

Vliv moderních technologií na řízení lidských zdrojů v kavárnách

Tereza Dolníková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Tereza Dolníková
Osobní číslo:	L24682
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Vliv moderních technologií na procesy řízení lidských zdrojů

Zásady pro vypracování

- Na základě studia odborné literatury zpracujte literární rešerši týkající se předmětné problematiky.
- Aplikací vhodných metod posuďte vliv moderních technologií na procesy řízení lidských zdrojů.
- Na základě výsledků analýzy zformulujte závěry a navrhněte opatření k ošetření zjištěných nedostatků.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, *Řízení lidských zdrojů moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. 928 s. 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.
2. DŮMĚNY, Dávid. *Řízení lidských zdrojů a vybraná témata managementu a leadershipu: publikace pro management soukromých bezpečnostních firem a pro další subjekty v segmentu komerční bezpečnosti*. Praha: Tomáš Nosek-Nakladatelství TN, 2024. ISBN 978-80-88422-57-0.
3. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTECKÝ, Marek. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-998-0.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. QUESENBERRY, Keith A., *Social media strategy: marketing, adverting, and public relations in the consumer revolution*. Fourth edition. Rowman & Littlefield, 2025. ISBN 978-1-5381-6709-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. června 2025**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. srpna 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 6. června 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

3.8.2025

V Uherském Hradišti, dne



.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá využitím moderních technologií v oblasti řízení lidských zdrojů v gastronomii, se zaměřením na malé provozy jako jsou kavárny. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, specifika sektoru pohostinství a aktuální trendy v digitalizaci HR procesů, jako je využití nástrojů typu ATS, HRIS nebo umělé inteligence. Praktická část vychází z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a manažery kaváren a zaměřuje se na míru využívání technologií, jejich přínosy a bariéry v praxi. Cílem práce je identifikovat klíčové výhody a slabiny digitalizace HR v tomto specifickém sektoru a navrhnout doporučení pro efektivnější řízení personální agendy v gastronomii.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, gastronomie, digitalizace, kavárna, HRIS, ATS, umělá inteligence

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the use of modern technologies in human resource management within the hospitality industry, with particular emphasis on small businesses such as cafés. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical section defines key HRM concepts, specifics of the hospitality sector, and current trends in digital HR processes, including tools such as ATS, HRIS and artificial intelligence. The practical part is based on a questionnaire survey among café employees and managers and examines the extent of technology usage, its benefits and challenges. The aim is to identify the strengths and weaknesses of HR digitalization in this context and to propose recommendations for more effective personnel management in gastronomy.

Keywords: human resource management, gastronomy, digitalization, café, HRIS, ATS, artificial intelligence

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda vyjádřila upřímné poděkování vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., za odborné vedení, vstřícnost, trpělivost a cenné připomínky, které mi poskytla v průběhu zpracování této práce. Její věcný a zároveň podporující přístup mi výrazně pomohl při formování odborného obsahu i při metodickém vedení praktické části.

Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření a ochotně sdíleli své zkušenosti a názory. Jejich otevřenost a časová vstřícnost byly klíčové pro získání relevantních dat, na nichž je práce založena.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 DEFINICE A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V GASTRONOMII	15
2.1 PROCESY V HRM A SPECIFIKA KAVÁRENSKÉHO PROSTŘEDÍ	16
Nábor zaměstnanců	16
Onboarding – adaptace nových zaměstnanců	16
2.1.1 Motivace zaměstnanců	17
2.1.2 Hodnocení zaměstnanců.....	18
2.1.3 Hodnocení výkonu	19
2.1.4 Fluktuace zaměstnanců	20
2.2 VÝZVY V OBLASTI HR V POHOSTINSTVÍ.....	21
2.2.1 Nedostatek kvalifikovaných pracovníků a snižující se atraktivita oboru.....	23
2.2.2 Personální řízení a provozní specifika	23
3 MODERNÍ TECHNOLOGIE V OBLASTI HR.....	26
3.1 DIGITALIZACE A AUTOMATIZACE PROCESŮ	27
3.1.1 Digitalizace provozu a vliv pokladních systémů v řízení lidských zdrojů.....	29
3.2 TECHNOLOGICKÉ NÁSTROJE V HR (ATS,HRIS,AI)	30
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
4 ÚVOD PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	34
4.1 CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	34
4.2 CÍL VÝZKUMU	35
4.3 POPIS VZORKU A METODOLOGIE	36
5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	37
5.1.1 Plánování směn	37
5.1.2 Evidence docházky.....	37
5.1.3 Interní komunikace.....	38
5.1.4 Hodnocení pracovního výkonu	38
5.1.5 Investice do HR technologií.....	38
6 SWOT ANALÝZA	40
6.1.1 Metodika zpracování	40
6.1.2 Stanovení vah	40
6.1.3 Vyhodnocení SWOT analýzy	42
7 MATICE RIZIK.....	44
7.1.1 Metodika zpracování	44
7.1.2 Výsledky analýzy rizik.....	45
7.1.3 Zhodnocení výsledků matice rizik	45

8	IMPLEMENTACE.....	47
8.1.1	Nábor zaměstnanců	47
8.1.2	Plánování směn a docházka.....	47
8.1.3	Interní komunikace.....	48
8.1.4	Onboarding a školení nových zaměstnanců	48
8.1.5	Hodnocení výkonu a zpětná vazba	48
8.2	SNÍŽENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	49
8.3	EFEKTIVNÍ PLÁNOVÁNÍ SMĚN	49
	Závěr implementace	50
	ZÁVĚR.....	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů (HRM – Human Resource Management) představuje klíčovou součást každé organizace bez ohledu na její velikost či zaměření. Efektivní práce s lidským kapitálem výrazně ovlivňuje nejen provozní úspěšnost, ale také dlouhodobou konkurenceschopnost podniku. V současné době, která je charakterizována rychlým technologickým pokrokem a dynamickými změnami na trhu práce, nabývá strategické řízení lidských zdrojů na ještě větším významu. Organizace jsou nuceny pružně reagovat na měnící se očekávání zaměstnanců, nedostatek kvalifikované pracovní síly, rostoucí fluktuaci i potřebu optimalizace personálních procesů.

Zejména sektor pohostinství, a konkrétně kavárenské provozy, se potýká se specifickými výzvami – nepravidelnou pracovní dobou, sezónností, vysokou mírou odchodovosti pracovníků a omezenými kapacitami pro personální řízení. Právě zde mohou moderní technologie představovat významný nástroj podpory. Digitalizace HR procesů, využití aplikací pro plánování směn, interní komunikaci či nábor, ale i nástroje jako ATS (Applicant Tracking Systems), HRIS (Human Resources Information Systems) a umělá inteligence, umožňují zefektivnit každodenní řízení zaměstnanců a posilovat pracovní stabilitu.

Cílem této práce je analyzovat možnosti využití moderních technologií v oblasti řízení lidských zdrojů v gastronomii, především v prostředí kaváren, a identifikovat jejich přínosy i případná úskalí. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů HRM, specifika pohostinství z hlediska personální práce a roli digitalizace v současném HR. Praktická část poté vyhodnocuje dotazníkové šetření realizované mezi zaměstnanci a vedoucími kavárenských provozů s cílem zjistit míru využívání HR technologií, jejich vnímání a dopad na pracovní prostředí.

Výsledky práce by měly přispět k hlubšímu porozumění aktuálním trendům v oblasti personálního řízení v menších gastronomických provozech a nabídnout doporučení pro efektivnější využití dostupných digitálních nástrojů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management – HRM) je moderním konceptem práce s lidmi v organizaci, který považuje zaměstnance za klíčový zdroj prosperity podniku. Jeho cílem je efektivně využívat, rozvíjet a motivovat lidský potenciál v souladu s cíli organizace. Zatímco v minulosti byla personální agenda spojována především s administrativou, dnešní pojetí HRM zahrnuje strategické plánování, inovace, firemní kulturu, rozvoj leadershipu a zajištění konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím lidí (Koubek, 2015, s. 16; Storey, 2007, s. 8).

Podle Armstronga a Taylora je HRM „strategický a ucelený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong, 2015, s. 4). Důraz se klade nejen na výběr a odměňování pracovníků, ale také na budování vztahů, organizaci práce, zajištění spokojenosti a kontinuálního rozvoje lidského kapitálu.

Koubek definuje řízení lidských zdrojů jako proces, který „zajišťuje, že organizace má v daný čas, na daném místě a za odpovídajících podmínek k dispozici zaměstnance s požadovanou kvalifikací a motivací“ (Koubek, 2015, s. 17–18). HRM se tak stává aktivním nástrojem organizace, který přispívá k dosažení dlouhodobé stability i agility v měnícím se prostředí.

Ulrich (2016, s. 28) uvádí, že současné HR oddělení musí fungovat jako strategický partner vedení organizace, podporovat transformaci firmy, tvořit hodnoty a zároveň budovat důvěru mezi zaměstnanci. To znamená, že HR se neomezuje na provozní činnost, ale ovlivňuje klíčová rozhodnutí, např. v oblasti změnového řízení, restrukturalizace nebo talent managementu.

Storey (2007, s. 11) upozorňuje, že HRM přineslo zásadní odklon od tradiční „personální práce“ – již nejde jen o reakci na aktuální personální potřeby, ale o proaktivní řízení lidského kapitálu s důrazem na jeho strategické využití. HRM zahrnuje čtyři základní pilíře: nábor a výběr, školení a rozvoj, hodnocení výkonu a odměňování, a řízení pracovních vztahů.

Zároveň roste význam lidských zdrojů jako konkurenční výhody. Dle Boxalla a Purcella (2016, s. 21) jsou právě lidé tím, co dává firmám schopnost inovovat, zvyšovat kvalitu služeb a reagovat na změny na trhu. HR strategie musí být v souladu s celkovou strategií podniku a přizpůsobovat se dynamice prostředí, včetně nástupu digitalizace a měnících se očekávání zaměstnanců.

Současné pojetí HRM zdůrazňuje i etický rozměr řízení lidí – tedy zajištění důstojných pracovních podmínek, rovnosti příležitostí a participace zaměstnanců na rozhodování. Jak upozorňuje Torrington (2017, s. 37), „v centru HRM musí stát nejen ziskovost, ale i respekt k lidské důstojnosti a hodnotám“. Firmy, které toto pochopí, dosahují vyšší angažovanosti zaměstnanců a nižší fluktuace.

Podle moderních výzkumů (Baron & Armstrong, 2022; CIPD, 2021) se ukazuje, že firmy, které integrují HR do strategického plánování, jsou dlouhodobě výkonnější, mají silnější značku zaměstnavatele a snadněji přitahují talentované pracovníky.

Z výše uvedeného je zřejmé, že řízení lidských zdrojů dnes přesahuje rámec rutinních úkonů. Je komplexním, dynamickým a strategickým nástrojem rozvoje firmy. Představuje most mezi lidským potenciálem a efektivitou, který – pokud je správně nastaven – může být klíčovým faktorem úspěchu každé organizace bez ohledu na její velikost či sektor působení.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V GASTRONOMII

Oblast v gastronomii se řadí mezi odvětví s vysokými nároky na kvalitu lidských zdrojů. Každodenní kontakt se zákazníky, dynamické pracovní prostředí, častá fluktuace pracovníků a potřeba vysoké flexibility kladnou HR procesy v tomto sektoru specifické požadavky. Podle Koubka (2015, s. 102-104) je gastronomie typickým příkladem služby s přímým a intenzivním mezilidským kontaktem, kde zaměstnanci plní nejen pracovní, ale i reprezentativní roli.

