

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Personální činnosti ve franchisové síti

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Pilná**
Osobní číslo: **E19337**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Personální činnosti ve franchisové síti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané franchisové síti a posouzení personálních činností za účelem zvýšení zaměstnanecké loajality.

Osnova:

- Vymezení teoretických východisek v oblasti personálního marketingu a franchisingu.
- Vymezení personalistiky a jejího vlivu na konkurenceschopnost podniku.
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané franchisové síti.
- Analýza zaměstnanecké spokojenosti ve vybrané franchisové síti.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
CTIBOR, J., HORÁČKOVÁ, I. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-661-8.
FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
MCGRATH, J., BATES, B. *The little book of big management theories and how to use them*. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-78526-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální činnosti ve franchisové síti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. dubna 2023

Barbora Pilná v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinovi Mlázovskému za vstřícnost, trpělivý přístup a také za čas, který mi během mého studia věnoval. Děkuji i dalším vyučujícím a profesorům z fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, kteří mne během studia doprovázeli. Na závěr bych ráda poděkovala společnosti MT Restaurant s. r. o. za možnost provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá spokojeností zaměstnanců franchisové sítě a je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část je věnována franchisingu a problematice personálních činností. Závěr teoretické části se věnuje zaměstnanecké loajalitě a jak ji může zaměstnavatel ovlivnit. V analytické části je charakterizována firma MT Restaurant s. r. o., která je vlastníkem licenčního práva podnikat pod celosvětovou značkou McDonald's, následuje charakteristika personálních činností v konkrétní firmě a následuje dotazníkové šetření. Závěr práce poskytuje zhodnocení provedeného výzkumu a formulaci doporučení pro podnik.

KLÍČOVÁ SLOVA

Franchising, personální činnost, personální řízení, rozvoj zaměstnanců

TITLE

Personnel activities in the franchise network

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the satisfaction of employees of the franchise network and is divided into a theoretical and an analytical part. The theoretical part is devoted to franchising and the issue of personnel activities. The conclusion of the theoretical part is devoted to employee loyalty and how the employer can influence it. In the analytical part, the company MT Restaurant s. r. o., which is the owner of the license right and does business under the global brand McDonald's, is characterized, followed by a description of personnel activities in a specific company and followed by a questionnaire survey. The conclusion of the thesis provides an evaluation of the conducted research and the formulation of recommendations for the company.

KEYWORDS

Franchising, personnel activities, personnel management, employee development

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK.....	11
ÚVOD	13
1 Franchising	14
1.1 Znaky a typy franchisingu a jejich vhodnost	15
1.2 Podnikání ve franchisingu – výhody a nevýhody	19
1.3 Konkurenceschopnost	21
2 Personální činnosti a personální politika.....	23
2.1 Organizace a personální řízení	24
2.2 Personální plánování a personální politika	28
2.3 Nábor pracovníků a výběrové metody	30
2.4 Druhy pracovních poměrů	34
2.5 Motivace a odměňování pracovníků	35
2.6 Péče, rozvoj a angažovanost zaměstnanců.....	41
2.7 Zaměstnanecká loajalita a oddanost.....	44
2.8 Fluktuace zaměstnanců	45
3 Organizační struktura, firma MT Restaurant s. r. o.....	48
3.1 Organizační struktura firmy MT Restaurant s. r. o.	48
3.2 Rozvoj zaměstnanců	49
3.3 Systém odměňování, přehled benefitů	54
3.4 Fluktuace ve firmě	57
4 Metody a výsledky výzkumu.....	59
4.1 Cíl a fáze výzkumu	61
4.2 Dotazníkové šetření; vzorek respondentů	62
4.3 Dotazníkové šetření; výsledky výzkumných otázek.....	65

4.4 Zhodnocení výsledů a navržení zlepšení	86
4.5 Návrhy na zlepšení ve firmě MT Restaurant	88
ZÁVĚR	90
POUŽITÁ LITERATURA	91

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Země, ve kterých působí Coca-Cola HBC	17
Obrázek 2: Organizace s úzkým rozpětím	26
Obrázek 3: Organizace s širokým rozpětím.....	27
Obrázek 4: Příklad kompetenčního profilu ideálního kandidáta	32
Obrázek 5: Vývoj nezaměstnanosti v období leden 2018 až leden 2023.....	38
Obrázek 6: Organizační struktura McDonald's	49
Obrázek 7: Kritéria hodnocení na stanovišti Hranolky a Hash Brown.....	51
Obrázek 8: Příklad Checklistů při úvodním tréninku	51
Obrázek 9: Příklad pracovního hodnocení zaměstnance	52
Obrázek 10: Komentář k pracovnímu hodnocení	53
Obrázek 11: Akční plán pro zaměstnance v tréninku na Crew trenéra.....	54
Obrázek 12: Mzdová tabulka firmy MT Restaurant s. r. o.	54
Obrázek 13: Složky mzdy zaměstnance firmy MT Restaurant s. r. o.....	55
Obrázek 14: Fluktuace zaměstnanců na pobočce Pardubice 2	57
Obrázek 15: Vývoj fluktuace pobočky Pardubice 2	57
Obrázek 16: Dotazník McDonald's	61
Obrázek 17: Délka pracovně právního vztahu respondentů	63
Obrázek 18: Místo výkonu práce respondentů	64
Obrázek 19: Vztahy na pracovišti.....	65
Obrázek 20: Osobních vztahy mezi zaměstnanci na jednotlivých pobočkách	66
Obrázek 21: Osobních vztahy na pobočce Pardubice 2	66
Obrázek 22: Zaměstnanecké vztahy s nadřízenými na jednotlivých pobočkách.....	67
Obrázek 23: Frekvence uznání od nadřízeného	68
Obrázek 24: Frekvence uznání od nadřízeného na restauraci Vrbová Lhota	69
Obrázek 25: Rozvoje u pozice Crew.....	70
Obrázek 26: Rozvoj v kombinaci s délkou pracovněprávního vztahu u pozice Crew ..	70
Obrázek 27: Přetěžovanost zaměstnanců na jednotlivých pobočkách.....	71
Obrázek 28: Frekvence pocitu přetíženosti mužů a žen	72
Obrázek 29: Věkové rozdělení managementu firmy	72
Obrázek 30: Objektivnost při hodnocení práce nadřízeným.....	73
Obrázek 31: Projevení zájmu o zaměstnance nadřízenými na základě pohlaví	74
Obrázek 32: Zájem nadřízených o zaměstnance.....	75

Obrázek 33: Akceptace požadavků na směny u studentů a u ostatních zaměstnanců ..	76
Obrázek 34: Frekvence oceňování nápadů nadřízenými	77
Obrázek 35: Ocenění nápadu vedením u pozice "Ostatní"	78
Obrázek 36: Možnost učit se novým věcem u zaměstnanců na pobočkách	79
Obrázek 37: Možnosti učit se novým věcem na pobočce Pardubice 2	79
Obrázek 38: Adekvátnost platu u jednotlivých pozic	80
Obrázek 39: Grafické znázornění adekvátnosti platu na pozici manažer	81
Obrázek 40: Grafické znázornění tabulky 2	83
Obrázek 41: Zájem o teambuildingové akce.....	84
Obrázek 42: Zájem o teambuildingové akce na základě věku.....	84
Tabulka 1: Benefity, které mají zaměstnanci k dispozici	82
Tabulka 2: Benefity, o které mají zaměstnanci zájem	82

SEZNAM ZKRATEK

CATI	Computer Assisted Telephonic Interview
CAWI	Computer Assisted Web Interview
CLT	Central Location Test
Č.	Číslo
ČR	Česká republika
D11	Dálnice 11
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
DT	Drive Thru
EMP	Effective Management Practices
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HBC	Hellenic Bottling Company
HPP	Hlavní pracovní poměr
HPPz	Hlavní pracovní poměr zkrácený
Ing.	Inženýr
ISBN	International Standard Book Number
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
Kč/h	Korun českých za hodinu
LPH	Lídr péče o hosty
Např.	Například
OC	Obchodní centrum
Odst.	Odstavec

OSAT	Overall Satisfaction
Písm.	Písmeno
RLP	Restaurant Leader Practices
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
SMC	Shift Manager Course
SPA	Servis Production Assembly
Tzv.	Tak zvaný

ÚVOD

Získávání a udržování zaměstnanců je jednou z priorit všech institucí. Kvalitní a schopný zaměstnanec je základním stavebním kamenem dobré a fungující společnosti, je třeba se o něj s úctou starat a takových zaměstnanců si patřičně vážit. Nejen kvalitně ohodnotit jejich pracovní výkony, ale především je patřičně ocenit. Projevit zájem o jejich pocity a brát zřetel na jejich názory. Starat se o zaměstnance a dbát na jejich rozvoj je pro podniky velmi důležité, protože absence kvalifikované pracovní síly negativně ovlivňuje pozici na trhu. Spokojenost zaměstnanců je jedním ze znaků konkurenceschopnosti, a především velmi vážená vizitka společnosti. Problém spokojenosti nastává především u menších podniků, kde jednatel klade velký důraz na omezení nákladů a maximalizaci zisku. Často dochází k prioritizaci kvantity nad kvalitou, a to vede k fatálním následkům. Jedním z nich může být vysoká míra fluktuace.

Cílem bakalářské práce, která je zaměřená na téma franchisové společnosti a personálních činností, je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané franchisové síti, posouzení personálních činností za účelem zvýšení zaměstnanecké loajality. První část je zaměřena na představení znaků a typů franchisingu a podmínky spojené s franchisovým podnikáním. Současně se zaměřuje na definování personálních činností a jejich fungování. Zmiňuje konkurenceschopnost jako takovou a představuje možnosti spojené s personalistikou, se kterými může mít společnost lepší postavení na trhu.

Ve druhé části je představen vybraný franchisový podnik a jeho personální činnost. Čerpáno je především z dotazníkového šetření, interních materiálů a vlastních zkušeností, neboť autorka ve vybrané franchisové společnosti pracovala šest let. Je představena výzkumná metoda a vzorek respondentů, který dotazníkové šetření podstoupil. Na základě výsledků z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci franchisového podniku je vytvořeno doporučení, jak zlepšit spokojenost zaměstnanců a omezit vysokou fluktuaci.

1 Franchising

Jednou z možností, jak vysvětlit pojem franchising, je popsat ho jako systém marketingu služeb, technologií a produktů, jenž je založen na úzké spolupráci franchisora a franchisanta. Franchisor poskytuje franchisantovi vlastní obchodní značku i know-how a franchisant je vykonavatel franchisingu, který podniká pod pronajatou obchodní značkou. V rámci této spolupráce franchisor franchisantům poskytuje nárok podnikat pod fungující a zavedenou značkou, což je výhodné především z důvodu reklamy a jistoty, kterou zákazník očekává. Výměnou za tuto službu se franchisant zavazuje franchisorovi provozovat své podnikání v souladu s koncepcí franchisingu, tedy dodržovat know-how značky a také pravidla, která spolupráce franchisanta a franchisora stanovila. Současně se zavazuje používat i obchodní název značky a zavedené technické i obchodní metody při podnikání.

Pojem franchising lze také velmi jednoduše představit jako prostředek, který umožňuje vybrat si cestu jistoty. Jak podnikatelům, tak i zákazníkům umožňuje vyhnout se možným rizikům. Obě strany vědí, co mohou očekávat. Celý koncept fungování franchisingu je postaven na tom, že využívá jméno a know-how již zavedené a prosperující značky. Na počátku dlouhé cesty je nápad franchisora, jak a kam orientovat své podnikání. Pokud je nápad natolik dobrý, že jeho zprostředkování vynese zisk, je možné začít s jeho rozšiřováním. To je právě podstata franchisingu – rozšiřování dobrého nápadu – tedy pokud jeho realizace funguje. Franchising umožňuje nejen tvořit dceřiné společnosti, ale také zaplést do podnikání i třetí osoby, kterým se odborně říká „franchisanti.“ Franchisanti znají tajemství úspěšného podnikání a na něm poté vytváří svůj byznys. Podmínkou zrealizování tohoto modelu je prvotní vklad vstupního kapitálu a také potřebné energie do podnikání. Oboje je vloženo franchisantem. Franchisant podniká na svůj vlastní účet. Tato skutečnost i potřeba vynaložení počátečních sil a vložení základního kapitálu jsou motivátory ke snaze dosáhnouti co nejlepších výsledků (Ctibor, Horáčková, 2017; TopFranchising, 2016).

V České republice v žádném ze zákonů nenalezneme vymezení pojmu „franchising.“ Důvodem je to, že české právo tento pojem nijak výslovně nereguluje. To je jedním z důvodů, proč se v české literatuře i mimo ni setkáváme s pojmy „franšízing,“ „franšízink,“ a také „frančízing.“ Všechny jsou v tomto případě správně, důvodem je již výše zmíněné neobsažení v zákonech. Shoda nepanuje ani při rozhodování českých soudů nebo Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Obě strany jsou nuceni při své rozhodovací činnosti předkládat vlastní

vymezení obsahu činnosti či dohod, které pojem „franchising“ zastřeší (Ctibor, Horáčková, 2017).

Některé právní řády se vymezení definice franchisingu úmyslně vyhýbají. Důvodem je skutečnost, že dokud nebude pojem franchising dostatečně vymezen, lze aplikovat příslušná ustanovení zákona i na právní vztahy, které jsou franchisingu podobné, a tím i zamezit obcházení zákona. Příkladem může být francouzská právní úprava, která se vztahuje na právní vztahy související s provozováním obchodní sítě prostřednictvím třetích subjektů, tedy nejen na franchisové smlouvy. (Abell 2013) Franchisová smlouva opravňuje franchisora na sjednanou dobu prodat franchisantovi franchisovou licenci. Podpisem smlouvy franchisant získává znalosti o vedení a know-how. Obsahem franchisové smlouvy jsou především práva k užívání franchisové licence. Franchisová licence udává povolení na podnikání pod známou značkou. Současně i oprávnění k prodeji produktů nebo poskytování služeb v určité oblasti jednou firmou firmě jiné (Ctibor, Horáčková, 2017; TopFranchising, 2016).

1.1 Znaky a typy franchisingu a jejich vhodnost

Na základě různých definic je možno zmínit tyto znaky franchisingu:

- franchisa je udělována za účelem dalšího prodeje zboží či poskytování služeb;
- franchisant má právo užívat obchodní značku zboží nebo jméno či značku služeb;
- franchisant zná a využívá know-how franchisora;
- franchisant má možnost využívat podporu v podnikání, kterou poskytuje franchisor.

Podle anglického odborníka na franchising Marka Abella (2013) je vymezeno šest základních znaků franchisingu. Jsou jimi nezávislost smluvních stran, ekonomický zájem, užití značky, užití obchodního modelu, kontrola franchisanta franchisorem a asistence poskytovaná franchisantovi franchisorem.

Produktový typ franchisingu je prvním, tedy nejstarším typem franchisingu, který začal fungovat na principu oprávnění k prodeji, které franchisor udělil franchisantovi. Oprávnění k prodeji franchisorova zboží bylo doprovázené privilegii v podobě exkluzivity v určité oblasti nebo používání označení výrobce jako reklamy. Až později se k tomuto systému podnikání přičlenila i možnost poskytování služeb na stejném systému spolupráce. Podstata produktového franchisingu tkví v prodeji zboží nebo poskytování služeb v obchodních prostorách, v nichž jsou zpravidla označovány franchisorovým obchodním

jménem nebo obchodní značkou. Zboží, které franchisant nabízí, může být přímo franchisorem vyráběné, ale i pouze distribuované. Podnikání má jednotnou obchodní politiku, která zahrnuje pravidla pro propagaci, prodej zboží i poskytování služeb. V České republice produktový typ franchisingu využívá např. česká franchisová síť Manufactura, která byla založena v roce 1991 v Praze (Ctibor, Horáčková, 2017; Manufaktura, 2023).

Podnikatelský typ franchisingu, neboli Business Format Franchising, je v dnešní době nejrozšířenější forma franchisového podnikání. Podstata podnikatelského typu tkví v pravidle, kdy franchisant zcela přijímá obchodní koncept franchisora. Důležitý je nabízený produkt, ale také licence k užívání obchodního názvu a značky, a samozřejmě know-how. Nejtypičtějším příkladem podnikatelského franchisingu je řetězec McDonald's, který své podnikání zaměřil na hostinskou činnost. Dalšími příklady mohou být rychlé občerstvení Burger King nebo síť kaváren Starbucks. V České republice na podnikatelském typu franchisingu vyrostly pivovarské restaurace, které formou franchisingu provozuje Plzeňský prazdroj, Staropramen či Bernard a řada dalších (Ctibor, Horáčková, 2017).

Průmyslový typ franchisingu funguje na principu udělení licence franchisantovi, a to k výrobě produktů v souladu s know-how a se všemi technologickými postupy franchisora. Franchisant produkty následně prodává pod franchisorovou značkou obvykle v předem vymezené oblasti. Průmyslový typ se může zdát kopií produktového typu, avšak existuje několik rozdílů, a to především v tom, že dohody mezi franchisorem a franchisantem jsou horizontálního charakteru. Na české půdě funguje na tomto principu např. Coca-Cola HBC, která vyrábí produkty nejen pro český, ale i pro zahraniční trh. V současné době Coca-Cola HBC působí ve 28 zemích napříč Evropou, Asií a Afrikou. Země, které jsou součástí Coca-Cola Hellenic Bottling Company jsou zobrazeny na obrázku 1. V současné situaci, kdy Rusko vede válku o ukrajinské území, byla výroba Coca-Coly na celém ruském území (interní materiály společnosti Coca-Cola) pozastavena. Avšak výrobní závody v Rusku stále stojí (Ctibor, Horáčková, 2017; Mam.cz, 2023).



Obrázek 1: Země, ve kterých působí Coca-Cola HBC

Zdroj: Coca-Cola HBC, 2023

Na trhu se objevil také pojem masterfranchising. Jde o zvláštní formu franchisingu, která představuje třetí smluvní stranu – masterfranchisanta. Masterfranchising je způsob rozšíření franchisového konceptu. Poskytnutím práva jinému podnikatelskému subjektu pro větší území lze provozovat franchisový koncept a poskytovat lokální franchisové licence na vymezeném území podle pravidel stanovených franchisorem. Masterfranchisant je osoba, která vstupuje do vztahu mezi franchisorem a franchisantem v případě, že se jedná o mezinárodní franchisingový koncept. Masterfranchisant působí v podstatě jako zástupce franchisora – udílí licence a poskytuje příjemcům licencí služby. Vztahy mezi franchisorem a masterfranchisantem upravuje masterfranchisová smlouva (TopFranchising, 2016).

Další kategorii někteří autoři vymezují jako „partnerský franchising.“ Hlavním znakem partnerského franchisingu je rovnovážné postavení dvou partnerů – franchisora a franchisanta. Franchisant má možnost ovlivňovat franchisový koncept a role franchisora spočívá více v podpoře než v kontrole franchisanta. Je nutno ale zmínit, že někteří autoři existenci partnerského franchisingu zpochybňují. Bližšími detaily partnerského franchisingu

se zabýval Martinek (1987), který partnerský franchising rozdělil do tří různých podkategorií, a to koordinační, koaliční a konfедераční franchising.

Koordinační franchising smlouvu nestaví na distribuci, nýbrž na spolupráci ohledně distribuce. Zájmy a postavení obou subjektů jsou rovnocenné. Franchisant má možnost zapojit se do franchisového systému a těžit z know-how franchisora. Důležité je, že franchisant není podřízen franchisorovým pokynům.

Koaliční franchising vede obě smluvní strany k naplnění společného cíle, a tím je vytvoření co nejvyššího zisku za naplnění franchisového konceptu. Franchisant se neřídí pokyny franchisora z důvodu podřízenosti, ale z důvodu vzájemně sjednaného závazku spolupráce (Ctibor, Horáčková, 2017; TopFranchising, 2017).

Konfедераční franchising je podle Martinka charakterizován jako mnohostranný smluvní vztah, který vzniká mezi jednotlivými členy franchisové sítě včetně franchisora, a franchisora přirovnává k náhradě za společný závod všech franchisantů. Konfедераční franchising je viděn v řetězcích Ibis, Intercontinental Hotels nebo např. OBI.

Některé typy se mohou prolínat, jako příklad uvádí Abell (2013) společnost Costa Coffee, Yves Rocher nebo Ralph Lauren. Tyto franchisové společnosti jsou na pomezí koordinačního a koaličního členění.

Franchising lze v dnešní době využívat ve většině hospodářských odvětví. Podle Horáčka (2016) jsou na vzestupu franchisové systémy zaměřující se na poskytování služeb souvisejících se zdravým životním stylem. Potenciál je vidět v oblastech specializujících se na péči o seniory. Česká národní banka dokonce nevyklučuje možnost využití franchisingu v bankovníctví. Ta je bohužel zatím z hlediska složitosti nepraktická. Nutností, aby mohla taková smlouva fungovat, je, aby každý z franchisantů získal vlastní bankovní licenci, a to především z důvodu, aby mohl na vlastní účet přijímat vklady od veřejnosti. Zároveň ale Česká národní banka upozorňuje na již existující mode tzv. franchisových kiosků, které v České republice využívá např. společnost UniCredit Bank, která formou franchisingu otevřela již přes 50 obchodních míst. Tento model funguje jako doplnění distribuční sítě banky a jsou na ně delegovány doplňkové bankovní služby jako např. převzetí žádosti o zřízení bankovního účtu, sjednání úvěru, sjednání stavebního spoření, vytvoření platebního příkazu nebo přijetí peněžních prostředků a mnohé další. V roce 2015 se na trh dostala společnost OK Point, která je postavená na franchisové smlouvě. Společnost vyrostla především díky pandemii Covid-19, největší rozkvět společnost pocítila v letech 2021

a 2022, kdy lidé začali více přemýšlet o svých financích. Hlavním důvodem byla rostoucí inflace a vysoký skok cen energií (Ctibor, Horáčková, 2017; Úspěšný franšizant, 2022).

1.2 Podnikání ve franchisingu – výhody a nevýhody

Franchising je chápán jako prostředek, který umožňuje snadnější vstup na trh novým podnikatelům. Podporuje tak rozvoj podnikatelského prostředí a tvorbu nových pracovních míst. Franchisanti navíc účastí ve franchisové síti získají nové a cenné zkušenosti s podnikáním, a budou tak lépe připraveni, pokud by se v budoucnu rozhodli vstoupit na trh se svým vlastním projektem.

Založení a rozšiřování značky formou franchisingu probíhá převážně z důvodu touhy po vyšším finančním výděлку, často ale i z důvodu touhy po rozšíření povědomí o službě či zboží. Franchisor pak prostřednictvím franchisantů může otevřít libovolné množství poboček v libovolných lokalitách. Výhodou pak je to, že franchisor z jednotlivých poboček profituje, ale při budování se plně nepodílí na celé finanční zátěži, která při rozvoji značky vzniká (Ctibor, Horáčková, 2017).

O nově vybudované pobočky se starají franchisanti. Ti mají touhu po vysokém výděлку a jsou schopni věnovat budování a růstu podniku daleko více času a energie, než by byl schopný věnovat franchisor sám. Ze skutečnosti, že z výnosu pobočky profitují obě strany, je v zájmu všech zúčastněných zajímat se o lokální trh a na potřebné změny reagovat rychleji a ve prospěch zákazníka (Řezníčková, 1999).

Franchising je často uváděn jako ideální příklad tzv. partnerství win-win. To lze vysvětlit jako obchodní vztah, ze kterého profitují obě strany. Model win-win je důležitým pilířem úspěšnosti a dlouhodobé udržitelnosti každé podnikatelské spolupráce.

Mimo nespočet výhod vzájemné kooperace nese franchisové podnikání i několik úskalí. Jedním z nejpodstatnějších je výše spokojenosti zákazníka. Zákazník při koupi zboží nebo služby nevidí firmu, od které zboží kupuje, nýbrž pouze značku produktu. Většina zákazníků ani nerozumí franchisovému podnikání, a už vůbec nezná pravidla, které tento akt obnáší. Pokud tedy dojde k pochybení franchisanta, špatná zkušenost zákazníka se odrazí v rámci celé značky. Zákazník na značku často zanevře a sám pak ještě šíří špatnou reklamu. I když dochází k pravidelným kontrolám všech poboček značky, a to jak franchisantem, tak franchisorem (nebo nějakým jeho zástupcem), chybovosti se nedá úplně zamezit. Dá se jí ale předcházet, a to hned několika způsoby. Nejjednodušším z nich je pečlivost. Ale protože nikdo není neomylný, snaží se nejenom franchisové společnosti zaměřit

na snížení chybovosti na minimum, ideálně na nulu. Franchisové společnosti si oblíbily tzv. mystery shopping.

Mystery shopping lze definovat jako kvalitativní metodu výzkumu trhu, díky které lze změřit a ověřit kvalitu produktu či služby. Mystery shopping se využívá nejen pro kontrolu nabízených produktů a služeb vlastního podniku, ale i pro získání informací o podnicích jim konkurujících. Kontrolu provádí tzv. mystery shopper. V České republice je častěji využívaný pojem tajný zákazník nebo také neznámý host. Mystery shopper je pozice výzkumníka, který vystupuje jako běžný host. Jeho úkolem je vytvořit nákup zboží či služby a při tom získat určité informace prostřednictvím kladených otázek, a poté předat zpětnou vazbu. Mystery shopper podává zpětnou vazbu prostřednictvím vyplněného dotazníku. Dříve se využívaly i audio či video nahrávky. Výhodou využití mystery shoppingu je eliminace úniku informací oproti jiným technikám výzkumu – např. dotazníkové šetření. Mystery shopping se využívá ve všech možných odvětvích – hotelnictví, kina i restaurace, ale také např. při ověření, zda obsluha vyžaduje kontrolu zletilosti u zákazníků kupujících alkohol, cigarety a další. Jelikož podnikům záleží na dobrých výsledcích, vedení často motivuje zaměstnance finanční či hmotnou odměnou za vizit s dobrými výsledky. Pokud chce vedení získávat zpětnou vazbu oficiální cestou, je nutné myslet na to, že koncept franchisového podnikání musí být stejný pro všechny, a tak i takovéto kroky musí být schváleny franchisorem a sjednoceny pro všechny pobočky na jednom území (Mulačová, Mulač, 2013).

K dalším nevýhodám franchisového podnikání patří také různé pohledy na danou problematiku. Například při řešení otázky, kam dále bude franchisová síť směřovat, dochází k častému rozporu názorů mezi franchisorem a franchisantem. Důvodem často bývá vysoká investice do inovací. Značka však musí jít s dobou, je tedy samozřejmostí, že je potřeba přizpůsobit se novým trendům, a tedy v případě potřeby změnit či upravit franchisový koncept. Aby se předešlo těmto sporům a táhlému řešení problémů, franchisová smlouva musí být postavena tak, aby umožňovala kontinuální rozvoj franchisového konceptu (Mulačová, Mulač, 2013).

Ne vždy také platí, že franchisor rozšiřuje pouze vybudovanou značku. Občas bývá obchodní strategií právě skutečnost, že franchisor získává franchisanty již ve chvíli, kdy franchisová značka ještě zdaleka nenašla stabilní zákaznickou základnu. V tomto případě je franchisant nucen maximálně podporovat reklamu a povědomí o značce. Aktivní propagace značky a úsilí na to vynaložené franchisantem by pak měla být ze strany franchisora

kompenzována např. nižšími odvody na franchisorův účet. I když tato obchodní strategie nebývá až tak častá, přesto platí, že vstup na trh prostřednictvím franchisového systému je statisticky úspěšnější, než pokud se podnikatel rozhodne vybudovat svůj vlastní byznys. Z výsledků výzkumu Britské franchisové asociace v 95 % případů dosahují franchisy zisku již po pěti letech, ale obdobné společnosti, které nevyužívají franchisový systém podnikání, dosahují zisku po pěti letech podnikání pouze ve 45 % případů (Abell 2013, op. cit., s. 30).

Důvodem, proč si zvážit všechna pro a proti podnikání ve franchisové síti, může být také skutečnost, že franchisová smlouva má omezené trvání. Její prodloužení je pak možné pouze na základě vzájemné dohody. Franchisant by měl myslet na svou budoucnost a snažit si vyjednat ve smlouvě takové podmínky, které pro něj budou výhodné a zajistí mu žádoucí stabilitu v podnikání. Svě podnikání by měl pak provádět tak, aby přesvědčil franchisora o budoucím prodloužení franchisové smlouvy.

1.3 Konkurenceschopnost

Není tajemstvím, že franchisová síť skvěle konkuruje globálním hráčům, a pozitivně tím rozvíjí hospodářskou soutěž. Členové franchisové sítě jsou přitom střední nebo drobní podnikatelé, kteří by sami za sebe velkým řetězcům konkurovat nemohli. Obrovskou výhodou, kterou koncept franchisingu nabízí, je prodej zboží či služeb za nižší ceny, ale při vyšší kvalitě. Tento fakt lze pozorovat ve srovnání se samostatným podnikatelem v daném oboru. Výhody lze docílit při racionalizaci nákupu i distribuce. Celkově cena a kvalita je výhoda, kterou franchising přináší svým zákazníkům/spotřebitelům. Franchisový podnik má obrovský předpoklad být už od samého začátku existence schopný konkurovat. Jistota v začátcích bývá často důvodem, proč se podnikatel rozhodne pro franchisové podnikání. Nespornou výhodou je nízké, ne však nulové, riziko bankrotu. Podpora ze strany franchisora, fungující know-how a známá značka podporují expanzi podniku. I tak za velkou částí expanze musí stát franchisant – ten zodpovídá za všechny vzestupy a pády podniku.

Aby mohly být podniky či společnosti konkurenceschopné, je nutné konkurenci analyzovat. Analýza konkurence je důležitá především pro marketingové plánování, současně ale také odhaluje klíčové konkurenty firmy a pomáhá hledat důvody úspěšnosti. Je potřeba znát data o tom, jak si konkurenční společnosti vedou na trhu, znát veškeré silné a slabé stránky, a na základě toho vytvořit obchodní strategii. Pokud existují relevantní data o konkurenci, dá se na základě dat odhadnout i budoucí reakce konkurence. Cílem každé firmy je zpravidla zvýšení tržeb, popřípadě udržení stávajících tržeb a snížení dosavadních nákladů.

