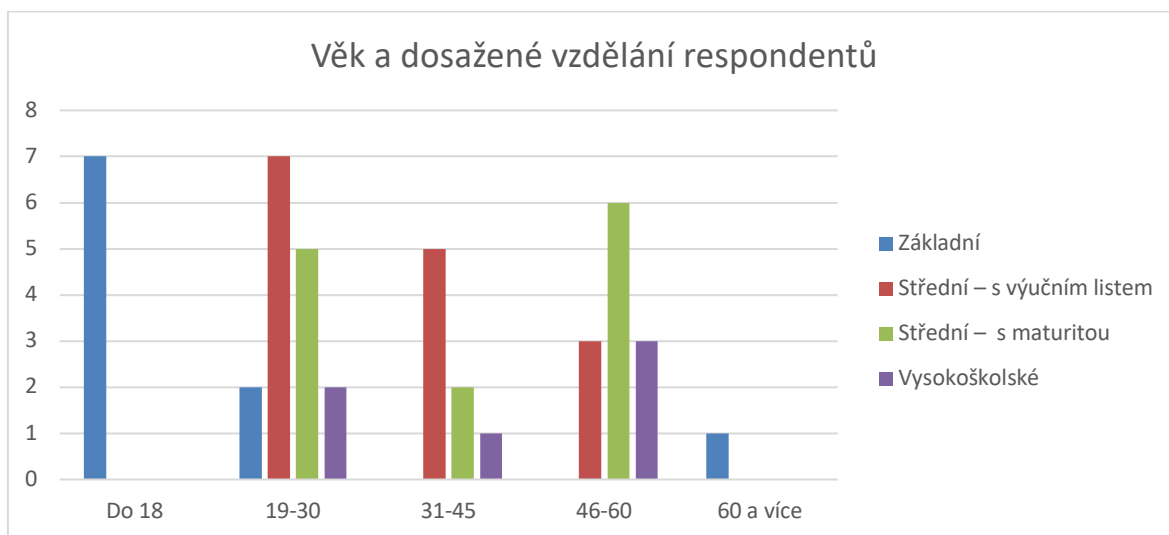
Obr. 7 Věk a pohlaví respondentů

Z grafu vyplývají základní údaje o respondentech s přihlédnutím k jejich pohlaví a věku. Ve všech věkových kategoriích byly zastoupeny ve větší míře ženy. Toto rozložení plyne z charakteru pracovních pozic v rámci firem, které jsou směřovány spíše na ženskou část (obsluha stánků, pokladní). Muži jsou zastoupeni zejména na fyzicky náročnějších pozicích, jako jsou skladníci, kuchaři a provozní.



Obr. 8 Národnost a pohlaví respondentů

Národnostní graf ukazuje složení zaměstnanců s ohledem na jejich národnost a pohlaví. Společnosti jsou pyšné na svoji firemní politiku, kdy jsou přístupny zaměstnávat i zahraniční pracovníky. Po vypuknutí konfliktu na Ukrajině se zvýšil počet pozic obsazených uchazeči z Ukrajiny. Z grafu plyne, že mezi těmito uchazeči byly především ženy. Přijetím ukrajinských uchazečů firmy také vyřešily nedostatek personálu z řad tuzemských pracovníků.

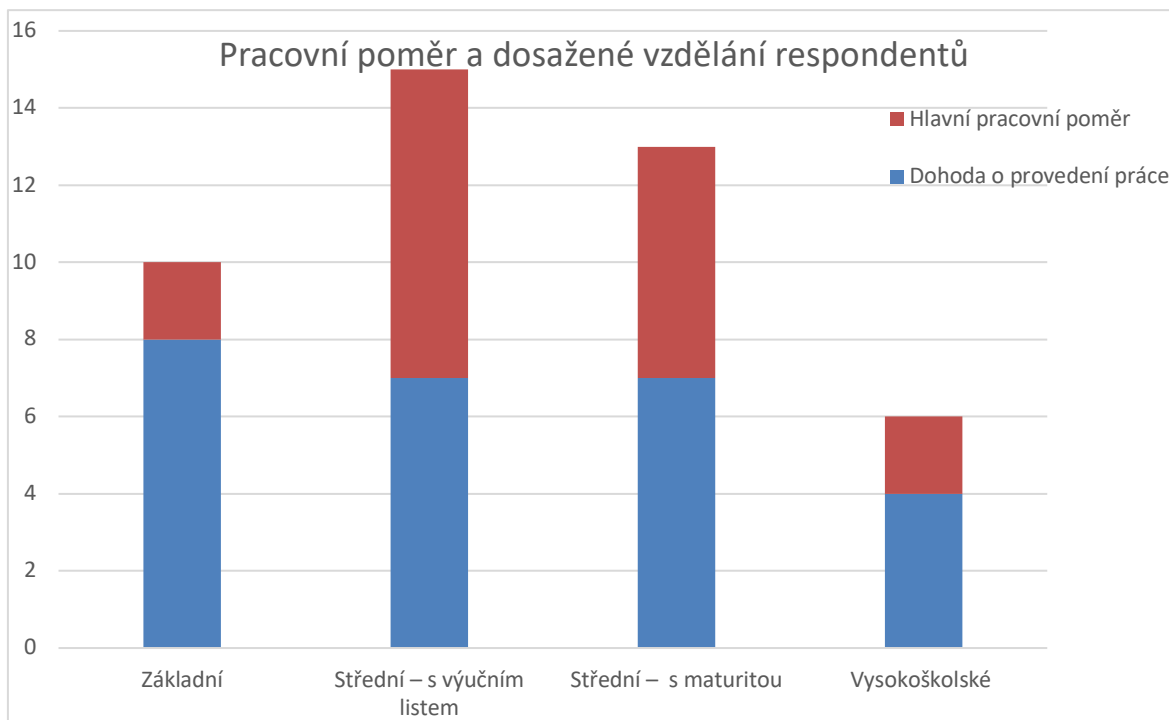


Obr. 9 Věk a dosažené vzdělání respondentů

Mezi respondenty, kteří odevzdali dotazníky, je nejvíce zastoupena věková kategorie 19 až 30 let, kde vedou zaměstnanci se středním vzděláním. Pokud zohledníme nejvyšší dosažené vzdělání, tak nejvíce dotazovaných má střední vzdělání. Oproti tomu je nejméně vysokoškoláků. Rozložení vyplývá z typu požadované práce.

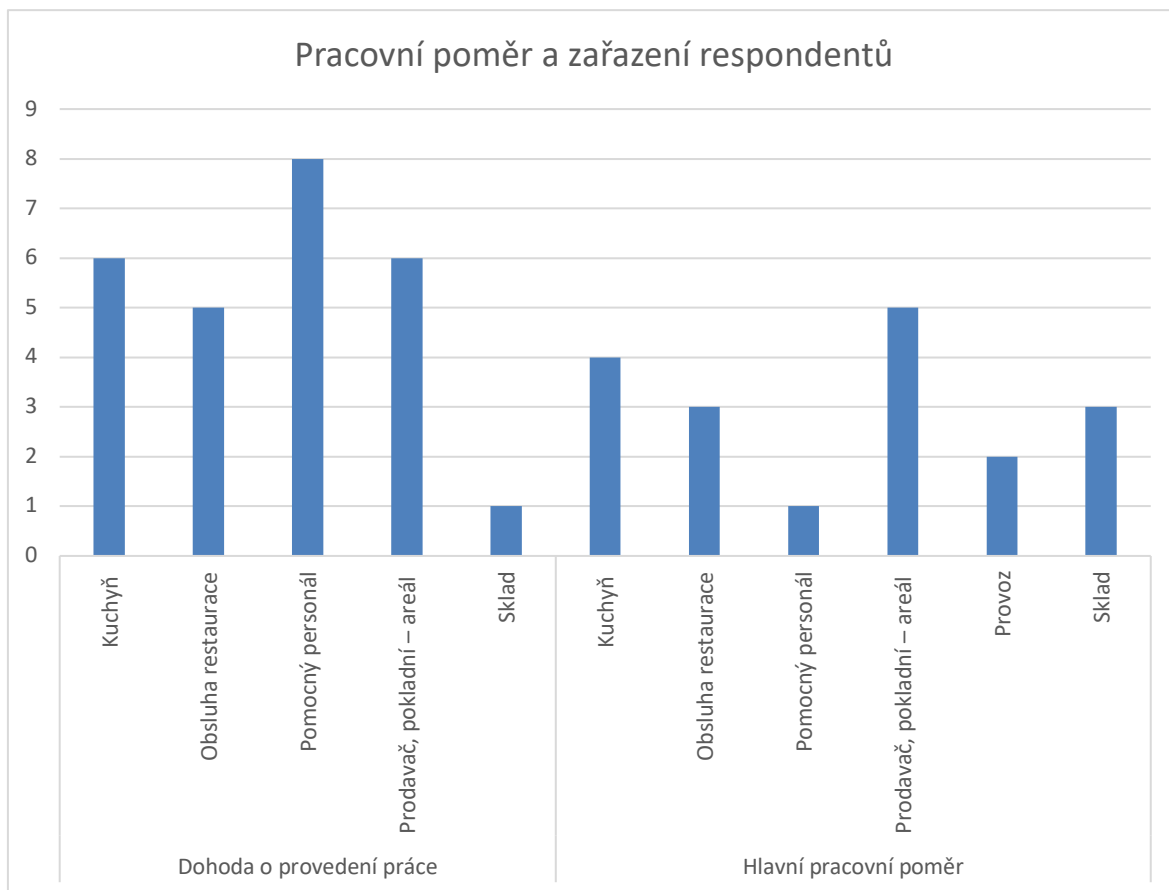
Pracovní údaje respondentů

Z následujících grafů tazatel získal informace o pracovním zařazení, délce zaměstnání a typu pracovního poměru.