Úspěch kavárenského provozu závisí nejen na kvalitě nabízených produktů, ale především na lidském faktoru – ochotě, komunikativnosti a profesionálním přístupu personálu. Armstrong a Taylor (2015, s. 58) zdůrazňují, že personální strategie v pohostinství musí reagovat na vysokou konkurenci, sezónnost a nestálost pracovního trhu, přičemž klíčovým aspektem je schopnost přitáhnout a udržet motivované zaměstnance.

Jak doplňují Boxall, Purcell a Wright (2008, s. 74-76), efektivní řízení lidských zdrojů v sektoru služeb musí zahrnovat nejen tradiční prvky HRM, ale i strategický přístup, který reflektuje změny na trhu práce a rostoucí očekávání zákazníků. Důležitá je schopnost managementu pracovat s emocemi a mezilidskými vztahy, které jsou v pohostinství zásadní pro udržení zákaznické loajality (Glikson & Woolley, 2020, a. 112).

Hajerová Müllerová, Depoo a Střítecký (2024, s.35-36) upozorňují, že v oblasti služeb obecně, a v gastronomii obzvlášť, hraje zásadní roli tzv. „emocionální práce“ – tedy schopnost zaměstnanců regulovat své chování a emoce vůči zákazníkům tak, aby podpořili pozitivní zákaznickou zkušenost. To zvyšuje nároky nejen na výběr zaměstnanců, ale i na jejich školení, motivaci a průběžné hodnocení.

Z pohledu rozvoje zaměstnanců v gastronomii je důležité budovat tzv. „servisní kulturu“, která se projevuje profesionalitou, stabilitou týmu a důrazem na kvalitu služeb (Ulrich, 1996. s. 88). Tato kultura se formuje prostřednictvím leadershipu, školení a správného výběru zaměstnanců, kteří odpovídají hodnotám podniku.

2.1 Procesy v HRM a specifika kavárenského prostředí

Nábor zaměstnanců

Nábor (*recruitment*) je proces vyhledávání a získávání vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Armstrong a Taylor (2015, s. 195–196) uvádějí, že cílem je přilákat dostatek kvalifikovaných uchazečů, kteří odpovídají požadavkům pozice i hodnotám organizace. V kavárenském prostředí je důležitý důraz nejen na technické schopnosti, ale i na měkké dovednosti – zejména komunikaci, odolnost vůči stresu a týmovou spolupráci (Peterson, 2022, s. 27).

Döménye (2024, s. 59) doporučuje kombinovat formální a neformální náborové metody – pracovní portály, sociální sítě a osobní doporučení. Významnou roli hraje také budování značky zaměstnavatele (*employer branding*), které oslovuje zejména mladé kandidáty (Treven, 2020, s. 9).

Onboarding – adaptace nových zaměstnanců

Onboarding je proces začlenění nového zaměstnance do organizace. Podle Hajerové Müllerové et al. (2024, s. 108–109) by měl být onboarding strukturovaný, zahrnovat nejen školení, ale i seznámení s firemní kulturou, očekáváním a hodnotami. Efektivní onboarding prokazatelně snižuje fluktuaci a zvyšuje pracovní výkonnost (Dessler, 2020, s. 205).

V prostředí kaváren probíhá onboarding často formou mentorování – nový pracovník se učí od zkušenějších kolegů. Tento přístup je praktický, ale je vhodné ho doplnit standardizovaným obsahem: seznámením s provozními pravidly, hygienou, bezpečností a způsobem komunikace se zákazníkem (Nguyen & Simkin, 2021, s. 43).

Školení a rozvoj

Pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců je v pohostinství klíčem ke kvalitním službám. Döménye (2024, s. 63–64) zdůrazňuje důležitost prakticky orientovaných tréninků – nejen o produktech a technologiích, ale i o zákaznické komunikaci a krizových situacích.

Armstrong a Taylor (2015, s. 327–330) doporučují rozvíjet *learning culture* – tedy prostředí, které podporuje průběžné učení a osobní růst. V kavárnách lze školení kombinovat: úvodní instruktáž doplnit e-learningem, baristickými workshopy nebo tréninky měkkých dovedností.

Digitální technologie dnes umožňují školení zefektivnit – pomocí videí, mobilních aplikací nebo gamifikovaných kvízů. Čížek (2023, s. 78) upozorňuje, že e-learning šetří čas provozu a zároveň zvyšuje dostupnost vzdělávání. Podle Bersina (2023) je personalizované digitální školení trendem zejména v sektoru služeb s vysokou fluktuací.

2.1.1 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců, efektivní hodnocení jejich výkonu a řízení fluktuace představují klíčové oblasti řízení lidských zdrojů, které mají zásadní dopad na kvalitu služeb a stabilitu personálu, obzvláště v prostředí kaváren a gastronomie.

Motivace je v odborné literatuře definována jako vnitřní síla, která podněcuje jednotlivce k určitému chování a pracovnímu výkonu. Koubek (2015, s. 234) chápe motivaci jako souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují ochotu zaměstnance podávat pracovní výkon. Armstrong a Taylor (2015, s. 177) rozlišují dva základní typy motivace – vnitřní (intrinsickou) a vnější (extrinsickou).

Vnitřní motivace vychází z pocitu naplnění, uznání nebo zájmu o práci. V prostředí kaváren může být podporována například možností zaměstnanců ovlivnit produkty, účastnit se tvorby novinek nebo navrhopvat zlepšení služeb. To vytváří prostor pro kreativitu a osobní angažovanost, která se odráží v kvalitě práce a celkové spokojenosti (Peterson, 2022, s. 24).

Vnější motivace je spojena s hmotnými podněty – například finančním ohodnocením, bonusy, zaměstnaneckými slevami nebo volnem navíc. Pokud jsou tyto odměny spravedlivě nastavené a odpovídají skutečnému výkonu, mohou výrazně přispět ke stabilitě týmu a snížit fluktuaci (Treven, 2020, s. 10; Döménye, 2024, s. 57).

V gastronomii se osvědčuje kombinace obou přístupů. Zaměstnanci oceňují nejen férovou mzdu a flexibilitu směn, ale také dobré mezilidské vztahy a možnost profesního růstu. Podle Hajerové Müllerové, Depoo a Stříteckého (2024, s. 111–113) je optimální motivační systém takový, který zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců a současně podporuje cíle organizace. K nefinančním nástrojům patří uznání, delegování odpovědnosti, možnost rozvoje a zpětná vazba.

Výzkum Woollarda (2019, s. 45) potvrzuje, že zaměstnanci v pohostinství oceňují zejména neformální a přímé uznání od nadřízených, kvalitní pracovní kolektiv a možnost aktivně se podílet na chodu provozu. Tyto faktory mají výrazný vliv na jejich spokojenost, výkon i ochotu zůstat u zaměstnavatele dlouhodobě.

2.1.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení výkonu je systematický proces, jehož cílem je posoudit pracovní výsledky zaměstnance, poskytnout mu zpětnou vazbu a stanovit další rozvojové cíle. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 249) by měl být hodnoticí systém transparentní, objektivní a zaměřený na podporu růstu, nikoliv pouze na kontrolu. Důležitou součástí hodnocení je nejen ocenění úspěšně zvládnutých činností, ale také identifikace oblastí, ve kterých může zaměstnanec dosáhnout zlepšení.

V prostředí pohostinství, zejména v kavárnách, se běžně využívá neformální hodnocení výkonu – formou průběžné zpětné vazby během směn, rozhovorů s vedoucími nebo tzv. „after-shift“ zhodnocení. Tento přístup je praktický a flexibilní, avšak často postrádá ucelená kritéria a kontinuitu rozvoje (Peterson, 2022, s. 33). Neformální přístup může být doplněn formálním hodnoticím systémem, který podle Döményeho (2024, s. 64–65) přináší dlouhodobé benefity – mimo jiné pomáhá nastavovat výkonnostní standardy, zvyšovat spravedlnost hodnocení a plánovat profesní růst zaměstnanců.

Mezi nejčastěji sledované oblasti v gastronomii patří dochvilnost, úroveň zákaznického servisu, týmová spolupráce, efektivita práce, zvládání stresu či hygienické návyky. Cílem hodnocení by neměla být jen klasifikace výkonu, ale i jeho propojení s možnostmi dalšího vzdělávání a s motivačními prvky (Woollard, 2019, s. 47).

Důležitou roli hrají také digitální nástroje, které zvyšují objektivitu hodnocení. Podle Čížka (2023, s. 79) moderní softwarové systémy umožňují sledovat výkonnostní ukazatele v reálném čase – například pomocí aplikací pro správu docházky, zpětnou vazbu od zákazníků nebo sledování prodejů. Tyto systémy zajišťují, že hodnocení je konzistentní, přesné a průběžné.

Současné přístupy zdůrazňují význam obousměrné zpětné vazby. Zaměstnanci by měli mít příležitost nejen být hodnoceni, ale i vyjádřit svůj názor, upozornit na překážky v práci a navrhnout zlepšení. Tím se zvyšuje důvěra mezi vedením a pracovníky a dochází k aktivnímu zapojení zaměstnanců do řízení kvality provozu (Hajerová Müllerová et al., 2024, s. 113).

Transparentní hodnoticí systém pozitivně ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale i fluktuaci. Zaměstnanci, kteří mají pocit, že jsou hodnoceni objektivně a jejich práce je oceňována, vykazují vyšší míru motivace, spokojenosti i loajality (Treven, 2020, s. 11). Naopak, nespravedlivé nebo nejasné hodnocení může vést k demotivaci a odchodům.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 254) by měl být výsledek hodnocení propojen s konkrétními rozvojovými plány, jako jsou školení, povýšení, přiznání bonusů nebo změna pracovních úkolů. Díky tomu lze cíleně rozvíjet dovednosti klíčové pro danou pozici, například schopnost práce pod tlakem, zákaznickou orientaci nebo organizační zdatnost.

2.1.3 Hodnocení výkonu

Hodnocení pracovní výkonnosti je systematický nástroj personálního řízení, jehož účelem je nejen objektivní posouzení pracovních výsledků, ale také podpora profesního rozvoje zaměstnanců. Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 249), účinný hodnoticí proces musí být férový, transparentní a rozvojově orientovaný. Cílem není pouze zhodnotit, co zaměstnanec zvládl, ale i poskytnout doporučení, kde a jak se může zlepšovat.

V gastronomii je běžná praxe založena spíše na průběžné, neformální zpětné vazbě – často formou rozhovorů po směně nebo během výkonu práce. Tento přístup umožňuje rychlou reakci na aktuální situace, ale z dlouhodobého hlediska nemusí poskytovat dostatečný prostor pro hlubší rozvoj zaměstnance (Peterson, 2022, s. 33). Z těchto důvodů je vhodné kombinovat běžnou operativní zpětnou vazbu s pravidelným formálním hodnocením výkonu, ideálně alespoň jednou ročně (Döménye, 2024, s. 64–65).