Tohoto cíle se snaží firma dosáhnout a na základě získaných dat z analýzy konkurence si stanoví svoji budoucí obchodní a marketingovou strategii. Nutno podotknout, že při analýze konkurence je zapotřebí zohlednit i potenciální konkurenty, tedy ty, kteří by se v budoucnu konkurenty firmy mohly stát. A to jak ti, kteří navýšení objem produkce a prodeje, tak i ti, kteří v budoucnu mohou vstoupit na trh s totožným nebo podobným produktem či službou. Při analyzování konkurence je tedy zapotřebí předvídat, co by se mohlo v budoucnu odehrávat. Důležité je brát v potaz neustálé zlepšování, zdokonalování procesů a pohyb trhu. Pro dobrou konkurenceschopnost je potřeba konkurenty sledovat neustále (McGrath, Bates, 2013; KG.cz, 2022).

Konkurenci lze rozdělit do tří kategorií – přímá, nepřímá a potenciální. Přímá konkurence zahrnuje podniky nabízející stejné služby a produkty. Nepřímá konkurence je sestavena z firem, které nabízejí podobné zboží, či zboží, služby a výrobky příbuzné – tzv. substituty. Kdežto potenciální konkurence představuje podniky nové, které by eventuálně v budoucnu mohly konkurenci představovat, pokud by na trh vstoupily se stejným zbožím nebo službou. Pravidlem, jak být úspěšný, je získat konkurenční výhodu. Tedy odlišit se od ostatních konkurentů, rozšířit sortiment nabízeného zboží nebo služeb, ideálně přijít s něčím novým, s něčím, co zákazník jinde postrádá (KG.cz, 2022).

2 Personální činnosti a personální politika

Personální činnosti nebo také personální řízení představují oblast řízení lidských zdrojů, která se zabývá pracovníky, a to nejen zaměstnanci, kteří jsou vázáni zaměstnaneckou pracovní smlouvou, ale i dalšími osobami, které pro danou organizaci vykonávají pracovní činnost. Cílem personálních činností je optimalizovat využívání lidského potenciálu a současně optimalizovat i investice, které jsou při využívání lidského potenciálu vynaloženy. Dalším cílem je vytvářet předpoklady pro spokojenost pracovníků s vykonávanou prací, vytvářet předpoklady pro motivaci k práci a k rozvoji v zaměstnání. Personální činnosti jsou dynamické, komplikované, a patří k jedné z nejvíce citlivých oblastí řízení organizace. Hlavním úkolem personálních činností je zajistit současné a budoucí činnosti, rozvíjet lidský potenciál, vytvářet klima, které bude pracovníky motivovat k nejlepším výkonům a k dlouhodobému setrvání v organizaci, posilovat interní vztahy a podporovat individuální i týmovou práci (Amstrong, 1999).

V praxi je potřeba brát v potaz prostředí a respektovat situaci organizace. Před tím, než se oddělení personálních činností pustí do stanovení cílů, metod a nástrojů řízení, musí dojít k analýze podmínek vně i uvnitř organizace. Charakter personálního řízení je v každé organizaci odlišný. Je třeba si uvědomit, že podmínek, které organizaci ovlivňují z vnějšku, je mnoho. V první řadě je nutné zohlednit sociální a kulturní vlivy a vlivy demografické (populace, demografické složení pracovní síly podle úrovně vzdělání, pohlaví, věk, imigrace). Mezi vnější vlivy patří i aktuální situace na trhu práce (lokální, celostátní i mezinárodní trh práce a podmínky na trhu práce, dostupnost pracovní síly a její kvalifikační struktura), dále internacionalizace trhu práce, prostorová mobilita trhu pracovních sil, konkurence na národním trhu (tlak na kvalitu a produktivitu práce). Ekonomické a ekologické podmínky, na které se v dnešní době bere vysoký potaz (ohled na životní prostředí, ekologické aspekty hodnocení výsledků práce). Je potřeba pracovat s faktem, že se vnější podmínky personálního řízení neustále mění, že spolu vzájemně souvisejí, a že změna jednoho faktoru ovlivní faktor další. Všechny tyto faktory se mění v čase, některé v krátkodobém horizontu, jiné v horizontu několika let (např. složení pracovní síly). Organizace bohužel nemůže vnější vlivy ovlivnit, a tak je potřeba, aby se personální řízení naučilo s těmito změnami pracovat. Naopak vnitřní podmínky neboli podmínky organizační, jsou podmínky, které je organizace schopna z velké části ovlivnit. Mezi vnitřní podmínky dlouhodobě neměnné patří geografická poloha organizace, charakter činnosti organizace a její velikost. Ten ovlivňuje charakter práce a strukturu pracovní síly (obsah a podmínky pracovní činnosti, nároky na kvalifikaci,

přitažlivost práce, finanční ohodnocení, možnost vzdělávání se a kariérní postup). Dalším vnitřním vlivem je strategie a politika organizace (organizační cíle a podniková kultura, styl vedení lidí), organizační struktura, ekonomická situace organizace (hospodářské výsledky), organizační kultura, struktura pracovníků (sociální, profesní a kvalifikační) a odbory. Personální řízení ovlivňuje vrcholový management a velký vliv na personální řízení mají i liniiový manažeři.

Soubor všech uplatňovaných metod při personálním řízení, využívaných nástrojů a stabilních zásad se nazývá personální politika. Ta určuje pravidla, kterými budou řízeni lidé v organizaci, a také určuje způsoby jednání vedoucích zaměstnanců při řešení záležitostí v otázce personálních činností. Podle Amstronga (1999) personální politika definuje obecný způsob jednání a poskytuje rámec, ve kterém jsou přijímána odpovídající rozhodnutí. Personální politika je hlavní koncepcí realizace personální strategie a současně určuje pravidla při realizaci personálních činností. Podmínky, které si organizace nastaví, musí personální politika respektovat a zohledňovat je, také musí zohledňovat zájmy pracovníků organizace. Obsahem personální politiky je politika zaměstnanců (nároky na pracovní sílu, zásady výběru a získávání pracovníků), vzdělávací politika a politika rozvoje zaměstnanců, politika vedení (mezilidské vztahy, spolehlivost, úsilí o rozvoj pracovníků), politika, která se týká pracovní činnosti, politika odměňování (pravidla odměňování, složky odměn, zaměstnanecké benefity) a politika rozmísťování pracovníků (pravidla při obsazování pozic, příprava pracovníků pro jiné pozice). Odpovědnost za personální činnosti a personální politiku v organizaci nese vrcholové vedení a personalisté (Kocianová, 2010).

2.1 Organizace a personální řízení

Pojem řízení je v organizaci nesmírně důležitý. Ve středních a velkých organizacích se řízení věnuje několik specializovaných pracovníků či celá oddělení. Řídící pracovníci určují mimo jiné rozmístění zaměstnanců v organizaci a formální vztahy formou nadřízenosti a podřízenosti a spolupráce. A protože pracují s lidskými zdroji, jsou řídicí pracovníci ruku v ruce s personalisty, kteří se o lidské zdroje – zaměstnance – starají.

Čeští autoři personálních teorií se shodují na tom, že mezi nejdůležitější subprocesy v rámci personalistiky a personálního řízení patří **personální administrativa**, která se zabývá správou dat o zaměstnancích, smluvní agendou, agendou cestovních náhrad, evidencí pracovní doby a výpočtem mezd. Dále **personální plánování a controlling**, které tvoří pracovní pozice a náplň práce, organizační strukturu, plánuje rozmístění lidských zdrojů.

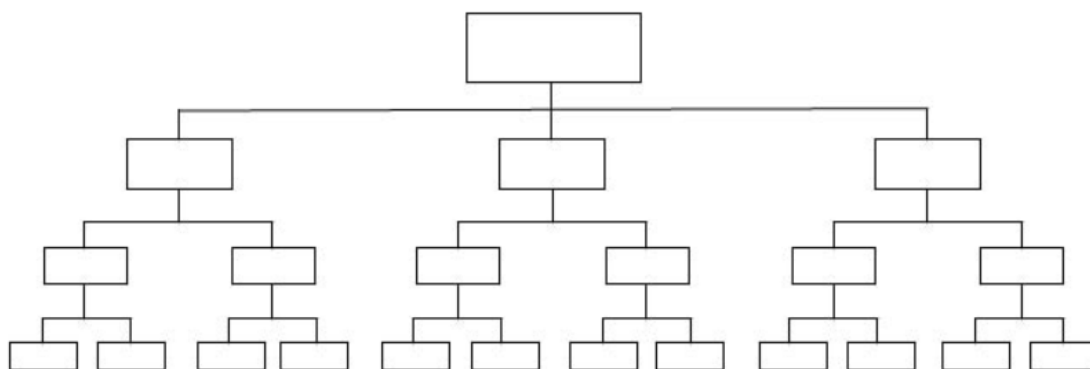
Sledují a predikují vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů. Důležitým subprocesem je **odměňování a benefity** – zde dochází k tvorbě mzdového systému, analýze a oceňování práce, dále také k tvorbě systému benefitů a jejich správě. Dalším subprocesem je **rozvoj lidských zdrojů**. Tento subproces zahrnuje hodnocení zaměstnanců, tvorbu a správu personálních rezerv a plánování a řízení osobního rozvoje zaměstnanců. **Příprava a vzdělávání** definuje kvalifikační požadavky, zodpovídá za správu kvalifikace zaměstnanců a řídí vzdělávání. A v neposlední řadě **recruitment**, který spravuje data o uchazečích a organizuje výběrová řízení (Rejf, Kříž, 1996).

Aby byly všechny personální činnosti kvalitně zajištěny, je nutné, aby společnost disponovala schopnými pracovníky v daném odvětví, tedy personalisty. Nutno neopomenout, že aby byl přístup personalistů k zaměstnancům kvalitní a smysluplný, je důležité, aby měl personalista na zaměstnance čas a prostor řešit jejich problémy a přání. Každá společnost by měla mít adekvátní počet odborníků v oblasti lidských zdrojů ku počtu zaměstnanců v organizaci. Společnost TREXIMA se v roce 2013 zabývala projektem, ze kterého vzešlo, že na 100 zaměstnanců je potřeba 1,1 personalisty. Z tohoto údaje vyplývá, že zaměstnanec, který by se věnoval pouze personálním záležitostem v malých a středních podnicích, často chybí. A to především z ekonomických důvodů. Práci personalisty si pak mezi sebe dělí administrativní pracovníci, manažeři, účetní či jsou využívány pomocí outsourcingu (Frischmann, Žufan, 2017).

Organizační struktura vychází z potřeb organizační činnosti firmy. Na základě potřeb je vytvořen návrh struktury organizace. Je potřeba, aby byl respektován vztah mezi řízením a organizační strukturou. Někdy bývají tyto pojmy označovány jako nezávislá a závislá proměnná. Organizační struktura vytváří potřebné předpoklady pro to, aby byl průběh řízení žádoucí. Při tvorbě organizační struktury firmy se využívá tzv. metoda OSKAR. Zohledňují se tyto faktory: Objectives – cíle (jaký cíl je sledován při vytvoření), Specialization – specializace, Koordination – koordinace (umístění pracovníků), Authority – pravomoc (pracovníků), Responsibility – odpovědnost.

Jednou z nejdůležitějších věcí pro to, aby řízení bylo efektivní, je nutnost, aby rozpětí řízení firmy bylo maximálně optimalizované. Cílem je přiřadit vedoucím tolik podřízených, aby je byli schopni optimálně řídit. Využít možnosti na maximum, ale zase pohlídat hranici, kdy je schopen se vedoucí svým podřízeným plnohodnotně věnovat. Optimální počet podřízených není ve všech směrech podnikání stejný, je nutno při rozhodování zohlednit

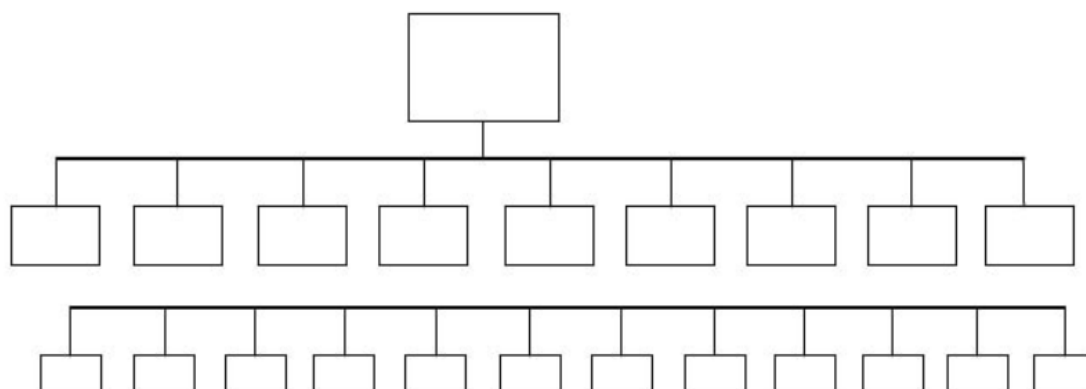
několik faktorů, kterými mohou být např. **druh a složitost práce podřízených, rychlost chápání a spolupráce s lidmi, prostorové rozmístění vedoucích a podřízených nebo také schopnosti podřízených.** Jsou známy dvě úrovně manažerů, a to manažeři vrcholová a manažeři nižší úrovně. Důvodem rozlišení vyšší a nižší úrovně managementu je především fakt, že vyšší management často zastává více funkcí a čelí větší zodpovědnosti. Pokud je tvořena organizační struktura podniku, je nutné zohlednit i rozpětí organizace. Rozpětí organizace společnosti je úzké nebo široké. Organizace s úzkým rozpětím, kterou lze vidět na obrázku 2, využívá 2 až 3 podřízené, kteří zodpovídají za zbytek zaměstnanců. Výhodou je těsná kontrola vedení a také rychlá komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Naopak zde hrozí tendence vedoucích pracovníků angažovat se v práci svých podřízených. Je zde vysoký počet organizačních úrovní, to může vést ke komunikačnímu šumu. Současně vznikají vyšší náklady spojené s vyšším počtem organizačních úrovní, a i to je nutné považovat za nevýhodu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).



Obrázek 2: Organizace s úzkým rozpětím

Zdroj: Prukner, 2014

Opakem je organizace s rozpětím širokým. Struktura organizace s širokým rozpětím je zobrazena na obrázku 3. Tento systém se využívá například na univerzitách. Výhodou může být nutnost vedoucích delegovat pravomoci. Manažeři si své podřízené vybírají pečlivěji, neboť nemají tolik prostoru pro kontrolu jejich práce. Nevýhodou bývá často pracovní přetíženost vedoucích. To poté vede k oddalování rozhodnutí. Existuje zde riziko, že vedoucí ztratí přehled nad svými podřízenými a jejich plněním úkolů.



Obrázek 3: Organizace s širokým rozpětím

Zdroj: Prukner, 2014

Organizační struktura je pojem nadřazený k pojmu pracovní místo. Pokud se pracovní místa seskupí do logických útvarů, vzniklá skupina se nazývá Organizační útvar. Organizační útvary poté tvoří organizační strukturu podniku. Pod pojmem organizační útvar si lze představit např. oddělení, středisko. Nejdůležitějším důvodem, proč došlo ke vzniku organizačních útvarů, je možnost efektivně kontrolovat a korigovat podřízené v organizaci (Prukner, 2014).

Podle Koubka (2000) je základním prvkem organizační struktury organizace pracovní místo. Přesněji píše, že pracovní místo je určené místo jedince v organizaci, také jeho místo v dělbě práce uvnitř dané organizace, jeho postavení v řetězci pracovního procesu i jeho postavení v hierarchii funkcí.

Pracovní místo můžeme jednoduše definovat jako místo jedince, tedy místo, které je obsazováno právě jedním zaměstnancem. Jsou případy, kdy dochází k obsazení pracovního místa dvěma zaměstnanci, ale k tomu dochází výjimečně. Často bývá pojem „pracovní místo“ zaměňováno s pojmy profese, zaměstnání či druh práce. Zde lze vysvětlit pojem na příkladu, kdy zaměstnanec obsadí pouze jedno pracovní místo, zatímco podnik nebo organizace zaměstnává několik pracovníků s téže profesí. Ač můžou mít podobnou, či dokonce stejnou, náplň práce, každý obsazuje jiné pracovní místo a plní náplň a poslání s pracovním místem spojenou. Pracovní místo lze popsat jako množství práce, kterou je schopen zaměstnanec splnit, a to za základní časovou jednotku, kterou je pracovní doba. V České republice zákoník práce stanovuje pracovní dobu na 40 hodin týdně. Existuje pak několik výjimek, kdy týdenní pracovní doba čítá 37,5 hodiny, a to např. u zaměstnanců pracujících v podzemí při těžbě uhlí,

rud a nerudných surovin, dále v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu. Výjimku tvoří také zaměstnanci, kteří pracují ve třisměnném či nepřetržitém pracovním provozu. I pro tuto skupinu pracovníků čítá pracovní doba 37,5 hodiny týdně. Třetí skupinou, která tvoří výjimku, jsou zaměstnanci pracující na dvousměnný provoz. Pro ně je pracovní doba vymezena na 38,75 hodin za týden. Všechny tyto výjimky jsou uvedeny v odstavci 2 a 3 §79 v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Každé pracovní místo je charakterizováno popisem pracovního místa a náplní práce. Popis pracovního místa si tvoří zaměstnavatel sám.

2.2 Personální plánování a personální politika

Personální plánování se řadí k základním procesům personálního řízení. Hlavním cílem je predikovat zejména potřebu pracovníků na určité období, tedy vytvořit plán počtu pracovníků, a efektivně je využít. Efektivní využití zaměstnanců znamená nejen správně vytvořit harmonogram směn a plán dovolených, ale především zaměřit se na způsob obsazování, a i uvolňování, pracovních míst, zaměřit se na osobní rozvoj a vzdělávání. Nelze opomíjet plán na získávání pracovníků, plán přemísťování a povyšování zaměstnanců, rozvoj jejich dovedností a kompetencí ve smyslu rozvoje znalostí a schopností, a především plán na jejich dlouhodobé udržení ve firmě, tedy zaměření se na jejich spokojenost. Důležité je rozplánovat i náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků, kterými jsou mzdový rozpočet, rozpočet osobních nákladů, rozpočet na vzdělávání a jiné.

Personální plány lze koncipovat jako dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Mezi dlouhodobé neboli strategické plány patří plán vývoje počtu zaměstnanců a dlouhodobé rozpočty. Dále také plán řízení následnictví a stabilizace zaměstnanců. Mezi střednědobé plány patří především plán na získávání zaměstnanců, rozmísťování a propouštění, dále plán na odměňování a motivaci, plán na rozvoj a vzdělávání pracovníků, a v neposlední řadě plán na řízení bezpečnosti práce. Do plánů krátkodobých, nebo také taktických, se řadí plán počtu zaměstnanců na stanovené období, harmonogram směn a dovolených, mzdový rozpočet, plán akcí určených ke vzdělávání, plán výběrových řízení a také plán kontrol. V případě, že je potřeba zamyslet se nad základními činnostmi tvořícími personální plánování v oblasti počtu zaměstnanců, je nutné rozebrat vnější i vnitřní prostředí podniku. Jako vnější prostředí se označuje ekonomika, legislativa, konkurence, demografie a další faktory, které ovlivňují trh práce. Vnitřní prostředí podniku je zpravidla strategie organizace, podnikatelské cíle, předpokládané požadavky na změnu počtu a kvalifikace zaměstnanců v souvislosti se změnami technologií, rozšiřováním na nové trhy nebo jejich opouštěním a další faktory,

kteří ovlivňují poptávku po práci. Personální plány slouží k ochraně podniku proti nedostatku lidských zdrojů a zabraňují růstu mzdových nákladů, které může způsobit přezaměstnanost.

Trh práce je makroekonomicky definovaný jako místo, kde se nabídka práce střetává s poptávkou po ní. Trh práce si pro potřeby personálního řízení z pohledu konkrétního zaměstnavatele lze rozdělit na dva nestejně velké segmenty, a to vnější a vnitřní trh práce. Vnitřní trh práce zahrnuje veškeré pracovníky, kteří jsou již do podniku zapojeni jakýmikoliv formami. Vnější trhem práce se rozumí všichni potenciální zaměstnanci, kteří nejsou s organizací v žádném pracovněprávním vztahu. Vnější trh slouží k obsazování vyšších pozic kvalifikovanými zaměstnanci v případě, že uvnitř organizace nejsou vhodné kandidáti, kteří by danou pozici mohli vykonávat, nebo v případě potřeby navýšit počet zaměstnanců organizace. Přijetí zaměstnance z vnějšího trhu práce s sebou nese zvýšené riziko v podobě špatného výběru či adaptace zaměstnance v organizaci. Zároveň tento krok může být naopak přínosem, neboť noví zaměstnanci mohou do podniku přivést nové znalosti a dovednosti (Frischmann, Žufan, 2017).

Základní činností personálního plánování je předpovídání potřeb pracovníků. Cílem je stanovit ideální množství pracovníků a jejich strukturu, a to ve všech jednotlivých součástech organizace v průběhu plánovaného období. Východiskem je plán hlavních úkolů společnosti, oficiálně označováno jako podnikatelský plán podniku. K předpovídání potřeb zaměstnanců slouží různé metody. Mezi nejčastěji používané patří:

Exaktní, výpočetní metody, tedy výpočet potřebného počtu zaměstnanců, se nejčastěji využívají ve výrobních podnicích, kde není těžké vypočítat potřebný počet personálu, a to na základě technologických procesů. Těmi jsou např. rychlost výrobních linek, směnnost, dostupnost zaměstnanců. Tyto metody lze uplatnit např. i ve službách, i když častěji bývají využity **metody expertního odhadu**. Ty vycházejí především ze zkušeností vedoucích pracovníků, kteří by měli zvládnout určit, kolik podřízených na vykonání práce potřebují, nepochybně za dodržení požadované kvality práce a času. Aplikace těchto metod je založena zejména na několikakolovém jednání mezi manažery první linie a vyššího managementu, kterému jsou návrhy předkládány. Při využití této metody je nutná výborná znalost problematiky, a to na všech zainteresovaných úrovních, především ze strany vyššího managementu. V opačném případě může ze strany vyššího managementu přijít návrh na snížení počtu zaměstnanců. Pokud je tento návrh odsouhlasen, má často fatální následky – upadá kvalita výroby, vznikají přesčasové hodiny, a především nespokojenost

řadových zaměstnanců, která může vést k ukončení pracovního poměru. **Metody**, které jsou založené na **časových řadách** jsou typické pro extenzivně rostoucí organizace. Nejčastějším způsobem aplikace metody časových řad je nalezení požadované hodnoty prodloužením známého trendu (průběh funkce závislosti počtu pracovníků na čase). Při využití této metody bývá zpravidla výsledek okomentován „při jinak nezměněných skutečnostech,“ to znamená, že metoda nebere v úvahu žádné změny ani uvnitř organizace (např. změna technologií), ani vnější vlivy (stav trhu práce). Opakem, tedy metodou, která tyto změny bere v potaz, je **metoda modelovací**. Rozvoj této metody umožnilo především hromadné využívání výpočetní techniky. Modelovací software umožňuje zahrnout do extrapolace více faktorů, které mohou nabývat různých hodnot. Tím lze dosáhnout získání celého spektra možných výsledků, přičemž je pro další činnosti nutné vybrat nejvýše tři nejpravděpodobnější z nich (Frischmann, Žufan, 2017).

Personální politika neboli také politika lidských zdrojů je nástrojem realizace strategie lidských zdrojů. Lze říci, že definuje zásady řízení a vedení lidí v organizaci. Skrze personální politiku vyjadřuje vedení společnosti hodnoty ve vztahu k lidem ve společnosti a stakeholderům. Hodnoty personální politiky mají být konzistentní s organizačními hodnotami podniku, jejich orientace směřuje převážně na řízení lidských zdrojů v organizaci. Podle Armstronga (2015) existuje šest hodnot celkové politiky lidských zdrojů. Těmi jsou spravedlnost, ohleduplnost, učení probíhající v organizaci (ve smyslu prosazovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců), výkon prostřednictvím lidí, kvalita pracovního života a zdravé a bezpečné pracovní podmínky – příjemné pracovní prostředí (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

2.3 Nábor pracovníků a výběrové metody

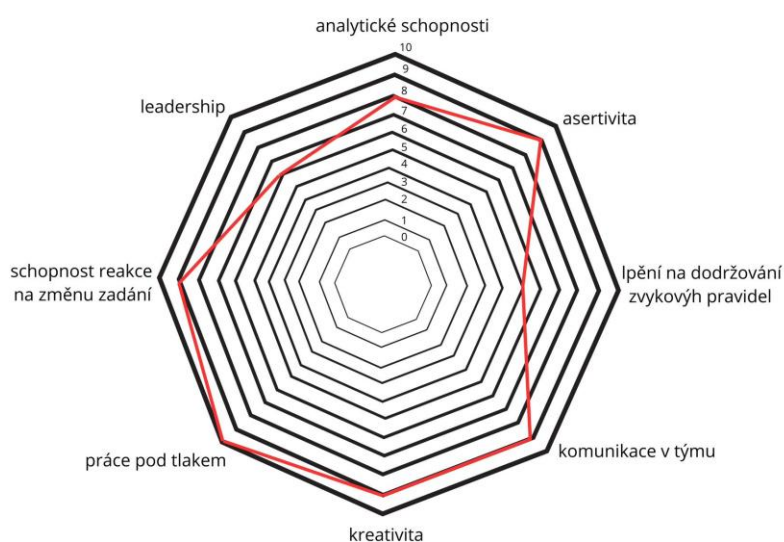
Nábor zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností v podniku. Cílem náboru je shromáždit dostatečný počet vhodných uchazečů o pracovní místo, ze kterých poté za pomoci užití vhodných metod dojde k výběru nejvhodnějšího kandidáta na obsazení určité pracovní pozice. Před otevřením výběrového řízení na určitou pozici je nejprve potřeba rozhodnout, na který segment trhu práce se bude cílit, a zároveň, jaké komunikační prostředky budou zvoleny. Dalším bodem, který je při náboru pracovníků nutno zvážit, je určení, zda výběrové řízení uspořádá organizace za pomoci vlastních sil, nebo zda využije pomoc třetí strany, kterou v tomto případě může být např. personální agentura či úřad práce.

Při snaze o obsazení vyšších pozic, bývá často snahou organizace obsadit tyto pozice již stávajícími zaměstnanci. Především z důvodu již získané důvěry na obou stranách a znalosti vize organizace. Další možností, jak obsadit prázdná pracovní místa, ať už nižšího či vyššího řádu, je využití stávajících zaměstnanců k rozšíření informace o výběrovém řízení. Zároveň získání doporučení vhodných kandidátů o pracovní pozici je velmi efektivní formou komunikace s trhem práce. Spousta organizací má zaveden program na obsazování pracovních míst skrze doporučení již stávajících zaměstnanců. Konkrétně např. Coca-Cola HBC Česko a Slovensko má zavedený program „Doporuč talent,“ kdy při úspěšném náboru dostane doporučovatel i finanční odměnu ve výši 10 tisíc korun při obsazení standardních pozic a ve výši 20 tisíc korun při obsazení tzv. horkých pozic neboli pozic, které jsou dlouhodobě neobsazené (Horalíková, 2006).

Pokud se organizace rozhodne oslovit vnější trh práce, rozumí se tím oslovení všech disponibilních uchazečů mimo vlastní organizace, kteří mají odpovídající kompetence a mohou pracovní místo v potřebné době obsadit. V tuto chvíli je potřeba určit prioritu, zda místo je nutné obsadit ihned, a tím tedy přijít o potenciální vhodné uchazeče, kteří jsou v současné době zaměstnaní a sáhnout po těch, kteří v momentálním okamžiku práci nemají, nebo jim končí výpovědní lhůta, či vyčkat a pracovní místo obsadit v následujících dvou až třech měsících. Informaci o vyhlašování výběrového řízení na pracovní místo nebo místa v organizaci lze komunikovat směrem k vnějšímu trhu práce několika formami. Nejčastěji využívaná forma komunikace je inzerce prostřednictvím různých medií. **Inzerce** patří k nejstarším a stále nejvíce využívaným metodám komunikace zaměstnavatelů s vnějším trhem práce. Za posledních 20 let došlo k významnému přesunu podílu mezi formami, kde byla inzerce realizována. Zatímco dříve dominovala inzerce v novinách a dalších tištěných médiích, nyní se převážná většina inzerátů přesunula na webové portály, především na portály spravované personálními agenturami. Od roku 2015 se na rozšiřování nabídek volných pracovních míst značně podílely sociální sítě. **Sociální sítě** patří dnes k nejpoužívanějším formám komunikace, a to nejen v otázce inzerce pracovních nabídek. K neznámějším platformám patří LinkedIn, který vznikl v roce 2002 s cílem propojit zaměstnavatele a zájemce o nová pracovní místa. Další formou komunikace pracovních nabídek je využití **personálních agentur** a cíleného vyhledávání „headhuntingu,“ využití **služeb úřadu práce** či komunikace **prostřednictvím stávajících zaměstnanců** (Frischmann, Žufan, 2017).

Významným krokem předcházejícím zahájení výběrového řízení by mělo být stanovení požadavků na zaměstnance. Požadavky lze rozdělit na dvě skupiny – tvrdé a měkké dovednosti. Tvrdé dovednosti, často také zmiňované jako hard skills, jsou dovednosti, mezi které řadíme požadavky na dosažené vzdělání, jazykovou znalost, praxe, věk, požadavky na fyzickou kondici, zdravotní stav, a jsou nepochybně neopominutelnou podmínkou při výběru vhodného kandidáta. Měkké požadavky neboli soft skills jsou požadavky vyjadřující zejména osobnostní charakteristiky vhodného kandidáta a jsou v čase proměnné. Cílem těchto požadavků je vybrat vhodného uchazeče, který se zvládne rychle adaptovat v kolektivu pracovníků, a bude schopen efektivně komunikovat v organizaci i mimo ni. Měkké požadavky jsou ty, které směřují k osobě nejlepšího uchazeče ze všech kandidátů, kteří splňují „tvrdé“ požadavky (Horalíková, 2006).

Za stanovení požadavků na vhodné uchazeče zodpovídá hlavně přímý nadřízený pracovního místa, na které je vypsané výběrové řízení. V poslední řadě je potřeba určit, kdo se bude výběrového řízení účastnit, jaký bude harmonogram a jaký bude případný rozpočet spojený s výběrovým řízením. Na obrázku 4 je zobrazen příklad kompetenčního profilu ideálního kandidáta. V podnicích, kde výběrová řízení probíhají často, je ideální vytvořit vnitřní směrnici, která bude podmínky spojené s výběrovým řízením stanovovat (Frischmann, Žufan, 2017).