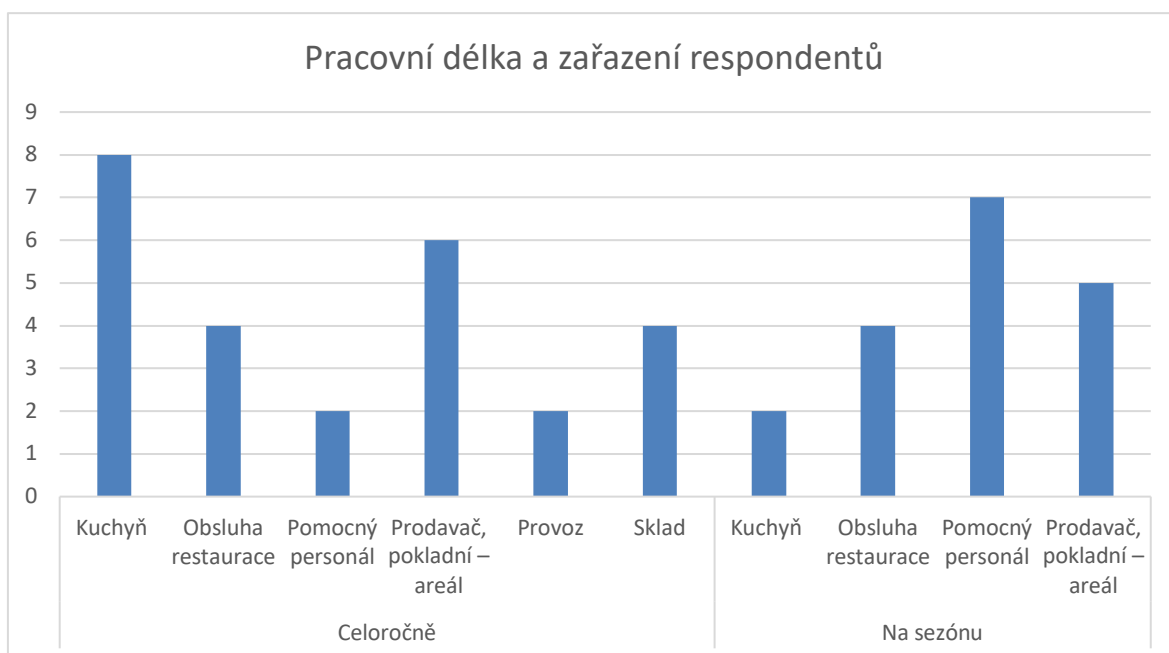
Obr. 10 Pracovní poměr a dosažené vzdělání respondentů

Respondenti, kteří v dotazníku uvedli pouze základní vzdělání, jsou převážně z řad studujících. Tomu odpovídá i typ jejich pracovní smlouvy. Jako brigádníci na sezónní práce podepisují ve firmách dohodu o provedení práce. Druhý a třetí sloupec jasně ukazuje, že středoškolsky vzdělaní lidé, a to jak s výučním listem či maturitou, mají poměr typu smlouvy přibližně stejný. Oproti tomu vysokoškolsky vzdělaní lidé jsou v podniku také ve většině na dohodu o provedení práce. V tomto případě se jedná o pracovníky, kteří z jakéhokoliv důvodu v současné chvíli nemohou využít svého vysokoškolského titulu a zaměstnání ve firmách považují za dočasné.



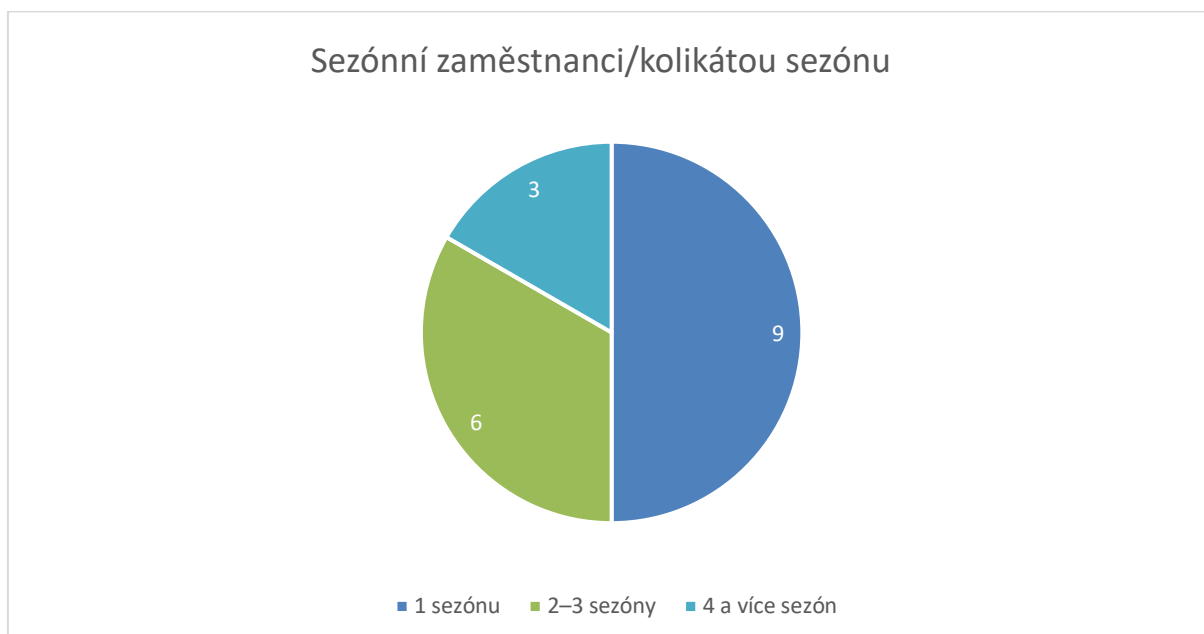
Obr. 11 Pracovní poměr a zařazení respondentů

Z grafu získaná data jasně ukazují, že mezi respondenty bylo více zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce. Vzhledem k tomu, že firmy v turistické sezóně mají potřebu mnohem většího množství zaměstnanců na méně kvalifikované práce, je tento typ pracovního zařazení odpovídající. Ze sloupců také vyplývá, že nejčastěji je zastoupen personál působící v areálu, což podporuje předchozí větu.



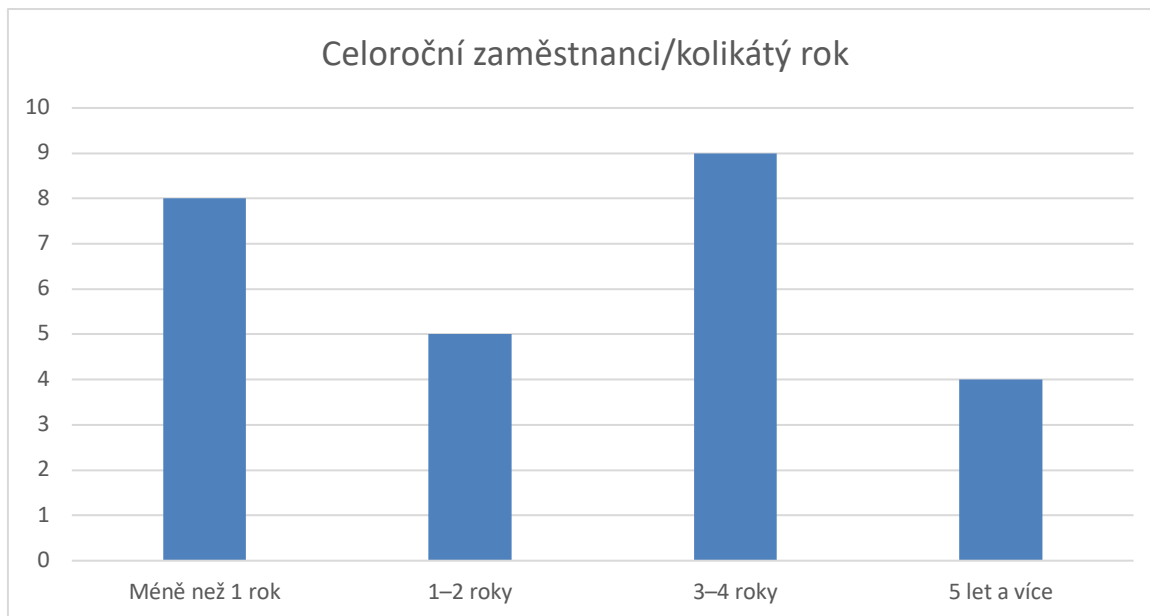
Obr. 12 Pracovní délka a zařazení respondentů

Graf je navazující na graf předchozí. Ze získaných dat vyplývá, že v provozech, které jsou v provozu i mimo sezónu (kuchaři, obsluha restaurace, provoz a sklad), je personál na letní sezónu doplňován pouze brigádníky. Oproti tomu se v hlavní sezóně rapidně navyšuje stav pomocného personálu.