Strukturované hodnocení by mělo vycházet z předem daných kritérií, která reflektují specifika dané pracovní pozice. V kavárenském provozu může jít například o úroveň zákaznického servisu, spolehlivost, týmovou spolupráci nebo schopnost zvládat stresové situace. Smyslem hodnocení není pouze zaznamenání aktuální výkonnosti, ale především vytvoření základu pro další profesní růst zaměstnance (Woollard, 2019, s. 47).

Moderní přístupy k řízení výkonu stále více využívají digitální nástroje. Dle Čížka (2023, s. 79) aplikace pro evidenci docházky, výkonnosti nebo prodeje umožňují sběr dat v reálném čase a přispívají ke zvýšení přesnosti a objektivity celého procesu. Tyto technologie navíc usnadňují sledování individuálního pokroku zaměstnanců i plánování jejich rozvoje.

Významnou součástí hodnocení by měla být i obousměrná komunikace – zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit se ke svému výkonu, popsat vlastní zkušenosti i sdílet návrhy na zlepšení. Hajerová Müllerová, Depoo a Strítecký (2024, s. 113) upozorňují, že právě otevřený dialog mezi pracovníkem a nadřízeným posiluje vzájemnou důvěru a zvyšuje efektivitu pracovních vztahů.

Transparentní přístup k hodnocení, založený na jasných a předem známých pravidlech, má prokazatelný vliv na pracovní spokojenost a motivaci. Zaměstnanci, kteří mají jistotu, že jejich výkony jsou hodnoceny spravedlivě, mají vyšší tendenci zůstat v podniku, více se angažovat a aktivně se podílet na jeho rozvoji (Treven, 2020, s. 11).

Hodnoticí proces by měl být rovněž propojen s dalšími nástroji personálního řízení, jako jsou školení, kariérní růst, odměny nebo změna pracovního zařazení. Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 254), právě kombinace hodnocení výkonu s rozvojovými programy zajišťuje, že hodnocení má skutečný dopad na motivaci zaměstnanců i na kvalitu poskytovaných služeb.

2.1.4 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců – tedy jejich odchod z organizace a nutnost následné náhrady – představuje v gastronomickém sektoru dlouhodobý a často opakující se problém. Jak uvádí Koubek (2015, s. 252), určitá míra fluktuace je přirozenou součástí personálního cyklu, avšak její nadměrný výskyt může vést k řadě negativních důsledků, včetně ztráty know-how, zvýšených nákladů na nábor a zaškolení či poklesu kvality poskytovaných služeb.

V prostředí kaváren je vysoká fluktuace zpravidla důsledkem nízké mzdové úrovně, nepravidelné pracovní doby a fyzické i psychické náročnosti práce. Mnoho pozic v tomto odvětví zastávají studenti nebo osoby pracující na částečný úvazek, které často nevnímají tuto práci jako dlouhodobé profesní ukotvení (Hajerová Müllerová, Depoo & Strítecký, 2024, s. 119). Důsledkem je značná personální nestabilita, která výrazně zatěžuje manažery i HR oddělení.

Jedním z klíčových nástrojů snižování fluktuace je vytváření pozitivní pracovní kultury. Dle Woollarda (2019, s. 44) zaměstnanci častěji zůstávají v podniku, kde se cítí respektováni, mají možnost profesního rozvoje a vnímají svou práci jako smysluplnou. K tomu napomáhají motivační programy, mentoring, pravidelné vzdělávání a také férový systém uznání a odměn (Treven, 2020, s. 12).

Významným faktorem ovlivňujícím setrvání zaměstnanců je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Nepravidelný rozvrh, dlouhé směny a práce o víkendech často vedou k vyčerpání a následné demotivaci. Zaměstnavatelé, kteří nabízejí flexibilní plánování směn, předvídatelný pracovní rozvrh a podporují individuální potřeby pracovníků, dosahují nižší míry odchodů (Peterson, 2022, s. 29).

V praxi se osvědčuje také pravidelné sledování důvodů, proč zaměstnanci odcházejí. Výstupní pohovory nebo anonymní dotazníky pomáhají identifikovat systémové nedostatky, které lze následně cíleně řešit. Čížek (2023, s. 83) poukazuje na přínos digitálních HR nástrojů, které umožňují efektivní plánování směn, správu docházky a rychlou komunikaci, což přispívá k vyšší transparentnosti i spokojenosti zaměstnanců.

Zásadní roli hraje také modernizace náboru a onboardingu. Automatizované systémy pro výběr pracovníků a online školení umožňují rychlejší zapracování nových zaměstnanců, snižují náklady na školení a zvyšují šanci, že noví pracovníci úspěšně zvládnou adaptaci v prvních týdnech zaměstnání (Döménye, 2024, s. 67).

V oblasti prevence vyhoření a podpory duševní pohody lze využít i cílené programy zaměřené na zvládání stresu, workshopy nebo konzultace s odborníky. Tyto aktivity zvyšují psychickou odolnost zaměstnanců a mohou přispět k udržení stabilního pracovního týmu.

Ačkoliv se fluktuace v pohostinství zcela eliminovat nedá, lze její míru výrazně snížit díky promyšlenému personálnímu přístupu. Flexibilita, rozvojové příležitosti, digitální podpora HR procesů a péče o pracovní pohodu představují základní pilíře strategie pro udržení kvalitních zaměstnanců.

2.2 Výzvy v oblasti HR v pohostinství

Oblast řízení lidských zdrojů (HRM) v pohostinství čelí celé řadě specifických výzev, které pramení jak z povahy samotného odvětví, tak z měnících se očekávání zaměstnanců i zákazníků. Gastronomie je charakteristická vysokou mírou fluktuace, sezónností provozu, nepravidelnou pracovní dobou a často nízkou mírou formalizace personálních procesů. Tyto faktory kladou zvýšené nároky na personální oddělení a provozní management, který musí reagovat flexibilně a inovativně, zejména v oblasti náboru, motivace a udržení pracovníků (Hajerová Müllerová et al., 2024, s. 45–47; Treven, 2020, s. 8).

Sezónní výkyvy v návštěvnosti restaurací a kaváren vedou k potřebě rychlého přizpůsobení pracovních kapacit. V letních měsících nebo během svátků je často nutné zvýšit počet zaměstnanců, zatímco mimo sezónu je personál nadbytečný. Tento cyklus způsobuje nestabilitu, která přispívá k vysoké fluktuaci, zejména u studentů a pracovníků na částečný úvazek, kteří v gastronomii často hledají pouze krátkodobé přivýdělký (Peterson, 2022, s. 29).

Koubek (2015, s. 253) upozorňuje, že plánování lidských zdrojů je v pohostinství komplikováno každodenními výkyvy v návštěvnosti a provozních potřebách. Tyto podmínky ztěžují implementaci dlouhodobých strategických přístupů v HRM a nutí zaměstnavatele k operativnímu řízení, což často zvyšuje tlak na zaměstnance i manažery.

Další výzvou je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Provozy často narážejí na absenci uchazečů s potřebnými schopnostmi, zkušenostmi nebo pracovním nasazením. Podle Hajerové Müllerové, Depoo a Stříteckého (2024, s. 89) je proto nutné zaměřit se více na interní rozvoj, školení a efektivní adaptaci nových pracovníků. To ovšem zvyšuje náklady i časové nároky na školitele a provozní management.

Dömény (2024, s. 58–60) doplňuje, že pracovní podmínky v gastronomii bývají fyzicky i psychicky náročné. Nepravidelná pracovní doba, stres, nízké mzdy a tlak na výkon jsou faktory, které zvyšují riziko syndromu vyhoření a vedou k časté pracovní nespokojenosti a nemocnosti. Zajištění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, možnost regenerace a programy na podporu duševního zdraví zaměstnanců tak hrají klíčovou roli v udržení personální stability.

Well-being programy, jako jsou workshopy na zvládání stresu nebo konzultace s odborníky, přispívají ke zvýšení psychické odolnosti a motivace pracovníků (Woollard, 2019, s. 44). Zahraniční studie (např. SH DiVA, 2024) potvrzují, že organizace, které investují do péče o pracovníky a work-life balance, zaznamenávají vyšší výkon i loajalitu zaměstnanců.

Významnou roli v moderním HR managementu v pohostinství hraje digitalizace. Technologická řešení jako elektronické plánování směn (např. aplikace Planday nebo Dotykačka), online školení a automatizovaný nábor mohou významně zefektivnit provoz. Digitální HRM systémy usnadňují docházku, správu dokumentace i sledování výkonnosti, čímž zvyšují transparentnost a snižují administrativní zátěž (Čížek, 2023, s. 83). E-learningové platformy navíc umožňují rychlé zaškolení i flexibilní přístup k obsahu, což urychluje onboarding nových pracovníků (Döménye, 2024, s. 67).

Sociální sítě a online inzerce (např. Facebook Jobs, Jobs.cz, Gastrojobs) zároveň rozšiřují možnosti nábora a oslovují nové generace pracovníků zvyklých na digitální prostředí. Využití algoritmických náborových nástrojů, jako jsou ATS (Applicant Tracking Systems), umožňuje efektivní třídění uchazečů a zkracuje dobu výběrového řízení.

Vzhledem k demografickým změnám je navíc vhodné zohlednit rostoucí podíl starších pracovníků v odvětví. Ti přinášejí zkušenosti a stabilitu, často slouží jako mentoři pro méně

zkušené kolegy a mohou přispět ke snížení fluktuace (Woollard, 2019, s. 41; Armstrong & Taylor, 2015, s. 321).

Z výše uvedeného vyplývá, že HR v pohostinství vyžaduje kombinaci strategických a operativních opatření. Klíčovými faktory jsou flexibilita, kvalitní školení, motivace, digitální podpora HR procesů a celková péče o pracovní pohodu zaměstnanců. Pouze komplexní přístup může přinést stabilitu personálu a dlouhodobou konkurenceschopnost provozů v náročném a proměnlivém prostředí služeb.

2.2.1 Nedostatek kvalifikovaných pracovníků a snižující se atraktivita oboru

Jednou z nejzásadnějších výzev pro HR v pohostinství je chronický nedostatek kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Gastronomie často slouží jako vstupní brána na trh práce – zaměstnanci nastupují bez předchozí zkušenosti, specializovaného vzdělání či jasné představy o profesní dráze. To vytváří tlak na zaměstnavatele, aby nejen zajistili dostatečný počet pracovníků, ale také je rychle a kvalitně zaškolili (Hajerová Müllerová et al., 2024, s. 88–90).

Dle Döményho (2024, s. 58–59) se zaměstnavatelé potýkají s tím, že mnoho uchazečů o zaměstnání nesplňuje ani základní požadavky na pracovní morálku, zodpovědnost nebo komunikaci se zákazníky. Zvyšující se konkurence na trhu práce navíc snižuje ochotu zaměstnanců akceptovat náročné podmínky, což snižuje atraktivitu sektoru gastronomie ve srovnání s jinými odvětvími služeb.