Obrázek 4: Příklad kompetenčního profilu ideálního kandidáta

Zdroj: Vlastní zpracování podle Frischmann, Žufan, 2017

Při výběru vhodného kandidáta je efektivní využít některé z výběrových metod, kterými jsou výběrový rozhovor, testování, ověřování dovedností, analýza předchozích výsledků spojená s behaviorálním rozhovorem a assessment center. **Výběrový rozhovor** je nejčastěji používanou výběrovou metodou. Zvýšení pravděpodobnosti výběru nejvhodnějšího kandidáta docílíme dvou nebo více kolovým výběrovým rozhovorem. Vhodné je také rozdělit pohovor na 1+1, tedy pohovor, kterého se účastní pouze uchazeč a personalista. A pohovor 3+1, kterého se navíc účastní přímý nadřízený a některý ze seniornějších spolupracovníků nebo vyšší nadřízený, případně externí konzultant, kterým může být např. psycholog. V závislosti na charakteru pracovního místa, které je obsazováno, je typické zvolit více či méně formální uspořádání a řízení pohovoru. U míst, kde se očekává asertivita zaměstnance a schopnost se důrazně, ale zároveň taktně prosadit, je vhodné využít výběrové řízení, kterého se účastní více uchazečů najednou. Další metodou výběru je **testování**, které se obvykle zaměřuje na ověřování intelektu, zjištění znalostí uchazečů, osobnostních rysů nebo některých výkonostních předpokladů. Testy, které se využívají při této metodě jsou odborné testy, které zachycují problematiku vykonávané práce na obsazované pracovní pozici. Otázky se týkají např. norem, znalosti terminologie nebo např. znalosti pracovních postupů. Jsou využívány i testy osobnosti či testy inteligence. K dalším metodám, které jsou využívány při výběru vhodného kandidáta, patří praktická zkouška nebo také ověřování dovedností. Obě varianty jsou vhodnou metodou při výběru uchazečů na pracovní místa, kde zaměstnavatel požaduje rutinní zvládnutí jistých dovedností. Praktická zkouška by měla trvat přiměřeně dlouho a měla by mít předem připravený a promyšlený průběh. **Analýza předchozích výsledků** je metoda, která je založena na předpokladu, že kvalita a výkonost práce zaměstnance je konstantní veličinou, tedy že znalost výsledků z předchozích zaměstnání umožňuje předpovídat budoucí výsledky. Nejkomplexnější výběrovou metodou je metoda **assessmentu center**. Jedná se o metodu, při které je na jednom místě shromážděno více uchazečů najednou a jsou podrobeni více výběrovým metodám, a to jak individuálním, tak kolektivním. Nejvíce efektivním způsobem realizace této metody je outsourcing se zapojením dalších pracovníků, kterými jsou nejčastěji přímý nadřízený a personalisté, jenž vykonávají pozici pozorovatele a hodnotitele.

Po úspěšném vybrání vhodného kandidáta je třeba výběrové řízení náležitě uzavřít. Ukončení výběrového řízení spočívá v několika činnostech. V první řadě je zapotřebí informovat o vyrozumění vybraného kandidáta. Následuje vyjednávání o pracovní smlouvě, resp. zahájení úkonů vedoucích k uzavření pracovní smlouvy. Je zapotřebí, aby kandidát

absolvoval vstupní lékařskou prohlídku, pokud je třeba, a došlo ke kontrole všech příslušných dokumentů. Dále je zapotřebí informovat o výsledcích výběrového řízení i ostatní kandidáty. Na závěr dojde k vyhodnocení průběhu výběrového řízení, a to z hlediska dosažení stanovených cílů, dodržení rozpočtu a plánovaných termínů (Frismann, Žufan, 2017).

2.4 Druhy pracovních poměrů

Pokud existuje vztah zaměstnanec-zaměstnavatel, existuje i nějaká smlouva, která tento vztah ošetřuje. Pokud je zaměstnanec vázaný smlouvou, jedná se buď o smlouvu na hlavní či hlavní zkrácený pracovní poměr, nebo o formu dohody – dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti.

Smlouvu na **hlavní pracovní poměr** využívá většina pracujících občanů. Taková smlouva musí zákonitě obsahovat minimálně **druh práce, místo výkonu práce a den nástupu**. Délka pracovní doby je 40 hodin týdně, zaměstnanci s vícesměnným nebo nepřetržitým pracovním režimem mají pracovní fond kratší, a to 37,5 hodin týdně. Z hrubé mzdy zaměstnanec odvádí 4,5 % na zdravotní pojištění a 6,5 % na pojištění sociální. Zaměstnavatel za zaměstnance odvádí ještě 9 % na zdravotní pojištění a 24,8 % na sociální pojištění. Podpisem smlouvy vzniká nárok na zkušební dobu, ta může trvat maximálně 3 měsíce, výjimku tvoří zaměstnání pracovníků na vedoucích pozicích, kde může být zkušební doba stanovena až na půl roku. Pracovní poměr lze uzavřít na dobu určitou nebo neurčitou. Pracovní poměr na dobu určitou nemůže být delší než 3 roky ode dne vzniku pracovního poměru. A smlouva může být prodloužena maximálně dvakrát. Poté musí být podepsána smlouva na dobu neurčitou. Existují i výjimky, jako je například zaměstnání v zemědělství, kde se zaměstnanci využívají pouze na sezónní práce, v těchto případech má zaměstnavatel právo stanovit si pravidla vlastní. Pokud chce pracovní poměr zaměstnanec ukončit, a obě strany se neshodnou na dohodě o ukončení pracovního poměru, prvním dnem následujícího měsíce začíná běžet výpovědní lhůta, ta je ze zákona dvouměsíční. Zaměstnanec má mimo jiné nárok na dovolenou, která v současné době stanovena na čtyři týdny za rok (Česko, 2006).

Pokud zaměstnanec pracuje na **hlavní pracovní poměr zkrácený**, má stejná práva i povinnosti jako zaměstnanec pracující na plný úvazek. Hlavním rozdílem je smluvený fond hodin. Nejčastěji bývá využíván šestihodinový úvazek, tedy 30 hodin týdně, nebo úvazek čtyřhodinový či poloviční, který je vázaný 20 hodinami týdně. Zkrácené úvazky jsou oblíbené především pro maminky s dětmi či pro zaměstnance před odchodem do penze (Česko, 2006).

Pokud se smlouva týká krátkého období, bývá nejčastěji využívána **dohoda o provedení práce**. Dohoda o provedení práce je velmi oblíbenou formou smlouvy pro studenty či důchodce, kdy je dohoda do 10 000 Kč měsíčně osvobozena od daně a zaměstnanec neodvádí zdravotní ani sociální pojištění. Nevýhodou této smlouvy je, že pokud zaměstnanec nemá žádný další příjem, nebo za něj neodvádí zdravotní pojištění stát, musí si zdravotní pojištění hradit sám. Důležitou podmínkou této smlouvy je především to, že u jednoho zaměstnavatele nesmí překročit 300 hodin za rok (Česko, 2006).

Poslední možností, jak uzavřít vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je dohodou o pracovní činnosti. **Dohoda o pracovní činnosti** je uzavírána nejdéle na 52 týdnů. Podmínkou je, že objem prací nesmí překročit polovinu stanovené pracovní doby zaměstnavatele. Pokud není ve smlouvě stanoveno jinak, u dohody o pracovní činnosti, stejně tak jako u dohody o provedení práce, nemá zaměstnanec nárok na dovolenou či jiné benefity, kterými mohou být např. příplatky za práci o víkendu či svátcích. Z dohody o pracovní činnosti je odváděno sociální a zdravotní pojištění a také daň z příjmů. Výjimku tvoří zaměstnání malého rozsahu, tedy s výdělkem do 3 500 Kč, kdy se zdravotní ani sociální pojištění neodvádí (Česko, 2006).

V České republice se mimo výše zmíněné právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, využívá i např. agenturní zaměstnávání, kdy mají zaměstnanci vykryt dočasnou potřebu obsazení pracovních míst. Agentura, jako zaměstnavatel, odvádí za zaměstnance zdravotní a sociální pojištění. Současně zaměstnancům vyplácí mzdu ve stejné výši jako mají kmenoví zaměstnanci společnosti. Zaměstnanec musí být k agentuře v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy nebo s ní musí uzavřít dohodu o pracovní činnosti. Agenturní zaměstnanec agentuře nic neplatí, nic se mu nestrhává ze mzdy. Za služby agentury platí firma, která si ji najímá (Pourová, 2021).

2.5 Motivace a odměňování pracovníků

Motivace a odměňování zaměstnanců patří k nejdůležitějším personálním procesům. Motivace a spokojenost s odměňováním podporuje zaměstnaneckou výkonost a loajalitu, a to ať už spokojenost výší mzdy či platu, ale i spokojenost s benefitním systémem, především z hlediska spravedlnosti. Z hlediska personálního marketingu jsou odměny, a jejich nastavený systém, nezanedbatelnou konkurenční výhodou společnosti při získávání nových zaměstnanců. Nutností je také uvědomění, že finance nejsou jediným motivátorem ke spokojenosti pracovníka v organizaci. Vedle hmotného ocenění je více než velmi

významnou rolí složka motivace nehmotné. Pod nehmotnou motivací si lze představit celkové podnikové klima a příjemné prostředí organizace, dále také individuální přístupy nadřízených i ostatních kolegů a celkové vztahy na pracovišti.

System odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů managementu. Je to nejsilnější motivační faktor, který mají nadřízení k dispozici. Vedlejší benefity slouží především jako posilovač loajality zaměstnanců v organizaci. System odměňování je součástí personální strategie, strategie odměňování tak vyjadřuje o jaké zaměstnance má zaměstnavatel zájem z hlediska trhu práce v oboru a v lokalitě, kde působí, jakým způsobem oceňuje nadstandardní výkon a jakým způsobem sankcionuje výkon, který neodpovídá očekávaným výsledkům, zda zaměstnavatel považuje všechny zaměstnance za stejně důležité, nebo zda dochází k určitým preferencím, v jakém poměru jsou uplatňovány kolektivní a individuální formy odměňování a jaké prostředky a postupy zaměstnavatel uplatňuje při formování mzdové politiky. Smyslem toho všeho je vymezit především mzdovou náročnost zvolené strategie organizace, určitě způsoby motivace, hledat nástroje k podpoře nadprůměrných výkonů při maximální kvalitě výkonu práce a stanovit vztahy celoorganizační odpovědnosti za výsledky společnosti (Evangelu, 2013).

Aplikací systému odměňování v praxi je především mzdová politika organizace, kde jsou stanovena především kritéria považovaná organizací za důležitá pro stanovení ceny práce. Mezi tyto kritéria patří např. výše vzdělání, znalosti, seniorita nebo dosažené pracovní výsledky a další. Dalším bodem, který stanovuje mzdová politika organizace, je poměr mezi zaručenou a pohyblivou složkou mzdy a podíl na výsledcích společnosti. Dále je zde zahrnuta otázka delegace pravomocí o stanovení výkonnostní složky mzdy konkrétního zaměstnance a stanovení, jaké nástroje budou použity. Cílem mzdové politiky je stabilizovat pro organizaci důležité a potřebné pracovníky a vypudit z ní nevýkonné jedince. Stimulovat pracovníky k výborným pracovním výkonům a řídit objem mzdových prostředků v souladu s rozpočtem společnosti. Mimo to je cílem mzdové politiky zajistit konkurenceschopnost společnosti na trhu práce.

Pojem mzda a plat neznamení totéž. Mzdou se rozumí peněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci, není-li v zákoně stanoveno jinak. Plat je peněžní plnění, které je poskytované zaměstnavatelem státnímu zaměstnanci za práci. Zaměstnavatelem je v tomto případě stát, státní fond, územní samosprávný celek, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže

a tělovýchovy, krajem, obcí či dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona § 109 odst. 3 zákoníku práce. Z vysvětlení lze odvodit, že mzdou jsou odměňováni zaměstnanci v soukromoprávním sektoru bez ohledu na druh vykonávané práce a své pracovní zařazení (Frischmann, Žufan, 2017).

V České republice se pracuje s pojmem minimální mzda, tou se rozumí výše mzdy, kterou je povinen pracovníkovi zaměstnavatel poskytnout bez ohledu na druh, složitost a kvalitu odvedené práce. Od počátku roku 2023 činí minimální mzda 17 300 korun hrubého, a to při pracovní době 40 hodin za týden. V přepočtu na hodinu se jedná o částku 103,8 korun hrubého (Kučera, 2022).

Dalšími složkami mzdy jsou nárokové a nenárokové příplatky, odměny za výsledky nebo za nadstandardní výkon. A také prémie a bonusy jako podíl z výsledků společnosti. Mezi nárokové příplatky patří práce v noci, a to mezi 22 až 6 hodinou ranní, dále práce přesčas, práce ve svátek, práce o víkendy a práce ve ztížených podmínkách. Výši příplatků stanovuje zákoník práce. Za přesčasovou práci náleží zaměstnanci nárok na nadstandardní odměnu ve výši minimálně 25 % průměrného hodinového výdělku, pokud se obě strany nedohodli na náhradě v podobě náhradního volna. Práce ve svátek je kompenzována náhradním volnem, které je nahrazeno mzdou ve výši průměrného výdělku. Místo poskytnutí náhradního volna se lze dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě, a to nejméně ve výši průměrného výdělku. Za práci v noci, tedy v čase 22 až 6 hodin, získává zaměstnanec nárok na příplatek ve výši nejméně 10 % z průměrného výdělku. Práce ve ztížených podmínkách či práce o víkendy, tedy v sobotu a neděli, je taktéž kompenzována 10 % příplatkem. Nárokovou složkou mzdy je taktéž i odměna za pracovní pohotovost.

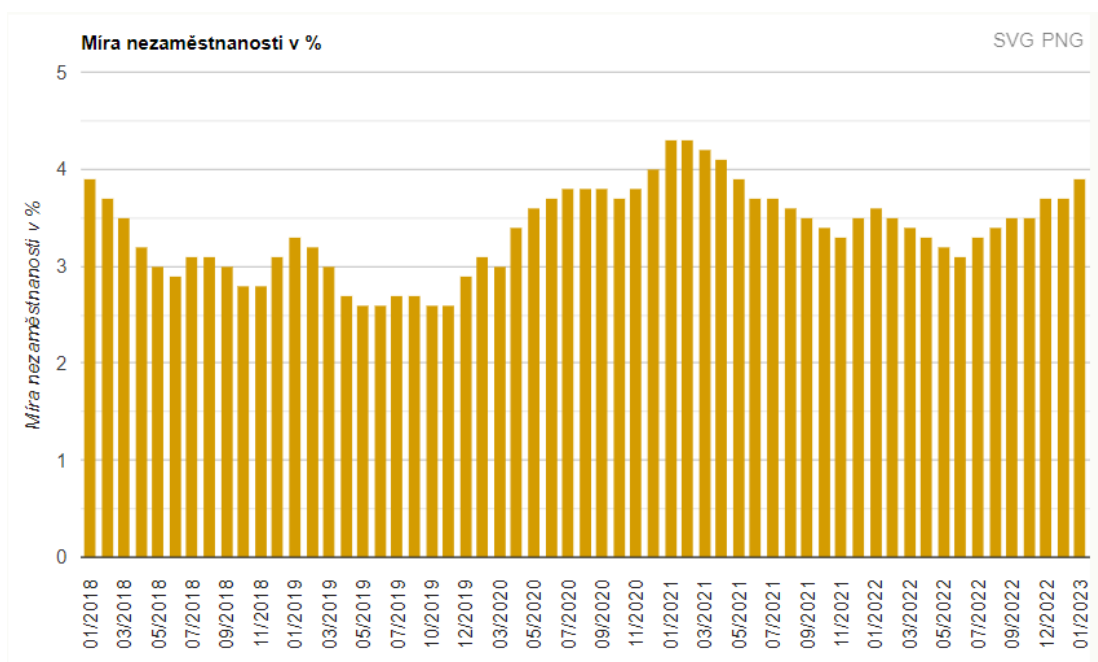
Zaměstnanci pracující ve veřejnoprávním sektoru mají nárok na příplatky za vedení, za noční práci, práci přesčas, práci o víkendy, práci za ztížených pracovních podmínek, za rozdělenou pracovní směnu, za práci ve svátek a zvláštní příplatek za práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení zdraví nebo života či obtížným pracovním režimem.

Široce používanou formou odměňování jsou prémie a bonusy. Často bývají vypláceny v určitých obdobích – např. kvartálně, a to především kvůli návaznosti na hospodářské výsledky podniku. Prémie mají předem stanovenou výši nebo způsob, jakým se výše bude stanovovat. Za mimořádné výkony či projevenou iniciativu organizace zaměstnancům vyplácí

tzv. odměny. Odměna, na rozdíl od bonusu, není vázána na hospodářské výsledky organizace (Frischmann, Žufan, 2017).

Zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnavatele prostředkem konkurenceschopnosti na trhu práce, a to především z důvodu poskytnutí odměny zaměstnancům, která je specifická pro jejich příslušnost k dané společnosti, a především, odlišit se od ostatních zaměstnavatelů. Výhodou pro organizaci je fakt, že poskytování benefitů je ekonomičtější než prosté navyšování mezd. Ve většině případů jsou benefity daňově uznatelným nákladem a z hodnoty se neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnance jsou benefity součástí motivace, ale i prostředek, který organizace rozlišuje mezi sebou, a přispívají k vytváření loajality vůči společnosti (Frischmann, Žufan, 2017).

K poslednímu únoru roku 2023 Úřad práce České republiky evidoval celkem 252 508 uchazečů o zaměstnání. Míra nezaměstnanosti se blíží ke 4 %. Na obrázku 5 lze vidět vývoj míry nezaměstnanosti v České republice za posledních pět let.



Obrázek 5: Vývoj nezaměstnanosti v období leden 2018 až leden 2023

Zdroj: Kurzy.cz, 2023

Na grafu z obrázku 5 lze vidět, že od července 2022 procento nezaměstnanosti stále roste. Počet volných pracovních míst stále převyšuje počet nezaměstnaných osob. Zájem o nové pracovníky ze strany zaměstnavatelů stále trvá.

Švédský obchodní teoretik Jonas Ridderstrale roku 1966 řekl: „*Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.*“

V posledních měsících je v České republice trend rostoucí nezaměstnanosti, který ve vidět na grafu výše. S tímto problémem se pojí i nedostatek kvalifikovaných pracovníků, po kterých je na trhu práce stále poptávka. Dalším problémem často bývá si kvalifikované zaměstnance udržet v dlouhodobém horizontu. Podle průzkumu čeští zaměstnanci nejčastěji ukončují pracovní poměry po třech letech. Udržet si kvalifikované a schopné zaměstnance je cílem převážné většiny zaměstnavatelů. Zaměstnavatel musí do udržení zaměstnanců investovat nejenom čas, ale převážně finance. Kromě odpovídajícího mzdového či platového ohodnocení, má zaměstnavatel spoustu dalších možností, jak zaměstnance patřičně motivovat k ideálně co nejdelší spolupráci. Zmíněnými možnostmi neboli prvky motivace, jsou především zaměstnanecké či firemní benefity. Poskytování benefitů musí být zaneseno v interních předpisech nebo ošetřeno individuální či kolektivní smlouvou (Hauzarová, 2017).

Benefity se dají rozdělit do pěti skupin, a to benefity finanční a stravovací, pracovní doba, péče o zaměstnance, pracoviště a osobní rozvoj, zaměstnanec a jeho rodina.

Mezi nejčastější benefit patří **poukázky na stravování** – tzv. stravenky. Poukázky na stravu přijímá většina stravovacích zařízení, ale také i spousta obchodních řetězců jako např. Lidl, Albert, Tesco. Stravenky nepodléhají zdanění ani jiným odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Prostřednictvím stravenek zaměstnanci společnost navýší reálný čistý příjem. Příspěvek na stravování je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, a to až do výše 70 % maximálního tuzemského stravného při pracovních cestách. Podle ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) zákona o daních z příjmů může zaměstnavatel pro účely daňově uznatelných nákladů zaměstnanci uhradit hodnotu stravného až do výše 55 %.

Dalším oblíbeným benefitem je **příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění**. Hlavním důvodem, proč patří tento benefit k těm nejoblíbenějším, je skutečnost, že se lidé nechtějí spoléhat na důchodový systém státu, ale důstojné žití i v neproduktivním věku si chtějí zajistit sami. V souladu s ustanovením § 6 odst. 9 písm. p) zákona o daních z příjmů může úhrnný limit pro osvobození od daně z příjmů fyzických osob je u příspěvku zaměstnavatele na soukromé životní pojištění, a i na penzijní připojištění ve výši 50 000 Kč ročně, přičemž se limit počítá u každého z případných více zaměstnavatelů zvlášť.

Mezi další velmi oblíbené benefity patří tzv. „**home office**“, který zaměstnancům přivedla z velké části pandemie Covid-19. U zaměstnanců na pozicích, kde jejich pracovní doba není vázaná na další lidi či procesy, bývá častým benefitem tzv. pružná pracovní doba. Často se jedná o benefit pro pozice z oblasti personalistiky nebo např. IT. Pružná pracovní doba může být stanovena například od 8:00 do 13:00 hodin. Za podmínky splnit minimálně měsíční fond stanovené pracovní doby může využít zaměstnanec možnosti pohybovat se mimo pracoviště. Možnost částečné práce z domova je nyní již standardním benefitem pro většinu kancelářských pozic. Částečně je to výhodné i pro organizaci, neboť tým v jisté míře šetří energie.

Dalším již rozšířeným benefitem je dovolená navíc nebo tzv. „**sick days**“. Zákoník práce podle § 213 odst. 1 udává, že výměra dovolené činí nejméně čtyři týdny v kalendářním roce. Toto pravidlo platí pro soukromou sféru. V dnešní době je častým standardem pět týdnů dovolené. Organizace si může stanovit pro své zaměstnance dny zdravotního volna – tzv. „sick days“, a to za pomoci vnitropodnikové směrnice nebo kolektivní smlouvy. Sick day je placený den volna, který je určený pro zdravotní účely. Ten si může zaměstnanec vybrat během kalendářního roku bez udání důvodu.

Mezi zaměstnanecké benefity patří i rozvoj zaměstnanců, jejich znalostí a zkušeností. Tyto benefity si lze představit formou příspěvku na vzdělávání, a to např. cizího jazyka, popřípadě zaměstnavatelem organizovaných kurzů na rozvoj kvalifikací. Typickým příkladem zvýšení kvalifikace je získání nebo rozšíření řidičského průkazu či získání vyššího stupně vzdělání. Pokud je takové vzdělání v souladu s potřebou zaměstnavatele a nezbytné pro řádný výkon sjednané práce, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci i v souvislosti se zvyšováním kvalifikace poskytnout nárok na pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku, a to v rozsahu uvedeném v ustanovení § 232 zákoníku práce. Zaměstnavatel má nárok se zaměstnancem v souvislosti s umožněním zvyšování kvalifikace uzavřít tzv. kvalifikační dohodu, jejímž obsahem je závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po sjednanou dobu. Kultura, sport a rekreace je v dnešní době u lidí obecně velmi oblíbená. V případě poskytnutí příspěvku na kulturu, sport či rekreaci zaměstnavatelem zaměstnanci je hodnota poskytnutého nepeněžního plnění osvobozena od daně z příjmů maximálně do 20 000 korun. Zaměstnavatel, který je organizační složkou státu, příspěvkovou organizací, státním podnikem nebo územní samosprávou je povinen pro své zaměstnance poskytnout peněžní fond kulturních a sociálních potřeb. Zjednodušeně se jedná o formu

zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnanci čerpají právě z tohoto fondu (Hauzarová, 2017; Rutteová, 2021).

Dalším benefitem může být příspěvek na cestování do zaměstnání. Z pohledu zaměstnance se již nejedná o benefit osvobozený od daně, ale dochází k odvodu zdravotního a sociálního pojištění. Ze strany zaměstnavatele se však jedná o daňově uznatelný náklad. Z velmi oblíbených benefitů je i poskytnutí či zapůjčení služebního automobilu pro soukromé užití. V dnešní době je již snad standardním benefitem služební mobilní telefon u pozic, kde je mobilní telefon k práci využíván. Benefitem je poté využívání telefonu i pro soukromé účely. Velké firmy mají často výhodné smlouvy s telefonními operátory a často se objevuje benefit výhodného tarifu pro všechny zaměstnance, často i pro členy rodiny. Méně časté, ale i tak využívané benefity jsou 13. a 14. plat, očkování proti chřipce, příspěvek na zdraví a vitamíny či věcné dary. Snad nejméně rozšířeným, ale velmi podceňovaným benefitem, jsou firemní školky či příspěvek na hlídání dětí. V dnešní době, kdy pracovní doba od 6 do 14 hodin již není samozřejmostí, firemní školky mají čím dál větší oblibu (Hauzarová, 2017).

2.6 Péče, rozvoj a angažovanost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnance se svou prací je základní stavební kámen k podávání nejlepších pracovních výsledků. Aby byl zaměstnanec spokojený, a tedy i výkonný, potřebuje k práci příjemné pracovní podmínky, odpovídající mzdové ohodnocení a také pocit, že je součástí týmu, součástí firmy. Každý zaměstnanec je pro společnost stejně důležitý a každý zaměstnanec pracuje na pozici, bez které by společnost nepodávala odpovídající výkony. Aby měl zaměstnanec pocit, že je organizaci důležitý, je potřeba, aby o něj zaměstnavatel projevil zájem. Je potřeba, aby nadřízený rozvíjel potenciál pracovníků, a aby jim byla nabídnuta možnost kariérního růstu. Tedy pokud o to jeví zájem a mají potřebný potenciál (Evangelu, 2013).

Zaměstnanci by měli mít možnost přicházet s novými nápady, navrhopvat inovace, možnosti, jak řešit některé problémy. Měli by se podílet na rozhodování některých situací – např. o realizaci nových postupů. Pokud je organizace otevřena této vizi, jsou pro ni proaktivní a iniciativní zaměstnanci velice důležití. Organizace si proaktivních zaměstnanců velice váží a dává jim najevo, že jsou důležitým členem týmu. Tito zaměstnanci pak nepatří k těm, kteří by chtěli firmu opouštět. Pociť, že se na růstu firmy podíleli, přináší důvody, proč ve firmě setrvat. Organizace by měla talenty aktivně vyhledávat a pečovat o ně.

Existují různé speciální programy, které se rozvoji talentů věnují. Obsazování vyšších pozic proaktivními a loajálními zaměstnanci, a umožnit růst a realizaci jejich angažovanosti, je jedním z nejdůležitějších nástrojů konkurenceschopnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

V 90. letech 20. století přišla celosvětově působící společnost Hay Group s modelem angažovaného výkonu – **The Hay Group Engaged Performance® Model**. Model byl vyvinut na základě spolupráce s předními světovými firmami a organizacemi v sektoru veřejných služeb s cílem zvýšení zájmu o angažovanost. Model Hay Group Engaged Performance identifikuje šest skupin faktorů, ty při zavedení v praxi vedou k růstu výkonu zaměstnanců. Těchto šest faktorů dělíme do oblastí:

Oblast hmotných a nehmotných odměn, kam spadá téma konkurenceschopné mzdy či platu, téma zaměstnaneckých výhod, pobídka k vyšším výkonům – pod tím si lze představit variabilní nebo výkonnostní odměny, potenciál vlastnictví – např. druh akciových programů (akcie firmy zdarma, možnost přímého nákupu), pokud pracovník vidí, že jeho finanční zabezpečení je závislé na výsledcích společnosti, o to více se snaží přispět, k co nejlepším výsledkům. Dalším tématem je udělování cen a uznání, jednak se jedná o formu ocenění a poděkování pracovníkům za odvedenou práci či odpracovaná léta, a také jako možnost, jak efektivně zvýšit morálku a oddanost organizaci. Poslední otázkou hmotných a nehmotných odměn je spravedlnost odměňování, tedy dodržení pravidla „za stejnou práci stejná odměna“ a motivační odměny „za lepší výkon vyšší odměna“.

Kvalita práce, v prvním případě, je důležité, aby lidé viděli, že je jejich práce hodnotná a smysluplná. Smysluplnost bývá častým rozhodovacím faktorem při výběru povolání, proto je nutné zaměřit se právě na ni. Zaměstnanci potřebují vidět, že nadřízení vnímají jejich odvedenou práci a dokáží ji ocenit. Tedy otázka vnímání hodnoty práce vede k plnění společných cílů. Potřeba zajímavosti – práce nemůže být dlouhodobě monotónní. Zajímavé pracovní místo pomáhá projevit a rozvíjet schopnosti zaměstnanců. Další téma je příležitost k úspěchu – motivace vede k vytváření a chopení se příležitostí, k ochotě přijímat výzvy a obecně přivádí věci „k pohybu“. Otázka pocitu svobody a autonomie, dále kvalita pracovních vztahů a v neposlední řadě otázka pracovní zátěže, nároky práce by měly dosáhnout maximálně takové míry, aby nedocházelo ke zdravotně závadnému vlivu na organismus zaměstnance.

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, kam patří především téma příznivého a podporujícího prostředí – styl vedení, podniková kultura, řešení negativních jevů. Uznání potřeb životního cyklu, tedy poskytnout zaměstnancům prostor, aby si obstarali i svůj osobní život. Nejpraktičtějším řešením pro vytvoření rovnováhy mezi osobním a pracovním životem je tzv. pružný pracovní režim, dále zkrácený úvazek, homeoffice a další. Dále jistota příjmů a sociální podpora a pomoc – řešením, jak se zaměřit na tuto otázku, mohou být společné obědy, teambuildingy, společně strávená část volna, zkrátka pomoc lidem, aby se cítili součástí týmu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Inspirace a hodnoty, na pracovní výkon zaměstnanců má velký vliv chování nadřízených a styl jejich vedení. I když je hlavním cílem vedoucích pracovníků dosažení stanoveného cíle, nesmí být opomíjeno udržování vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Proto je jedním z témat kvalita vedení. Stejně tak důležitým tématem jsou hodnoty a chování organizace a její pověst. Dobrá pověst organizace je důležitým podnětem pro konkurenceschopnost na trhu práce. Další podstatnou otázkou je sdílení rizik – zaměstnanci by neměli mít pocit, že nesou nepřiměřené riziko, které nemají patřičně kompenzováno. Pokud tomu tak není, pravděpodobně se jejich pocity projeví na podávaném pracovním výkonu a motivaci k práci. K hodnotám patří i uznání. Uznání je pro zaměstnance jednou z nejvýznamnějších možností, jak ocenit jejich práci. Mnoho zaměstnavatelů řeší otázku uznání vyhlášením a oceňováním např. „pracovníka měsíce“ či „pracovníka roku.“ Posledním důležitým bodem, který se řadí k inspiraci a hodnotám je komunikace. Myšleno jako právo zaměstnanců vyslovit svůj názor ohledně změn a věcí, které se organizace týkají, tedy týkají se i pracovníků samotných. Naslouchání názorů a realizace nápadů vede k vysoké motivaci a zapojení se do pracovních úkolů.