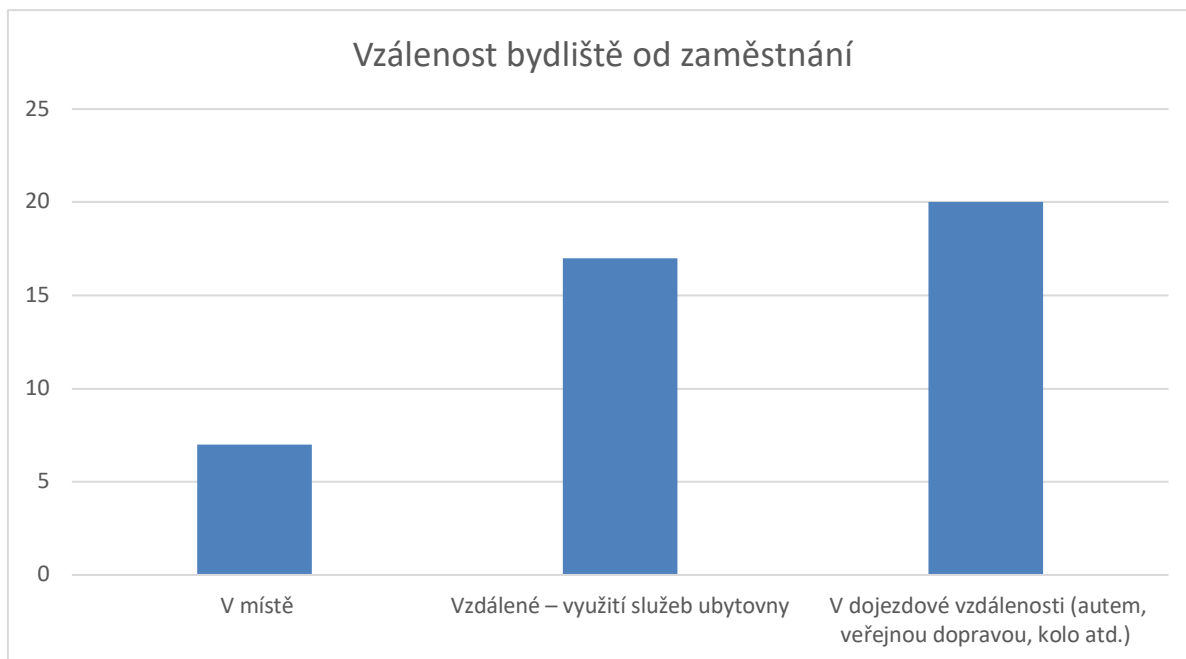
Obr. 13 Sezónní zaměstnanci/kolikátou sezónou

Množství zaměstnanců, které vzrůstá v období sezóny, je především z řad brigádníků (sezónních pracovníků). Z grafu je jasně vidět, že nejvíce loňských brigádníků zde bylo jednu nebo první sezónu. Po sobě opakující se brigády mají již klesající tendenci.



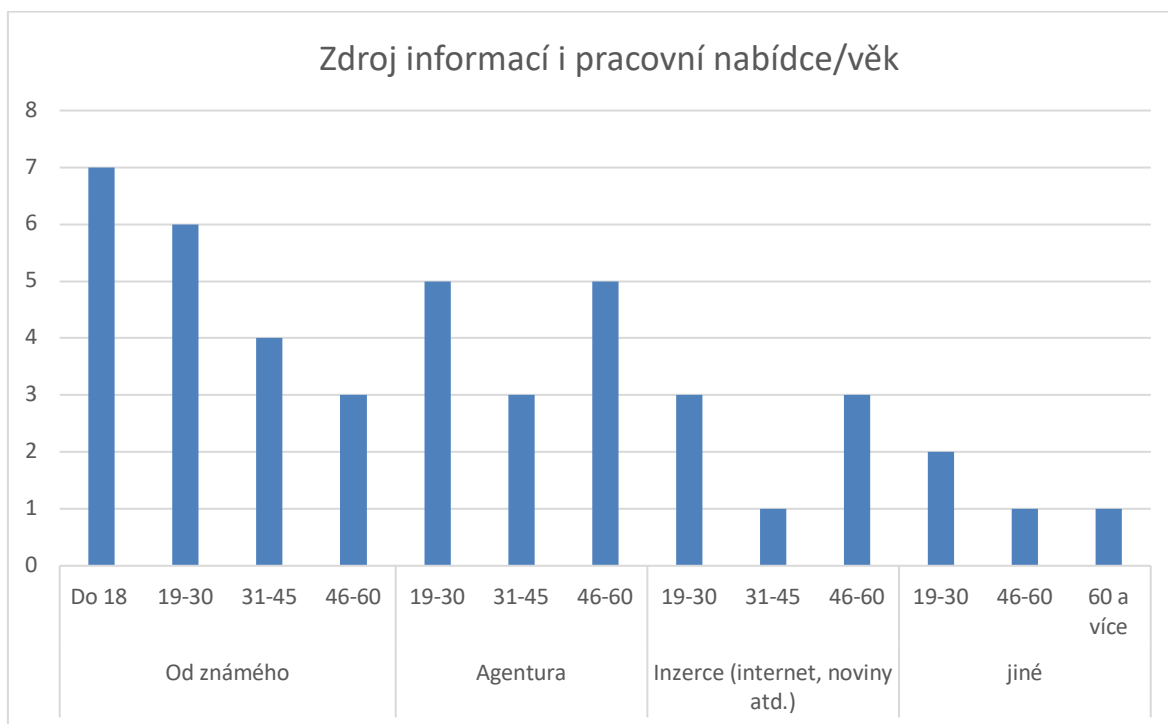
Obr. 14 Celoroční zaměstnanci/kolikátý rok

Graf je zaměřen na stálé zaměstnance. Je z něho patrné ustálení personálu. Jak je zmíněno i v rozhovoru s paní Mašínovou, v posledních letech se daří stabilizovat kolektiv v hlavních provozech a dle nutnosti pouze doplňovat o nové členy.



Obr. 15 Vzdálenost bydliště od zaměstnání

Zde je jasně patrné, že nejvíce respondentů bydlí v dojezdové vzdálenosti do zaměstnání. Personálu, který by bydlel v docházkové vzdálenosti, je oproti tomu nejméně. Druhou největší skupinu dotazovaných tvoří zaměstnanci, kteří využívají možnosti firemního ubytování. Z velké části je toto dáno tím, že podniky zaměstnávají Ukrajince, pro které byla možnost ubytování velkým benefitem.

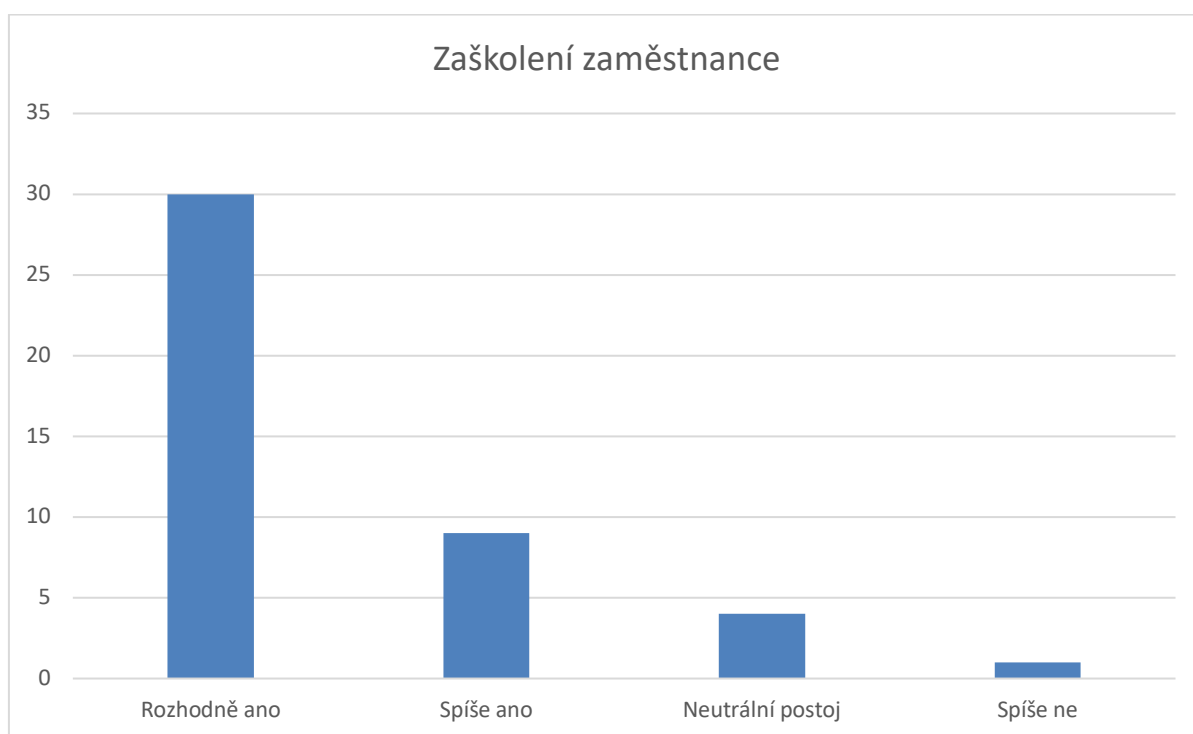


Obr. 16 Zdroj informací i pracovní nabídce/věk

Ze sloupců uvedených výše vyplývá, že pokud nejsou zaměstnanci osloveni přes agenturu (zahraniční pracovníci), je nejjistějším zdrojem nového personálu „nábor“ přes známého. Královedvorský region je poměrně malá oblast a osobní doporučení nové práce a kladné reference na zaměstnavatele zde jsou jistotou. Pověst firem, co by seriózního a dobře placího zaměstnavatele, je zárukou při zájmu o brigádu, tak i o stálé zaměstnání. Pokud respondenti uvedli možnost jiné, byly zde nejčastěji zmíněny odpovědi, že dotazující si práci našel sám či že v minulosti zde absolvovali povinnou školní praxi.