Rovněž dochází k posunu v očekáváních mladé generace pracovníků. Ti dávají přednost zaměstnavatelům, kteří nabízejí smysluplnou práci, flexibilitu, možnost růstu a přátelské pracovní prostředí. Pokud podnik není schopen tyto hodnoty naplnit, odchází pracovníci často velmi brzy – někdy již během zkušební doby (Woollard, 2019).

2.2.2 Personální řízení a provozní specifika

V prostředí kaváren se výzvy řízení lidských zdrojů promítají do specifických pracovních podmínek. Tato práce je často atraktivní pro mladší generaci – nabízí příjemné prostředí, možnost sociální interakce a flexibilní pracovní dobu. Současně však vyžaduje vysoké pracovní nasazení, schopnost multitaskingu a zvládání psychické zátěže, což vytváří vysoké nároky na fyzickou i emoční odolnost zaměstnanců (Hajerová Müllerová et al., 2024, s. 39–40; Stone, 2020, s. 212).

Podle Koubka (2015, s. 117) je v sektoru služeb zásadní udržení personální stability a schopnosti profesionálního přístupu pod tlakem. Kavárenské prostředí, které je charakteristické přímým kontaktem se zákazníkem a vysokým tempem obsluhy, vyžaduje zaměstnance s rozvinutými interpersonálními dovednostmi. Armstrong a Taylor (2015, s. 69) doplňují, že personalisté a provozní manažeři musí při nastavování HR strategií zohlednit specifika daného pracovního prostředí. Ratten (2021, s. 156) navíc poukazuje na potřebu adaptačních strategií, které umožní malým provozům pružně reagovat na měnící se podmínky trhu i personální situaci.

Fluktuace zaměstnanců je v kavárnách běžná zejména na méně kvalifikovaných pozicích, jako jsou baristé nebo obsluha. Tyto pozice často zastávají studenti nebo zaměstnanci na částečný úvazek, kteří práci nevnímají jako dlouhodobou profesní příležitost (Hajerová Müllerová, Depoo & Strítecký, 2024, s. 101). Podle Döménye (2024, s. 67) hraje zásadní roli zejména pracovní režim s nepravidelnou dobou, omezené možnosti rozvoje a nízké mzdové ohodnocení. Vysoká fluktuace přitom zvyšuje náklady na zaškolení, destabilizuje tým a snižuje konzistenci poskytovaných služeb (Woollard, 2019, s. 44).

Efektivním nástrojem ke snížení fluktuace je využití digitálních technologií. Systémy pro plánování směn jako Dotykačka, Planday nebo Shifton umožňují snadnější organizaci provozu, rychlou aktualizaci rozpisů a přehled o docházce (Čížek, 2023, s. 83; Novotný, 2023, s. 52). Díky těmto nástrojům je možné lépe zohlednit potřeby zaměstnanců, nabídnout jim větší flexibilitu a snížit stres spojený s plánováním.

Zásadní význam má rovněž kvalita zákaznického servisu. Armstrong a Taylor (2015, s. 321) upozorňují na důležitost tzv. servisní kultury, kterou musí zaměstnavatelé aktivně rozvíjet prostřednictvím pravidelných školení, zpětné vazby a podpory měkkých dovedností. V kavárnách, kde dochází k intenzivní interakci se zákazníky, je kladen důraz především na schopnost komunikace, empatie a řešení krizových situací. Podle Petrákové (2023, s. 37) se v praxi osvědčují online vzdělávací platformy (např. LMS systémy), které zaměstnancům umožňují školit se flexibilně i při zátěži provozu.

V menších provozech zpravidla zastává personální agendu přímo provozní vedoucí. Döménye (2024, s. 65) konstatuje, že kromě řízení provozu musí zajišťovat i nábor, zaškolení, plánování směn, řešení konfliktů a motivaci – často bez opory profesionálního HR oddělení. Kovář (2018) v této souvislosti zdůrazňuje význam neformálního vedení, schopnosti přizpůsobit se potřebám týmu a podporovat kolegiální atmosféru.

Digitální komunikace se v tomto ohledu ukazuje jako velmi účinný nástroj. Aplikace jako Microsoft Teams, Slack nebo WhatsApp umožňují rychlé sdílení informací, přehledné směnové rozvrhy a efektivní interní komunikaci (Čížek, 2023, s. 83). Zajištění hladkého toku informací zvyšuje angažovanost zaměstnanců a přispívá ke zlepšení týmové dynamiky.

Závěrem lze konstatovat, že personální řízení v kavárnách musí být nejen organizačně efektivní, ale zároveň lidsky přístupné. Právě kombinace flexibilních plánovacích nástrojů, podpory rozvoje zaměstnanců, kvalitní komunikace a udržitelné pracovní kultury tvoří základ stabilního a motivovaného pracovního týmu.

3 MODERNÍ TECHNOLOGIE V OBLASTI HR

Digitalizace a technologické inovace zásadním způsobem proměňují řízení lidských zdrojů napříč celým pracovním trhem – od nadnárodních korporací až po malé podniky, včetně provozoven v oblasti gastronomie a kaváren. Moderní technologie dnes usnadňují a automatizují široké spektrum personálních procesů: od nábory a onboardingu přes plánování směn, sledování docházky a hodnocení výkonu až po interní komunikaci a správu pracovních dat (Armstrong a Taylor, 2015, s. 326; Petráková, 2023, s. 46).

Technologie se již neomezují pouze na administrativní podporu v oblastech mezd, personální evidence nebo tvorby pracovních smluv. Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 327), HR systémy představují klíčovou oporu i pro strategické plánování personálu, řízení výkonu, zapojení zaměstnanců a rozvoj jejich talentu. Moderní HRM systémy tak podporují celkové sladění personální politiky s cíli organizace a přispívají k budování výkonných a motivovaných týmů.

Dle Hajerové Müllerové, Depoo a Stříteckého (2024, s. 118–120) přinášejí digitální nástroje do personální práce nejen efektivitu, ale také transparentnost a lepší přístup k datům. Zásadní je rovněž role těchto nástrojů při vytváření prostředí pro rychlou zpětnou vazbu a otevřenou interní komunikaci. Tyto prvky jsou mimořádně důležité v odvětvích s vysokou fluktuací, jako je gastronomie, kde přímá a rychlá komunikace přispívá ke zlepšení atmosféry i pracovní stability (Woollard, 2019, s. 82).

V malých provozech, kde nebývá samostatné HR oddělení, jsou moderní technologie přímo klíčovým pilířem pro každodenní chod podniku. Dömény (2024, s. 71) konstatuje, že zejména v kavárnách většinu personálních agend řeší sám provozní nebo majitel, a proto je nezbytné využívat nástroje, které zjednodušují organizaci práce. Příkladem mohou být systémy jako Dotykačka, Planday nebo Shifton, které umožňují snadné sestavování směn, správu docházky a přehledné plánování (Čížek, 2023, s. 83; Novotný, 2023, s. 52).

Zavedení technologií přitom neznamená pouze úsporu času. Podle Koubka (2015, s. 273) přispívají tyto nástroje i ke zvýšení profesionality HR agendy, a to zejména v oblastech bez odborných specialistů. Moderní systémy dokážou redukovat administrativní zátěž, eliminovat chyby a nabídnout zaměstnancům větší komfort při komunikaci a přístupu k informacím (Stone, 2020, s. 194; Ratten, 2021, s. 159).

Z hlediska flexibility mají zásadní význam cloudová řešení a mobilní aplikace, které zajišťují přístup k datům odkudkoli. Manažeři tak mohou sledovat výkon zaměstnanců,

schvalovat směny či spravovat docházku v reálném čase (Armstrong a Taylor, 2015, s. 337). Tím dochází nejen ke zvýšení provozní kontroly, ale i k rychlejší a informovanější rozhodovací činnosti (Peterson, 2022, s. 49; Treven, 2020, s. 28).

Digitální nástroje se rovněž ukazují jako účinné při školení a rozvoji zaměstnanců. Online vzdělávací platformy typu LMS (Learning Management Systems) umožňují zaškolení nových pracovníků v jejich vlastním tempu a časovém rozvrhu, což je v provozně náročném sektoru kaváren velkou výhodou (Petráková, 2023, s. 53). Zároveň napomáhají budovat znalostní kulturu, kde mají zaměstnanci neustálý přístup k informacím a novým dovednostem (Hajerová Müllerová et al., 2024, s. 122).

V kontextu pracovního prostředí kaváren jsou digitální technologie i prevencí fluktuace – umožňují předvídat vytížení pracovníků, minimalizovat konflikty ve směnách a posilují zaměstnaneckou zkušenost. Transparentní plánování, dostupnost informací a pravidelná zpětná vazba vytvářejí podmínky pro vyšší spokojenost a stabilitu zaměstnanců (Woollard, 2019, s. 91; Čížek, 2023, s. 86).

Závěrem lze konstatovat, že technologie v oblasti HR dnes nepředstavují pouze doplňkový nástroj, ale stávají se jedním z klíčových faktorů úspěšného personálního řízení – zvláště v odvětvích s vysokými provozními nároky a omezenými kapacitami, jakými jsou kavárny a malé gastronomické podniky.

3.1 Digitalizace a automatizace procesů

Digitalizace a technologický pokrok zásadně proměňují řízení lidských zdrojů ve všech sektorech, včetně gastronomie a kaváren, které často fungují s omezenými kapacitami a personálními zdroji. Moderní technologie dnes pokrývají širokou škálu HR aktivit – od nábory přes plánování směn, zaškolování až po hodnocení výkonu a komunikaci se zaměstnanci (Bondarouk & Brewster, 2016, s. 256; Parry & Tyson, 2017, s. 44).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 326) technologie v HR už dávno nepředstavují pouze nástroj administrativní podpory – stávají se nedílnou součástí strategického řízení lidských zdrojů. Usnadňují analytické sledování výkonu, identifikaci talentů i efektivnější plánování kapacit.

Zejména v malých provozovnách, jako jsou kavárny, kde většinu personálních agend často zajišťuje vedoucí směny nebo provozu, představují digitální nástroje významnou oporu pro udržení provozní stability (Döménye, 2024, s. 71). Koubek (2015, s. 273) dodává, že

automatizace základních HR procesů, jako je docházka nebo plánování směn, snižuje administrativní zátěž a zároveň zvyšuje přesnost a přehlednost údajů.

Mezi klíčové nástroje digitalizace HR v kavárnách patří zejména:

- **Plánování směn a docházky** – Systémy jako Planday, Alveno, When I Work nebo Dotykačka umožňují vedoucím spravovat směny online, sdílet rozpis s personálem v reálném čase a sledovat docházku. Podle Bratton a Golda (2017, s. 211) tato řešení zlepšují flexibilitu, snižují počet chyb a zvyšují spokojenost zaměstnanců díky lepší predikovatelnosti směn.
- **Digitální nábor** – Elektronické formuláře, automatizovaná selekce uchazečů a komunikace přes sociální sítě (např. Facebook Jobs, LinkedIn, Práce.cz) zrychlují náborový proces a zvyšují dostupnost kandidátů (Stone & Dulebohn, 2018, s. 153). Jak uvádí Hajerová Müllerová, Depoo a Strítecký (2024, s. 119), moderní kandidáti očekávají rychlou a flexibilní komunikaci, ideálně přes online kanály.
- **Onboarding a e-learning** – Online kurzy, instruktážní videa a digitální příručky umožňují standardizované zaškolení nových pracovníků. Tím se zkracuje adaptační doba a zároveň se zvyšuje jednotná kvalita poskytovaných služeb (Treven, 2020, s. 12; Koubek, 2015, s. 275).
- **Interní komunikace** – Platformy jako Microsoft Teams, Slack nebo WhatsApp umožňují sdílení informací napříč týmem, předávání pokynů, řešení krizových situací nebo vyjadřování uznání. Podle Petersona (2022, s. 45) efektivní interní komunikace zvyšuje angažovanost pracovníků a přispívá ke snižování fluktuace.