Příznivé, možnosti poskytující prostředí – v první řadě záleží na fyzickém prostředí, příjemné pracoviště pozitivní vliv na výkony zaměstnanců. Nástroje a vybavení organizace se také podepisují na výkonnosti. Moderní zařízení a stroje vedou k usnadnění činnosti, a to poté k vyšší efektivitě práce. Oblast informací a procesů, kam patří informační podpora, která je poskytována jako součást pracovního procesu. Zaměstnanci s přejí mít přístup k informacím týkajících se firmy či konkrétně jejich pracovního místa. Další důležitou otázkou je bezpečnost a osobní jistota v práci a dále možnost se pro práci vzdělávat. Absolvovat rozvojové tréninky jako např. práci se softwarem, exceleem nebo také time management.

Budoucí růst a příležitosti jsou posledním faktorem, který vede k růstu výkonosti zaměstnanců. První otázkou je vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce, vzdělávání i rozvoj berou zaměstnanci často jako nehmotnou odměnu. Nehmotné odměny vedou ke spokojenosti zaměstnanců a k vyšší motivaci, oboje pak pozitivně ovlivňuje výkonnost pracovníků. Velmi motivačním prvkem jsou příležitosti k postupu v kariéře. Příležitosti k postupu by měli být zaměstnancům nabízeny, organizace by měla rozvíjet zaměstnanecký potenciál a dbát na jejich dlouhodobé pracovní výkony. Poslední bod se týká zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba. Dnes je pro pojem zpětná vazba častěji využívám anglický překlad – tedy „feedback“. Pokud se chce organizace zlepšovat a posouvat se dále, je zapotřebí, aby se nejprve dále posouval dlouhodobý pracovní výkon. Ten se posouvá a zlepšuje na základě poučení ze vzniklých chyb (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016; Evangelu, 2013).

Průzkum společnosti Hay Group, který byl realizován v roce 2011 ve Velké Británii potvrdil nejvyšší vliv skupiny faktorů inspirací a hodnost pro stále rostoucí počet zaměstnanců. Na druhém místě stála skupina faktorů budoucího růstu a příležitostí a na třetím místě skončila skupina faktorů hmotných odměn. Modelů angažovanosti je známo mnoho, mezi další patří například AON Hewitt's Engagment Model nebo třeba Mercer's Employee Engagment Model (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

2.7 Zaměstnanecká loajalita a oddanost

Zaměstnanecká loajalita je vysvětlována jako souhrn právních povinností zaměstnance ve vztahu k jeho zaměstnavateli. Být zaměstnanecky loajální znamená nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele. Zaměstnanec, tedy pracovník vázaný zaměstnaneckou smlouvou, je podle § 249 odst. 1 ZP povinen počínat si tak, aby nedocházelo k majetkové či nemajetkové újmě ani k bezdůvodnému obohacení. Současně se jedná i o jakési omezení, které se týká výkonu vedlejší výdělečné činnosti, nebo případné sjednání konkurenční doložky podle § 310 ZP. Tou se zaměstnanec zavazuje, že se za zaměstnavatelem poskytnuté peněžité vyrovnání po určité dobu po skončení pracovního poměru, nejdéle však po dobu jednoho roku zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla totožná s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo která by měla vůči zaměstnavateli soutěžní povahu.

Souhrn právních povinností zaměstnance vůči jeho zaměstnavateli zpravidla trvá po celou dobu trvání pracovněprávního vztahu. Ve výjimečných případech, např. při uzavření konkurenční doložky, trvají právní povinnosti i po ukončení pracovněprávního vztahu.

Zaměstnanec může být povinen dodržovat předpisy, které se vztahují k jím vykonávané práci i mimo jeho pracovní dobu (příkladem může být aktivita na sociálních sítích. Výjimkou dodržování zaměstnanecké loajality je podle Ústavního soudu existence veřejného zájmu (ochrana životního prostředí nebo zdraví obyvatelstva), v tomto případě může dojít k rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele, avšak nesmí dojít k rozporu se zákonem. Pokud dojde k porušení zaměstnanecké loajality, tedy k porušení povinnosti zaměstnance nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele, je nutné případ hodnotit vždy s ohledem na konkrétní okolnosti každé jednotlivé situace (Právní prostor, 2016).

Mimo právní hranice lze zaměstnaneckou loajalitu chápat jako jakousi oddanost zaměstnance k zaměstnavateli. Podle Bláhy (2013) se oddanost nejčastěji definuje jako závazek, sounáležitost a spolupatříčnost pracovníka vůči organizaci. Pokud má zaměstnanec silný pocit oddanosti vůči organizaci, často to vede k vyšší angažovanosti. Oba pojmy (oddanost a angažovanost) jsou spolu navzájem propojené. Stejně jako oddanost vede k vyšší angažovanosti, vede angažovanost k vyšší oddanosti. Angažovanost je více emocionálního charakteru, oddanost je vázaná na hodnoty organizace.

Nelze ale říci, že pojmy oddanost a loajalita jsou totožné. Loajalita je pojem zdůrazňující povinnost a kázeň. Oddanost je pouze dobrovolný závazek. Armstrong (2009) říká, že oddanost se týká především identifikace pracovníka s cíli a hodnotami organizace, a že je oddanost touha pracovníka patřit k organizaci a ochota vynakládat úsilí v zájmu organizace. Oddanost organizaci je koncept, který popisuje vztah zaměstnance a organizace, ve které pracuje. Vyjadřuje náklonost, identifikaci a loajalitu pracovníka vůči svému zaměstnavateli. Cohen (2007) určil tři hlavní charakteristiky oddanosti, kterými jsou silná touha zůstat členem své organizace, připravení vynaložit značné úsilí ve prospěch této organizace a důvěrou vůči cílům a hodnotám své organizace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

2.8 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců se vysvětluje jako příliv a odliv pracovní síly ve firmách. Lze to také zjednodušeně vysvětlit tak, že původní pracovníci odcházejí a střídají je pracovníci noví. Fluktuace zaměstnanců je přirozený proces, který je často dokonce pro většinu společností nezbytný. A to z důvodu, že každá firma, aby mohla prosperovat a vyvíjet se, potřebuje obměnu kolektivu, nové nápady, oživení a inovativní pohled na pracovní postupy. Ideální míra fluktuace je mezi 10 a 15 procenty. Vyšší míra fluktuace již často negativně

ovlivňuje ekonomické výsledky firmy, její stabilitu, konkurenceschopnost i dobré jméno. Zaměstnavatel, popřípadě pak personalista, by se měl zabývat důvody fluktuace a snažit se vytvořit lepší podmínky, aby držel fluktuaci v efektivní normě (Kolářová, 2020).

V dnešní době, kdy počet pracovních míst převyšuje počet zájemců o práci, a firmy mají nedostatek personálu, je vyšší či vysoká fluktuace častým problémem. Nedostatek kvalifikovaného personálu se řeší přetěžováním současných zaměstnanců, vzniká tak vysoký počet přesčasových hodin či nedosáhnutí plánovaného objemu produkce. Moderním řešením problému s nedostatkem pracovní síly je využívání pracovních agentur, to však není vždy optimálním řešením. Agenturní zaměstnanci nesetrvávají v organizaci tak dlouho, aby mohli být vyškoleni na úroveň vysoce kvalifikovaného zaměstnance. V tomto případě dochází k zaškolování zaměstnanců častěji než při využívání standardního nábory zaměstnanců z vnějšího trhu práce. Důsledkem je nárůst nákladů na zaškolování. Dalším řešením je přetažení zaměstnanců z organizací s podobnou či shodnou podnikatelskou činností. Toto jednání je považováno za neetické, ale zároveň velmi často využívané. Přetažením kvalifikovaných zaměstnanců vzniká vysoká šance na získání kvalifikované a vysoce kvalifikované pracovní síly. Firmy jsou nuceny nabírat zaměstnance nejen na doplnění chybějících pracovních pozic, ale současně i potenciálních náhrad za zaměstnance v budoucnu odchozí, často právě za ty zaměstnance, které přetáhla konkurenční organizace. Nové zaměstnance je nutno zaškolit, což vytváří vysoké náklady, dále mají vyšší riziko úrazovosti a méně efektivní pracovní výkon. Velký počet nově příchozích a nezkušených zaměstnanců je jedním z důvodů odlivu starší a zkušené pracovní síly. Tento jev se nazývá fluktuace, ale personalisté jej častěji označují jako začarovaný kruh.

Aby se fluktuaci zvládlo předcházet, je nutné stanovit si zásadní body, které zaměstnance v zaměstnání drží. Těmi hlavními třemi body jsou peníze, lidé a užitek. Lidé potřebují prostředky pro svou existenci, potřebují tedy peníze (motivátorem jsou i další benefity). Chtějí být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje, ať už to jsou kolegové či zákazníci, lidé potřebují být v kolektivu. Mají potřebu být užiteční, vytvářet něco, co má smysl a tím přinášet prospěch. Tyto tři aspekty tvoří pomyslný trojúhelník a někde uvnitř se nachází těžiště motivace. Těžiště motivace má každá zaměstnanec jinde. Často se pohybuje blízko bodu peněz, které jsou pro většinu pracovníků potřebné či dokonce nezbytné. U jiných zaměstnanců se těžiště motivace přibližuje k bodu užitku, tedy k potřebě vytvářet něco smysluplného. Je v pořádku, že má každý své těžiště motivace někde jinde, obecně lze však říci, že v rámci pracovišť mají zaměstnanci těžiště motivace často na podobném rozhraní.

Je nutné, aby bylo těžiště na rozhraní všech tří faktorů, neboť nejčastějším důvodem odchodů ze zaměstnání bývá právě pocit, že zaměstnanci něco chybí. Nastává situace, kdy dochází k selhání jednoho z faktorů či jejich kombinací. Je potřeba těmto situacím předcházet a ideálně se jim úplně vyvarovat. Firmy musí investovat do udržení současných zaměstnanců, protože když nebudou investovat do jejich udržení, budou muset investovat do shánění zaměstnanců nových a následně do jejich zaškolení, to ve většině případů patří k vyšším nákladům, než jsou náklady investované do udržení současné a kvalifikované pracovní síly (Bednář, 2018).

3 Organizační struktura, firma MT Restaurant s. r. o.

Firma, která umožnila výzkum pomocí dotazníkového šetření, se jmenuje MT Restaurant s. r. o. Její právní forma je společnost s ručením omezeným. Sídli v Pardubicích na ulici Palackého třída 2831 Pardubice. Předmětem podnikání je hostinská činnost. V roce 2023 zaměstnává firma okolo 450 zaměstnanců.

Společnost MT Restaurant s. r. o. byla založena 28. července 2003 a základní kapitál činil 200 000 Kč. Jednatel společnosti je pan Tomáš Honzík. Pan Tomáš Honzík je vlastníkem licence pro provoz značky McDonald's a v současné době vlastní pět poboček – Pardubice I, Pardubice II, Osice, Vrbová Lhota a OC Stromovka. V minulosti mu patřila restaurace na Spartě v Praze, která se však z důvodu rekonstrukce fotbalového stadionu musela zavřít (Kurzy.cz, 2023).

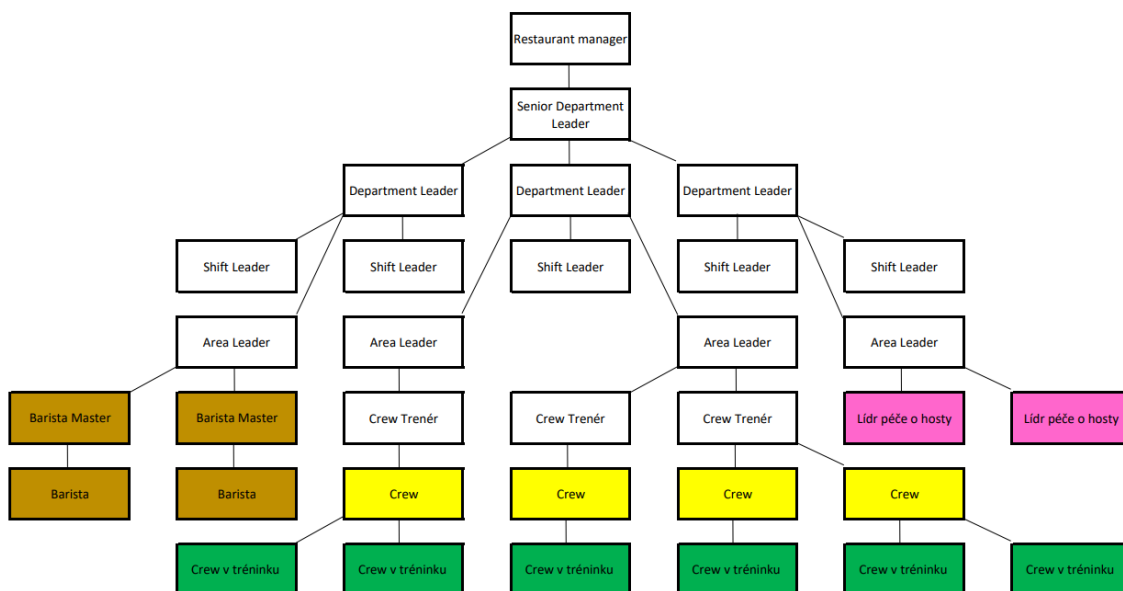
McDonald's expanduje, modernizuje, staví nové pobočky. Zaměřuje se na kvalitu, čistotu a servis směrem k zákazníkům. McDonald's patří mezi největší zaměstnavatele v ČR. Pyšní se tím, že zaměstnává uchazeče bez ohledu na různá „znevýhodnění“. Je odpovědnou firmou a nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance. McDonald's podporuje v ČR sport a mnoho dalších aktivit (McDonald's, 2023).

3.1 Organizační struktura firmy MT Restaurant s. r. o.

Firma využívá liniiovou organizační strukturu. Za chod každé restaurace/ pobočky zodpovídá vedoucí restaurace, který má pod sebou asistenty. I. Asistent vedoucího restaurace neboli Senior Department Leader je pravou rukou vedoucího pobočky, a zároveň jeho zástupce. Jeho prací je koordinace a kontrola II. Asistentů neboli Department Leaderů. Department Leaderi zodpovídají za tři hlavní oblasti, kterými jsou People, Guest experience a Quality and Food Safety.

Na základě interních materiálů bylo vytvořeno schéma organizační struktury, které je vidět na obrázku 6. Každý z Department Leaderů má pod sebou Shift Leadry, jejichž práce je vedení směny a Area Leadery, kteří se podílejí na bezpečném chodu všech oblastí. Oblast People se stará o plánování tržeb, směn, o trénink a rozvoj zaměstnanců a jejich spokojenost. Trénink zaměstnanců realizují Crew Trenéři, ti pečují o zaměstnance od nástupu až do doby, než z pozice Crew postoupí na pozici vyšší. Oblast Guest experience zodpovídá za zaměstnance, kteří se starají o zákazníky (pozice Lídr péče o hosty), o kavárnu McCaffé a o baristy, kteří v kavárně pracují. Rozvíjí Drive Thru tým (zaměstnanci poskytující službu

lidem do aut přes výdejní okénko) a realizuje marketingové změny (PROMO akce). Lze říci, že zaštiťuje celkový servis směrem k zákazníkům. Oblast Quality and Food Safety je nejpřísněji hlídanou oblastí, neboť se stará o bezpečnost a kvalitu surovin a vyrobených produktů. Mimo kvalitu, čistotu a HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, česky analýza nebezpečí a kritické kontrolní body), se stará o zásoby, jejich objednání a uskladnění a o veškerou technologii v restauraci. Na obrázku 6 lze vidět, že mimo zmíněné pozice jsou na spodní organizační strukturu pozice Crew v tréninku a Crew. Crew v tréninku je nováček, který do společnosti nastoupí, po zaškolení postoupí na pozici Crew, tito zaměstnanci nemají žádné sekundární úkoly, jejich jediným úkolem je příprava produktů a poskytnutí servisu zákazníkům, tedy práce na provozu.



Obrázek 6: Organizační struktura McDonald's

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Rozvoj zaměstnanců

Společnost McDonald's se pyšní tím, že šanci pracovat v této společnosti dostane úplně každý člověk napříč populací. McDonald's nefiltruje uchazeče ani zaměstnance podle vzhledu, barvy pleti, věku, národnosti ani náboženství. Každý zaměstnanec, který do restaurace nastoupí, začíná na pozici Crew v tréninku, a to bez výjimek. Většina zaměstnanců jsou studenti středních a vysokých škol, kteří pracují na brigádu nebo na částečný úvazek. Pro tuhle skupinu zaměstnanců je doba zaškolení stanovena na 3 až 6 měsíců. Pro zaměstnance, kteří nastoupili na plný úvazek, je doba na zaškolení stanovena na

1 až 3 měsíce. Rozdílné časové rozmezí doby zaškolení je z důvodu rozdílného počtu odpracovaných hodin v měsíci. Doba určená na zaškolení, tedy doba, kdy zaměstnanec pracuje na pozici Crew v tréninku, je určená na seznámení s pravidly provozu, seznámení se značkou McDonald's a poznání týmu. Co se týče pracovních míst, zaměstnanec se za dobu zaškolení seznámí a naučí samostatně ovládat všechna stanoviště. Start v novém zaměstnání začíná zpravidla v kuchyni, a to z důvodu, aby se zaměstnanec nejprve seznámil s produkty, které značka vyrábí, a až poté je nabízel zákazníkům. Na stanovištích v kuchyni se pracovník postupně naučí tyto věci: příprava zeleniny, obkládání sendvičů omáčkou a dalšími surovinami, doplnění produktu masem a zabalení, smažení produktů (masa či hranolky), grilování produktů, a nakonec pozici Iniciátora, který určuje tempo přípravy produktů.

Po samostatném ovládnutí všech stanovišť v kuchyni se pracovník přesune na servis. První servisové stanoviště jsou nápoje (stanoviště Beverage Cell), kde se naučí točit nápoje a připravovat dezerty (zmrzlina, shake). V tuto chvíli již zná celou nabídku a může se začít učit na stanovišti kompletace a výdeje. Stanoviště kompletace a výdeje se skládá ze tří pozic, kterými jsou Expeditor, Runner a Prezenter. Expeditor seskládá objednávku, Runner k objednávce přidá přílohu a nápoje a Prezenter objednávku zkontroluje, zabalí a vydá zákazníkovi. Stejně pozice pak vykonává i Drive Thru tým, jediným rozdílem je pravidlo, že se každá objednávka balí do sáčku s sebou a vydává se zákazníkům skrze drive okénko do aut. Poslední pozicí na servise je kasa. Kasa je posledním stanovištěm, kde se zaměstnanec zaučuje. Důvodem, proč je toto stanoviště zařazeno až na konec tréninkového plánu, je že zaměstnanec pracující na kase musí znát veškeré nabízené portfolio produktů, musí ovládat kombinaci výhodných akcí, a především musí být připraven na komunikaci se zákazníkem. Aby mohl být ukončen úvodní trénink nováčka, je potřeba, aby měl na každém stanovišti úspěšně splněný Checklist, a to na minimálně 90 %. Tyto hodnocení vytváří Crew Trenéři, kteří mají úvodní trénink nováčků na starost a po dobu zaškolení jsou s nimi v úzkém kontaktu. Na obrázku 7 níže je vyobrazena část kritérií, podle kterých se vypočítává úspěšnost Checklistu.

3.7. Hranolky & Hash browns

Skupina	Položka
Zaměstnanec je na práci na stanovišti připraven, stanoviště je před zahájením práce připraveno a zásobeno.	<ul style="list-style-type: none"> • Přípravenost pro práci na stanovišti (upravenost, uniforma, hygiena). • Stanoviště je připraveno (zásobení, čistota). • Stanoviště je připraveno (zařízení, bezpečnost).
Dokáže vysvětlit, co hosté očekávají od našich produktů a jak můžeme jejich spokojenost ovlivnit při přípravě hranolků.	<ul style="list-style-type: none"> • Vysvětlí očekávání hostů (Zlatý standard kvality). • Vysvětlí, jak přípravou hranolků / Hashbrowns ovlivňuje zážitek hosta v restauraci. • Neprovádí sekundární úkoly na úkor hosta.
Produkty připravuje v souladu s eProduction.	<ul style="list-style-type: none"> • Postupuje podle doporučení na eProduction. • Dokáže vysvětlit význam používání a jednotlivé informace na eProduction.
Dodržuje správný postup přípravy.	<ul style="list-style-type: none"> • Nadávkuje správné množství hranolků / Hashbrowns do smažicího koše. • Spustí příslušný časovač po vložení hranolků / Hashbrowns do oleje. • Po 30 sekundách od vložení zatřese hranolky nad olejem (shake). • Nechá odkapat koš s hranolkami / Hashbrowns po vyjmutí z oleje 5-10 sekund. • Vysype hotové hranolky / Hashbrowns po okapání do příslušné vany v souladu s FIFO.
Dodržuje správný postup solení a balení.	<ul style="list-style-type: none"> • Při solení drží solničku Accu-Salter 20 cm nad hranolky. • Po osolení správně promíchá lopatkou dávku hranolků. • Sáčky / krabičky plní hranolky / Hashbrowns ve správném množství, ukládá je do stojanu dle FIFO.
Dodržuje doby údržnosti a zásady doplňování surovin.	<ul style="list-style-type: none"> • Dodržuje doby údržnosti. • Dodržuje zásady pro doplňování surovin (FIFO, BTO, 24/2). • Dodržuje pravidlo "Méně surovin, častější příprava".

Obrázek 7: Kritéria hodnocení na stanovišti Hranolky a Hash Brown

Zdroj: Interní materiály

Pokud má zaměstnanec úspěšné Checklisty na všech stanovištích, automaticky je povýšen na pozici Crew, tedy na pozici zkušeného pracovníka. Přehled všech Checklistů, které jsou součástí úvodního tréninku, je vidět na obrázku 8.

Kuchyň:	Úspěšnost:	Servis:	Úspěšnost:
Temperace	89%	Beverage Cell	89%
Assembler	90%	Runner	90%
Finisher	94%	Prezenter	94%
Batch Cooker gril	95%	Expeditor	95%
Batch Cooker frit	100%	Order Taker	100%
Hranolky	85%	DT Oder Taker	85%
Iniciátor	74%	DT Cashier	74%
		DT Expeditor	
		DT Runner	79%
		DT Prezenter	




Obrázek 8: Příklad Checklistů při úvodním tréninku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Součástí zaučení je i několik rozvojových formalit. Po 1 měsíci od nástupu si s nováčkem sedne tréninkový koordinátor a předá zaměstnanci Úvodní Interview. Koordinátor projde se zaměstnancem obecné otázky ohledně jeho začátků (např. zda má kompletní uniformu nebo zda se již seznámil s kompletním manažerským týmem), otázky ohledně bezpečnosti, a nakonec projdou jeho tréninkový plán. Důležitým úkolem tréninkového koordinátora je při Interview zjistit, zda je zaměstnanec spokojený, zda se v kolektivu cítí komfortně a zda nepotřebuje s něčím pomoci. Další formální náležitostí je pracovní hodnocení. První pracovní hodnocení probíhá, když zaměstnanec povýší z Crew v tréninku na Crew, a poté každých 12 měsíců. Výjimkou je posun na další pozici, pak pracovní hodnocení probíhá při úspěšném ukončení tréninku na vyšší pozici, a poté opět každých 12 měsíců. Příklad pracovního hodnocení je vidět na obrázku 9.

Pracovní hodnocení / Bečička Petr / Upravit: Pracovní hodnocení

Žijeme hodnotami

		
Staráme se	Dáváme příležitost každému	Jsmo zodpovědní
<input type="checkbox"/> Je srdečný, navazuje kontakt s hosty. <input type="checkbox"/> Je vstřícný potřebám každého hosta. Poskytuje jim individuální zážitek, který předčí očekávání. <input type="checkbox"/> Podává stabilně vysoký výkon, je rychlý a přesný. <input type="checkbox"/> Vždy dělá to nejlepší v zájmu hosta.	<input type="checkbox"/> Dbá na osobní vzhled, dodržuje pravidla upravenosti. <input type="checkbox"/> Sebevědomě a profesionálně odpovídá na dotazy hostů. <input type="checkbox"/> Projevuje chuť pracovat pro McDonald's. <input type="checkbox"/> Přebírá odpovědnost za svůj trénink ve všech oblastech, hledá příležitosti ke zlepšení a rozvoji.	<input type="checkbox"/> Dodržuje všechny postupy bezpečnosti práce, zabezpečení pracoviště a Food Safety. <input type="checkbox"/> Dodržuje standardy QSC společnosti McDonald's. <input type="checkbox"/> Produkty pro hosta připravuje pečlivě a s respektem. Vždy vydá jen produkty odpovídající zlatému standardu. <input type="checkbox"/> Plní úkoly a činnosti v souladu se směrnicemi společnosti.

Obrázek 9: Příklad pracovního hodnocení zaměstnance

Zdroj: Interní materiály

Jak je vidět na obrázku 9 výše, McDonald's se při hodnocení zaměstnanců začal zaměřovat pouze na měkké dovednosti. Tato změna nastala začátkem roku 2022, kdy se z původní procentuální úspěšnosti, kterou tvořil průměrný výsledek Checklistů spolu s pohledem Tréninkového koordinátora, který hodnocení vytvářel, přešlo na hodnocení měkkých dovedností. Výsledek pracovního hodnocení se již neudává v procentech, počet

dosažených bodů je pouze doplněn komentářem s konstruktivní zpětnou vazbou a příležitost ke zlepšení. Příklad lze vidět na obrázku 10.

Výkon vysoce přesahuje pracovní roli. Očekávání plním nad rámec pracovní pozice. **Dosažené skóre:** 20

Komentáře k pracovnímu hodnocení

Co šlo dobře

Milá Natko, nastal čas si zhodnotit tvoji práci u nás. Začala si se učit v kuchyni, kde jsi se postupně naučila všechna stanoviště. Ukázala jsi se jako velice schopný a pracovitý člověk. Vše jsi se rychle naučila a nic pro tebe nebylo problémem. Jsi aktivní a sama vyhledáváš kde pomoci. Nyní se postupně doučuješ servis, kde pro tebe také nic není překážkou. Zároveň ti gratuluji k tréninku na CT. Pokud nepolevíš a dál budeš podávat 100% výkony, jistě levou zadní splníš svůj AP na CT.

Co by mohlo jít lépe

Naty, víc se zaměř na komunikaci v práci. Je fajn mít přátelské a vřelé prostředí, ale vše má své hranice. Musíme oddělit osobní život od pracovního. Jako CT budeš muset jít příkladem pro ostatní crew.

Obrázek 10: Komentář k pracovnímu hodnocení

Zdroj: Interní materiály

Šikovní a iniciativní zaměstnanci se zájmem pro karierní růst se mohou z pozice Crew posunout na jednu z pozic:

- Lídr péče o hosty – pokud se chtějí věnovat zákazníkům;
- Crew trenér – pokud se chtějí věnovat zaměstnancům;
- Barista či později Barista Master – pokud se chtějí věnovat kávě a později učit baristy nové.

Aby se mohl zaměstnanec posunout z pozice Crew na jednu z výše zmíněných pozic, je třeba, aby absolvoval trénink na vyšší pozici a splnil svůj Akční plán. Po splnění Akčního plánu proběhne pracovní hodnocení a následné povýšení na další pozici. Stejná pravidla, pouze přísnější hodnocení, platí při posunu na manažerské pozice. Příklad akčního plánu pro zaměstnance, který se trénoval na pozici Crew trenér, lze vidět na obrázku 11.

Cíl – významný výsledek, kterého dosáhnu

Co splním? **Vytrénovat se do pozice crew trenéra**

Proč na tom záleží? **Můj osobní rozvoj, restaurační cíl a trénink zaměstnanců**

Jak zjistím, že se mi to povedlo? **Jmenování do pozice crew trenéra**

Jaké kroky povedou ke splnění cíle?

- Porozumění čtyřem krokům tréninku a aplikování v praxi 30.11.2022
- Psaní čeklistů podle stanovené struktury, alespoň 10 SOC za měsíc 31.01.2022
- Porozumění job description pro crew trenéra a jeho plnění 31.01.2022
- 100% znalost práce s e-haccapem, ovládání měření mas 31.01.2022
- Podpora zavedení Best Burgeru 31.01.2022
- Podpora manažera na směnách, být pravou rukou shifta 31.01.2022
- Úspěšné přezkoušení na pozici 31.01.2022

Do kdy má být cíl splněn? 31.01.2022

Obrázek 11: Akční plán pro zaměstnance v tréninku na Crew trenéra

Zdroj: Interní materiály

3.3 Systém odměňování, přehled benefitů

Výši mzdy zaměstnanců restaurace McDonald's určuje franchisant. Jelikož McDonald's není zaměstnavatelem, výše mezd je zcela v kompetenci franchisanta. Firma MT Restaurant s. r. o. má mzdy sjednocené pro všech svých pět poboček. Zaměstnanci jsou ohodnoceni hodinovou mzdou, která se odvíjí od pozice a míry zodpovědnosti, kterou daná pozice má. Výjimku tvoří pozice Senior Department Leadera a Restaurant Manager, ti mají základní mzdu fixní na každý měsíc, nejsou placeni od hodiny. Mzdy platné k prosinci roku 2022 jsou zobrazené na obrázku 12.