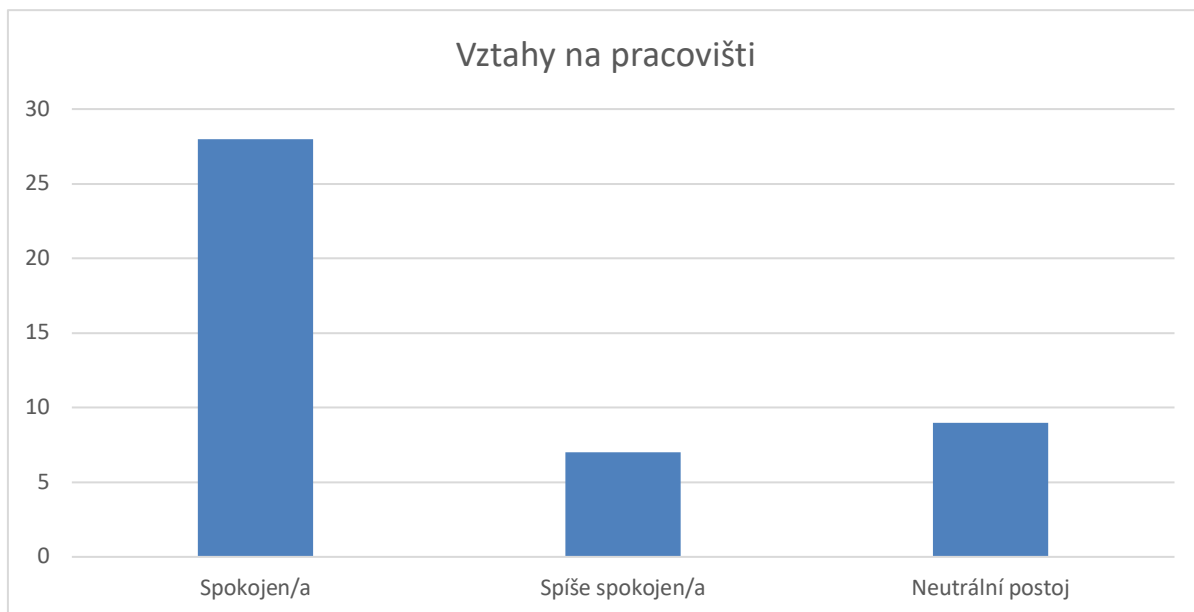
Subjektivní pohledy zaměstnanců

V následující části diplomové práce se tazatel zaměří na odpovědi, které vyjadřují subjektivní názory pracovníků k práci, kolektivu i nadřízeným.



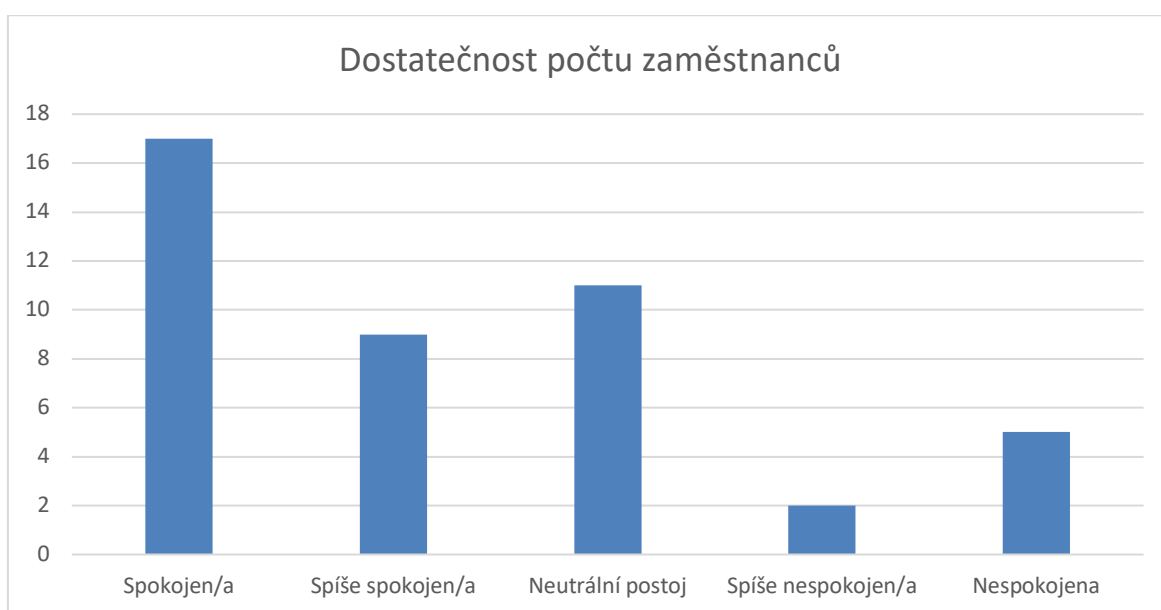
Obr. 17 Zaškolení zaměstnance

Z tohoto grafu je patrné, že firmy věnují prvním dnům nového zaměstnance na pracovišti velkou pozornost a rozhodně nepodceňují průběh zaškolování. Ať již zaškolování provádí u brigádníků nejbližší spolupracovník (např. v areálu služebně starší kolega ze stánku), nebo v případě provozního pracovníka jeho budoucí kolega, nejsou podceněny první kroky na pracovišti a nováček se má na koho obrátit.



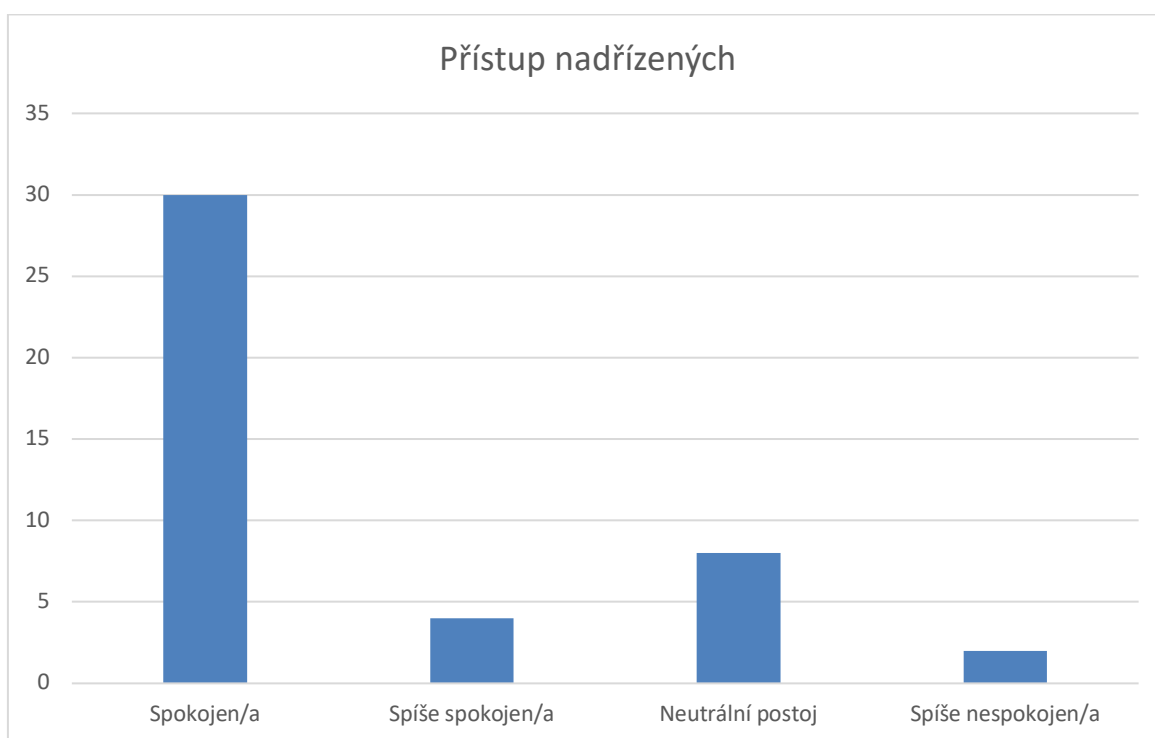
Obr. 18 Vztahy na pracovišti

V návaznosti na přechodící otázku je uspokojiví vidět, že i následovné vztahy po zaškolení na pracovišti jsou dobré. Vzhledem k tomu, že během sezóny spolu personál v jednotlivých pracovištích tráví mnoho času, vznikají až rodinné vazby. Starší kolegové suplují těm mladším mentory a jsou jim kolikrát oporou i v mimopracovních otázkách. Pokud se stane, že nováček z jakéhokoliv důvodu do kolektivu nezapadne, je vedení podniků ihned připraveno mu vyjít vstříc a zkusit ho umístit na jiné pracoviště. Protože ale u této otázky žádný z respondentů nevyužil záporných odpovědí, je tedy spokojenost zaměstnanců dobrou vizitkou vedení.