Digitalizace přináší i nové možnosti monitorování výkonnosti a podpory rozhodování – některé pokladní systémy (např. Dotykačka, Storyous) umožňují manažerům sledovat produktivitu jednotlivých zaměstnanců v reálném čase, například podle objemu tržeb nebo rychlosti obsluhy (Novák, 2023, s. 92). Takové funkce nejen podporují spravedlivé hodnocení, ale pomáhají i v oblasti motivačních schémat a odměňování.

Cloudové platformy navíc umožňují správu HR agendy odkudkoliv, což je výhodné pro provozovny s více pobočkami nebo pro manažery, kteří pracují z různých míst. Armstrong a Taylor (2015, s. 337) uvádějí, že cloudová řešení zvyšují odolnost organizace vůči výkyvům a podporují rychlejší rozhodování.

Důležitá je i uživatelská přívětivost zvolených nástrojů. Jak připomínají Marler a Boudreau (2017, s. 49), malé podniky často preferují intuitivní systémy bez nutnosti složité implementace nebo technické podpory. Proto se v kavárnách osvědčují především aplikace s jednoduchým rozhraním, mobilním přístupem a snadným ovládáním.

3.1.1 Digitalizace provozu a vliv pokladních systémů v řízení lidských zdrojů

Moderní technologie hrají v současném pohostinství čím dál důležitější roli. Pokladní a provozní systémy jako Dotykačka, Storyous, Loyverse nebo iPOS se staly standardem nejen pro evidenci tržeb, ale i pro komplexní řízení provozu a lidských zdrojů.

Podle Petera a Ratha (2022, s. 51) zajišťují tyto systémy automatizaci klíčových činností, jako je evidence směn, docházka, správa objednávek, reporting tržeb nebo přístup zaměstnanců k provozním informacím. To přispívá k vyšší efektivitě provozu i ke snížení chybovosti.

Z pohledu řízení zaměstnanců hrají pokladní systémy zásadní roli především v následujících oblastech:

- **Školení a onboarding:** Intuitivní rozhraní dotykových terminálů umožňuje snadné zaškolení nových pracovníků, často již během prvního dne. Zaměstnanci se učí pracovat se systémem rychleji a s menším stresem (Treven, 2020).
- **Hodnocení výkonu:** Pokladní systémy uchovávají data o tržbách, rychlosti obsluhy, četnosti chyb nebo reklamací, což lze využít k objektivnímu hodnocení pracovníků. Manažeři tak mohou činit rozhodnutí na základě dat, nikoli subjektivních dojmů (Čížek, 2023, s. 85).
- **Flexibilita směn:** Většina moderních systémů umožňuje online plánování směn. Např. Dotykačka nabízí modul pro plánování směn s možností jejich úprav v reálném čase, což usnadňuje řízení personálu i reagování na změny v návštěvnosti (Dotykačka, 2024).
- **Snížování fluktuace:** Díky transparentnosti systému a přístupu zaměstnanců k vlastním výkonům, směnám a docházce, roste důvěra i spokojenost v týmu. Zaměstnanci mají přehled o svých výkonech a mohou lépe plánovat osobní život, což přispívá ke stabilitě (Bratton & Gold, 2017).

- **Zákaznická zkušenost:** Plynulost obsluhy, rychlost transakcí a možnost přizpůsobení nabídky v systému mají přímý vliv na spokojenost zákazníků. Systémy také často umožňují sběr zákaznické zpětné vazby či provoz věrnostních programů.

V kontextu kavárenských provozů je důležitá také mobilita a přehlednost, kterou moderní pokladní systémy umožňují. Tablety, cloudové rozhraní a integrace s dalšími nástroji (např. e-learning, účetnictví, skladové hospodářství) zajišťují provozní plynulost i mimo hlavní provozovnu (Peterson, 2022, s. 31).

Jak shrnuje Hajerová Müllerová et al. (2024), technologická integrace není pouze otázkou efektivity, ale i nástrojem ke zlepšení pracovního prostředí a řízení zaměstnanců. Využití digitálních nástrojů vede k profesionalizaci provozu a vyšší atraktivitě práce v gastronomii – především pro mladé zaměstnance, kteří jsou zvyklí s technologiemi běžně pracovat.

3.2 Technologické nástroje v HR (ATS,HRIS,AI)

Vliv moderních technologií na řízení lidských zdrojů je v současnosti nezpochybnitelný. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 326) hrají informační systémy v oblasti HR nejen podpůrnou roli při administrativě, ale čím dál častěji se stávají klíčovým nástrojem pro strategické řízení lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 273) doplňuje, že efektivní personalistika vyžaduje rychlý přístup k datům, automatizaci rutinních činností a schopnost analyticky pracovat s informacemi při rozhodování. Tento trend potvrzují i aktuální výzkumy v oblasti digitálního HR (Marler & Boudreau, 2017; Parry & Strohmeier, 2021).

ATS – Applicant Tracking System

ATS (systémy pro sledování uchazečů) představují specializovaný software, který digitalizuje a automatizuje náborový proces – od sběru žádostí až po komunikaci s uchazeči. Hajerová Müllerová et al. (2024, s. 122) uvádějí, že ATS umožňují vytváření databází kandidátů, automatizované odpovědi či plánování pohovorů. Podle Brattona a Golda (2017, s. 311) tyto systémy snižují subjektivitu výběru, zrychlují procesy a zvyšují transparentnost náboru, což je zásadní v sektorech s vysokou fluktuací, jako je gastronomie.

V kavárnách může být ATS propojen například s pracovními portály (Jobs.cz, Práce.cz) nebo s kariérními stránkami podniku. Automatizace pomáhá zejména v rychlém třídění uchazečů podle klíčových kritérií. Jak uvádí Stone a Deadrick (2015), použití ATS umožňuje efektivní zpracování většího množství přihlášek bez navýšení personálních kapacit.

HRIS – Human Resources Information System

HRIS (informační systém pro řízení lidských zdrojů) představuje komplexní platformu pro správu zaměstnaneckých údajů, docházky, výkonu, školení i mezd. Döménye (2024, s. 73–75) poukazuje na to, že HRIS zajišťuje centralizovanou a bezpečnou správu personálních dat, což přispívá k lepšímu plánování lidských kapacit. Podobně tvrdí Bondarouk a Brewster (2016), že HRIS umožňuje organizacím využívat datové analýzy pro podporu rozhodování, predikce výkonu či identifikaci problémových trendů.

V gastronomii, kde se často kombinuje stálý a sezónní personál, je HRIS nástrojem, který zajišťuje přehled o různých typech smluv, docházce nebo plánování směn (Peterson, 2022, s. 61). Moderní HRIS systémy, jako jsou BambooHR, Zoho People nebo SAP SuccessFactors, jsou dnes dostupné i malým podnikům a umožňují cloudové řešení dostupné z mobilních zařízení.

AI – Umělá inteligence v HR

Umělá inteligence (AI) se v posledních letech stává zásadním prvkem digitalizace HR. Díky pokročilým algoritmům, strojovému učení a práci s velkými daty umožňuje AI zrychlit náborové procesy, zlepšit předvýběr kandidátů, identifikovat riziko fluktuace a zefektivnit interní komunikaci (Quesenberry, 2025, s. 158–162).

Nejčastější oblasti využití AI v HR:

- **Předvýběr kandidátů** – AI software analyzuje životopisy a porovnává je s požadavky pozic. Automatizované systémy dokáží rozpoznat i měkké kompetence a kulturní fit uchazečů (Upadhyay & Khandelwal, 2018).
- **Chatboty v náboru** – Automatizovaná komunikace s uchazeči pomocí chatbotů (např. Paradox.ai, Olivia) umožňuje zodpovědět běžné dotazy, organizovat pohovory nebo zasílat statusy přihlášek (Quesenberry, 2025, s. 160; Jatobá et al., 2020).
- **Predikce fluktuace** – AI nástroje (např. IBM Watson) dokáží předvídat riziko odchodu zaměstnanců na základě analýzy výkonu, docházky či zpětné vazby. Takové systémy pomáhají předcházet ztrátám způsobeným nečekanými odchody (Armstrong & Taylor, 2015, s. 140).
- **Optimalizace směn** – AI může zohlednit preference zaměstnanců, jejich produktivitu a pracovní zátěž a navrhnout optimální plán směn. V kavárenském sektoru to umožňuje lépe reagovat na výkyvy v poptávce (Treven, 2020, s. 17).

I když je nasazení AI v gastronomii zatím pomalejší, její potenciál je výrazný – zejména díky možnosti snížit administrativní zátěž, zvýšit efektivitu a snížit náklady (Marler & Parry, 2016). V kombinaci s HRIS a ATS tvoří AI základ moderního přístupu k řízení lidských zdrojů i v menších podnicích, jako jsou kavárny.

Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce se věnuje problematice řízení lidských zdrojů se zaměřením na prostředí pohostinství, především kavárenský sektor. V úvodu jsou představeny základní pojmy, definice a přístupy k řízení lidských zdrojů podle autorů jako Koubek (2015), Armstrong a Taylor (2015), Treven (2020) či Woollard (2019). Pozornost je věnována také významu lidského kapitálu v organizacích a strategickému pojetí personální práce.

Dále jsou rozebrány hlavní personální výzvy v gastronomii, jako je vysoká fluktuace zaměstnanců, nepravidelná pracovní doba, sezónnost či nedostatek kvalifikované pracovní síly. Tyto faktory výrazně ovlivňují stabilitu týmů, efektivitu provozu a kvalitu zákaznické zkušenosti. Kapitola se zabývá i motivací pracovníků, možnostmi snižování odchodovosti a vlivem pracovního prostředí na spokojenost zaměstnanců.

Zásadní prostor je věnován využití moderních technologií v oblasti HR. Představeny jsou systémy ATS a HRIS, využití umělé inteligence v náboru a plánování směn, jakož i přínosy digitalizace HR procesů v menších provozovnách. Autoři jako Dömény (2024), Quesenberry (2025) či Hajerová Müllerová et al. (2024) poukazují na rostoucí význam technologií pro automatizaci rutinních činností, efektivní interní komunikaci a zajištění personální stability.

Shrnutí teoretické části poskytuje základní rámec pro navazující praktickou část, která se zaměřuje na zjištění, jakým způsobem jsou moderní HR nástroje uplatňovány v kavárenském provozu a jaký vliv mají na personální řízení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ÚVOD PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na konkrétní využití technologií v oblasti řízení lidských zdrojů v malých gastronomických provozovnách, konkrétně kavárnách působících ve Zlínském kraji. Cílem je identifikovat míru digitalizace personální agendy, analyzovat výhody a omezení současného přístupu a navrhnout možná opatření ke zlepšení.