Mzdová třída:	Pozice:	Mzda:
VIII.	Restaurant Manager	neveřejná informace
VII.	Senior Department Leader	neveřejná informace
VI.	Department Leader	150 Kč/ hod
V.	Shift Leader	140 Kč/ hod
IV.	Area Leader	130 Kč/ hod
III.	Crew Trenér, LOPH, Barista, Barista Master	125 Kč/ hod
II.	Crew	120 Kč/ hod
I.	Crew v tréninku	115 Kč/ hod

Obrázek 12: Mzdová tabulka firmy MT Restaurant s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Výplata zaměstnance za odvedenou práci je tvořena základní mzdou a několika dalšími příspěvky. Nároková složka mzdy je příplatek za údržbu uniformy, který je u manažerů (pozice Area Leader a výše) 20 Kč za každou opracovanou hodinu, a u ostatních pozic je výše příspěvku 10 Kč za každou opracovanou hodinu. Na tento příplatek mají nárok

všichni zaměstnanci. Nenárokovou složkou mzdy je variabilní odměna. Variabilní složka mzdy je stanovena u manažerských pozic na až 20 Kč za každou opracovanou hodinu, u ostatních pozic na až 10 Kč za každou opracovanou hodinu. Podmínky variabilní složky jsou vždy zveřejněny před začátkem měsíce na komunikačním kanálu každé pobočky. Podmínky si stanovuje vedoucí restaurace se souhlasem franchisanta. Variabilní složka se dělí z poloviny na splnění osobních cílů, a z polovina na splnění cílů restaurace. Mezi podmínky pro dostání variabilní složky za splnění osobních cílů zpravidla patří odchozený fond hodin, odpracovaná polovina víkendových dní v měsíci, pouze kladné hodnocení (Checklisty a komentáře od nadřízených). Mezi podmínky pro dostání variabilní složky za splnění restauračních cílů patří např. splnění plánovaných tržeb, splnění kontrol a auditů, procentuální spokojenost zákazníků nad 90 % (hlídáno skrze report z dotazníků „Váš názor“) nebo splnění stanovených časů přípravy a výdeje objednávek. Veškeré variabilní složky jsou však odkázány na výsledky restaurace, pokud restaurace nevydělává podle plánu, nedostane zaměstnanec bohužel ani variabilní složku za splnění osobních cílů. Poslední složkou mzdy je bonus. Bonus se vyplácí pouze ve výjimečných případech, jedním z nich může být pomoc s obsazením směn nad rámec pracovního fondu, dalším příkladem je jednorázová odměna pro vedoucího směny v případě zvládnutí neohlášených externích auditů. Pokud restaurace překoná tržební rekord je zvykem jednorázová odměna pro zaměstnance ve výši 200 až 500 Kč. Na obrázku 13 je přehled příplatků zobrazen.

Složka mzdy:	Pozice:	Částka:
Hodinová mzda	všichni	Podle mzdové třídy
Příplatek za údržbu uniformy	Area Leader a výše	20 Kč/ hod
	ostatní	10 Kč/ hod
Variabilní složka	Area Leader a výše	až 20 Kč / hod
	ostatní	až 10 Kč / hod
Bonus	všichni	odvíjeno od výsledků restaurace

Obrázek 13: Složky mzdy zaměstnance firmy MT Restaurant s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Odměňování a benefity jsou jedním z nejdůležitějších subprocesů personálního řízení. Tento subproces zahrnuje tvorbu mzdového systému, analýzu a oceňování práce, tvorbu benefitů a jejich správu. Motivace a spokojenost s odměňováním podporuje zaměstnaneckou výkonnost a loajalitu, a to ať už spokojenost s vyšší mzdy či platu, ale i spokojenost s benefitním systémem, především z hlediska spravedlnosti. Z hlediska personálního marketingu jsou odměny, a jejich nastavený systém, nezanedbatelnou konkurenční výhodou

společnosti při získávání nových zaměstnanců. Peníze, tedy ohodnocení za práci a další benefity, jsou jedním ze zásadních bodů, díky kterým lze předcházet fluktuaci. Peníze tvoří jeden ze tří vrcholů pomyslného trojúhelníku, ve kterém se nachází těžiště motivace. Nedostatečné ocenění práce vede často k odchodu zaměstnance z organizace.

Benefitů, které firma MT Restaurant s. r. o. nabízí, je opravdu. Každý zaměstnanec má nárok na slevu 50 % na prodáváný sortiment. Sleva platí pouze na samostatné produktu, nelze ji využít na menu či na jiné zvýhodněné nabídky. Zaměstnanec může slevu využít pouze 30 minut před prací, během pauzy a 30 minut po ukončení směny. Cena před slevou nemůže přesáhnout hodnotu 250 Kč za den. Pozice od Area Leader a výše nemají nárok na slevu 50 %, ale mají nárok na produkty do původní ceny 250 Kč zdarma. Všichni zaměstnanci McDonald's, tedy nejen zaměstnanci firmy MT Restaurant s. r. o., mají od McDonald's zaměstnanecké slevy v podobě kupónů v aplikaci McDonald's na nákup produktů, slevy z aplikace lze využít po celé České republice. Zaměstnanci, kteří ve firmě pracují na plný nebo zkrácený úvazek, mají nárok 1x ročně na příspěvek na obuv ve výši maximálně 500 Kč. Koupí obuvi je nutné doložit dokladem. Zaměstnanci od pozice Area Leader a výše mají k dispozici slevovou kartičku do kina CineStar, na tu lze jednou týdně využít sleva 1+1 vstupenka. Největším benefitem, který firma prezentuje, je flexibilní pracovní doba (Interní data).

3.4 Fluktuace ve firmě

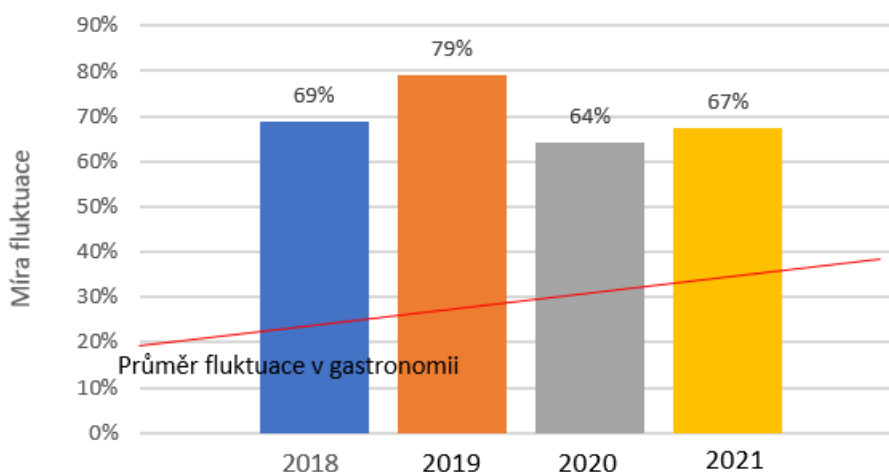
Na obrázku 14 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců jedné z Pardubických poboček firmy MT Restaurant s. r. o., a to na Palackého třídě, v letech 2018 až 2021. Současně je zde vidět, že se fluktuace ve sledovaném období drží v průměru 70 %. Podle webu Skrblík.cz (2021) se optimální fluktuace pohybuje od 5 do 7 %. Dále web také uvádí, že v době ekonomického růstu jsou tyto hodnoty nereálné, pokud se tedy fluktuace pohybuje na hranici 10 až 15 %, hodnoty se považují za normu (Skrblík.cz, 2021).

Rok:	Počet			Fluktuace:
	zaměstnanců k 1. lednu:	Nástupy:	Výstupy:	
2018	109	119	75	69%
2019	115	85	91	79%
2020	123	84	79	64%
2021	107	94	72	67%
Průměr:	113,5	95,5	79,25	70%

Obrázek 14: Fluktuace zaměstnanců na pobočce Pardubice 2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Od roku 2020 míra fluktuace vzrostla u oborů, které byly postiženy pandemií Covid-19. Jedním z oborů, který pandemii postihla nejvíce, je právě potravinářství. Zatímco před pandemií se fluktuace v gastronomii pohybovala okolo 19,8 %, v roce 2022 přesáhla hranici 40 % (Průvodce podnikáním, 2022).



Obrázek 15: Vývoj fluktuace pobočky Pardubice 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 15, kde je zvýrazněný graf vývoje fluktuace ve sledovaném období v letech 2018 a 2021, je vidět, že jsou hodnoty vysoko nad průměrem fluktuace v gastronomii. Norma fluktuace je stanovena na 10 až 15 %, fluktuace ve sledovaném období pobočky Pardubice 2 na Palackého třídě se drží v průměru ve výši 70 %. Na základě těchto dat je vidět, že výše fluktuace je o 55 až 60 % nad udávanou normou v České republice. A o 30 % nad průměrnou fluktuací v gastronomii udávanou po pandemii Covid-19, která fluktuaci v gastronomii zdvojnásobila. Takto vysoké hodnoty jsou alarmující, fluktuaci je třeba aktivně a efektivně snižovat. Pro snížení fluktuace je třeba zaměřit se na tři hlavní body, kterými jsou lidé, peníze a užitek. Zajistit zaměstnancům příjemné pracovní podmínky a klima, zaměřit se na adekvátní pracovní ohodnocení a motivovat je benefity, a v poslední řadě ukázat zaměstnancům, že je jejich práce potřebná a užitečná.

4 Metody a výsledky výzkumu

V bakalářské práci je využita metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je jednou z využívaných technik sběru informací. Při této technice dochází ke sběru odpovědí od respondentů písemně, a to prostřednictvím otázek, které jsou obsaženy v dotazníku. Dříve bylo častěji ke sběru dat využíváno dotazníkové šetření pomocí tištěných dotazníků, dnes je převážně využíváno dotazníkové šetření prostřednictvím elektronických dotazníků, které jsou dostupné online. Mezi hlavní rysy dotazníkového šetření patří nepřímá interakce mezi výzkumným pracovníkem a respondentem, potřebné údaje jsou získávány prostřednictvím subjektivní výpovědi zkoumaných osob. Dotazníkové šetření je technikou, která je vysoce formalizovaná a standardizovaná. Výpovědi osob mají potenciálně maximální shodnost se skutečností, hlavním důvodem je, že při dotazníkovém šetření nedochází k přímé interakci mezi tazatelem a respondentem. Nepůsobí tu zkreslujícím způsobem faktor rozdílů v osobnostech výzkumníků. Tato skutečnost pomáhá minimalizovat chyby, které mohou být vyvolány tazatelem, takovými chybami bývá často kladení sugestivních nebo nejednoznačných otázek. Nepřímá interakce mezi výzkumníkem a respondentem vede k větší důvěře respondenta, že jeho odpovědi zůstanou v anonymitě. Výhodou při vyplňování dotazníků je čas, který má respondent na to, aby zvolil nejvhodnější odpověď. Další nepopíratelnou výhodou dotazníkové šetření, je fakt, že za relativně velmi krátkou dobu lze získat údaje od velkého počtu respondentů, a získaná data lze velmi dobře kvantifikovat. Právě z tohoto důvodu je dotazníkové šetření označováno jako nejproduktivnější technika výzkumu. Zároveň technika dotazníkového šetření je jedna z nejlevnějších metod sběru informací. Nevýhodou je však možnost špatného pochopení otázky respondentem, současně nelze klást následně doplňující otázky (Disman, 2018).

Dotazníkové šetření je jednou z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Principem kvantitativního výzkumu je získání informací od velkého vzorku dotazovaných. Slouží především pro zjištění stanovisek, postojů a pocitů. Kvantitativní marketingový výzkum je prováděn shromážděním odpovědí dotazovaných osob, hlavním rysem kvantitativního výzkumu je pravidlo, že každému respondentovi jsou otázky pokládány stejným způsobem a ve stejném znění. Kvantitativní metoda marketingového výzkumu slouží jako kvantifikace některých jevů, těmito jevy může být např. povědomí o značce, její využití či spotřeba nebo motivy nakupujícího rozhodnutí. Kvantitativní výzkum je prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření. Sběr dat je uskutečněn jednou ze čtyř metod:

- 1) Dotazníkové šetření CATI (Computer Assisted Telephonic Interview, telefonické dotazníkové šetření),
- 2) dotazníkové šetření (terénní sběr dat),
- 3) In-hall test, CLT (Central Location Test), senzorické testy,
- 4) dotazníkové šetření CAWI (Computer Assisted Web Interview, elektronické dotazníkové šetření).

Při dotazníkovém šetření, které proběhlo v rámci této práce, byla ke sběru dat využita metoda CAWI, tedy metoda elektronického dotazníkového šetření. Jedná se o výzkum, kdy jsou dotazníky respondentům distribuovány prostřednictvím internetu. Při sběru dat touto metodou se očekává velká response, důvodem je jednoduchá distribuce dotazníků směrem k dotazovaným osobám. Tato metoda bývá nejčastěji využívána při výzkumu spokojenosti zaměstnanců firem či zákazníků, a to až už internetových obchodů nebo služeb (MARKS marketing, 2023).

Dotazníkové šetření, které zjišťuje zpětnou vazbu od zákazníka využívá společnost McDonald's od roku 2017. Dotazníkové šetření pod názvem „Chceme znát Váš názor“ odstartovalo 1. října 2017 po celé České republice. Kampaň „Váš názor“ úspěšně pokračuje dodnes. Každý zákazník, který si v restauraci objedná, obdrží účtenku s objednávkou, a také s kódem pro vyplnění krátkého dotazníku na oficiálních stránkách společnosti McDonald's. Dotazník se skládá z několika otázek a jeho vyplnění zabere asi 2 minuty. Jako odměnu za vyplnění dotazníku obdrží každý zákazník kupón se slevou na vybrané produkty. Pro McDonald's, především pro vyšší management, slouží vyplněné dotazníky jako zpětná vazba, které si McDonald's cení opravdu mnoho. V dotazníku se nachází otázky na kvalitu obsluhy a obdrženého produktu, na čistotu restaurace, a na celkový zážitek z návštěvy. Management pak může na kritické body, kterých si zákazníci všimají, reagovat co nejdříve a pokusit se je zlepšit. Získaná data se propisují do systému OSAT, tedy Overall Satisfaction = celková spokojenost, kde se data zároveň uchovávají. Ukázka dotazníku je na obrázku 16 (Interní informace, 2023).



McDonald's - Česká republika

Vplňte krátký dotazník a obdržíte kupon jako poděkování za to, že nám pomáháte zlepšit naše služby.

Začít dotazník

* Jak byste ohodnotili Vaši celkovou spokojenost s poslední návštěvou naší restaurace?

- 😄 Velmi spokojeni
- 😊 Spokojeni
- 😐 Ani spokojeni ani nespokojeni
- 😞 Nespokojeni
- 😡 Velmi nespokojeni

* Jak jste byli spokojeni s čistotou?

- 😄 Velmi spokojeni

Obrázek 16: Dotazník McDonald's

Zdroj: McDonald's, 2023

4.1 Cíl a fáze výzkumu

Jedním z dílčích cílů výzkumu je na základě dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců pobočky franchisové sítě McDonald's Pardubice 2 Palackého třída, a navrhnout řešení, jak snížit vysokou fluktuaci zaměstnanců. Současně identifikovat jednotlivé faktory, které vysokou fluktuaci mohou ovlivnit. Dotazník je složen z 24 otázek, které se týkají spokojenosti ve společnosti a v kolektivu, rozvoje, zájmu nadřízených, benefitů a posledních 7 otázek se týká identifikace respondenta. V úvodu dotazníku je krátká zpráva, která informuje respondenty o účelu a délce dotazníkového šetření a ujišťuje je, že se jedná o anonymní sběr odpovědí.

Výzkum je dle Urbana a kol. (2011) možné rozdělit do tří základních fází. Konkrétně se jedná o přípravnou, realizační a vyhodnocovací fázi.

Příprava dotazníku probíhala studiem odborné literatury a otázky byly vytvořeny na základě znalostí kritických otázek z pobočky McDonald's Pardubice 2. Pro realizaci výzkumu došlo k oslovení zástupce jednatele firmy MT Restaurant s. r. o., který podniká pod značkou

McDonald's. Zástupce jednatele vyslovil souhlas k provedení výzkumu. Připravený dotazník byl konzultován s vedoucím bakalářské práce Ing. Martinem Mlázovským. Dotazník byl připraven prostřednictvím portálu Survio, který provozuje službu pro tvorbu a distribuci online dotazníků. Před sdílením dotazníku byla předběžná verze dotazníku předložena nejprve čtyřem osobám, které ve firmě pracují, a ti poskytli zpětnou vazbu. Následně byly připomínky zpracovány a upravený dotazník byl znovu předložen ke kontrole vedoucímu práce a poté k odsouhlasení zástupci jednatele firmy MT Restaurant s. r. o. Jelikož se dotazované otázky týkají pouze zaměstnanců firmy MT Restaurant s. r. o., která se řídí kulturou McDonald's Česká republika, není v dotazníku použito vykání, neboť si všichni pracovníci McDonald's po celé České republice tykají.

Realizační fáze byla zahájena 22. června 2022 zasláním elektronické verze do aplikace Workplace, kterou McDonald's využívá jako komunikační kanál. K dotazníku měl přístup každý zaměstnanec, který pod firmou MT Restaurant s. r. o. pracuje. Dotazník vyplnilo 196 zaměstnanců z celkového počtu 450 zaměstnanců, což je 44 % účast. Sběr odpovědí byl ukončen 29. července 2022. Na základě statistik, které udává Survio, měl dotazník 347 návštěv, to znamená, že procento úspěšného vyplnění je pouze 56,5 %. Obvykle trvalo vyplnění dotazníku 2 až 5 minut.

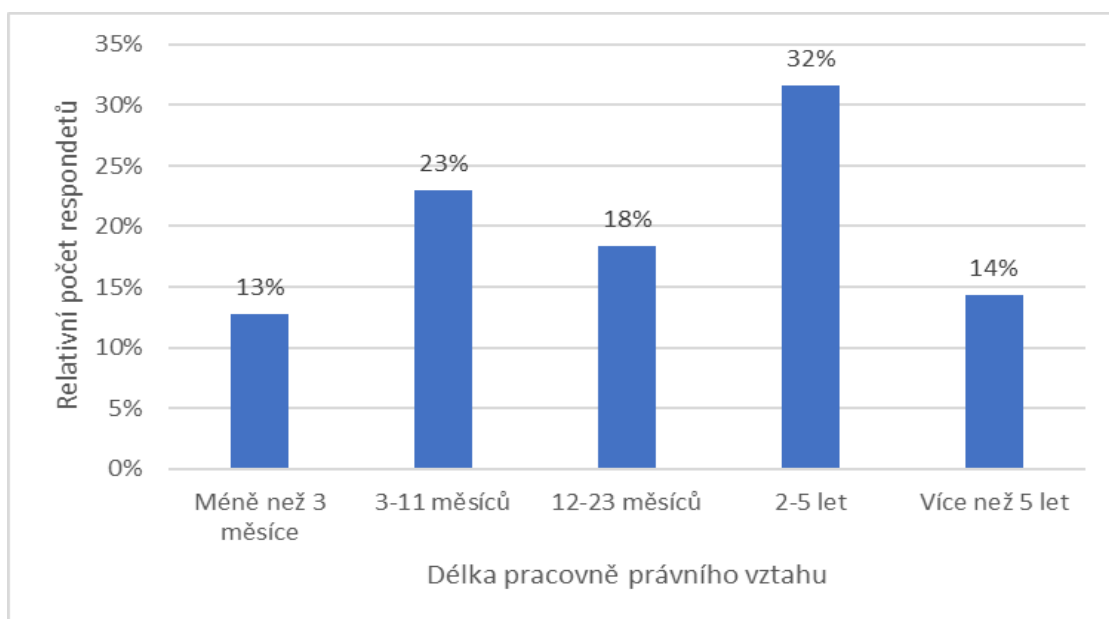
Závěrečná část výzkumu spočívala ve vyhodnocení získaných dat. Data byla zpracována do přehledných grafů, ty byly následně interpretovány. Na základě vyhodnocených dat bylo vytvořeno doporučení.

4.2 Dotazníkové šetření; vzorek respondentů

Vytvoření dotazníku a průběh samostatného šetření již byl specifikován. Níže je provedena samostatná analýza výsledků šetření, a to na základě jednotlivých otázek. Zpracované odpovědi jsou okomentovány a doplněny o grafické znázornění.

Součástí dotazníkového šetření bylo sedm identifikačních otázek. První z těchto otázek se týkala druhu pracovněprávního vztahu respondentů. Z výsledků vyplynulo, že dotazníkového šetření se z celkového počtu 196 respondentů zúčastnilo 67,9 % zaměstnanců, kteří pracují na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, 16,3 % zaměstnanců, kteří mají pracovní smlouvu na zkrácený úvazek a 15,8 % zaměstnanců, kteří jsou vázáni smlouvou na hlavní pracovní poměr s fondem 38,75 hodin týdně. Vysoké zastoupení zaměstnanců, kteří jsou vázáni DPP nebo DPČ je ovlivněno situací, že 57 % pracovníků firmy MT Restaurant s. r. o. jsou studenti. (Interní informace, srpen

2022) Tuto skutečnost potvrzuje i další identifikační otázka číslo 21, která rozděluje pracovníky na ty se statusem studenta a ostatní zaměstnance. 66,8 % respondentů uvedlo, že je prezenčním studentem, to je 131 respondentů z celkového počtu 196 dotazovaných. Otázka číslo 18 rozděluje respondenty dle pracovního zařazení. 16,8 % respondentů uvedlo, že pracují na pozici Crew v tréninku, tedy že ve firmě nepracují déle než 6 měsíců. 29,6 % respondentů označilo svoji současnou pozici jako Crew, tedy 58 pracovníků z celkového počtu 196 dotazovaných osob patří mezi zaučené zaměstnance, kteří nepracují na žádné z vyšších pozic. Nejvíce, a to 36,2 % respondentů uvedlo, že pracuje na pozici Lídr péče o hosty, Crew trenér nebo Barista. 13,8 % respondentů jsou členy manažerského týmu (Area Leader, Shift Leader, Department Leader a Senior Department Leader). Nejmenší zastoupení měla kategorie ostatní, kam spadají administrativní pracovníci a vedoucí restaurací, a to pouze 3,6 %, což bylo 7 z 11 možných odpovědí (firma má v pozici vedoucích pět zaměstnanců a v pozici administrativního pracovníka zaměstnanců 6). Následující otázka se týkala délky pracovněprávního vztahu. Pro přehlednější znázornění byl vytvořen graf, který je vyobrazen na obrázku 17. Nejčastější odpovědí, a to v 31,6 % případů, bylo rozmezí 2 až 5 let. Nejméně, a to ve 12,8 % případů byla zvolena možnost „Méně než 3 měsíce.“

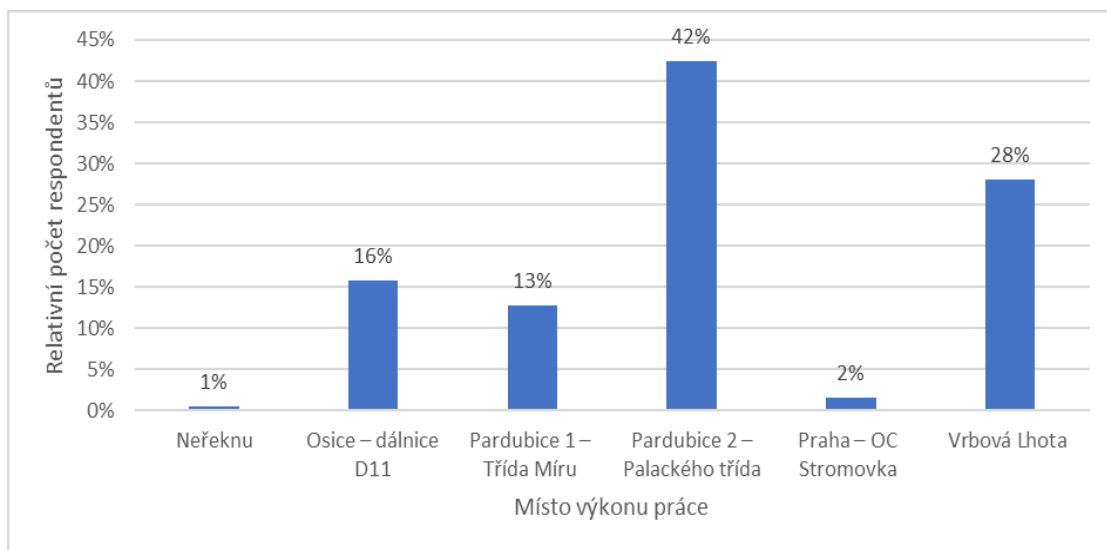


Obrázek 17: Délka pracovně právního vztahu respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 20 se týká místa výkonu práce, tedy rozdělení respondentů do poboček. Nejvíce respondentů pochází z pobočky Pardubice 2, a to přesně 42,3 % dotazovaných. Důvodem je pravděpodobně skutečnost, že tato pobočka má největší počet zaměstnanců z celé

firmy MT Restaurant, a to zhruba 140. Naopak pobočka OC Stromovka Praha, kterou za své místo výkonu práce označilo pouze 1,5 % dotazovaných, má pouze okolo 40 zaměstnanců. 1 % vybralo možnost „Pokud jiná, doplň“ s tím, že jedna byla „neřeknu“. Grafické zpracování je znázorněno na obrázku 18. Z důvodu, že pouze 2 % respondentů byli z pobočky OC Stromovka Praha, pro následující zkoumání byly odpovědi od respondentů z OC Stromovka Praha a od respondenta, který jako své místo výkonu práce uvedl „Neřeknu,“ zahrnuty do skupiny „Ostatní“.



Obrázek 18: Místo výkonu práce respondentů

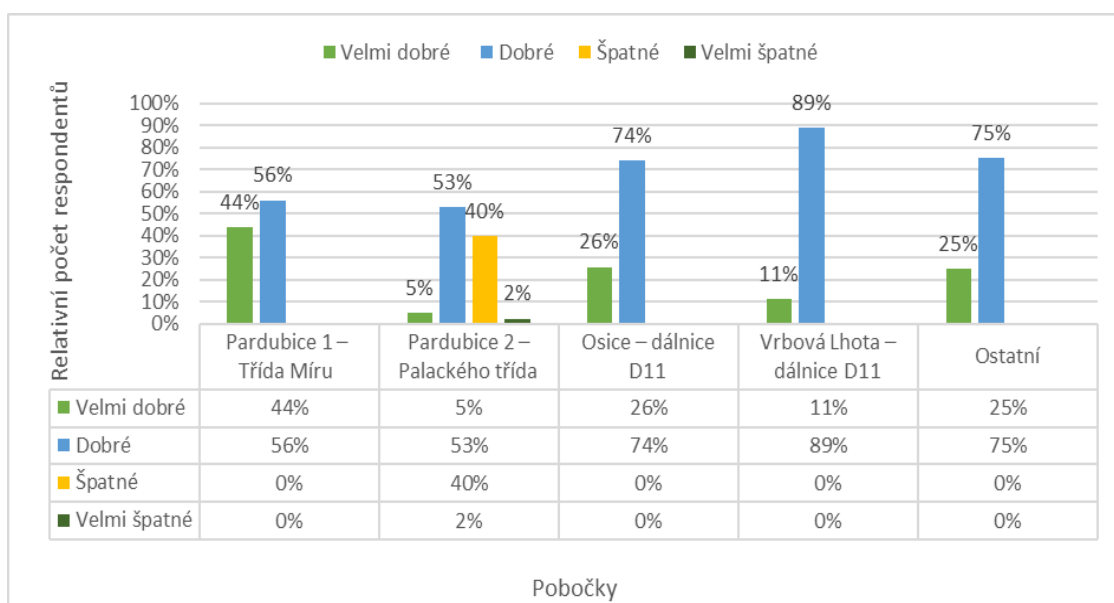
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 22 byla zaměřena na věkovou strukturu dotazovaných zaměstnanců. Rozdělení do věkové kategorie bylo následující: 160 respondentů uvedlo, že je jejich věk mezi 15 a 24 lety, což tvoří 81,6 %, 17 respondentů uvedlo, že je jejich věk mezi 25 až 34 lety, 12 respondentů spadá to věkové skupiny 35 až 44 let, 7 respondentů spadá do skupiny 45 až 54 let a žádný respondent neuvedl, že by patřil do věkové skupiny 55 let a výše. Vysoké procento zaměstnanců ve věku 15 až 24 let je logické, neboť již výše bylo zmíněno, že k 1. 8. 2022 mělo 57 % pracovníků status studenta. Firma zaměstnává zletilé i nezletilé studenty již od 15 let. Další otázka se týkala pohlaví. 53,6 % respondentů byly ženy, 39,3 % respondentů byli muži a 7,1 % respondentů si nepřeje pohlaví zveřejňovat.

4.3 Dotazníkové šetření; výsledky výzkumných otázek

Vztahy na pobočce na základě místa výkonu práce

První otázka zkoumá vztahy na pracovišti. Otázka 1 z dotazníkového šetření se ptá: Jaké jsou podle tebe vztahy ve společnosti obecně? Na obrázku 20 lze vidět grafické znázornění otázky vztahů ve společnosti v kombinaci s místem výkonu práce. Z grafického znázornění je vidět, že jediná pobočka, kde jsou vztahy na pracovišti označeny za špatné je pobočka Pardubice 2 - Palackého třída. Možnost „Špatné“ zde zvolilo 33 respondentů, což tvoří 40 % dotazovaných, kteří jako své místo výkonu práce označili pobočku Pardubice 2. Možnost „Velmi špatné“ byla zvolena dvakrát, a to také na pobočce Pardubice 2. Naopak nejlepší vztahy jsou podle výzkumu na pobočce Pardubice 1 – Třída míru. Jak je vidět na obrázku 19, možnost „Velmi dobré“ byla nejvíce četná právě u respondentů z pobočky Pardubice 1. Zbylé dvě pobočky, kterými jsou restaurace na dálnici D11, mají dle výzkumu vztahy na pracovišti dobré nebo velmi dobré.