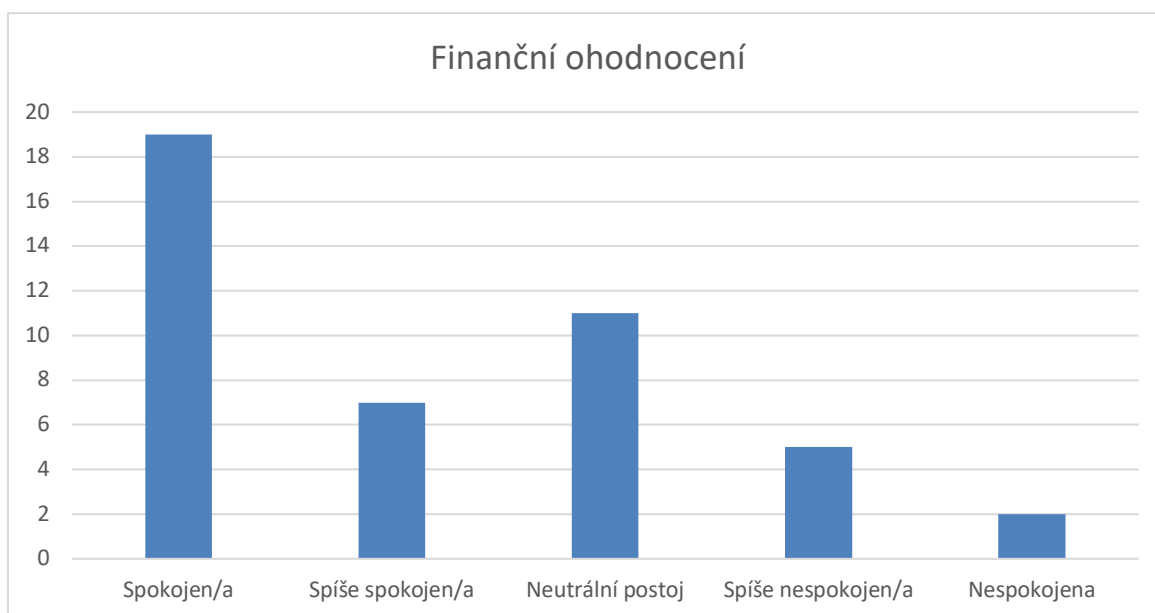
Obr. 19 Dostatečnost počtu zaměstnanců

S čím už taková spokojenost na pracovištích nebyla, bylo dostatečné pokrytí personálem. Bohužel je toto ale v provozech závislých na množství zákazníků a okolních vlivech častým bolavým místem. Firmy mohou najmout jen takový počet zaměstnanců, pro který budou mít dostatek práce i ve dnech, kdy např. není hezké počasí a zákazníků tak přijde málo. Není možné mít ve stavu dostatek personálu pro slunečné dny a ve dnech deštivých je nevyužít.



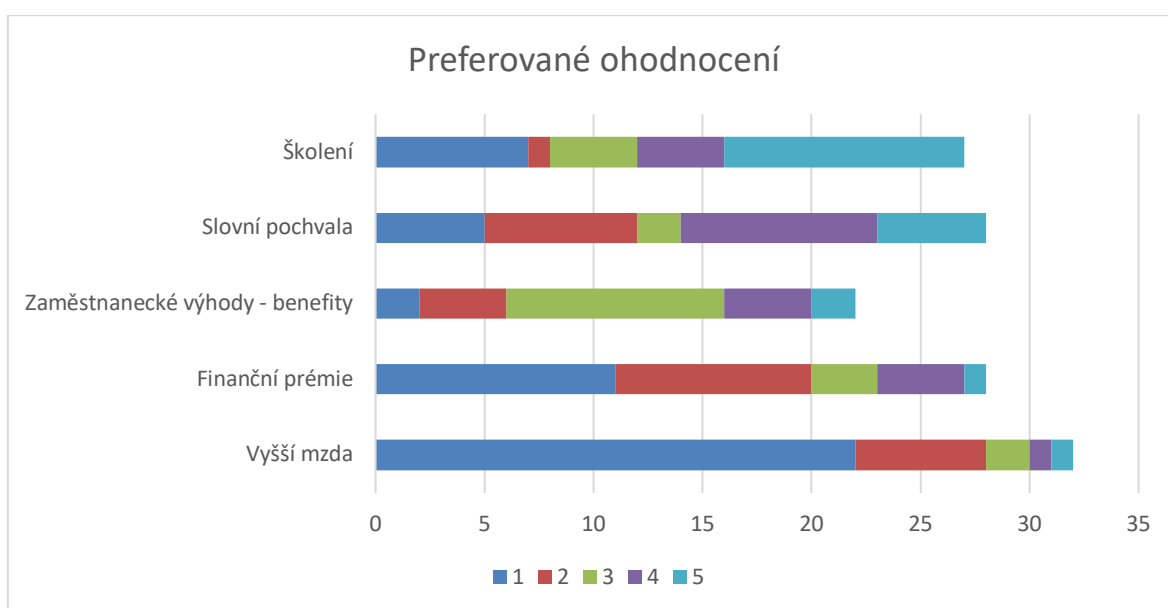
Obr. 20 Přístup nadřízených

Nejbližšími nadřízenými velké části zaměstnanců jsou provozní podniků. Zaměstnanci kuchyně spadají pod šéfkuchaře. Během hlavní sezóny je vždy nutné řešit spoustu problémů, které vznikají za provozu, a ne vždy se toto daří k úplné spokojenosti vyřešit ihned. I přes to zde většina respondentů byla spokojena či měla neutrální postoj k přístupu svých přímých nadřízených. Vyloženou nespokojenost nevyjádřil nikdo.



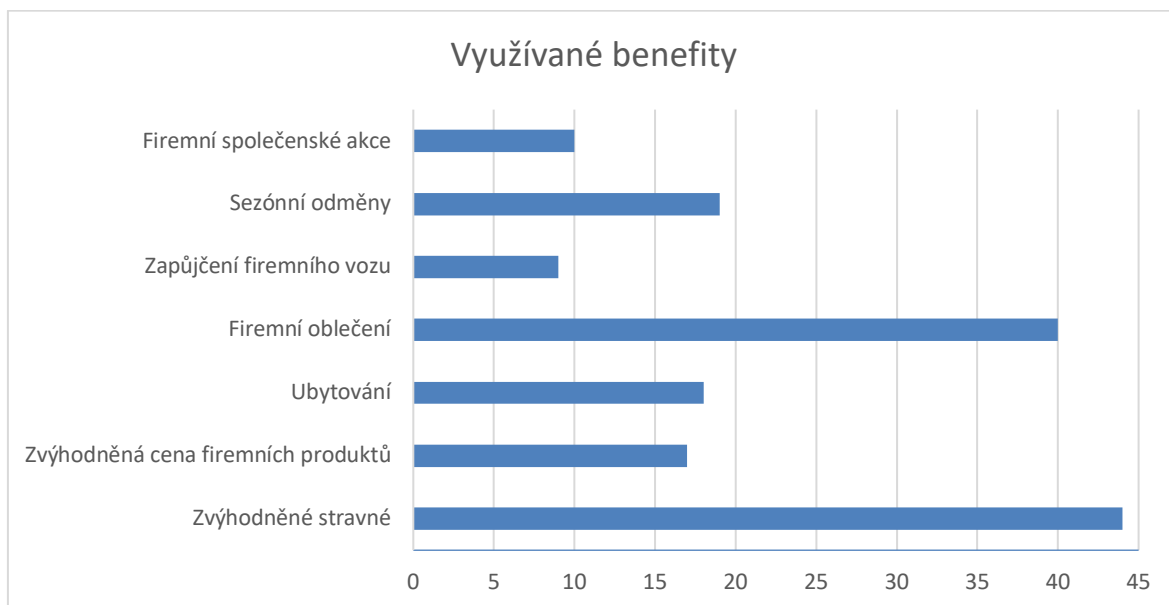
Obr. 21 Finanční ohodnocení

Mzda ve firmách se skládá z několika složek. Základní část tvoří hodinová mzda uvedená ve smlouvě. Druhou složkou je tržba vygenerovaná na daném pracovišti a třetí část je individuální ohodnocení pracovního nasazení konkrétního zaměstnance. Může se tedy stát, že v daném měsíci zaměstnanec nemá odpracovaný dostatečný počet hodin, nebo v měsících na konci sezóny není vygenerovaná velká tržba. Toto vše se může odrazit na výši vyplacené mzdy. Dle slov paní Mašínové je vždy pohlíženo i na konkrétního pracovníka a jeho pracovní nasazení se odráží na výplatní pásce.