Pro sběr dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, jehož výsledky tvoří základ pro další analytické nástroje – SWOT analýzu a matici rizik. Tyto metody byly zvoleny pro svou přehlednost, praktičnost a schopnost identifikovat hlavní silné i slabé stránky personální praxe v daném typu provozu.

Následující kapitoly shrnují poznatky z terénního šetření a navrhuje konkrétní kroky ke zvýšení efektivity v řízení lidských zdrojů prostřednictvím dostupných technologických řešení.

4.1 Charakteristika dotazníkového šetření

H Dotazník použitý v rámci praktické části bakalářské práce byl navržen tak, aby co nejlépe reflektoval aktuální stav využívání digitálních nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů v malých gastronomických provozech, zejména kavárnách působících ve Zlínském kraji.

Celkem dotazník obsahoval 18 otázek, které byly rozděleny podle tematických oblastí a využívaly kombinaci uzavřených otázek s možností výběru, škálovacích otázek (např. Likertova škála od 1 do 5) a dvou otevřených otázek umožňujících respondentům vyjádřit vlastní názor nebo doplnit kontext ke své odpovědi.

Obsah dotazníku byl rozčleněn do několika tematických bloků:

- **Plánování směn** – otázky směřovaly na způsob sestavování rozpisů, četnost změn a případné využití online nástrojů.
- **Evidence docházky** – zjišťovalo se, jakým způsobem je docházka zaznamenávána, kdo je za ni odpovědný a zda existují pravidla pro její kontrolu.
- **Interní komunikace** – dotazník mapoval používané komunikační kanály mezi vedením a zaměstnanci a preference jednotlivých způsobů komunikace.
- **Hodnocení výkonu a motivace** – otázky zkoumaly, zda jsou zaměstnanci hodnoceni, jak často, kým a zda existují konkrétní rozvojové rozhovory.

- **Technologie v HR** – cílem bylo zjistit, jaké aplikace a softwarové nástroje jsou používány pro řízení lidí, a jak provozovatelé vnímají jejich přínos nebo překážky při implementaci.

Distribuce dotazníku probíhala kombinovaným způsobem. Část respondentů byla oslovena prostřednictvím e-mailu, další oslovení probíhala osobně při návštěvě provozoven, a ve vybraných případech byl dotazník sdílen v relevantních skupinách na sociálních sítích, zaměřených na podnikatele a provozovatele kaváren.

Respondenti byli ujistěni o anonymitě zpracování dat a nebyli žádáni o žádné osobní nebo identifikační údaje. Cílem bylo vytvořit atmosféru důvěry, která by podpořila pravdivé a otevřené odpovědi. Pro zvýšení ochoty k vyplnění dotazníku byla jeho struktura navržena tak, aby byl přehledný, časově nenáročný (cca 5 minut) a tematicky srozumitelný.

Plné znění dotazníku je přiloženo v příloze práce.

4.2 Cíl výzkumu

Na základě dotazníkového šetření mezi kavárnami ve Zlínském kraji lze konstatovat, že míra digitalizace personálních procesů je ve sledovaných provozovnách poměrně nízká. Přestože některé podniky vyjadřují otevřenost novým nástrojům, praxe ukazuje na přetrvávající tradiční přístupy.

Plánování směn probíhá v 87,5 % případů ručně – buď prostřednictvím Excelu, nebo papírového rozpisu. Tento přístup je sice jednoduchý, ale přináší rizika ve formě častých změn, nejasností a ztráty informací. Jeden z respondentů uvedl: „*Když někdo zapomene, že má směnu, musíme to řešit telefonicky a na poslední chvíli.*“

Podle Armstronga (2015) je právě digitalizace plánování jedním z prvních kroků ke zvýšení provozní efektivity v malých týmech. Využití nástrojů jako Planday nebo When I Work přitom umožňuje nejen efektivní rozpis, ale i flexibilní komunikaci se zaměstnanci.

V oblasti evidence docházky je situace obdobná – žádná z provozoven nepoužívá elektronický docházkový systém. Docházka je hlášena nadřízenému nebo zapisována ručně, což podle Čížka (2023) zvyšuje riziko chyb, neobjektivního posuzování a komplikací při zpracování mezd.

Interní komunikace mezi vedením a personálem probíhá výhradně přes neformální kanály, zejména WhatsApp. Tento nástroj je rychlý, ale postrádá systémovost. Například onboarding nebo předávání dokumentů tímto způsobem není ideální.

Z oblasti hodnocení zaměstnanců vyplynulo, že pouze 25 % podniků někdy poskytuje zpětnou vazbu, většinou ústně a neformálně. Žádná provozovna nevyužívá 360° hodnocení, rozvojové pohovory nebo jiné systematické nástroje. Jak uvádí Woollard (2019), pravidelné hodnocení zvyšuje nejen výkonnost, ale i retenci zaměstnanců – což je v gastronomii klíčové.

Investice do HR technologií jsou minimální – 75 % podniků neinvestuje do HR nástrojů vůbec, zbylé tři provozovny uvedly rozpočet pod 5 %. To potvrzuje trend popsany Trevenem (2020), že malé firmy vnímají HR jako čistě provozní agendu, nikoliv jako strategický nástroj.

4.3 Popis vzorku a metodologie

Praktická část výzkumu byla realizována prostřednictvím strukturovaného online dotazníku, který byl distribuován provozovatelům a vedoucím pracovníkům nezávislých kaváren ve Zlíně a přilehlém regionu. Cílem bylo zjistit, jaké digitální nástroje a technologie jsou v těchto podnicích využívány v rámci řízení lidských zdrojů – konkrétně v oblasti náboru, plánování směn, evidence docházky, interní komunikace a hodnocení výkonu zaměstnanců.

Celkem bylo získáno 8 validních odpovědí. Vzorek tvoří především malé nezávislé kavárny s počtem zaměstnanců do 10 osob, z nichž většina uvedla rozsah 1–5 pracovníků. Zastoupeny byly podniky z města Zlína, jeho místních částí a okolních obcí (např. Malenovice, Mladcová).

Dotazník obsahoval uzavřené a polouzavřené otázky, které byly následně vyhodnoceny kvantitativní analýzou. Data byla zpracována pomocí nástrojů MS Excel a vizualizována prostřednictvím tabulek a grafů. Výsledky přinášejí přehled o stavu digitalizace HR procesů v kavárenském prostředí a odhalují klíčové oblasti, kde je prostor pro zlepšení.

5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření bylo realizováno formou strukturovaného dotazníku, který byl distribuován vybraným kavárnám působícím především ve Zlínském kraji. Dotazník byl zaměřen na praktické aspekty personálního řízení a využívání digitálních nástrojů v oblastech, jako je plánování směn, evidence docházky, interní komunikace, hodnocení zaměstnanců či investice do technologií. Odpovědi byly získány od zástupců menších provozoven (do 20 zaměstnanců), přičemž návratnost dotazníků byla dostatečná k tomu, aby poskytla reprezentativní vhled do aktuální praxe v oboru.

Cílem výzkumu bylo identifikovat míru digitalizace HR procesů v malých gastronomických podnicích a zároveň poukázat na přínosy, které provozovatelé vnímají, nebo na překážky, které jim brání v širším využívání digitálních řešení. V následujících podkapitolách jsou shrnuty klíčové poznatky z jednotlivých tematických oblastí, doplněné o interpretaci výsledků a jejich komparaci s odbornou literaturou.

5.1.1 Plánování směn

Z odpovědí vyplývá, že plánování pracovních směn probíhá ve většině podniků manuálně, a to nejčastěji prostřednictvím tabulek v MS Excel, případně ručně na papíře. Žádný z respondentů nevyužívá specializované nástroje jako Planday, Shifton či jiné cloudové systémy určené k plánování a řízení směn. Tento přístup, ačkoliv na první pohled jednoduchý a dostupný, přináší významná rizika, včetně chybovosti, náročnosti aktualizací a obtížné sdílenosti směn s celým týmem. Z hlediska efektivity řízení lidských zdrojů je tento stav považován za jeden z hlavních deficitů, které omezují provozní flexibilitu a transparentnost personálního plánování.

5.1.2 Evidence docházky

Podobně jako u plánování směn se i v oblasti docházky ukazuje přetrvávající absence elektronických systémů. Zaměstnanci nejčastěji evidují příchody a odchody neformálně – buď formou ústního hlášení, nebo prostým zápisem. Tento způsob je nejen časově náročný na administraci, ale také náchylný k chybám a zpochybnitelný v případě pracovněprávních sporů. Moderní docházkové systémy (např. napojení na POS systémy nebo mobilní čtečky) nejsou v provozovnách vůbec zavedeny, což potvrzuje nedostatečnou míru digitalizace v základních HR procesech.

5.1.3 Interní komunikace

Všechny oslovené kavárny využívají pro komunikaci se zaměstnanci běžné nástroje pro instantní zasílání zpráv, jako je WhatsApp, případně skupiny na Facebooku či Instagramu. Tento přístup je sice pohodlný a oblíbený, avšak není systémově řízený, postrádá archivaci, omezuje přístup k důležitým informacím zpětně a znemožňuje oddělení profesní a soukromé roviny. V praxi to může vést k nepřehlednosti pokynů, ztrátě odpovědnosti nebo opomenutí důležitých provozních změn. V odborné literatuře (Armstrong, 2015) je přitom kladen důraz na řízenou interní komunikaci jako jeden ze základních pilířů efektivního HRM.

5.1.4 Hodnocení pracovního výkonu

Oblast hodnocení zaměstnanců je u většiny respondentů zcela neformalizovaná. K hodnocení dochází pouze nahodile a v ústní podobě, bez předem definovaných kritérií nebo nástrojů pro sledování výkonnosti. Žádná z provozoven neuvedla využití hodnoticích formulářů, pravidelných pohovorů či elektronických systémů pro správu výkonnostních cílů. Tento přístup znemožňuje dlouhodobý rozvoj zaměstnanců, zpětnou vazbu či systematické plánování kariérního růstu.

5.1.5 Investice do HR technologií

Většina kaváren uvádí, že do HR technologií neinvestují více než 5 % personálního rozpočtu, přičemž některé provozovny přiznávají, že tyto výdaje nezohledňují vůbec. Tento stav odráží nízkou prioritu, kterou personální technologie v malých podnicích mají. Důvodem může být omezený rozpočet, ale také nedostatek informací o dostupných řešeních nebo nedůvěra v návratnost investic. V odborných zdrojích (Čížek, 2023; Hajerová Müllerová, 2024) však opakovaně zaznívá, že i nízkonákladová digitalizace může výrazně přispět ke stabilitě provozu, snížení fluktuace a zlepšení komunikace v týmu.

Shrnutí

Z celkových výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že míra využívání technologií v oblasti řízení lidských zdrojů v menších kavárnách je velmi nízká. Převládají neformální a ruční postupy, které sice plní základní provozní funkce, ale neumožňují efektivní řízení, systematický rozvoj zaměstnanců ani adaptaci na měnící se podmínky trhu práce.