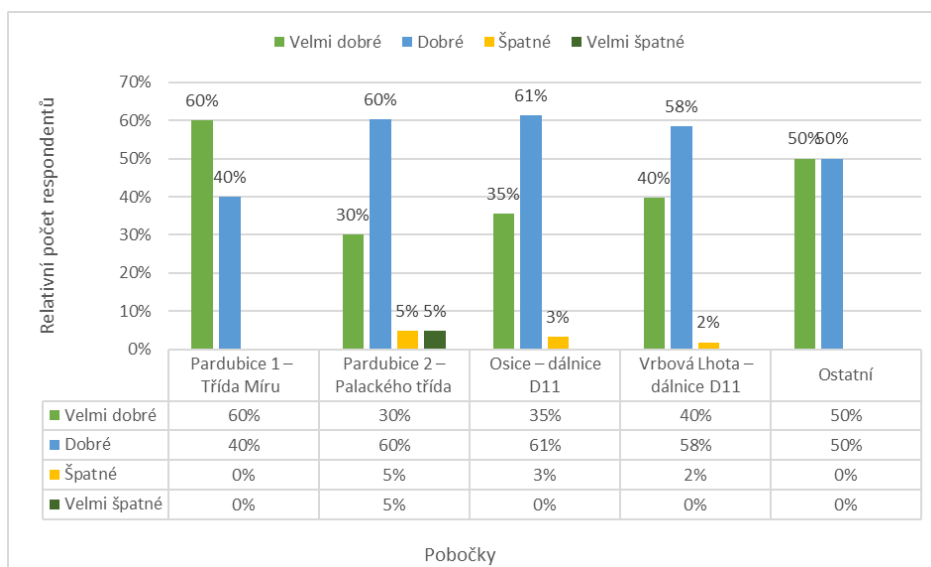
Obrázek 19: Vztahy na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy s kolegy na jednotlivých restauracích

Druhá otázka z výzkumného dotazníku se ptá na osobní vztahy na pracovišti. Na obrázku 20 lze vidět grafické znázornění osobních vztahů na jednotlivých restauracích. Možnost „Velmi špatné“ byla opět zvolena respondenty pouze z pobočky Pardubice 2. Za špatné označilo osobní vztahy s kolegy 1 % respondentů z pobočky Osice a Vrbová Lhota,

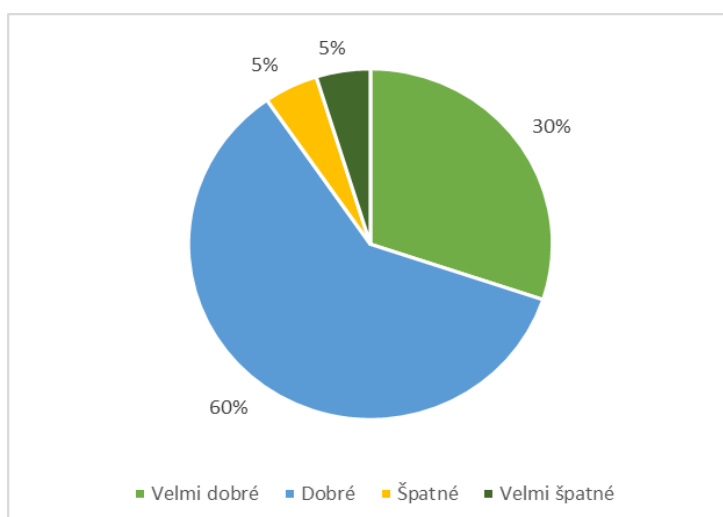
2 % respondentů označilo osobní vztahy za špatné v restauraci Pardubice 2. Naopak má pobočka Pardubice 2 nejvyšší procento odpovědi „Velmi dobré,“ a to 13 %, a zároveň 26 % respondentů označilo vztahy na téže pobočce za dobré.



Obrázek 20: Osobních vztahy mezi zaměstnanci na jednotlivých pobočkách

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se výzkum zaměří pouze na pobočku Pardubice 2, výsledky jsou následující: 90 % zaměstnanců restaurace Pardubice 2 označilo vztahy za dobré nebo velmi dobré. Grafické znázornění je přehledně vidět na obrázku 21.

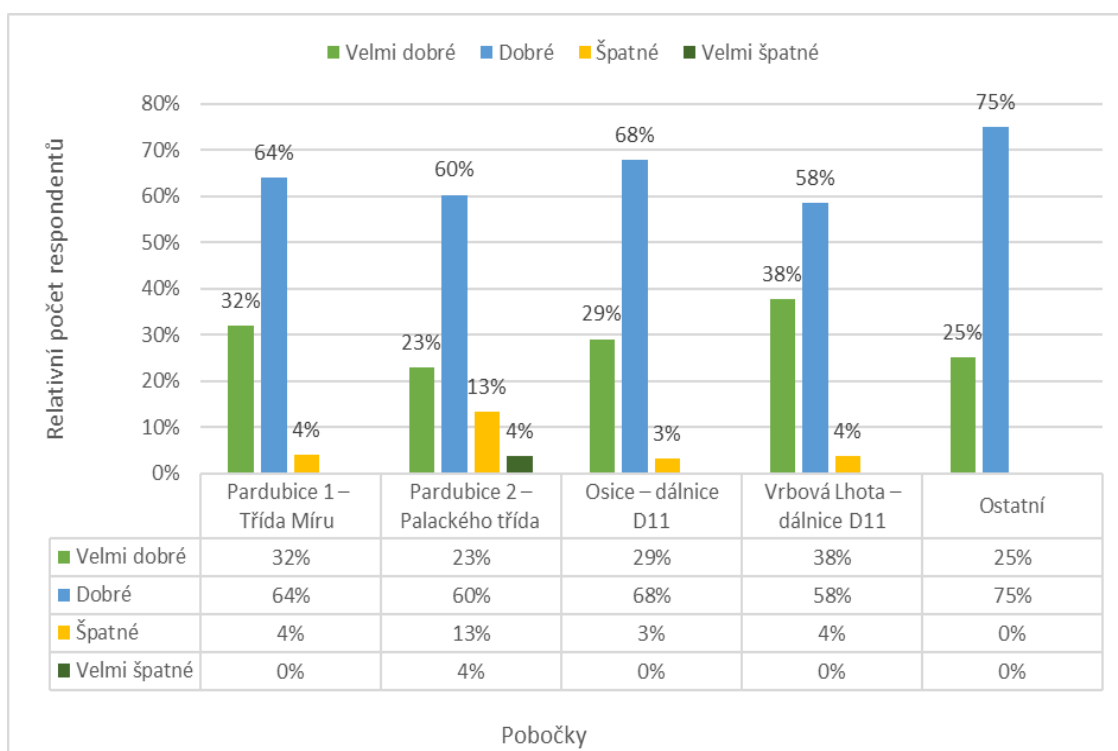


Obrázek 21: Osobních vztahy na pobočce Pardubice 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy s nadřízenými na jednotlivých restauracích

Třetí otázka zkoumá vztahy s nadřízenými pracovníky na jednotlivých pobočkách. Za velmi špatné označilo vztahy s nadřízenými 2 % respondentů, a to opět pouze na pobočce Pardubice 2. Na základě šetření lze uvést, že 3 pracovníci z 85 dotazovaných zaměstnanců z pobočky Pardubice 2 označilo své vztahy s nadřízenými za velmi špatné. Dále bylo z šetření zjištěno, že nejlepší vztahy se svými nadřízenými jsou na pobočce v Praze, kde byly vztahy s nadřízenými označeny pouze za dobré nebo velmi dobré. Grafické znázornění lze pozorovat na obrázku 22.

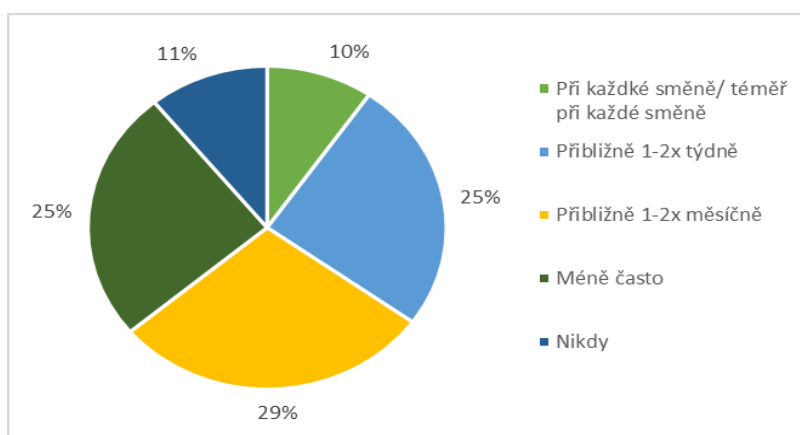


Obrázek 22: Zaměstnanecké vztahy s nadřízenými na jednotlivých pobočkách

Zdroj: Vlastní zpracování

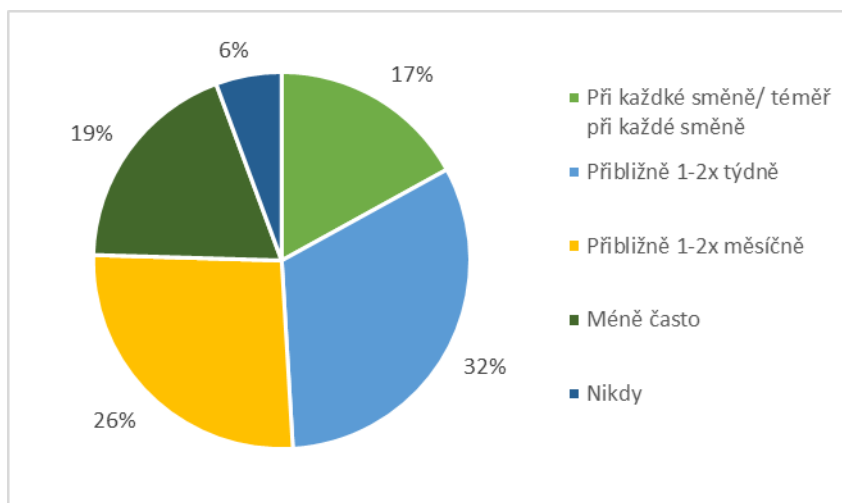
Setkání se s uznáním od nadřízeného

Čtvrtá otázka z výzkumného dotazníku zjišťuje, jak často se zaměstnanci setkávají s uznáním od nadřízeného zaměstnance. Zkoumány byly odpovědi od respondentů ze dvou poboček. První pobočkou je Pardubice 2 a druhou Vrbová Lhota. Odpovědi od respondentů z pobočky Pardubice 2 byly ke zkoumání vybrány z důvodu zjištění špatných vztahů na pracovišti z předchozích zkoumaných otázek. K porovnání byla vybraná pobočka Vrbová Lhota. Důvodem výběru je nejpodobnější provoz a tržební výsledky restaurace v uplynulých třech letech, a také podobný počet zaměstnanců (Interní dokumentace, 2022). Na obrázku 23 lze vidět, že 35 % zaměstnanců pobočky Pardubice 2 se s uznáním od nadřízeného setkává minimálně 1 až 2x týdně. 11 % respondentů se s uznáním nesetkalo nikdy. Na dalším obrázku (obrázek 24) jsou znázorněny téže údaje, ale od respondentů z pobočky Vrbová Lhota. Jak je vidět z obrázku 25, 49 % respondentů se s uznáním od nadřízeného setkává minimálně 1 až 2x týdně. To je o 14 % více, než ukazují výsledky z Pardubické pobočky Palackého třída. Pouze 6 % dotazovaných pracovníků z pobočky Vrbová Lhota uvedlo, že se s uznáním od nadřízeného nikdy nesetkalo. To je o 5 % méně, než uvedli respondenti z pobočky Pardubice 2.



Obrázek 23: Frekvence uznání od nadřízeného

Zdroj: Vlastní zpracování

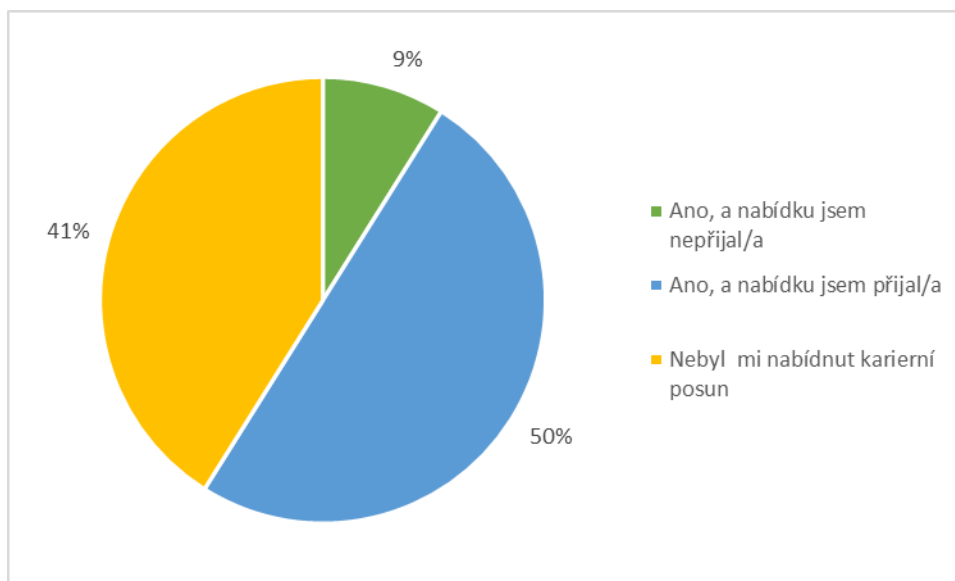


Obrázek 24: Frekvence uznání od nadřízeného na restauraci Vrbová Lhota

Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost rozvoje u pozice Crew

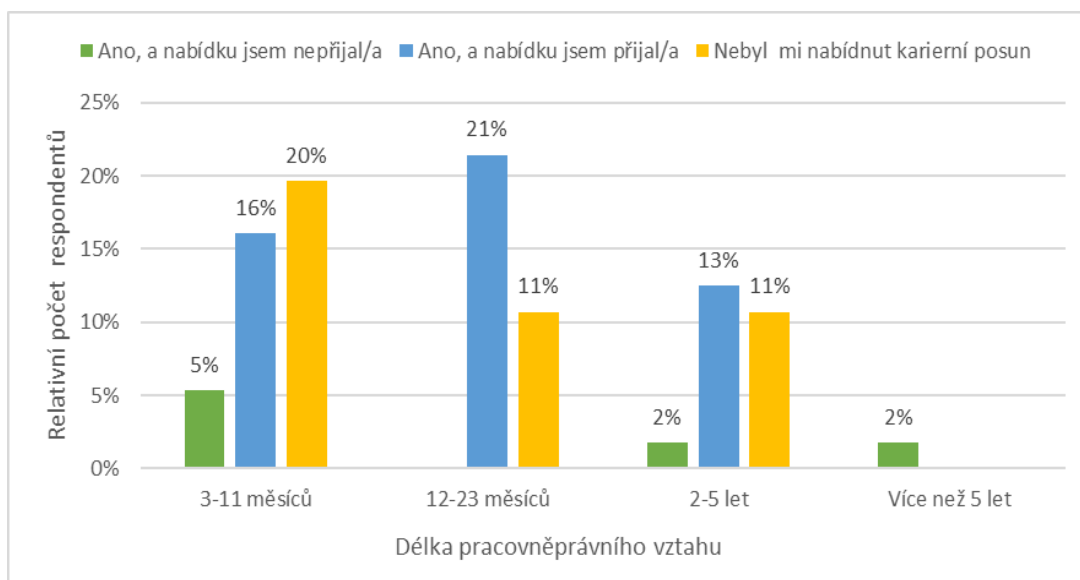
Otázka č. 5 se zabývá možností rozvoje u pozice Crew. Pozice Crew je, jak již bylo výše uvedeno, pozice zkušeného zaměstnance. Crew je zaměstnanec, který umí ovládat všechna stanoviště v restauraci. Z pozice Crew by měli mít zaměstnanci možnost rozvíjet se, a to tréninkem na jednu z pozic Lídr péče o hosty, Crew trenér nebo Barista. Na obrázku 25 jsou zobrazeny výsledky otázky 5 (Byl ti někdy nabídnut postup na vyšší pozici?) z dotazníkového šetření v kombinaci s možností odpovědi „Crew“ u otázky 18 (Označ pozici, na které v současné době pracuješ). Z grafického znázornění lze vidět, že 9 % pracovníků dostalo možnost rozvoje a nabídku nepřijalo. Dále je z obrázku vidět, že 50 % zaměstnanců na pozici Crew nabídku na rozvoj dostalo a přijalo, to znamená, že v průběhu sběru odpovědí se 29 zaměstnanců napříč pobočkami trénovalo na vyšší pozici. 41 % zaměstnanců pracujících na pozici Crew možnost rozvoje vůbec nedostalo.



Obrázek 25: Rozvoje u pozice Crew

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 26 jsou zobrazeny téže údaje, ale navíc v porovnání s délkou pracovněprávního vztahu zaměstnanců. 11 % zaměstnanců na pozici Crew, kterým nebyla nabídnuta možnost rozvoje, pracuje ve společnosti 2 až 5 let.

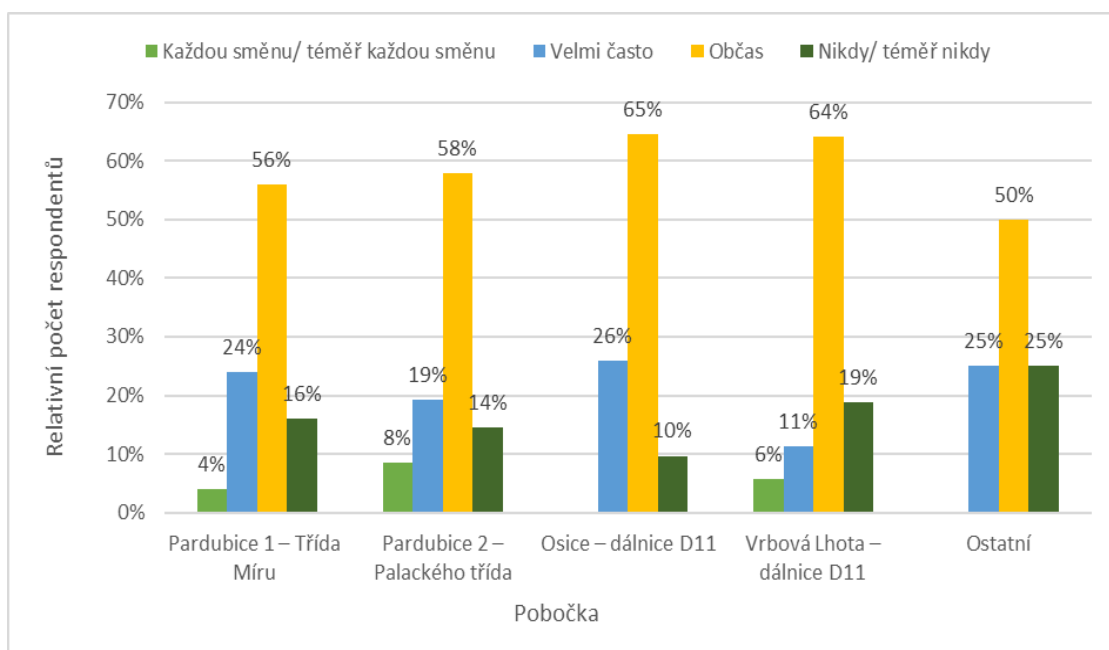


Obrázek 26: Rozvoj v kombinaci s délkou pracovněprávního vztahu u pozice Crew

Zdroj: Vlastní zpracování

Přetěžovanost zaměstnanců

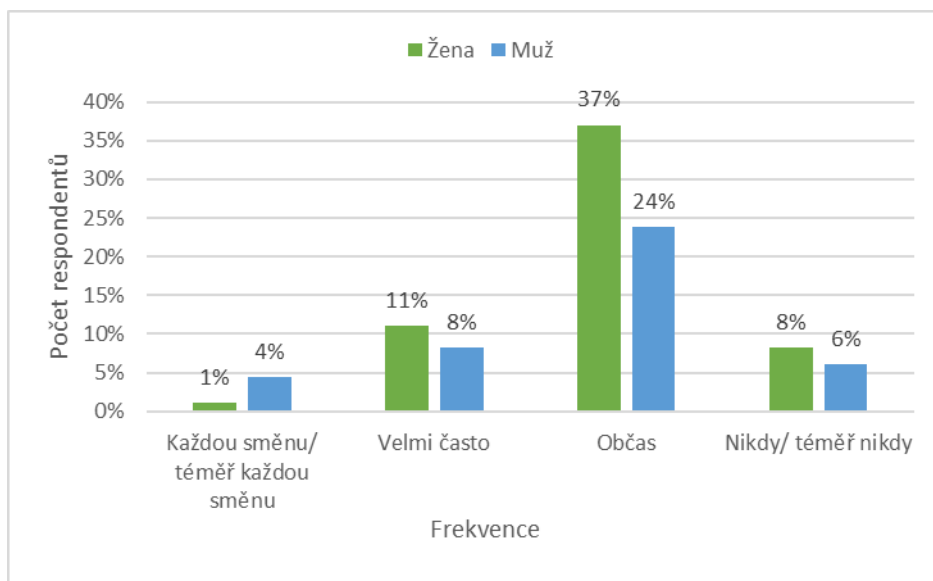
Na obrázku 27 lze vidět znázornění otázky přetěžovanosti pracovníku na směnách na jednotlivých pobočkách. Na základě výzkumu nelze říci, že by některá z poboček zaměstnance výrazně přetěžovala. Na základě poměru možností došlo k závěru, že nejméně přetěžováni jsou zaměstnanci na pobočce Vrbová Lhota. Jak je vidět na obrázku 28, výsledky však nejsou od ostatních extrémně odlišné.



Obrázek 27: Přetěžovanost zaměstnanců na jednotlivých pobočkách

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 28 znázorňuje výsledky na otázku: Jak často jsou muži a ženy na směnách přetěžováni. Nejvíce respondentů (61 %) označilo, že jsou přetěžováni občas. Přesněji, možnost „Občas“ zvolilo 37 % dotazovaných žen a 24 % dotazovaných mužů. Pouze 1 % žen a 4 % mužů odpovědělo, že jsou přetěžováni každou směnu nebo téměř každou směnu.

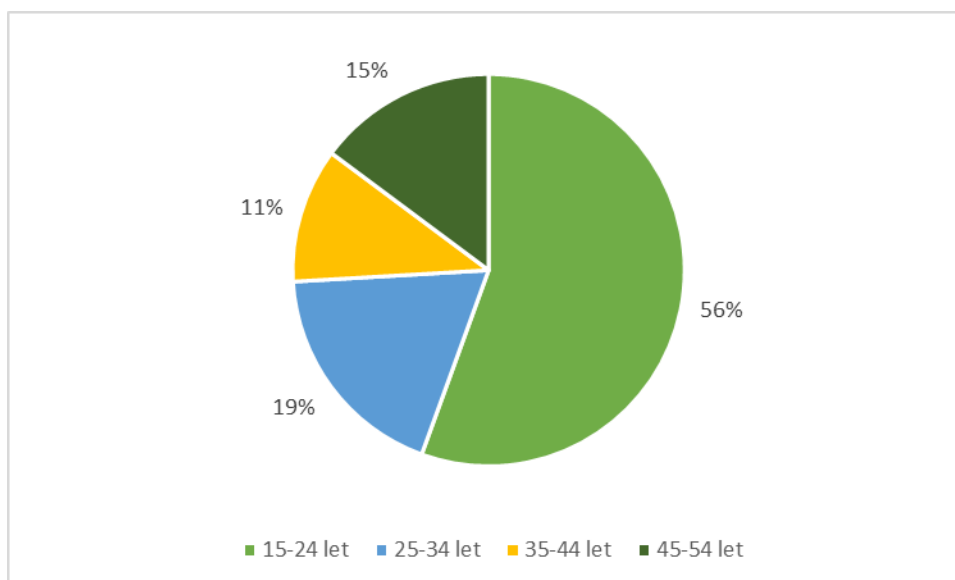


Obrázek 28: Frekvence pocitu přetíženosti mužů a žen

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení vykonané práce

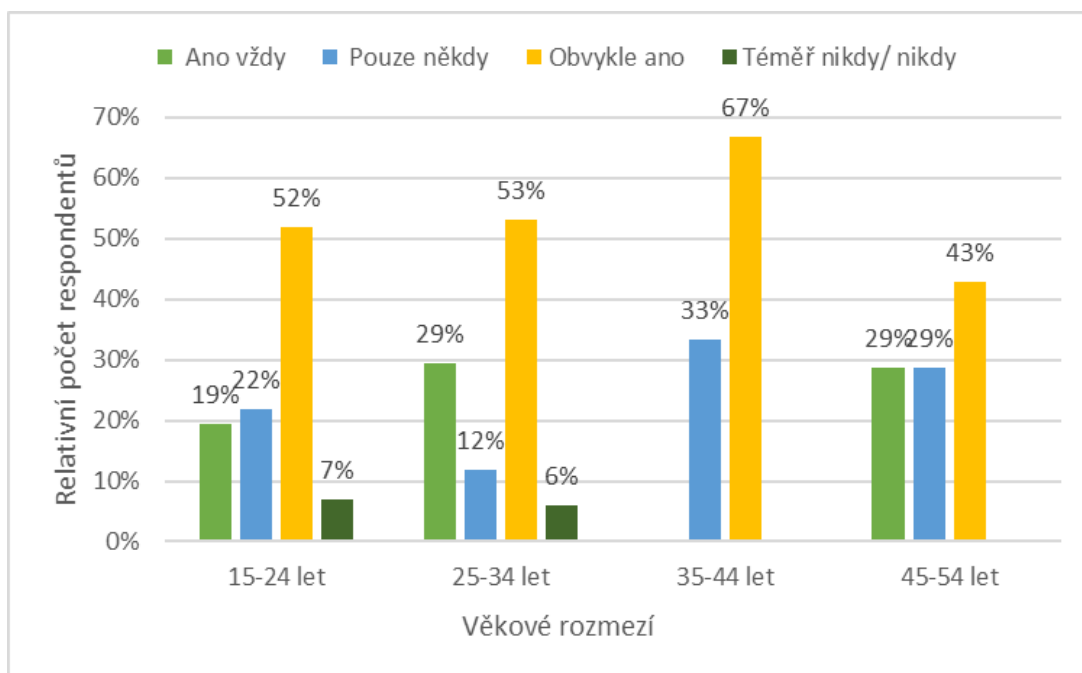
Tato otázka byla zvolena především z důvodu, že 56 % manažerů (obrázek 29) restaurací firmy MT Restaurant s. r. o. není starší 24 let. Na základě zjištění z interních zápisů dochází často k nerespektování mladých manažerů staršími zaměstnanci.



Obrázek 29: Věkové rozdělení managementu firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět na zobrazení výzkumné otázky č. 7 (obrázek 30), názory na objektivní hodnocení odvedené práce jsou v kategoriích od 25 let srovnatelné. V kategorii od 35 let žádný z respondentů nevedl, že by jeho práce nebyla téměř nikdy či nikdy objektivně ohodnocena. Nejčastěji zvolená odpověď na otázku ohledně objektivního hodnocení práce, byla „Obvykle ano,“ a to u respondentů všech věkových kategorií.

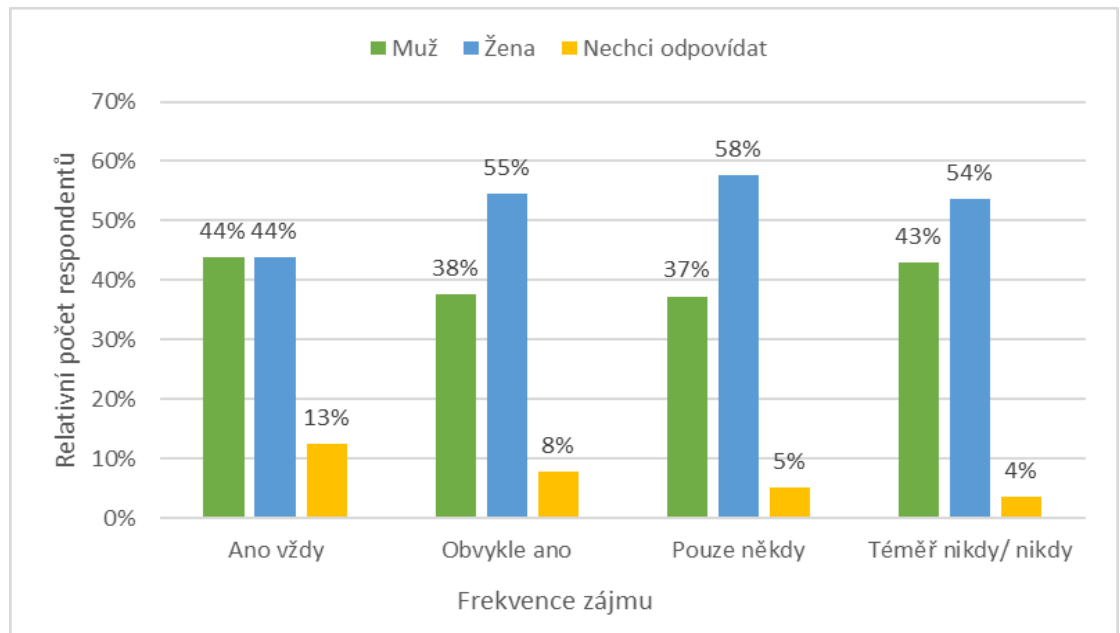


Obrázek 30: Objektivnost při hodnocení práce nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

Zájem o zaměstnance na základě pohlaví

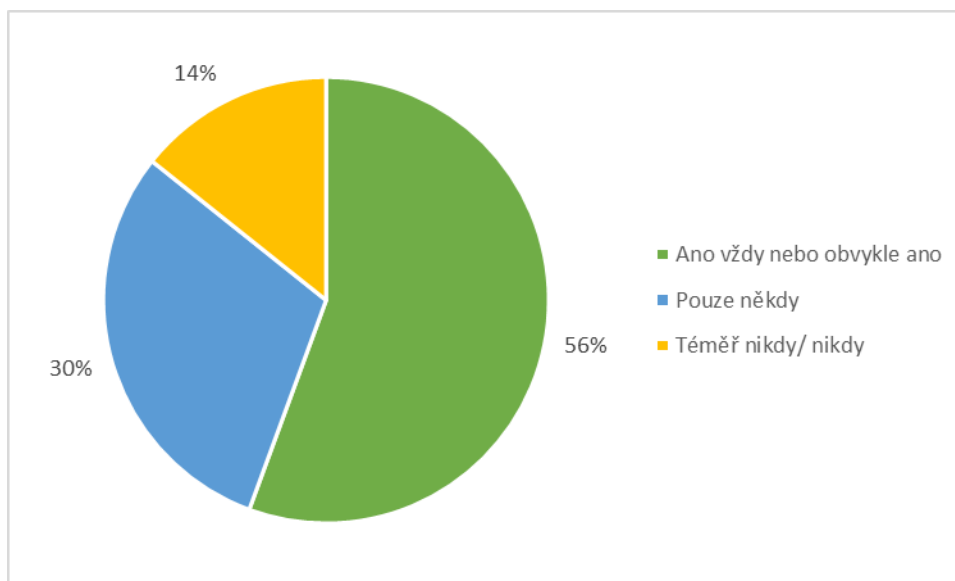
Na základě zkoumaných hodnot lze tvrdit, že by nadřízení projevovali větší zájem o ženy, zcela vyvrátit. Na obrázku 31 je přehledně znázorněna rovnost odpovědí mužů a žen u možnosti „Ano, můj nadřízený se o mě vždy zajímá.“



Obrázek 31: Projevení zájmu o zaměstnance nadřízenými na základě pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické znázornění na obrázku 32 prezentuje, že se o zaměstnance nadřízený zajímá vždy nebo obvykle často v 56 % případů, pouze někdy ve 30 % a nikdy nebo téměř nikdy pouze ve 14 %.