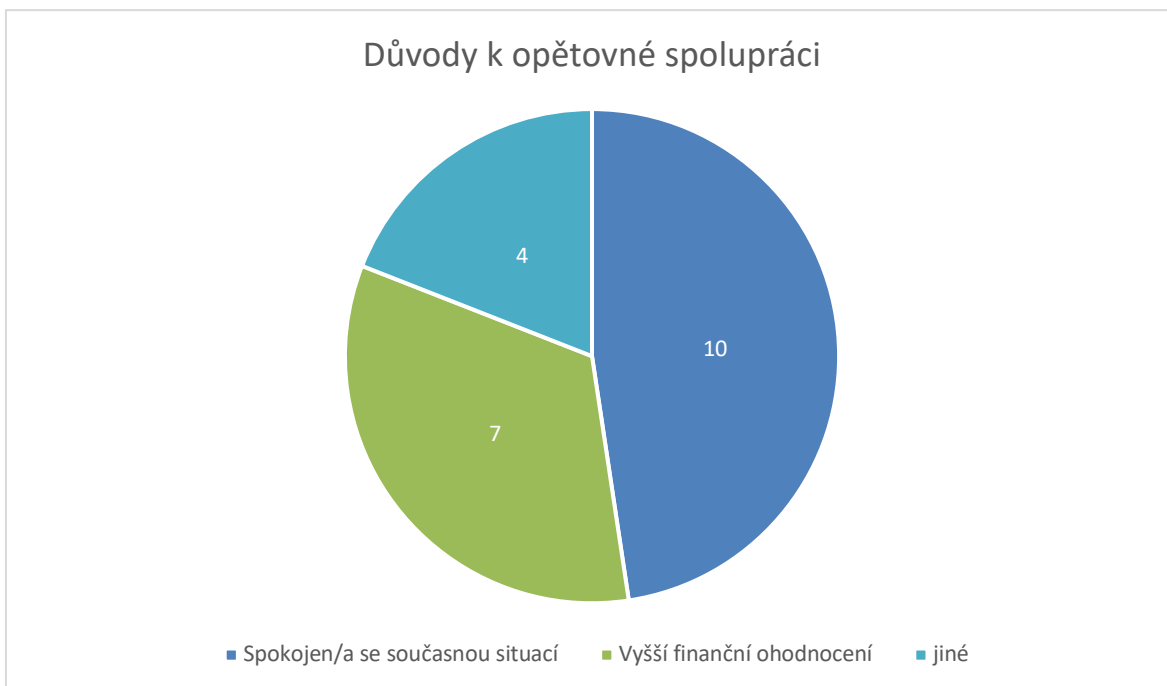
Obr. 22 Preferované ohodnocení

Tazatel v této otázce zjišťoval, jaké ohodnocení své práce by preferovali respondenti nejvíce. Nabídnutých šest možností měly ohodnotit škálou 1 až 5, kdy 1 znamenalo tuto možnost preferují nejvíce a 5 nejméně. I zde se výsledky dotazníkového šetření shodují s poznatky paní Mašínové plynoucími z předešlého rozhovoru. Zaměstnanci nejvíce volí vyšší mzdu a související finanční prémie. Teprve poté bylo zvoleno ohodnocení formou školení. Díky individuálnímu přístupu vedoucích byla kladně hodnocena i slovní pochvala.



Obr. 23 Využívané benefity

Dle pracovního zařazení jsou zaměstnancům nabízeny i různé typy benefitů. Téměř každý z personálu při nástupu do zaměstnání dostane jednotné ošacení. Jak někteří z dotazovaných podotkli, „jsou v provozu ve stánku dvě trička na sezónu opravdu málo.“ Benefitem, který využívají všichni, je zvýhodněné stravné. Pracovníci mají možnost stravování v areálu. Je však realitou, že ne všichni z důvodu časové tísně stihnou tohoto benefitu využít. I v odevzdaných dotaznících bylo v několika příkladech na tento fakt poukázáno. Zahraniční zaměstnanci, ale i ti, kteří jsou ze vzdálenější než dojezdové vzdálenosti, využívají firemní ubytovny. Často zmiňovaný benefit je sezónní odměna. Její výše je vždy, jak již bylo zmíněno, stanovena individuálně nadřízeným pracovníkem.



Obr. 24 Důvody k opětovné spolupráci

Pokud respondenti na tuto otázku odpověděli, většinou volili možnost, že jsou se současnou situací spokojeni. Další preferovaná možnost bylo vyšší finanční ohodnocení. Několikrát zde byla zvolena možnost jiné. Zahraniční respondenti by ocenili možnost přímého zaměstnání bez agenturního sprostředkovatele. Další dotazovaní upozornili na nedostatek zmíněný i v předchozím grafu. Jedná se o možnost plného využití obědové pauzy a hygienických přestávek.

8 Vyhodnocení dat, jejich interpretace a návrh opatření

V následující části jsou zanalyzována předchozí data, která vycházejí z výsledků dotazníkového šetření, následně jsou podložena rozhovorem s paní Mašínovou. Každá z výzkumných otázek (viz kapitola 6.1) je posuzována a je zpracována její teoretická a praktická možnost zavedení v podnicích.

8.1 Vytvoření pozice personalisty

Z teoretické části, dotazníkového šetření i z rozhovoru s paní Mašínovou vyplývá náročnost obsazování pracovních míst, a to jak uvolněných, tak i nově vznikajících. Obzvláště před začátkem každé hlavní sezóny se firmy potýkají s problémem nutnosti obsazení velkého počtu pracovních míst. Vytvoření funkce personalisty by nejen zjednodušilo tento proces, ale zároveň by bylo možné do jeho kompetencí přesunout i některé ze stávajících povinností ostatních zaměstnanců (provozních), kterým by tak vznikl širší prostor na řešení jiných problémů.

Na pozici personalisty je vhodné přijmout uchazeče s minimálně středoškolským vzděláním. V jeho kompetencích by byl široký okruh úkolů. Pracovník by měl na starosti od prvního kontaktu s novými zaměstnanci, jejich třídění v průběhu pohovorů a zároveň zhodnocení kladů i záporů žadatele. Pod hlavičkou nábory nových zaměstnanců je nutné si představit i specifikaci požadavků nového či uvolněného pracovního místa. To znamená, že úkolem personalisty je i komunikace s pracovními úřady, agenturami a dalšími subjekty, kteří se zabývají nabídkou nových pracovníků (www.nsp.cz, 2024). Jak v rozhovoru upozornila paní Mašínová, kroky vedoucí k úspěšnému zaměstnání zahraničního pracovníka jsou velmi časově i administrativně náročné. Pokud firmy chtěly přijmout kuchaře z Keni, bylo nutné absolvovat náročné kolečko administrativních úkonů. Jednalo se o oslovení Úřadu práce, přes kontakt s ambasádou dané země, až po povolení ze strany Ministerstva vnitra. I po úspěšném dokončení tohoto procesu přichází mnoho dalších povinností, které zajistí dobré začlenění zaměstnanců z Keni do pracovního kolektivu a jejich spokojenost. Tento proces je obdobně složitý i v případě zaměstnání ukrajinských občanů. Z dotazníkových šetření plyne jejich zájem být zaměstnán v SAFARI PIVOVARU s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. nikoliv pod agenturou, ale tzv. napřímo. Převedení těchto úkolů do pracovní náplně

personalisty by bylo velkou časovou úsporou právě pro paní Mašínovou, která v současnosti má tyto kroky na starost.

Dalším z úkolů pro personalistu by byla veškerá administrativní činnost spojená s náborem, přijímáním, ale i propouštěním pracovníků. V tomto ohledu by bylo pozitivem sjednocení přijímacího pohovoru, který nyní provádějí dle časových možností jednotliví provozní. Zjednodušeně by se dalo říct, že ten, který má v danou chvíli službu, je vedoucím pohovoru nového žadatele, a tudíž i tím, kdo vyhodnocuje jeho způsobilost k přijetí. Každý z provozních má osobní přístup, a i jeho pohled na žadatele může být v některých případech subjektivní. Sjednocení přijímacích pohovorů pod jednou osobou by zajišťovalo rovnocenný přístup a sjednocení podmínek pro všechny žadatele.

V okamžiku, kdy by byl nový zaměstnanec přijat, by dalším úkolem personalisty bylo převzetí průběhu jeho zaškolení přidělením zodpovědného zaškolovacího pracovníka. Z dotazníku vyplývá, že v současné době jsou pracovníci SAFARI PIVOVARU s.r.o. a SAFARI GASTRA s.r.o. s průběhem zaškolování spokojeni, a proto by bylo žádoucí tento standart dodržet a dále zlepšovat. Další z oblastí, ve které by pozice personalisty mohla ulehčit, je administrativní pracovník. Převzal by některé z kroků nutných k zavedení nového zaměstnance do systému. Jak paní Mašínová v rozhovoru zmínila, každý pracovník po přijetí obdrží docházkový čip, firemní oblečení a je mu nabídnuto zvýhodněné stravné. Do všech těchto systémů musí být zaměstnanec zaevidován, což je zejména před a v průběhu letní sezóny velmi časově i administrativně náročné.