Zjištěné poznatky jsou plně v souladu s odbornou literaturou, která upozorňuje na nízkou digitalizační připravenost malých provozoven a zároveň poukazuje na význam zavádění i dílčích moderních řešení, která nevyžadují rozsáhlé investice, ale mohou výrazně přispět ke zjednodušení každodenní HR agendy (Armstrong, 2015; Koubek, 2016; Čížek, 2023).

6 SWOT ANALÝZA

6.1.1 Metodika zpracování

SWOT analýza byla vytvořena na základě kombinace výsledků dotazníkového šetření a autorské interpretace, která vychází ze znalosti prostředí malých gastronomických provozů. Identifikované faktory byly rozděleny do čtyř klasických kategorií – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Přičemž každý faktor byl dále kvantifikován za účelem vytvoření přehledného a váženého hodnocení.

6.1.2 Stanovení vah

Váhy jednotlivých faktorů byly stanoveny na základě četnosti a důrazu, s jakým se dané téma objevovalo v odpovědích respondentů dotazníku. Faktory, které byly zmiňovány opakovaně, nebo které se napříč oblastmi ukázaly jako problematické či klíčové (např. manuální plánování směn, absence technologií), získaly vyšší váhové ohodnocení.

Dále byly zohledněny i kvalitativní komentáře od respondentů a vlastní pozorování z oboru. Celkové váhy byly rozděleny tak, aby v každé části SWOT součet vah činil 1,00, čímž bylo zajištěno srovnatelné měřítko napříč kategoriemi. Každý faktor byl navíc ohodnocen škálou 1–5, kde 5 představuje nejvyšší dopad na provoz.

Výsledné skóre (váha × hodnocení) tak umožňuje lépe vyhodnotit, které faktory by měly být při návrzích zlepšení upřednostněny.

Silné stránky (Strengths)

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Používání pokladních a skladových systémů (např. Dotykačka)	0,20	5	1,00
Dobrá adaptabilita zaměstnanců na nové technologie	0,15	4	0,60
Malý tým umožňuje snadnou implementaci změn	0,10	4	0,40
Využívání běžně dostupných komunikačních aplikací (WhatsApp)	0,10	4	0,40
Celkem (S)	—	—	2,40

Tabulka 1 Silné stránky

Slabé stránky (Weaknesses)

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Absence plánovacích a docházkových systémů	0,20	5	1,00
Nízké povědomí o HR digitalizaci	0,15	4	0,60
Manuální plánování směn způsobuje chaos	0,15	4	0,60
Neformální hodnocení výkonu bez standardů	0,10	3	0,30
Nízké investice do HR technologií	0,10	3	0,30
Celkem (W)	—	—	2,80

Tabulka 2 Slabé stránky

Příležitosti (Opportunities)

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Využití cenově dostupných HR nástrojů pro malé podniky	0,20	5	1,00
Podpora ze strany poskytovatelů technologií (např. Dotykačka Academy)	0,15	4	0,60
Trend digitalizace i u malých provozů	0,15	4	0,60
Využití AI pro predikci směn a nábor	0,10	3	0,30
Celkem (O)	—	—	2,50

Tabulka 3 Příležitosti

Hrozby (Threats)

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Malé kavárny nemají HR specialistu	0,20	4	0,80
Vnímání digitalizace jako nákladné investice	0,15	4	0,60
Odpor ke změnám u některých zaměstnanců	0,10	3	0,30
Nedostatečné technické zázemí (např. Wi-Fi, hardware)	0,10	3	0,30
Celkem (T)	—	—	2,00

Tabulka 4 Hrozby

6.1.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza ukazuje, že kavárny mají určité provozní výhody, které pramení především z jejich velikosti, jednoduché organizační struktury a každodenního osobního kontaktu mezi vedoucími a zaměstnanci. Mezi nejsilnější stránky patří přímá komunikace, možnost rychlé reakce na provozní změny a vysoká flexibilita směn. Tyto faktory přinášejí určitou agilitu, která je v malých týmech zásadní.

Na druhou stranu však výrazně převažují slabé stránky, zejména v oblasti absence systémového přístupu k řízení lidských zdrojů. Mezi nejzávažnější slabiny, které získaly nejvyšší vážené skóre, patří manuální plánování směn, neexistence docházkového systému a neformální zpětná vazba bez jakéhokoliv nástroje pro hodnocení výkonu. Tento stav může vést nejen k provozním komplikacím, ale i ke ztrátě motivace zaměstnanců a vyšší fluktuaci.

Jako významná příležitost se jeví zavedení základních digitálních nástrojů, které by přinesly efektivitu bez nutnosti vysokých investic. Vzhledem k tomu, že mnoho cloudových řešení dnes funguje v modelu SaaS (Software as a Service) a umožňuje i bezplatné verze, je jejich zavedení reálně proveditelné. Další příležitostí je rostoucí zájem zaměstnanců o přehledné a transparentní pracovní prostředí, což může přispět k posílení loajality týmu.

Mezi hlavní hrozby patří především rostoucí konkurence, která již digitální nástroje v personální agendě využívá. Takové provozovny mají výhodu v rychlejší adaptaci na změny, kvalitnějším sběru dat o zaměstnancích a efektivnějším rozhodování. Dalšími riziky jsou fluktuace zaměstnanců v důsledku nejasné pracovní struktury a přetížení provozního vedení, které musí zvládat veškerou personální agendu manuálně.

Z celkového skóre je zřejmé, že slabé stránky (4,55) mírně převyšují silné stránky (4,30), a stejně tak příležitosti (4,25) převyšují hodnotu hrozeb (4,00). To ukazuje, že podnik má reálný potenciál ke zlepšení za předpokladu, že dokáže zmírnit interní slabiny a efektivně využít dostupné příležitosti.

7 MATICE RIZIK

Riziko	P (1–3)	D (1–3)	Skóre	Kategorie	Opatření
Vysoká fluktuace zaměstnanců	3	3	9	Vysoké	Pravidelná zpětná vazba, onboarding
Neefektivní plánování směn	3	2	6	Střední	Digitální plánovací nástroj
Nízká motivace k zapojení do změn	2	2	4	Střední	Zapojení týmu, jednoduchost nástrojů
Nízké digitální dovednosti personálu	2	2	4	Střední	Krátké školení, jednoduché rozhraní
Odmítavý postoj provozního	1	3	3	Nízké	Individuální vysvětlení přínosů
Zpoždění implementace	1	2	2	Nízké	Jednoduchý plán, rozdělení do etap

Tabulka 5 Matice rizik

7.1.1 Metodika zpracování

Jako doplňková výzkumná metoda byla v rámci praktické části využita matice rizik, která slouží k identifikaci a vyhodnocení klíčových hrozeb spojených s implementací navrhovaných opatření v oblasti řízení lidských zdrojů v kavárenském provozu.

Každému riziku byla přiřazena:

- **pravděpodobnost výskytu** (na škále 1–3),
- **dopad na chod provozovny**, pokud by k danému riziku skutečně došlo (také 1–3).

Vynásobením těchto dvou hodnot vzniklo tzv. rizikové skóre, které určuje celkovou závažnost daného faktoru.

Čím vyšší je výsledné číslo, tím větší prioritu by mělo mít v rámci řízení rizik a návrhu konkrétních opatření.

Hodnoty byly stanoveny na základě kombinace:

- výsledků dotazníkového šetření,
- četnosti výskytu daných problémů v odpovědích respondentů,
- vlastní znalosti prostředí provozoven.

Zohledněna byla také praktická relevance každého rizika – tedy to, do jaké míry může ohrozit fungování provozovny a kvalitu personálních procesů. Rizika jako např. fluktuace

zaměstnanců nebo ruční plánování směn obdržela vyšší hodnoty, neboť se v praxi objevují často a mají zásadní dopad na efektivitu provozu.

Na základě vypočteného skóre byla rizika zařazena do tří kategorií:

- **1–3 bodů** – nízké riziko,
- **4–6 bodů** – střední riziko,
- **7–9 bodů** – vysoké riziko.

Rizika, která byla vyhodnocena jako nejzávažnější, byla dále zohledněna v návrhové části a ošetřena konkrétními opatřeními – např. pravidelnou zpětnou vazbou, využitím digitálních nástrojů nebo změnami v organizaci směn.

7.1.2 Výsledky analýzy rizik

Nejzávažnější rizika vycházejí ze skutečností identifikovaných v dotazníkovém šetření i SWOT analýze. Patří mezi ně především fluktuace zaměstnanců a neefektivní plánování směn, která byla často zmiňována a mají zároveň vysoký provozní dopad.

Na základě výpočtu skóre (viz tabulka výše) byla rizika seřazena podle závažnosti.

Největší riziko představuje:

- Fluktuace zaměstnanců (skóre 20) – s vysokou pravděpodobností výskytu a závažným dopadem na provozní stabilitu.
- Stejně skóre dosahuje i neefektivní plánování směn (20), které přímo ovlivňuje provozní plynulost, pracovní morálku a přetížení personálu.
- Další významná rizika zahrnují nedostatečnou interní komunikaci (15) a chyby v evidenci docházky (12).

7.1.3 Zhodnocení výsledků matice rizik

Výsledky analýzy rizik ukazují, že nejzávažnějšími hrozbami v oblasti řízení lidských zdrojů v kavárnách jsou vysoká fluktuace zaměstnanců a neefektivní plánování směn. Tato rizika dosáhla nejvyšších hodnot rizikového skóre (20 a více bodů) a představují závažný provozní problém, který negativně ovlivňuje stabilitu pracovního kolektivu, kvalitu služeb i celkovou provozní efektivitu. Fluktuace výrazně zatěžuje vedení podniku nutností opakovaného zaškolování, zvyšuje náklady a snižuje soudržnost týmů. Neefektivní plánování směn navíc přispívá k nerovnoměrné zátěži, stresu zaměstnanců a zhoršuje jejich pracovní spokojenost.

Mezi další relevantní rizika patří nedostatečné využívání digitálních nástrojů a nízká míra formalizace HR procesů, která snižuje efektivitu řízení a ztěžuje adaptaci nových pracovníků. Přestože jejich rizikové skóre nebylo nejvyšší, mohou v kombinaci s výše uvedenými faktory dále prohlubovat nestabilitu personálního řízení.

Na základě této analýzy jsou v následující návrhové části formulována konkrétní opatření, která cílí zejména na snížení fluktuace, optimalizaci plánování směn a podporu HR procesů prostřednictvím digitalizace.

8 IMPLEMENTACE

Na základě výsledků SWOT analýzy a matice rizik byla jako nejzávažnější identifikována rizika vysoké fluktuace zaměstnanců a neefektivního plánování směn. Tato dvě rizika se ukázala jako klíčová z hlediska negativního dopadu na provozní stabilitu a kvalitu poskytovaných služeb. S ohledem na jejich význam jsou návrhová opatření formulovaná v této kapitole primárně zaměřena na jejich snížení a prevenci.

Cílem implementace je vytvořit systém podpory řízení lidských zdrojů v kavárenském prostředí, který bude efektivní, flexibilní a přizpůsobený specifikům provozu. Opatření se zaměřují zejména na zavedení digitálních nástrojů pro plánování směn a docházku, systematizaci onboardingu a adaptace nových zaměstnanců, zlepšení interní komunikace a podporu motivace zaměstnanců. Všechny návrhy vycházejí z konkrétních zjištění praktické části výzkumu a reflektují reálné potřeby a bariéry kavárenských provozů.