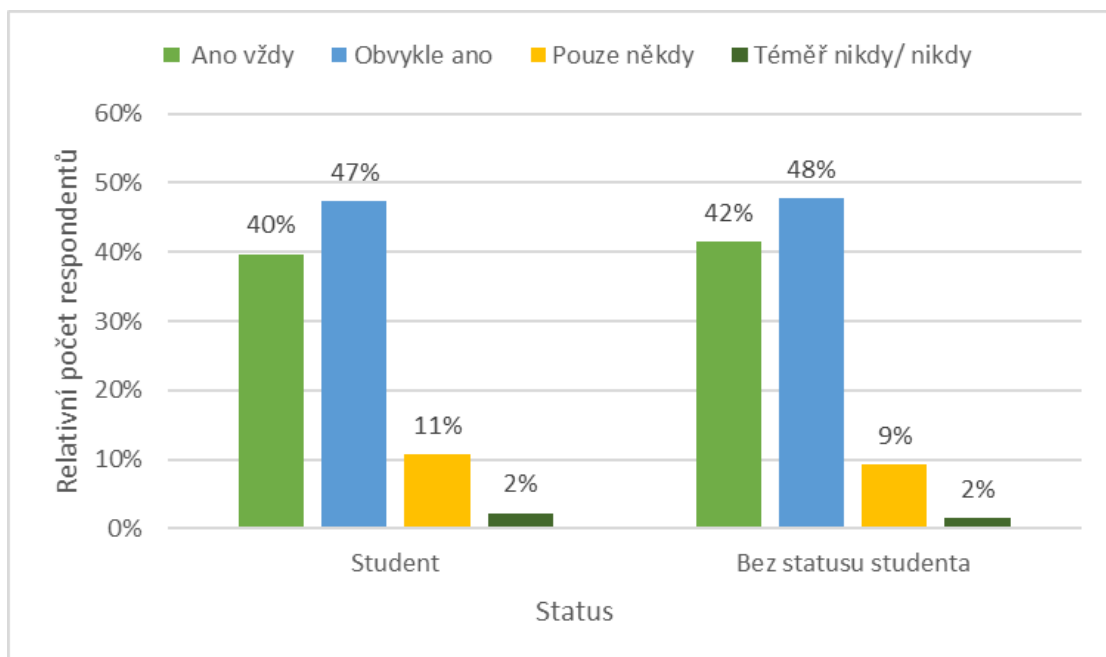


Obrázek 32: Zájem nadřízených o zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

Akceptace požadavků na směny bez rozdílu, zda je zaměstnanec student či nikoli

K 1. srpnu 2022 bylo 57 % zaměstnanců studenti prezenčního studia. Tento údaj jenom potvrzuje náročnou práci personalistů při plánu a obsazování směn. 131 respondentů, z celkového počtu 196 dotazovaných uvedlo, že je prezenčním studentem. Důvod, proč je zkoumána akceptace požadavků na směny u studentů a u zaměstnanců bez statusu studenta je ten, že McDonald's prezentuje jako svůj největší benefit možnost flexibilního plánování směn, a to pro všechny zaměstnance. Jak je vidět na obrázku 33, trend odpovědí zaměstnanců kopíruje trend odpovědí studentů. Na základě výzkumu lze uvést, že jsou požadavky na směny akceptovány bez rozdílu, zda je zaměstnanec studentem či nikoli.

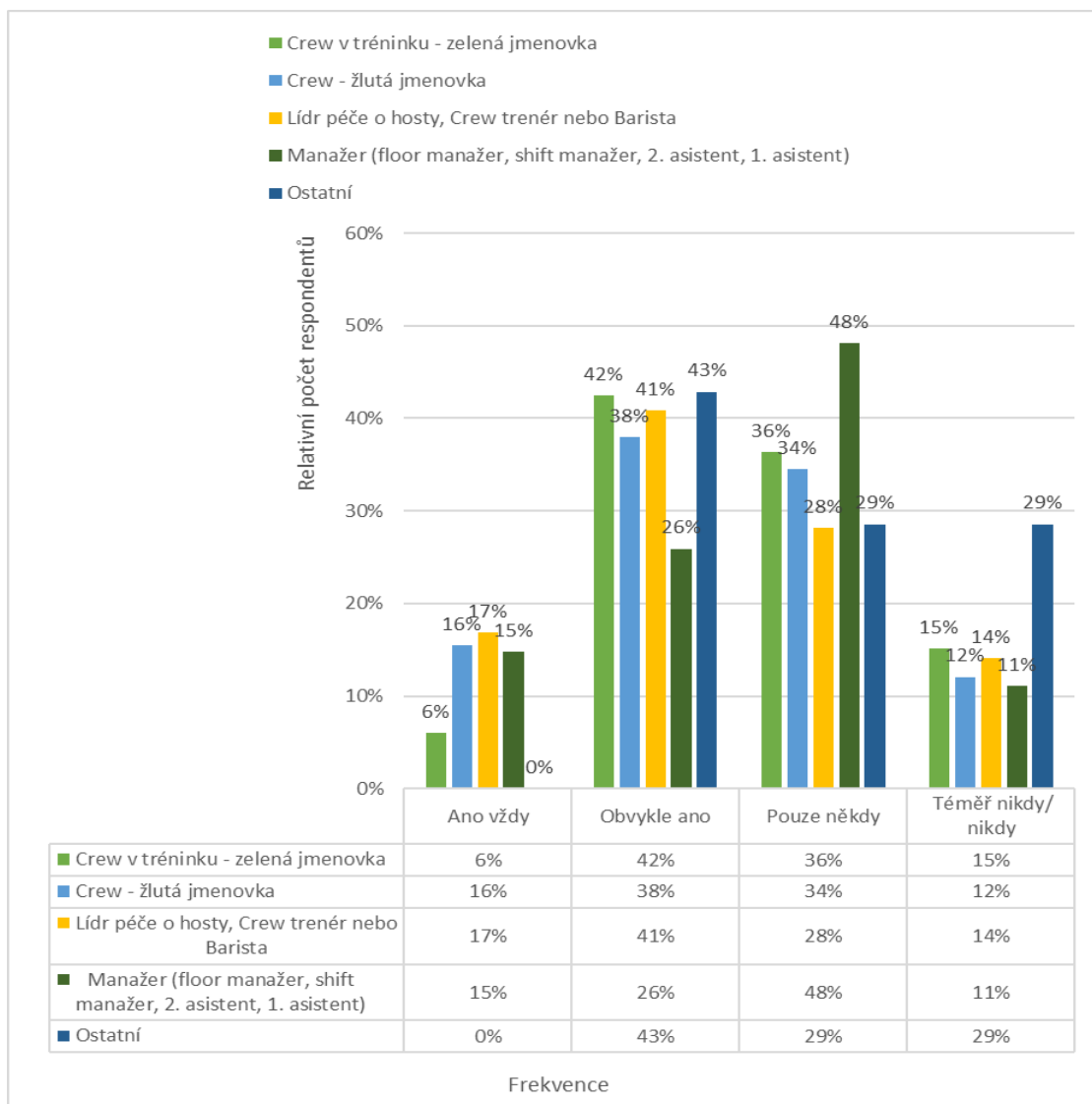


Obrázek 33: Akceptace požadavků na směny u studentů a u ostatních zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Oceňování nápadů zaměstnanců bez rozdílu na to, na jaké pozici pracují

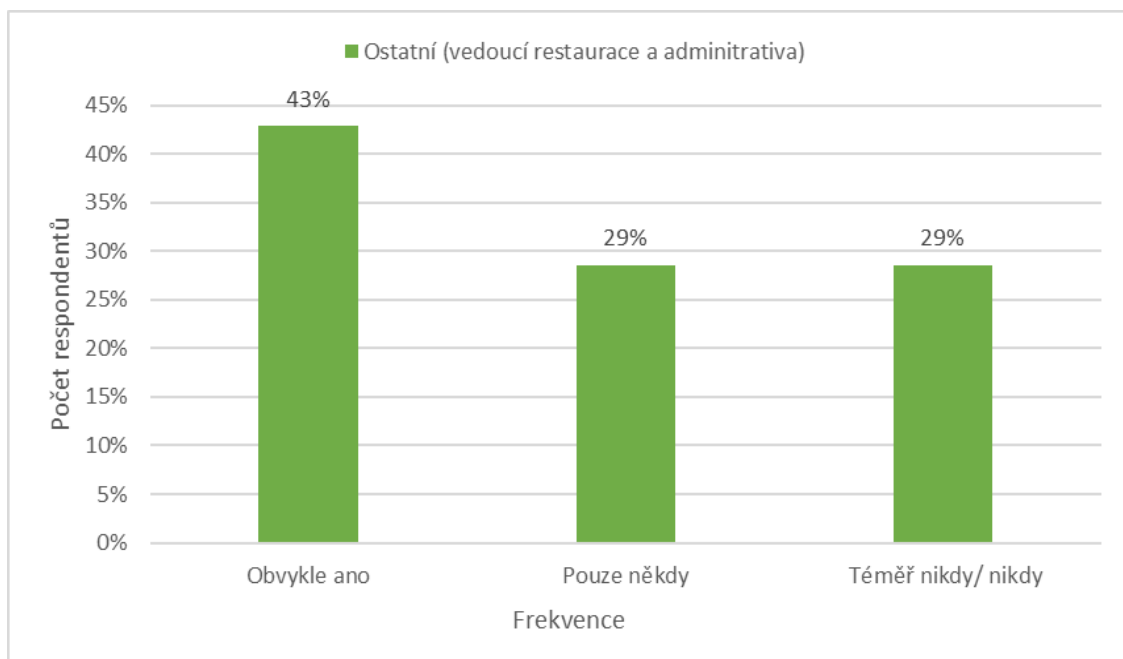
Tato otázka je zkoumána z důvodu, že se často na měsíčních meetingech pozic Crew trenérů objevovaly připomínky, že vedoucí směn neberou v potaz jejich nápady. Na základě výzkumu, kdy byly porovnány odpovědi na otázku 10 (Otázka 10: Cení si vedení tvých nápadů?) s odpověďmi na otázku 18 (Otázka 18: Označ, na které pozici v současné době pracuješ), lze tuto domněnku zamítnout. Na obrázku 34, kde je výzkumná otázka 10 graficky znázorněna spolu s tabulkou relativních četností, lze vidět, že nejčastěji byla označena odpověď „Obvykle ano,“ a to ve 38 % případů. 34 % respondentů uvedlo, že je jejich nápadů ceněno pouze někdy. Pouze u pozice „Manažer“ je nejčastější odpověď „Pouze někdy“.



Obrázek 34: Frekvence oceňování nápadů nadřízenými

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 35 je zobrazena odpověď na otázku zda je nápad vedením oceněn u pozice „Ostatní,“ tedy u vedoucích restaurací a administrativních pracovníků. Zde je k překvapení vidět, že zaměstnanci, kteří mohou nejvíce ovlivnit chod a výsledky restaurací, neoznámili ani jednou možnost, že je jejich nápadů ceněno vždy. Oceňování nápadů manažerů, vedoucích a administrativních pracovníků bude předmětem doporučení na zvýšení zaměstnanecké spokojenosti.

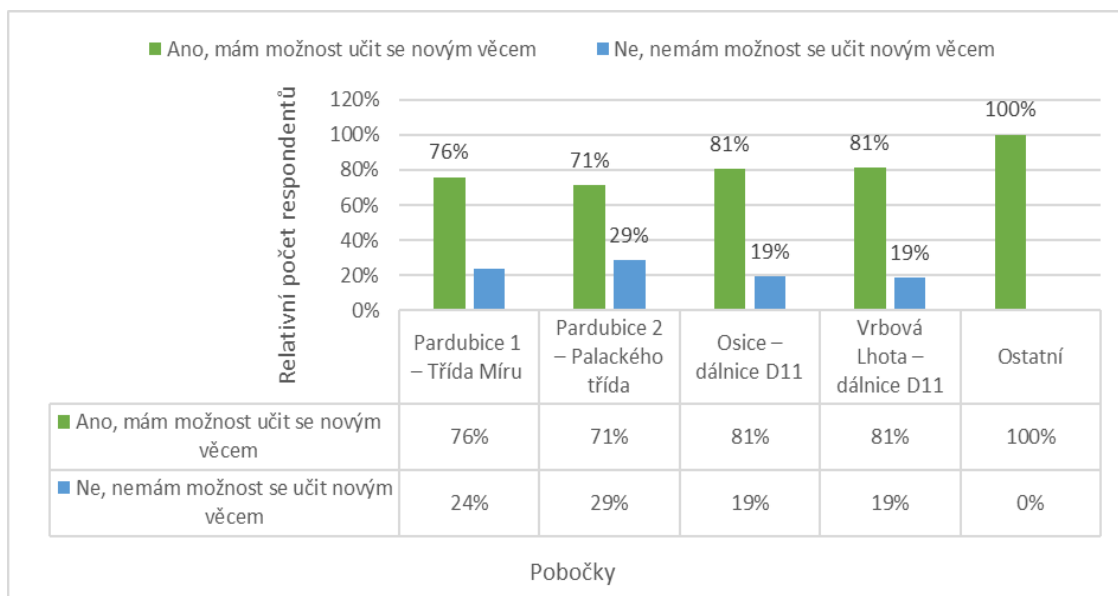


Obrázek 35: Ocenění nápadu vedením u pozice "Ostatní"

Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost učit se novým věcem

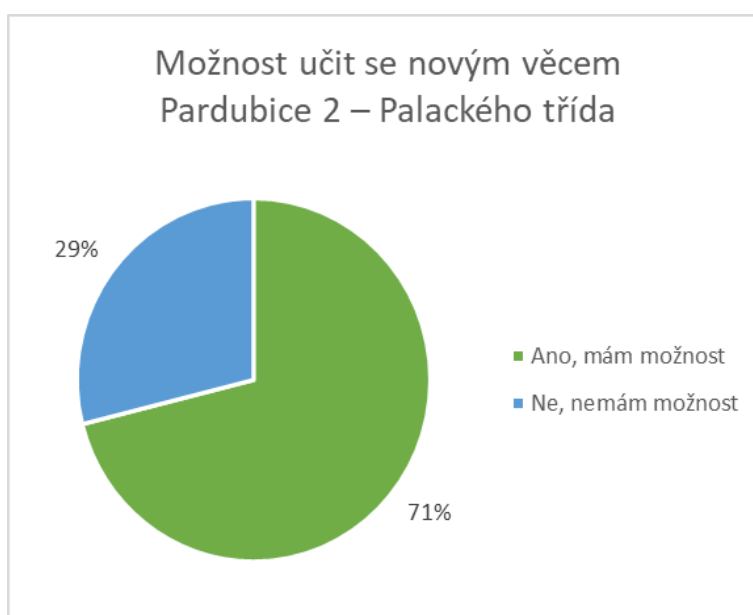
Na obrázku 36 je zobrazen graf s tabulkou relativních četností, ze kterého lze přehledně zjistit, že všechny pobočky poskytují zaměstnancům možnost učit se novým věcem. Konkrétně žádný respondent z pobočky „Ostatní“ (OC Stromovka Praha a „Neřeknu“) neuvedl, že by neměl možnost se novým věcem učit. Důvodem toho výsledku bude pravděpodobně malý počet zaměstnanců (přibližně 40), kteří zde pracují. Zaměstnanci musí zvládat obsluhovat více stanovišť najednou, aby byla dodržena plánovaná produktivita (restaurace v obchodních centrech nemají tak vysoké tržby jako restaurace mimo obchodní centra, důvodem je vysoká konkurence ve food courtech), a proto se vedení aktivně podílí na rozvoji zaměstnanců.



Obrázek 36: Možnost učit se novým věcem u zaměstnanců na pobočkách

Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím obrázku (obrázek 37) je přehledně zobrazena odpověď, zda mají zaměstnanci restaurace Pardubice 2 možnost učit se novým věcem. 71 % zaměstnanců pobočky Pardubice 2 uvedlo, že má možnost učit se nové věci nad rámec svých pracovních povinností. Vysoká fluktuace zaměstnanců na této restauraci nebude pravděpodobně zapříčiněná nedostatečným rozvojem.

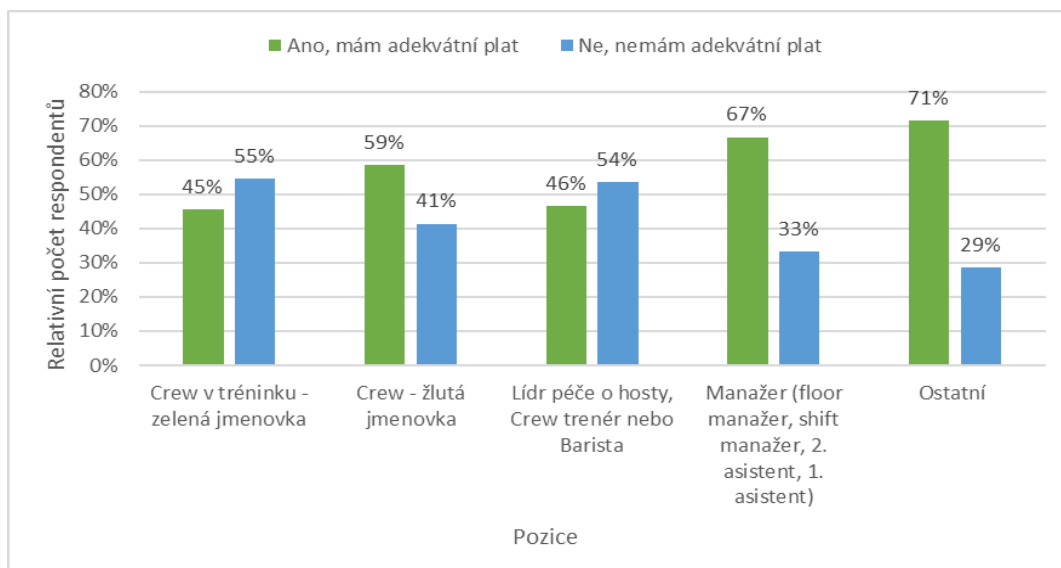


Obrázek 37: Možnosti učit se novým věcem na pobočce Pardubice 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Adekvátnost platu k odvedené práci

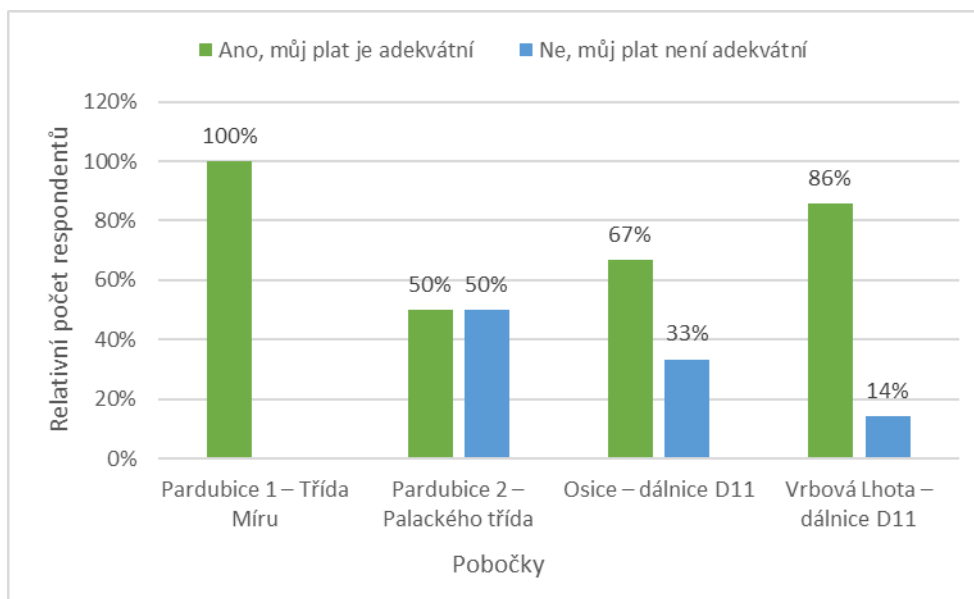
Na obrázku 38 je pomocí grafu znázorněna adekvátnost platu vykonané práce. Z grafu je patrné, že 46 % respondentů má pocit, že jejich plat není adekvátní k jimi vykonané práci. Dokonce více zaměstnanců pracujících na pozici Crew v tréninku, kteří mají pouze o 5 Kč na hodinu méně než zaměstnanci na pozici Crew, mají pocit, že je jejich plat adekvátní pouze v 8 %, v 9 % respondenti uvedli, že jejich plat není adekvátní k práci, kterou vykonávají. Nejvíce odpovídá plat za vykonanou práci u pozice Crew.



Obrázek 38: Adekvátnost platu u jednotlivých pozic

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 39 je znázorněn graf adekvátnosti platu u pozice „Manažer“ v kombinaci s místem výkonu práce. Nejlepších výsledků dosáhla pobočka Pardubice 1, kde všichni respondenti na pozici „Manažer“ uvedli, že je jejich plat adekvátní k jimi vykonané práci. 6 ze 7 dotazovaných manažerů pracujících na pobočce Vrbová Lhota uvedlo, že plat je adekvátní k jimi vykonané práci. Naopak 50 % z 12 dotazovaných manažerů pracujících na pobočce Pardubice 2 uvedlo, že jejich plat neodpovídá vykonané práci.



Obrázek 39: Grafické znázornění adekvátnosti platu na pozici manažer

Zdroj: Vlastní zpracování

Benefity

V tabulce 1 je zobrazen přehled benefitů, které mají zaměstnanci podle dotazníkového šetření k dispozici. Údaje jsou rozděleny zvlášť pro plné či zkrácené úvazky a zvlášť pro brigádníky. 71 % úvazků a 69 % brigádníků označilo, že mají k dispozici příspěvek nebo slevu na stravu, stravné. Dle firemních směrnic má na slevu ve výši 50 % nárok každý zaměstnanec, a to před směnou, během pauzy nebo po ukončení směny. Zároveň má každý zaměstnanec možnost využívat zaměstnanecké slevy v mobilní aplikaci McDonald's. 6 % úvazků má příspěvek na dopravu, na základě interních informací se jedná o zaměstnance, kteří byli přesunuty na jinou pobočku za účelem pomoci či osobního rozvoje. Těmto zaměstnancům je kompenzován rozdíl nákladů na dopravu mezi původním a současným místem výkonu práce. 13 % brigádníků označilo, že má možnost využívat příspěvek na dopravu. Těchto 13 % jsou zaměstnanci restaurací na dálnici D11 (Osice a Vrbová Lhota). Pro zaměstnance z Osic je o víkendech umožněn svoz z okolních měst Pardubice a Lázně Bohdaneč, pro zaměstnance z pobočky Vrbová Lhota je zprostředkován svoz z Poděbrad. Zaměstnancům bez automobilu umožní svozy dostávat se do práce, jelikož na dálniční restaurace se není možné dostat autobusem. Zároveň údaj je, že 13 brigádníků dostává nebo alespoň jednou dostalo příspěvek na pracovní obuv, na který má podle směrnic nárok pouze zaměstnanec na plný nebo zkrácený úvazek.

Tabulka 1: Benefity, které mají zaměstnanci k dispozici

Nabízené benefity:	Úvazek (plný nebo zkrácený)		Brigádník	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Má možnost využívat benefit				
Příspěvek nebo sleva na stravu, stravné	45	71%	92	69%
Příspěvek na dopravu	4	6%	17	13%
Příspěvek na pracovní obuv	17	27%	13	10%
Výhodný mobilní tarif	2	3%	6	5%
Služební zařízení (notebook, počítač, telefon, ...)	3	5%	3	2%
Služební automobil	1	2%	3	2%
Flexibilita směn	40	63%	93	70%
Home office (pokud je při tvé práci možný)	2	3%	4	3%
Jiné: Cinestar benefit karta	0	0%	1	1%

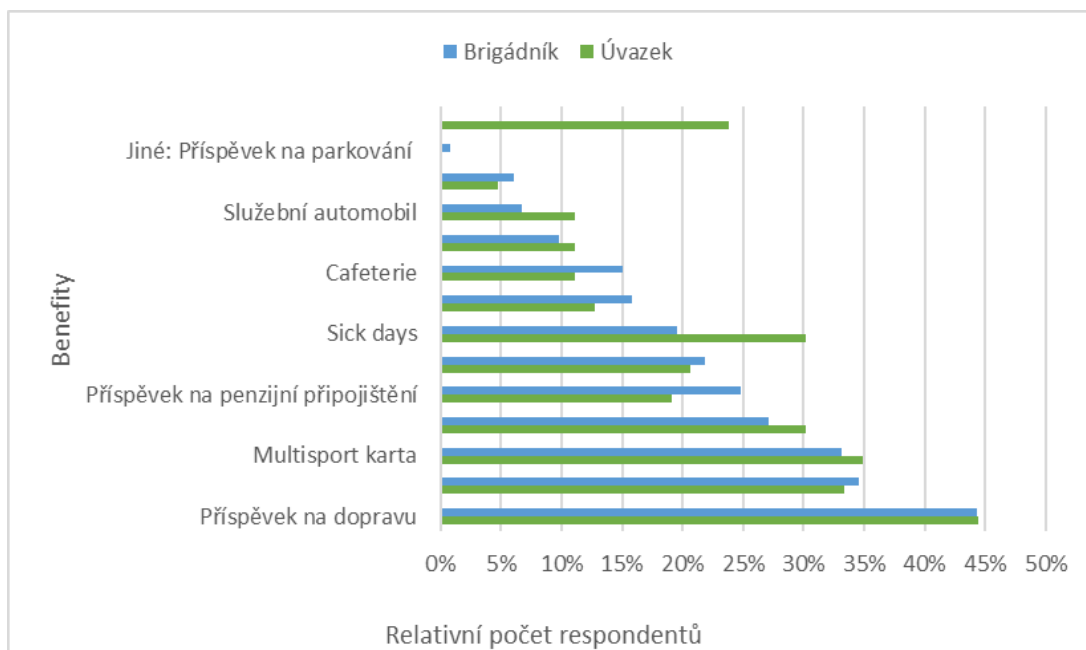
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 14 z dotazníkového šetření zjišťovala, o jaké benefity mají zaměstnanci zájem. Výsledky jsou představené v tabulce 2. Největší zájem projeví dotazovaní o příspěvek na dopravu do zaměstnání, a to celkově 44 % respondentů v obou kategoriích. V možnosti „Jiné,“ kde měli respondenti možnost napsat odpověď vlastní, se v 1 % případů objevil příspěvek na parkování. Začátkem roku 2022 došlo ke zpoplatnění parkoviště u restaurace Pardubice 2, lze se domnívat, že by tento benefit uvítalo více zaměstnanců. Velký zájem, a to celkově 66 dotazovaných, projeví respondenti o kartu Multisport a 45 dotazovaných projeví zájem o Sick days. Vyšší zájem projeví respondenti i o příspěvek na penzijní připojištění. A zaměstnanci na plném či zkráceném úvazku (15 %) by ocenili týden dovolené navíc.

Tabulka 2: Benefity, o které mají zaměstnanci zájem

Benefity, které mají zaměstnanci k dispozici:	Úvazek (plný nebo zkrácený)		Brigádník	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Četnosti:				
Příspěvek na dopravu	28	44%	59	44%
Příspěvek nebo sleva na stravu, stravné	21	33%	46	35%
Multisport karta	22	35%	44	33%
Příspěvek na pracovní obuv	19	30%	36	27%
Příspěvek na penzijní připojištění	12	19%	33	25%
Flexibilita směn	13	21%	29	22%
Sick days	19	30%	26	20%
Výhodný mobilní tarif	8	13%	21	16%
Cafeterie	7	11%	20	15%
Služební zařízení (notebook, počítač, telefon, ...)	7	11%	13	10%
Služební automobil	7	11%	9	7%
Home office (pokud je při tvé práci možný)	3	5%	8	6%
Jiné: Příspěvek na parkování			1	1%
5 týdnů dovolené	15	24%		

Zdroj: Vlastní zpracování



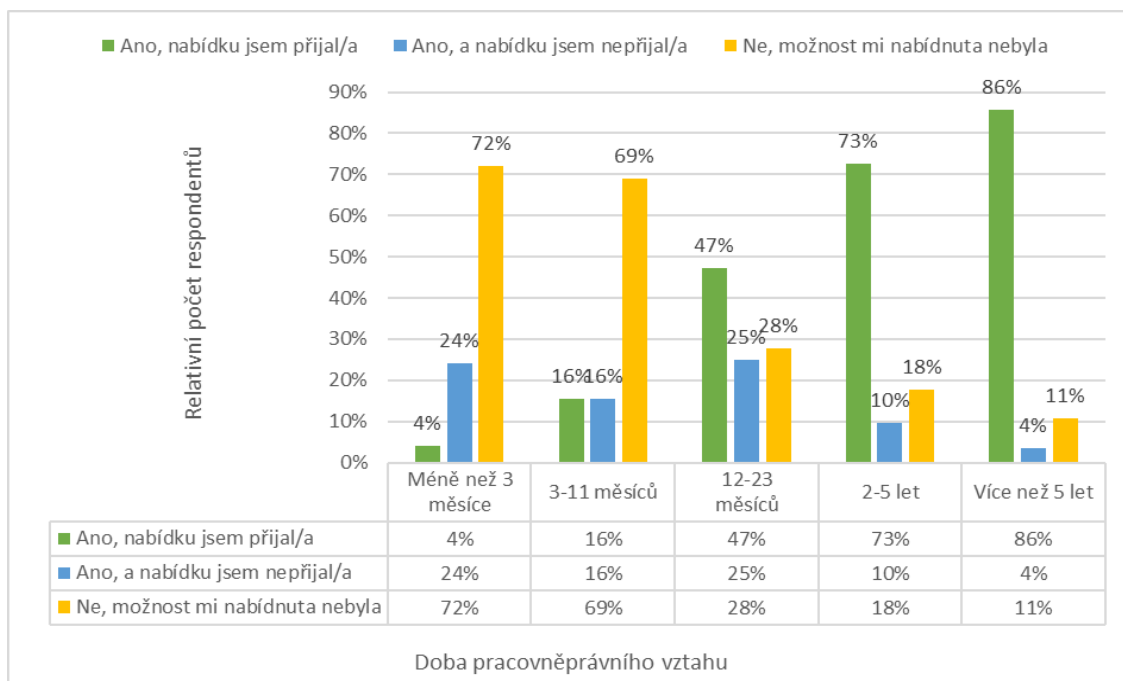
Obrázek 40: Grafické znázornění tabulky 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Teambuildingové akce

Teambuildingové akce se konají s cílem stmelit kolektiv a posílit vazby v týmu. Klasický teambuilding zahrnuje celou řadu outdoorových i indoorových aktivit. Jedná se o workshopy, případové studie a aktivity cílené na podněcování a rozvíjení komunikace, týmových rolí, týmové spolupráce, kreativity a sebereflexe.