Mimo hlavní sezónu by se mohl personalista zabírat agendou, na kterou v průběhu letní sezóny nebylo tolik prostoru. Jedná se především o nastavení žebříčku hodnocení, druhů motivace a stanovení odměn. Tyto postupy by byly ve vytížených měsících pak již automaticky aplikovány. Jeho nižšího pracovního vytížení by bylo využito ke zefektivnění personální agendy a ke konzultaci těchto kroků s manžely Mašínovými. V mimosezónních měsících by personalista vypracoval analýzu vedoucí k rozšiřování rozvoje a následnému využití k dalšímu vzdělávání zaměstnanců. Formou školení a seminářů by pracovníci získali užitečné znalosti a zajistil by se jejich rozvoj v oblasti gastro.

V kompetenci personalisty by bylo také vyhodnocování proběhlé sezóny s přihlédnutím ke mzdovému ohodnocení i k nabídnutým benefitům. Jak z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, v současnosti je většina pracovníků se svým finančním ohodnocením spokojena. Je důležité tento trend zachovat, zároveň se zaměřit na nabídku možných nadstandartních benefitů, které by firma mohla nabídnout. Vzhledem k velkému procentu pracovníků, kteří jsou ve firmách zaměstnání na sezónu, je (dle dotazníku) nejvíce preferovaným typem ohodnocení finanční. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že přístup nadřízených je z velké části posuzován kladně. V několika málo případech, kdy došlo mezi nadřízeným a podřízeným k neshodě, by pomohl personalista. V rámci své kompetence by převzal vyřešení těchto problémů, které v současnosti spadají do pracovní náplně provozních a jako neutrální činitel by přispěl k urovnání situace.

Dle stránek Národní soustavy povolání (2024), které jsou databází zpravovanou Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, by platové rozmezí personalisty mělo činit 30 000–55 000 Kč měsíčně. Rozložením úkolů na sezónní a mimosezónní nastavení by se zajistilo efektivní pracovní využití personalisty po celou dobu kalendářního roku.

8.2 Vytvoření osobního dotazníku uchazeče o zaměstnání

Další možností, jak zefektivnit nábor nových zaměstnanců, a tím zároveň zjednodušit a zrychlit proces třídění uchazečů, by byla možnost zavedení jednotného dotazníku. Paní Mašínová v rozhovoru několikrát zmínila současný trend určité nespolehlivosti mladých brigádníků. Uchazeči, převážně z řad studujících, se po přijetí dostaví do práce jednou či dvakrát a poté, bez vysvětlení, již nepřijdou. Vzhledem k tomu, že na pozice brigádníků v hlavní sezóně či pomocného personálu není vyžadován strukturalizovaný životopis, dotazník by ho mohl částečně nahradit. Dotazník by mimo základních údajů obsahoval ve zjednodušené formě několik otázek, které by po jejich vyplnění uchazečem pomohly personalistovi vyselektovat okruhy uchazečů vhodné pro žádanou pozici a vyloučit ty, jejichž představy jsou nereálné, anebo nesplňují požadavky firem. V praxi by mu personalista poté, co byl osloven ze strany žadatele, poslal e-mailem tento dotazník. Na základě jeho vyplnění by okamžitě věděl, jaké má uchazeč možnosti k nástupu do zaměstnání. Žadatel by v dotazníku uvedl např. termín, od kdy je schopen nastoupit do zaměstnání (studenti po ukončení školního roku),

o jakou pozici má zájem (obsluha ve stánku, pokladní, obsluha v restauraci atd.), zda je časově omezen dobou trvání každodenní docházky (poslední jedoucí autobus), předchozí pracovní zkušenosti (zda již byl zaměstnán v oboru gastro). Personalista tak již dopředu bude znát odpovědi na základní otázky nutné pro přijetí uchazeče. Součástí dotazníku by mohly být také otázky, které upřesní např. očekávané ohodnocení a typ benefitů. V dotazníkovém šetření respondenti vyhodnotili jako nejvíce upřednostňované ohodnocení vyšší mzdu a finanční prémie. Na základě správně formulované otázky v dotazníku by firma mohla být schopná vytvořit a posléze nabídnout zaměstnancům typy benefitů, které by byly akceptovány více než ty současné. Další důležitou oblastí, kterou lze upřesnit otázkou v dotazníku, je i zdroj, ze kterého se uchazeč dozvěděl o nabízené pozici. Z obrázku číslo 16 např. vyplývá, že studenti, kteří jsou nejvíce zaměstnávánou skupinou na sezónní práce, uvedli v dotazníkovém šetření jako zdroj „od známého“. Pokud by se to i v navrhovaném osobním dotazníku potvrdilo, bylo by tedy žádoucí zaměřit se na tuto oblast před každou hlavní sezónou.

8.3 Zavedení nového softwaru – Gastrobook

Z dotazníkového šetření i rozhovoru s paní Mašínovou je znát, jak je oblast gastro náročná na proces plánování i každodenní běžný provoz. Okolnosti, které nikdo z vedoucích pracovníků neumí ovlivnit (počasí), dokáží předem naplánované postupy během několika okamžiků zrušit. Např. pro hladký chod pracoviště/stánku je v běžných dnech či zkraje sezóny dostačující nižší počet zaměstnanců. Firmy, které přijmou na stánek šest zaměstnanců, musí počítat s tím, že o svátcích a víkendech toto číslo nedokáže zabezpečit plynulý chod stánku. I z dotazníkového šetření plyne, že zaměstnanci by uvítali dodržení času na obědové pauzy. Jak již autorka konstatovala, v oboru gastro nelze vždy mít v záloze dostatečný počet pracovníků. Je tedy nutné zaměřit se na zefektivnění ostatních procesů, díky jejichž zrychlení a zjednodušení by zaměstnancům zbylo více času na jejich potřeby. Jednou z možností, která by toto mohla umožnit, je zavedení Gastrobooku. Elektronický přístroj např. ve formě tabletu vybavený příslušným softwarem by mohl propojit veškeré provozy na online úrovni. Navrhovaný software by obsahoval několik typů aplikací. Základní aplikace by zrychlila komunikaci mezi odloučenými pracovišti a skladníky. Pokud by tedy pověřený pracovník zjistil, že mu dochází jakákoliv surovina nebo produkt, jednoduchým stisknutím ikony na tabletu by

zažádal o její doplnění z hlavního skladu. Další, co by mohl software „hlídat“, je množství jednotlivých zásob na pracovištích a upozornit na vyčerpání zásob. Bylo by také možné již při naskladňování zadávat u jednotlivých surovin datum spotřeby a Gastrobook by hlídal i tuto položku. V reálném pracovním procesu by to značně zrychlilo zdlouhavé večerní kontroly na pracovištích, sepisování potřebného zboží a tím by se značně zjednodušila práce jak zaměstnanců provozů, tak i skladníků. Jak uvedla v rozhovoru paní Mašínová, již v současnosti pracují s místní softwarovou firmou a bylo by tedy možné využít jejich služeb i v tomto návrhu. Zavedení Gastrobooku by vedlo k možnému zefektivnění práce, a tím by se ulevilo zaměstnancům a vznikl by v jejich pracovním vytížení tolik chybějící volnější čas.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat personální strategii a rozebrat možnosti jejího aplikování. Na základě literární rešerše z vybraných oblastí bylo cílem se zaměřit na příslušné stránky personální strategie a zohlednit to v rámci personálního řízení. Dále bylo cílem zanalyzovat ve firmách SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. jejich personální strategii, zhodnotit veškeré body a za pomoci výzkumného šetření a rozhovoru s paní Mašínovou navrhnout možná opatření. Práce byla rozdělena do dvou oblastí – teoretické a praktické. V jednotlivých kapitolách teoretické části byly vysvětleny základy strategického řízení a personální strategie. Stanoveny zásady a postupy při jejím aplikování od vytvoření pracovního místa až po péči o zaměstnance. Na konci teoretické části byly představeny současné trendy v řízení lidí.

V praktické části došlo k představení firem SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. a jejich vedení. V rámci praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firem a byly vyhodnoceny jeho výsledky. Dotazníkové šetření bylo provedeno úmyslně na konci hlavní sezóny, kdy byly veškeré údaje získány s minimálním časovým prodloužením a byly tedy relevantní. Údaje, které vplynuly z dotazníků, byly konfrontovány v rozhovoru vedeném s paní Mašínovou. Její mnoholeté zkušenosti pomohly nahlédnout na zkoumaný problém z praktické a její osobní zkušenosti. Přinesly mnoho neocenitelných informací. Na základě dotazníkového šetření byly vypracovány grafy. Spojením výsledků grafů, jejich vysvětlením a opřením o rozhovor s paní Mašínovou byly stanoveny návrhy opatření. Předložené návrhy na zlepšení vycházely i z osobních zkušeností autorky přímo v provozu SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. Autorka zde několik let působila a navržená opatření by i z jejího pohledu bývalého zaměstnance byla přínosná. Jednalo se o vytvoření pozice personalisty, který by po zapracování byl schopen nejen zefektivnit personální oblast ve firmách SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o., ale i převzít některé z povinností, které jsou v současné chvíli rozdrobeny mezi vedoucí pracovníky. S tím souvisí i vytvoření dotazníku pro uchazeče o zaměstnání. Otázky obsažené v dotazníku by přesněji specifikovaly jak oblast požadavků ze strany uchazeče, zároveň by také zjednodušily rozhodování ze strany personalisty. Další možností zlepšení bylo navržení a vytvoření Gastrobooku s odpovídajícím softwarem. Tato inovace by nejen zlepšila

a zrychlila komunikaci mezi zaměstnanci samotnými, ale pomohla by i v oblasti finančních úspor. Zavedením obou návrhů do praxe by mohlo dojít k zefektivnění personální strategie ve firmách. Závěrem lze uvést, že teoretická a praktická část diplomové práce byla naplněna.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. A rozš. Vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. A dopl. Vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. A dopl. Vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LEDNICKÝ, Václav, 2006. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-732-9131-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. A dopl. Vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3675-9.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-395.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Webové stránky:

7 trendů, které budou vládnout světu HR v roce 2024, 2024. *Pinya HR* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/blog/7-trendu-svého-budou-vladnou-svetu-hr-v-roce-2024>

BUSINESSINFO.CZ, 2008. Společenská odpovědnost firem. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2024. Personalista. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2024-04-27]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-svého/personalista>

PETR ŽILKOVÁ VOCO VÁ, Kateřina, 2024. 7 HR trendů pro rok 2024: Nové výzvy a příležitosti. *Novitím* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://novitim.cz/7-hr-trendu-pro-rok-2024-nove-vyzvy-a-prilezitosti/>

Safari gastro oslavilo 20 let v areálu ZOO Dvůr Králové křtem piv ze svého minipivovaru. *Královedvorskó.cz* [online]. 2024, 4.10.2018 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://www.kralovedvorskó.cz/podnikani/safari-gastro-oslavilo-20-let-v-arealu-zoo-dvur-kralove-krtem-piv-ze-svého-minipivovaru.html>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Podnikatelské prostředí</i>	10
<i>Obr. 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců</i>	25
<i>Obr. 3 Vývoj složení a počtu zaměstnanců</i>	34
<i>Obr. 4 Věk a pohlaví respondentů</i>	35
<i>Obr. 5 Národnost respondentů</i>	35
<i>Obr. 6 Organizační struktura</i>	36
<i>Obr. 7 Věk a pohlaví respondentů</i>	48
<i>Obr. 8 Národnost a pohlaví respondentů</i>	48
<i>Obr. 9 Věk a dosažené vzdělání respondentů</i>	49
<i>Obr. 10 Pracovní poměr a dosažené vzdělání respondentů</i>	50
<i>Obr. 11 Pracovní poměr a zařazení respondentů</i>	51
<i>Obr. 12 Pracovní délka a zařazení respondentů</i>	52
<i>Obr. 13 Sezónní zaměstnanci/kolikátou sezónu</i>	52
<i>Obr. 14 Celoroční zaměstnanci/kolikátý rok</i>	53
<i>Obr. 15 Vzdálenost bydliště od zaměstnání</i>	54
<i>Obr. 16 Zdroj informací i pracovní nabídce/věk</i>	54
<i>Obr. 17 Zaškolení zaměstnance</i>	55
<i>Obr. 18 Vztahy na pracovišti</i>	56
<i>Obr. 19 Dostatečnost počtu zaměstnanců</i>	56
<i>Obr. 20 Přístup nadřízených</i>	57
<i>Obr. 21 Finanční ohodnocení</i>	58
<i>Obr. 22 Preferované ohodnocení</i>	58
<i>Obr. 23 Využívané benefity</i>	59
<i>Obr. 24 Důvody k opětovné spolupráci</i>	60

Seznam příloh

<i>Příloha 1 Dotazník</i>	<i>72</i>
<i>Příloha 2 Název přílohy.....</i>	<i>77</i>

Příloha 1 Dotazník

Vážený respondente,

jsem studentkou 2. ročníku Škoda Auto Vysoké školy a zpracovávám diplomovou práci

na téma analýza personální strategie společností SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. Ráda bych Vás tímto požádala o pomoc při vyplnění tohoto dotazníku, který zjišťuje současný stav personální strategie podniku.

Dotazník je anonymní a veškeré odpovědi budou použity pouze za účelem zpracování dříve zmíněné bakalářské práce. Zvolte, prosím, vždy jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a za čas nad ním stráveným.

E. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Obsluha restaurace
- Prodavač, pokladní – areál
- Kuchyň
- Provoz
- Pomocný personál (myčka, úklid, příprava pokrmů)
- Sklad
- Pivovar

2. Jaký je Váš pracovní poměr?

- Hlavní pracovní poměr
- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o provedení činnosti
- Jiné – prosím doplňte

3. Na jakou dobu jste ve společnosti zaměstnán/a?

- Na sezónu
- Celoročně

3.1 Pokud jste odpověděl/a na sezónu, kolik sezón už v restauraci pracujete?

- 1 sezónu
- 2–3 sezóny
- 4 a více sezón

3.2 Pokud jste odpověděl/a na sezónu, co by Vás přesvědčilo k opětovné spolupráci?

- Spokojen/a se současnou situací
- Vyšší finanční ohodnocení
- Benefity – cestovné, ubytování
- Jiné – prosím doplňte

3.3 Pokud jste odpověděl/a celoročně, kolik let už v restauraci pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–4 roky
- 5 let a více

4. Jak daleko od místa zaměstnání bydlíte?

- V místě
- V dojezdové vzdálenosti (autem, veřejnou dopravou, kolo atd.)
- Vzdálené – využití služeb ubytovny
- Jiné – prosím doplňte

5. Jste spokojen/a s přístupem nadřízených?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojena

6. Jste spokojen/a s dostatečným počtem pracovníků na pracovišti?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojena

7. Byl/a jste spokojen/a s průběhem Vašeho zaškolení?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vašeho výkonu?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojena

9. Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojena

10. Které z následujících ohodnocení byste preferovala?

(Ohodnoťte každý z bodů na škále 1 až 5, kdy 1 – nejvíce, 5 – nejméně)

- Vyšší mzda
- Finanční prémie
- Zaměstnanecké výhody – benefity
- Slovní pochvala
- Školení
- Jiné – prosím doplňte

11. Jaké benefity Vám firma nabízí?

- Zvýhodněné stravné
- Zvýhodněná cena firemních produktů
- Ubytování
- Firemní oblečení
- Zapůjčení firemního vozu
- Sezónní odměny
- Firemní společenské akce

12. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce?

- Inzerce (internet, noviny atd.)
- Od známého
- Úřad práce
- Personální agentura
- Jiné – prosím doplňte

Základní informace o respondentech

1. Uveďte pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Uved'te Váš věk:

- Do 18 let
- 19–30 let
- 31–45 let
- 46–60 let
- 60 let a více

3. Uved'te národnost:

- česká
- ukrajinská
- Jiné – prosím doplňte

4. Jaké máte dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední – s výučním listem
- Střední – s maturitou
- Vysokoškolské

Příloha 2 Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání

Osobní údaje

Jméno a příjmení	
Kontaktní adresa	
Telefon	
E-mail	

Mám zájem o pozici	
Možný termín nástupu	
Očekávané měsíční ohodnocení (hrubá mzda)	
Časové možnosti (dny v týdnu)	
Časové možnosti (od – do)	
Znáte již termín, ve kterém nebudete moci pracovat? (dovolená, konec prázdnin)	
Jak jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce?	

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

Máte již nějaké zkušenosti v oboru gastro?

Máte ještě nějaké další důležité informace, které byste chtěl/a uvést?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Nikol Novotná		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
NÁZEV PRÁCE	Analýza personální strategie společnosti Safari pivovar		
VEDOUcí PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	62		
POČET OBRÁZKŮ	24		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zaměřuje na oblasti současného strategického plánování, jeho začlenění do personální strategie a personálního řízení. Jsou představeny zásady a postupy v této oblasti. Cílem je na základě literární rešerše a za pomoci provedení dvou výzkumných metod (dotazníkové šetření a rozhovor) v praktické části diplomové práce zanalyzovat tuto oblast ve vybraných firmách SAFARI PIVOVAR s.r.o. a SAFARI GASTRO s.r.o. Předložit návrhy opatření v šetřených firmách vedoucí ke zlepšení v cílových oblastech a možnost jejich implementace do provozu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Personální strategie; strategické řízení, současné trendy HR		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Nikol Novotná		
FIELD	Specialization Human Resource Management in Global Environment		
THESIS TITLE	Analysis of the personnel strategy of Safari pivovar		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES			
	62		
NUMBER OF PICTURES			
	24		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY			
	<p>The focus of the diploma thesis is laid on the current methods of strategic management, with its integration to personnel strategy and personnel management. Principles and practices in this area are presented. The aim of the practical research, based on literary research and two field research methods (questionnaire survey and interview), is to analyse this area in selected companies SAFARI PIVOVAR s.r.o. and SAFARI GASTRO s.r.o. Therefore to present possible measures for improvement in selected companies, in their targeted areas, and the potential to implement them into practise.</p>		
KEY WORDS			
	Personnel strategy, strategic management, current HR trends		