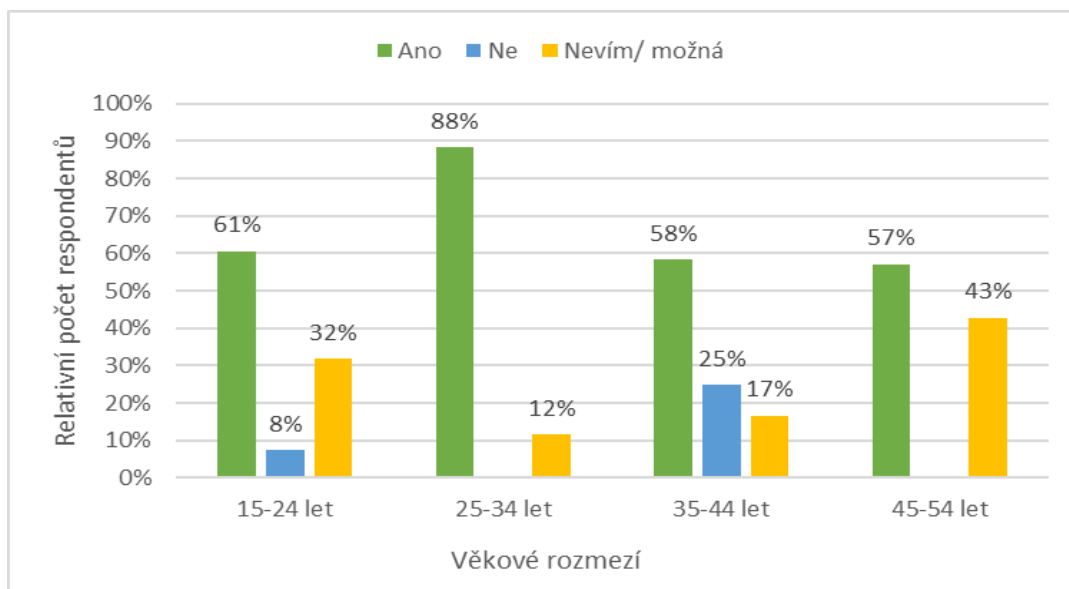
Pobočky firmy MT Restaurant s. r. o. nepořádají klasické teambuildingové akce, nýbrž spíš odměnu formou večeře v restauraci. Tyto večeře jsou nejčastěji situovány do podzimních měsíců jako odměna za náročnou letní sezónu. Na grafickém znázornění níže (Obrázek 41), lze vidět zobrazení odpovědí na otázku, zda byla někdy zaměstnanci nabídnuta možnost zúčastnit se restaurační teambuildingové akce. Odpovědi jsou rozděleny podle délky pracovněprávního vztahu respondentů. Z výsledků lze vidět, že 16 % respondentů uvedlo, že nabídku dostali, ale nepřijali ji. 38 % respondentů nabídku vůbec nedostalo. Tento fakt bude předmětem doporučení. Na základě grafického znázornění lze také tvrdit, že zájem o teambuildingové akce roste v závislosti na délce pracovněprávního vztahu zaměstnanců.



Obrázek 41: Zájem o teambuildingové akce

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 42 je patrné, že zájem o teambuildingové akce má 63 % respondentů. Možnost „Nevím/ možná“ zvolilo 30 % dotazovaných. Nezájem o teambuildingové akce projevilo 8 % respondentů, a to nejčastěji ve věku 15 až 24 let.



Obrázek 42: Zájem o teambuildingové akce na základě věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka z dotazníkového šetření (Otázka 24) je nepovinná a umožňuje respondentům vložit doplňující komentář. Možnosti využilo 10 respondentů, čtyři muži a 6 žen. K prezentaci byly vybrány jen některé z nich, které výzkumu přidávají hodnotu.

Komentář č. 1

„To že se cítím přetěžován neznamená, že se mi to nelíbí (občas je fajn mít neustále co dělat).“ uvedl respondent z pobočky Pardubice 2, který v restauraci pracuje na pozici Crew, a to o délce 12 až 23 měsíců.

Komentář č. 2

„Práce v McDonaldu je pro mě zajímavá, a přijde mi jako dobrá zkušenost do života :)“ uvedl respondent z pobočky Pardubice 2, který v restauraci pracuje na pozici Lídr péče o hosty, Crew trenér nebo Barista, a to o délce 3 až 11 měsíců. Pocit tohoto studenta potvrzuje i náborová kampaň, která byla začátkem roku 2023 odvysílána do televizních stanic a celé jaro i léto roku 2023 bude podporována v aplikaci McDonald's. Kampaň s názvem „Mám důvod, proč pracuji v Mekáci“ cílí nejen na studenty, jedním z hesel kampaně je: „Směny na pohodu! Stihneš školu i rodinu“.

Komentář č. 3

„Kvalita a kvantita nejde dohromady,“ uvedla respondentka z Vrbové Lhoty, která pracuje na pozici Lídr péče o hosty, Crew trenér nebo Barista. Pro firmu pracuje již více než 5 let. Tento komentář právoplatně upozorňuje na to, že by se měl McDonald's zaměřit buď na rychlost, nebo na kvality. Obojí ve vysoké míře není možné. Důraz jak na kvalitu, tak na kvantitu vede k vysoké chybovosti zaměstnanců, a ta poté k nespokojenosti zákazníků.

Komentář č. 4

„Určitě by si vedoucí měla vážit více naší práce, kterou děláme jako kolektiv, a více odměňovat“ uvedla respondentka z pobočky Pardubice 2, která pracuje na pozici Crew, a u firmy je více než 5 let. Tento komentář podpořil výsledek dotazníkového šetření, že by měl nadřízený častěji oceňovat práci svých podřízených.

Komentář č. 5

„Maximální vstřícnost při plánování směn, absolutně žádný nátlak chodit jinak, než bylo domluveno. Cítím za to velkou vděčnost.“ Tento komentář uvedla brigádnice z pobočky Pardubice 2, který ve firmě pracuje v rozmezí 3 až 11 měsíců. Zde je potvrzen benefit flexibility při plánování směn, kterou se McDonald's pyšní.

Komentář č. 6

„Každá dobrá firma se bez dobrých zaměstnanců neobejde. Neškodilo by více chvály a ocenění.“ Poznámku uvedla žena z pobočky Pardubice 2, která pro firmu pracuje na pozici Lídr péče o hosty, Crew trenér nebo Barista na plném úvazku již více než 5 let.

Komentář č. 7

„Aby se více dávaly PROMO poukázky, a nejen určitým lidem“ uvedla respondentka ve věku 25 až 34 let z pobočky Pardubice 2. Promo poukázky jsou poukázky, které si vytvořila firma MT Restaurant s.r.o. sama. Jedná se o papírovou poukázku, která je označena razítkem firmy, a slouží jako poukázka na sendvič či jiný produkt zdarma. Tato poukázka funguje především jako forma odměny či jako ocenění odvedené práce. Vedoucí směn ji mohou použít také jako motivační nástroj pro zaměstnance, tedy nejen jako odměnu pro ty nejlepší.

Komentář č. 8

„Chtěla bych poukázat na to, že lidé, kteří se hrnou dopředu za kariérním růstem neznají ani základní věci nebo prostě svým chováním na to nemají. Nadřízení koukají jen na to, jak kdo se usmívá a donáší na druhé lidi, ale sám nedělá nic, jen se nosí s nosem nahoru, ale podle vedení to je zřejmě v pořádku nehledě na to, že na kariérní růst se šplhají hlavně nezletilí studenti. A jak dospělý člověk má poslouchat dítě? To je asi někde chyba, že?“ Tuto poznámku uvedla respondentka pracující na zkráceném úvazku na pozici Crew v restauraci Pardubice 2. Respondentka uvedla, že pro firmu pracuje v rozmezí 12 až 23 měsíců a věkem se řadí do kategorie 25 až 34 let.

4.4 Zhodnocení výsledů a navržení zlepšení

Na základě analýzy personální činnosti pobočky McDonald's Pardubice 2, jež dodržuje systém nastavený od McDonald's Česká republika, bylo zjištěno, že rozvoj zaměstnanců je jednou z priorit společnosti. Pro zaškolení a následný rozvoj zaměstnanců má společnost vyškolené pracovníky (Crew trenéry), kteří se o trénink a rozvoj zaměstnanců

starají. Trenéři mají mezi sebou nováčky a zkušené zaměstnance rovnoměrně rozděleny tak, aby měli dostatečný prostor se jim věnovat. Mají k dispozici několik materiálů, se kterými mohou při tréninku pracovat. Mezi tyto materiály patří Příručka Crew trenéra, Kvalitář, SPA pracovní postupy a od roku 2022 ještě on-line platforma FRED, kde jsou pracovní postupy nahrány na video s patřičným komentářem. Pracovní hodnocení zaměstnanců na pozici Crew v tréninku a Crew provádí tréninkový koordinátor (Manažer se sekundární personální činností) na základě podkladů od trenérů. Pracovní hodnocení Crew trenérů provádí taktéž tréninkový koordinátor na základě výsledků jejich odvedené práce. O pozici Lídr péče o hosty, o jejich výkony a hodnocení se stará manažer pracující v oblasti Guest Experience. Ten zodpovídá i za oblast McCaffé, kde pracují baristé. O jejich trénink se starají speciálně vyškolení baristé, kteří pracují na pozici Barista Master, tedy barista trenér. Manažery do pozic trénují asistenti vedoucího restaurace, tedy Departament Leadři. Po dokončení úvodního tréninku zaměstnance do pozice manažera je zaměstnanec jmenován do pozice Area Leader. V tuto chvíli je oprávněn vést úsek kuchyně či servisu na směnách, je vytrénován na řešení krizových situací, na správnou komunikaci se zaměstnanci a zákazníky. Aby mohl samostatně vést směny, musí projít tříměsíčním tréninkem na pozici vedoucího směny a po dokončení absolvovat týdenní kurz od McDonald's v Praze nebo Olomouci. Jedná se o kurz se zkratkou SMC, tedy Shift Manager Course, který se primárně věnuje vedení lidí a krizovým situacím. Podmínky pro splnění kurzu jsou aktivní účast během celého týdne, splnění praktické části v provozu cizí restaurace a složit závěrečný test. Mimo kurzu SMC pořádá McDonald's kurz EMP (Effective Management Practices), který je určen pro asistenty vedoucího restaurace, tedy pro Departament Leadry. Dále pořádá ještě kurz RLP (Restaurant Leader Practices), který je určen pro vedoucí restaurace. Pracovní hodnocení manažerů a asistentů provádí vždy vedoucí restaurace. Na základě těchto informací lze jednoznačně označit rozvoj zaměstnanců za velmi propracovaný a na vysoké úrovni.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že i mimo povinné kurzy a tréninky mají zaměstnanci možnost učit se novým věcem a na svém rozvoji pracovat. Pouze necelá jedna čtvrtina respondentů uvedla, že nemá možnost se novým věcem učit. Skutečnost, kterou se McDonald's se spokojeností prezentuje, je fakt, že možnost rozvoje dostane každý, a to bez rozdílů zkušeností z předešlého zaměstnání, věku či výše vzdělání. Není tajemstvím, že na pozicích vedoucích restaurací pracují jak zaměstnanci s titulem z vysoké školy, tak zaměstnanci, kteří své studium ukončili základní školou, ať už z jakýchkoli důvodů.

Cílem šetření bylo navrhnout způsob, jak zvýšit zaměstnaneckou spokojenost a loajalitu, a tím snížit vysokou fluktuaci.

4.5 Návrhy na zlepšení ve firmě MT Restaurant

Současný systém je ve firmě MT Restaurant s. r. o. vhodně nastaven, přesto je možné uvést několik návrhů na zlepšení. Vztahy na pracovišti jsou dle šetření obecně dobré, výjimku tvoří pobočka Pardubice 2, na kterou bude zaměřena následující kapitola. Podle odpovědí na otázku rozvoje 41 % dotazovaných zaměstnanců pracujících na pozici Crew nikdy nedostalo možnost rozvoje. To je poměrně velká část zaměstnanců, tréninkoví koordinátoři by se měli na tento fakt zaměřit a snažit se rozvíjet zaměstnance pracující na pozici Crew. Nezájem o rozvoj zaměstnance je jedním z důvodů proč se lidé rozhodují ukončovat své pracovní poměry. 22 % respondentů uvedlo, že jejich práce objektivně hodnocena pouze někdy, 7 % respondentů uvedlo, že jejich práce není objektivně hodnocena téměř nikdy nebo nikdy. Zaměření se na objektivní hodnocení práce by se mělo stát jedním z cílů firmy. Pouze 14 % dotazovaných uvedlo, že jsou jejich nápady vedením oceněny, zároveň 14 % respondentů uvedlo, že jejich nápady nejsou oceněny nikdy nebo téměř nikdy. I zde je prostor ke zlepšení. Ocenit nápad neznamená ho hned zavádět do provozu, nýbrž dát zaměstnanci najevo, že je jeho proaktivita ceněná, a že si vedení dokáže nápadů vážit. Současně při zkoumání ocenění nápadu vedením u pozice Ostatní, do které spadají vedoucí restaurací a administrativa, došlo k zjištění, že žádný z respondentů neuvedl, že by byl jeho nápad vždy oceněn. Naopak 29 % respondentů uvedlo, že jejich nápad není oceněn nikdy nebo téměř nikdy. Doporučení oceňovat nápady vedoucích a administrativních zaměstnanců je mířené na jednatele a jeho zástupce, ke kterým jsou inovativní nápady adresovány.

Na základě zjišťování zájmu zaměstnanců o firemní benefity je navrženo rozšířit portfolio benefitů o příspěvek na dopravu do zaměstnání, Multisport kartu a Sick days. O tyto benefity projevíli zaměstnanci největší zájem.

Návrhy na zlepšení na pobočce Pardubice 2

Pobočka Pardubice 2, tedy restaurace na Palackého třídě, má nejnáročnější podmínky ze všech poboček firmy MT Restaurant s. r. o., co se zaměstnanců týká. Tato pobočka patří mezi pět nejvýdělečnějších restaurací z celkového počtu 114 restaurací v České republice. Z důvodu, že je situována téměř v centru města, konkurenční boj o zaměstnance je v řešení na denním pořádku. Právě tento fakt nepodporuje tvorbu pevné základy zaměstnanců pracujících na plném úvazku, a směny jsou obsazovány z velké části nezletilými brigádníky.

V číslech, k 1. 3. 2023 měla pobočka Pardubice 2 celkem 145 zaměstnanců, z toho pouze 23 zaměstnanců pracuje na plný úvazek, 21 zaměstnanců pracuje na úvazek zkrácený a 10 z nich stále prezenčně studuje (pokrývají tedy pouze odpolední a víkendové směny). Zbýlých 101 zaměstnanců jsou brigádníci studující střední či vysokou školu. K 1. 1. 2023 firma registrovala, že 57 % zaměstnanců jsou studenti. K 1. 3. 2023 zaměstnává pobočka Pardubice 2 70 % brigádníků, a celkem 77 % studentů. To je o 20 % více, než je průměr ze všech pěti poboček. Možná právě vysoké procento brigádníků zapříčinilo, že při dotazníkovém šetření pouze na pobočce Pardubice 2 byly vztahy na pracovišti označeny za špatné či velmi špatné. Současně byly v menší míře označeny za špatné i osobní vztahy s kolegy na pracovišti. Zaměřit se na vztahy na pracovišti by se mělo stát prioritou pro vedoucí zaměstnance. Možností, jak utužit vztahy na pracovišti, může být zorganizování teambuildingové akce, vytváření týmových soutěží na směnách, ale i motivování zaměstnanců a patřičné ocenění podaného pracovního výkonu. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 36 % respondentů z pobočky Pardubice 2 se setkává s uznáním od nadřízeného méně často nebo vůbec. 29 % respondentů z téže pobočky uvedlo, že se s uznáním od nadřízeného setkává pouze 1 až 2krát měsíčně. V důsledku těchto faktů je potřeba, aby se vedoucí zaměstnanci a manažeři zaměřili na pochvalu a ocenění práce ostatních zaměstnanců. Nutno zmínit, že i vedoucí restaurace by se měl zaměřit na ocenění práce manažerského týmu. Posledním bodem doporučení pro pobočku Pardubice 2 je zaměření se výši platu a odměn manažerů. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 50 % manažerů na pobočce Pardubice 2 necítí, že by plat odpovídal vykonané práci. Je pochopitelné, že mzda je tabulkově daná pro všechny pobočky stejně, ale stále existuje možnost ocenit práci manažerů bonusem či osobním ohodnocením.

ZÁVĚR

Stabilní firma potřebuje stabilní zaměstnance. V dnešní době, kdy se zaměstnavatelé předhánají, kdo nabídne lepší pracovní podmínky, více benefitů, vyšší mzdu, je třeba se s konkurenčním trhem pokusit držet krok. Některé velké firmy začínají zavádět pouze čtyřdenní pracovní týden, jiní zaměstnavatelé poskytují možnost libovolného home office, pracovní podmínky se neustále zlepšují a je nutné, aby to zaměstnavatelé brali v potaz. Dalším neopomenutelným bodem, který pomáhá vyhrávat boj o zaměstnance, jsou zaměstnanecké benefity. V dnešní době existuje obrovské množství benefitů, a to od příspěvku na stravu, sport, relaxaci nebo příspěvek na důchodové připojištění či na jiná spoření. Zaměstnavatelé by se měli snažit rozšířit své portfolio benefitů, protože právě to bývá jedním z rozhodujících faktorů při výběru či změně pracovního místa. Je potřeba jít s dobou, protože pokud nebudou firmy reagovat ihned, špatně se náskok ostatních konkurentů dohnají.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se také stává stále důležitější součástí organizační strategie. A je důležité, aby si organizace uvědomily, že lidské zdroje a jejich potenciál jsou nejdůležitějším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat. Možností, jak může organizace rozvíjet své zaměstnance, existuje nesčetně mnoho. Mezi nejoblíbenější a nejčastěji využívané možnosti rozvoje patří kurzy cizích jazyků, nejčastěji angličtiny. Některé firmy zavádějí lekce angličtiny pro své zaměstnance v pracovní době, zaměstnanci absolvují kurzy v rámci své pracovní náplně, a nemusí si čas strávený na lekcích nadělávat. Dalšími často využívanými benefity, které mají za úkol rozvíjet zaměstnance, jsou různé rekvalifikační kurzy či kurzy na rozšíření dosavadních znalostí a schopností, např. rozšíření řídičského oprávnění.

Cílem této bakalářské práce bylo, na základě dotazníkového šetření a následné analýzy, navrhnout, jak zvýšit zaměstnaneckou loajalitu a spokojenost ve firmě. Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že prostor ke zlepšení přístupu k zaměstnancům je v otázce oceňování jejich práce jak po stránce psychologické, tak v podobě vyššího finančního ohodnocení či rozšíření portfolia nabízených benefitů. Ve společnosti obecně panuje dobrá nálada a vztahy jsou převážně označovány za dobré. Pokud se bude firma MT Restaurant řídit doporučením, je pravděpodobné, že to v dlouhodobém horizontu povede ke snížení vysoké fluktuace.

POUŽITÁ LITERATURA

- ABELL M., 2013. *The Law and Regulation of Franchising in the EU*. Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 97-8178-195-220-7.
- AMSTRONG M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-716-9614-5.
- BEDNÁŘ V., 2018. *Jak omezit fluktuaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLÁHA J., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- Coca-Cola HBC, 2023. *Kde působíme – 2023*. In: <https://www.coca-colahellenic.com> [online]. Praha, © 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: Kde působíme | Coca-Cola HBC (coca-colahellenic.com).
- CTIBOR J., HORÁČKOVÁ I., 2017. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, ISBN 97-880-755-2661-8.
- ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 o všeobecném ustanovení. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- EVANGELU J. E., 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-198-6.
- Franchising, 2022. Úspěšný franšizant se chodu pobočky věnuje denně - 2022. In: *Franchising.cz* [online]. 19.12.2022 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://franchising.cz/clanek/4428/uspesny-fransizant-chodu-pobocky-venuje-denne/>
- HARDYN M, 2021. Fluktuace zaměstnanců. In: *KG.cz* [online]. © 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kg.cz/fluktuace-zamestnancu/>
- HARDYN M., Analýza konkurence. In: *KG.cz* [online]. 06. 07. 2019 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kg.cz/analyza-konkurence/>
- HAUZAROVÁ M., *Portál pohoda, 2017. Zaměstnanecké benefity* [online]. In: *portal.pohoda.cz* [online]. 2. 10. 2017 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>

- HEJKRLÍK P., 2022. *V Rusku končí i Coca-Cola, PepsiCo, McDonald's a Starbucks – 2022*. In: *mam.cz* [online]. 9. 3. 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/2022-03/v-rusku-konci-i-coca-cola-pepsico-mcdonalds-a-starbucks/>
- Historie firmy, 2023. In: *Manufaktura.cz* [online]. Praha © 2023 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://manufaktura.cz/historie-firmy/>
- HORALÍKOVÁ M., 2006. *Personální řízení*. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1585-3.
- HRYZÁLKOVÁ E., MORÁČEK Z., 2022. *FKSP - Pravidla o hospodaření s fondem – 2022*. Praha: Verlag Dashöfer. ISBN 978-80-7635-073-1.
- KOCIANOVÁ R., 2010. *PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A METODY PERSONÁLNÍ PRÁCE*. Praha 7: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLÁŘOVÁ M., Žij úspěšně, 2020. *Jaká je ideální fluktuace zaměstnanců? – 2020*. In: *ŽijÚspěšně.cz* [online]. 21. června, 2020 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/jaka-je-idealni-fluktuace-zamestnancu/>
- KUČERA P., 2022. *Peníze.cz*. Minimální mzda stoupne. In: *Peníze.cz* [online]. 21. 12. 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/438971-minimalni-mzda-2023-zvyseni-proslo-ale-zarucena-mzda-nestoupne-nova-tabulka>
- Kurzy.cz*, 2023. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- MARKS marketing s.r.o.*, 2023. *Kvantitativní výzkum – 2023*. In: *marksmarketing.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/kvantitativni-vyzkum/>
- MARTINEK M., 1987. *Franchising*. Heidelberg: R. v. Decker's Verlag, G. Schenck. ISBN 37-6853-486-3.
- McDonald's*, 2022. *Váš názor – 2017*. In: *mcdonalds.cz* [online]. © 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: [McDonald's \(fast-insight.com\)](https://www.mcdonalds.cz/insight)
- MCGRATH J., BATES B., 2013. *The little book of big management theories ... and how to use them*. Harlow, England: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-78526-2.

- MULAČOVÁ V. MULAČ P., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NEŠPOR Z., 2018. Sociologická encyklopedie: Dotazníkové šetření. In: *encyklopedie.soc.cas.cz* [online]. 10.11.2018 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))
- POUROVÁ E., 2021. DRUHÝ PRACOVNÍCH POMĚRŮ V ROCE 2021 A JEJICH SPECIFIKA. In: *Eliskapourova.cz* [online]. 25.2. 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://eliskapourova.cz/druhy-pracovnich-pomeru-v-roce-2021/>
- PRUKNER V., 2014. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4329-4.
- Průvodce podnikáním, 2021. Fluktuace zaměstnanců: Jak jí zabránit? – 2021. In: *pruvodcepodnikanim.cz* [online]. 4. 2. 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>
- PŘIB J., 2016. Právní prostor: Loajalita zaměstnance – 2016. In: *pravni prostor.cz* [online]. 4. 8. 2016 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.pravni prostor.cz/clanky/pracovni-pravo/loajalita-zamestnance>
- REJF L., KRŮŽ J., 1996. *Personální řízení*. Praha: ČVUT. ISBN 978-80-247-4780-4.
- Rejstřík firem*, 2023. *MT Restaurant s.r.o.* – 2023. In: *rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 27.10.2020 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27076555/mt-restaurant-sro/>
- ŘEZNÍČKOVÁ M., 1999. *Franchising podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-257-8.
- Skrblík, 2021. Jak se počítá fluktuace zaměstnanců – 2021. In: *skrblik.cz* [online]. 9. března 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.skrblik.cz/navod/jak-se-pocita-fluktuace-zamestnancu/>
- Top Franchising, 2016. Tápete, kdo je kdo a co znamenají další franchisingové pojmy? – 2016. In: *Top Franchising.cz* [online]. 20. ledna 2016 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z:

<https://www.topfranchising.cz/franchisant-ci-franchisor-porad-tapete-je-znamenaji-ruzne-franchisove-pojmy/>

Univerzita online, 2012. Organizační struktura podniku – 2012. In: *univerzita-online.cz* [online]. © 2012 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>

URBAN L., DUBSKÝ J., MURDZA K, 2011. Masová komunikace a veřejné mínění. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3563-4

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Dotazník

PŘÍLOHA A – Dotazník

Spokojenost zaměstnanců franchisové sítě

Milý kolego,

ráda bych tě poprosila o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je zcela anonymní a nezabere ti více než 5 minut.

Děkuji,

Barbora Pilná

1. Jaké jsou podle tebe vztahy ve společnosti obecně?

Vyber jednu odpověď:

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

2. Jaké máš ty osobně vztahy s kolegy na pracovišti?

Vyber jednu odpověď:

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

3. Jaké máš ty osobně vztahy se svými nadřízenými?

Vyber jednu odpověď:

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

4. Jak často se setkáváš s uznáním od svého nadřízeného?

Vyber jednu odpověď:

- Při každé směně/ téměř při každé směně
- Přibližně 1-2x týdně
- Přibližně 1-2x měsíčně
- Méně často
- Nikdy

5. Byl ti někdy nabídnut karierní postup na vyšší pozici?

Vyber jednu odpověď:

- Ano, a nabídku jsem přijal/a
- Ano, a nabídku jsem nepřijal/a
- Ne

6. Cítíš se při směně přetěžovaný?

Vyber jednu odpověď:

- Nikdy/ téměř nikdy
- Občas
- Velmi často
- Každou směnu/ téměř každou směnu

7. Myslíš si, že tvůj nadřízený objektivně hodnotí tvou práci?

Vyber jednu odpověď:

- Ano vždy
- Obvykle ano
- Pouze někdy
- Téměř nikdy/ nikdy

8. Zajímá se o tebe tvůj nadřízený? (jak se máš, jak se ti v práci líbí, ...)

Vyber jednu odpověď:

- Ano vždy
- Obvykle ano
- Pouze někdy
- Téměř nikdy/ nikdy

9. Je ti vyhověno s tvými požadavky na směny?

Vyber jednu odpověď:

- Ano vždy
- Obvykle ano
- Pouze někdy
- Téměř nikdy/ nikdy

10. Cení si vedení tvých nápadů?

Vyber jednu odpověď:

- Ano vždy
- Obvykle ano
- Pouze někdy
- Téměř nikdy/ nikdy

11. Máš možnost učit se nové věci nad rámec svých pracovních povinností? (nové stanoviště, čištění strojů, počítání inventury a další)

Vyber jednu odpověď:

- Ano
- Ne

12. Je tvůj plat adekvátní k tebou vykonané práci?

Vyber jednu odpověď:

- Ano
- Ne

13. Benefity - označ prosím benefity, které máš k dispozici:

Vyber jednu nebo více odpovědí:

- Příspěvek na stravu nebo slevu, stravné
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na pracovní obuv
- Výhodný mobilní tarif
- Služební zařízení (notebook, počítač, telefon, ...)
- Služební automobil
- Flexibilita směn
- Home office (pokud je při tvé práci možný)

- Jiné...

14. Benefity - označ prosím benefity, které bys rád využíval/a:

Vyber jednu nebo více odpovědí:

- Příspěvek na stravu, slevu nebo stravné
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na pracovní obuv
- Výhodný mobilní tarif
- Služební zařízení (notebook, počítač, telefon, ...)
- Služební automobil
- Flexibilita směn
- Home office (pokud je při tvé práci možný)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Multisport karta nebo příspěvek na zdravotní aktivity
- Cafeterie
- Sick days
- Dovolena 5 a více týdnů

- Jiné...

15. Byla ti někdy nabídnuta možnost zúčastnit se teambuildingové nebo firemní akce?

Vyber jednu odpověď:

- Ano, nabídku jsem přijal/a
- Ano, a nabídku jsem nepřijal/a
- Ne

16. Měl/měla bys zájem zúčastnit se teambuildingové nebo firemní akce?

Vyber jednu odpověď:

- Ano
- Ne
- Nevím/ možná

17. Jsi zaměstnaný/á na:

Vyber jednu odpověď:

- Brigádu (DPP, DPČ)
- Zkrácený úvazek
- Plný úvazek/ hlavní pracovní poměr

18. Označ pozici, na které v současné době pracuješ:

Vyber jednu odpověď:

- Crew v tréninku - zelená jmenovka
- Crew - žlutá jmenovka
- Lídr péče o hosty, Crew trenér nebo Barista
- Manažer (floor manažer, shift manažer, 2. asistent, 1. asistent)
- Ostatní

19. Jak dlouho pracuješ u této společnosti?

Vyber jednu odpověď:

- Méně než 3 měsíce
- 3-11 měsíců
- 12-23 měsíců
- 2-5 let
- Více než 5 let

20. Vyber restauraci, na které pracuješ:

Vyber jednu odpověď:

- Pardubice 1 – Třída Míru
- Pardubice 2 – Palackého třída
- Osice – dálnice D11
- Vrbová Lhota – dálnice D11
- Praha – OC Stromovka

- Pokud jiná, doplň ji:

21. Jsi denním (prezenčním) studentem?

Vyber jednu odpověď:

- Ano
- Ne

22. Jaký je tvůj věk?

Vyber jednu odpověď:

- 15-24 let
- 25-34 let
- 35-44 let
- 45-54 let
- 55 a více let

23. Jakého jsi pohlaví?

Vyber jednu odpověď:

- Muž
- Žena
- Nechci odpovídat

24. Pokud máš nějaký doplňující komentář, prosím, vlož ho níže.

- Napište jedno nebo více slov.