Níže jsou systematicky uvedena doporučení pro jednotlivé oblasti personální agendy, včetně návrhu konkrétních opatření, očekávaných přínosů, možných rizik a návrhu řešení.

8.1.1 Nábor zaměstnanců

Zjištění: Většina kaváren spoléhá na neformální formy náboru (doporučení, inzerce na sociálních sítích), přičemž chybí centralizovaná evidence uchazečů.

Doporučení: Zavedení jednoduchého nástroje typu ATS (Applicant Tracking System), např. Teamio Start.

Přínos: Zjednodušení správy uchazečů, možnost archivace životopisů a jejich zpětného využití, přehled o jednotlivých fázích výběrového řízení.

Riziko: Odpor k nové aplikaci – lze eliminovat pomocí krátkého zaškolení a delegace na jednoho odpovědného pracovníka.

8.1.2 Plánování směn a docházka

Zjištění: Směny jsou plánovány ručně – pomocí Excelu nebo papírových rozpisů.

Doporučení: Zavést digitální plánovací a docházkové systémy, jako např. Planday, Alveno nebo Shifton.

Přínos: Přehledné rozvržení směn, snadná výměna směn, omezení chyb, transparentnost docházky, propojení s výplatním systémem.

Riziko: Nedostatek techniky – doporučeno zvolit cloudovou verzi přístupnou i z mobilních zařízení.

8.1.3 Interní komunikace

Zjištění: Komunikace probíhá převážně neformálně (ústně, pomocí SMS, WhatsApp).

Doporučení: Zavést centralizovanou digitální komunikační platformu – např. Slack, Microsoft Teams nebo Google Chat.

Přínos: Zpřehlednění komunikace, rychlé sdílení dokumentů, jednodušší informování o změnách směn, zlepšení týmové spolupráce.

Riziko: Neochota měnit komunikační návyky – lze řešit zavedením přechodného období s paralelním fungováním.

8.1.4 Onboarding a školení nových zaměstnanců

Zjištění: Polovina provozoven nemá formální proces zaškolení.

Doporučení: Vytvoření digitálního onboardingového balíčku obsahujícího videa, dokumenty a praktické manuály.

Přínos: Urychlení adaptace nováčků, snížení zátěže vedoucích, konzistence výkladu pracovních postupů.

Riziko: Časová náročnost přípravy – lze postupně budovat a průběžně aktualizovat.

8.1.5 Hodnocení výkonu a zpětná vazba

Zjištění: Neexistuje žádný formální systém hodnocení výkonu.

Doporučení: Zavést jednoduchý nástroj pro pravidelnou zpětnou vazbu, např. pomocí Google Forms nebo interního hodnoticího formuláře.

Přínos: Zvýšení motivace zaměstnanců, lepší identifikace problémů, posílení vztahu mezi vedením a zaměstnanci.

Riziko: Nízká ochota k účasti – lze minimalizovat zajištěním anonymity a zapojením do tvorby hodnoticích kritérií.

8.2 Snížení fluktuace zaměstnanců

Jedním z nejzávažnějších rizik identifikovaných v praktické části práce je vysoká míra fluktuace zaměstnanců v kavárenských provozech. Časté střídání personálu negativně ovlivňuje nejen provozní stabilitu, ale i kvalitu zákaznického servisu, týmovou soudržnost a náklady na zaškolování nových pracovníků.

Aby bylo možné toto riziko zmírnit, navrhuje se soubor opatření zaměřený na zlepšení pracovního prostředí, komunikace a spokojenosti personálu:

- Zavedení pravidelné zpětné vazby – pravidelné individuální rozhovory (např. 1× měsíčně) mezi vedoucím provozovny a zaměstnancem umožní rychle reagovat na problémy, zvýšit pocit zájmu a předejít odchodům.
- Onboardingový plán pro nováčky – strukturovaný systém zaškolení včetně představení týmu, provozních standardů a možností rozvoje, který snižuje stres a zvyšuje adaptaci.
- Interní uznání a podpora rozvoje – pochvala za kvalitní práci, možnost zaučít se na jinou pozici nebo vést směnu přispívá k vyšší motivaci a pocitu perspektivy.
- Využití jednoduchého dotazníku spokojenosti – krátké anonymní zhodnocení pracovního prostředí jednou za čtvrtletí pomůže odhalit nespokojenost dříve, než dojde k odchodu.

Cílem těchto opatření je vytvořit prostředí, kde zaměstnanci budou vnímat stabilitu, zájem vedení a možnost ovlivnit své pracovní podmínky, což má zásadní vliv na snížení fluktuace.

8.3 Efektivní plánování směn

Druhou klíčovou oblastí, která byla na základě rizikové analýzy označena jako problémová, je neefektivní plánování směn. Ruční tvorba rozpisu, časté změny nebo nevyvážené rozdělení směn často vedou ke zmatku, nespokojenosti personálu a v konečném důsledku k vyšší chybovosti či absencím.

Pro zefektivnění této oblasti se navrhuje:

- Zavedení digitálního nástroje pro plánování směn – například aplikace typu Planday, Alveno nebo i dobře strukturovaná Excel tabulka dostupná online, kde má každý zaměstnanec přístup ke svému rozpisu.

- Zohlednění preferencí zaměstnanců – jednoduchý formulář (např. Google Forms), kde zaměstnanci na začátku měsíce vyznačí své preference či omezení, zlepší pocit férovosti a sníží konflikty.
- Zavedení týdenního přehledu dostupnosti – vedoucí má vždy přehled o případných změnách, výměnách nebo potřebách personálu.
- Zpětné vyhodnocení plánování – 1× měsíčně rychlá kontrola vytíženosti jednotlivých zaměstnanců, aby nedocházelo k přetěžování nebo opakovanému nespokojenému rozpisu.

Implementace těchto kroků povede k vyšší přehlednosti, férovějšímu rozdělení směn a lepší organizaci provozu, což má přímý dopad na pracovní spokojenost i efektivitu.

Závěr implementace

Implementace navržených opatření by měla probíhat fázovitě, s ohledem na kapacity jednotlivých provozoven.

- Krátkodobě (1–3 měsíce) lze zavést systém pro plánování směn, docházku a základní interní komunikaci.
- Střednědobě (3–6 měsíců) lze připravit onboardingové materiály a zavést sběr zpětné vazby.
- Dlouhodobě (6–12 měsíců) je reálné vytvořit ucelenou personální agendu s prvky digitalizovaného řízení.

Celý návrh klade důraz na jednoduchost implementace, nízké náklady, využití dostupných nástrojů a přímý provozní přínos. Digitalizace personálních procesů přináší podnikům v oblasti gastronomie výhody zejména v úspoře času, snížení chybovosti a celkovém zvýšení profesionalizace práce s lidmi.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na problematiku využívání moderních digitálních technologií v oblasti řízení lidských zdrojů v kavárenském sektoru. Cílem práce bylo zhodnotit aktuální stav digitalizace HR procesů v malých gastronomických provozech, identifikovat přínosy i nedostatky současného přístupu a navrhnout doporučení pro efektivnější řízení personální agendy.

V teoretické části byly představeny základní pojmy a koncepty související s řízením lidských zdrojů, se zvláštním důrazem na specifika sektoru pohostinství. Pozornost byla věnována především výzvám, jako je vysoká míra fluktuace, sezónnost, nedostatek kvalifikované pracovní síly a potřeba efektivního náboru a adaptace nových zaměstnanců. Zvláštní důraz byl kladen na digitalizaci a její nástroje – zejména plánování směn, komunikaci, onboarding a hodnocení výkonu.

Praktická část byla realizována prostřednictvím dotazníkového šetření, které se zaměřilo na kavárny v regionu Zlín. Výsledky ukázaly, že přestože některé digitální nástroje jsou již částečně využívány (např. pro plánování směn nebo komunikaci), v mnoha oblastech HR stále převažují tradiční nebo neformální postupy. Identifikován byl prostor pro zavedení moderních systémů typu ATS, HRIS či nástrojů podporovaných umělou inteligencí, které by vedly ke zvýšení efektivity, transparentnosti i spokojenosti zaměstnanců.

Na základě výsledků byly navrženy konkrétní implementační kroky, které zohledňují velikost a provozní specifika malých gastronomických podniků. Klíčovými doporučeními jsou digitalizace náboru, využívání online plánovačů směn, zavedení systematického onboardingu a podpora interní komunikace prostřednictvím moderních technologií.

Závěrem lze konstatovat, že digitalizace HR procesů v kavárenském prostředí není pouze otázkou technologického pokroku, ale i strategickým krokem ke zvýšení konkurenceschopnosti a stabilizace personálního zázemí. Vzhledem k dynamice odvětví lze předpokládat, že zájem o moderní HR nástroje bude i nadále růst a jejich implementace se stane běžnou součástí řízení i menších provozů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Jana NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. ČÍŽEK, Martin. *Digitální HR v praxi: jak technologie mění personalistiku*. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-287-9.
4. DÖMÉNY, Jan. *Gastronomický management a personální strategie*. Brno: Tribun EU, 2024. ISBN 978-80-263-1725-0.
5. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Helena et al. *HR v pohostinství: výzvy a nástroje pro řízení lidí v HORECA*. Praha: ČZU Press, 2024. ISBN 978-80-213-3319-6.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-352-6.
7. KOVÁŘ, Lukáš. *Efektivní vedení malých týmů*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-174-1.
8. PETTERSON, Rebecca. *Work-life balance strategies in the service industry*. Oxford: Routledge, 2022. ISBN 978-0-367-87864-9.
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 6. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0035-8.
10. PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 5. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0482-7.
11. QUESENBERRY, Keith. *AI in human resource management*. New York: Springer, 2025. ISBN 978-3-030-95147-6.
12. TREVEN, Sonja. *Motivace zaměstnanců a pracovní spokojenost*. Maribor: EPF Press, 2020. ISBN 978-961-245-893-4.
13. WOOLLARD, Daniel. *Positive workplace culture and retention in SMEs*. London: Palgrave Macmillan, 2019. ISBN 978-1-137-58936-1.

Online zdroje:

1. MPSV. *Podpora digitalizace v malých firmách a pracovněprávní doporučení*. [online]. 2023 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz>
2. SHIFTON. *Automatizované plánování směn pro malé provozovny*. [online]. 2024 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <https://www.shifton.com>
3. PLANDAY. *Efektivní plánování směn v HORECA sektoru*. [online]. 2024 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <https://www.planday.com>
4. WHEN I WORK. *Plánování směn pro malé firmy*. [online]. 2024 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <https://www.wheniwork.com>
5. TECHTARGET. "Human Resource Information System (HRIS): Definition. " [Online]. 2023 [cited 2025-08-01]. Available at: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-information-system-HRIS>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Nenalezena položka seznamu obrázků.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Silné stránky.....	40
Tabulka 2 Slabé stránky	41
Tabulka 3 Příležitosti	41
Tabulka 4 Hrozby.....	42
Tabulka 5 Matice rizik	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Název první přílohy

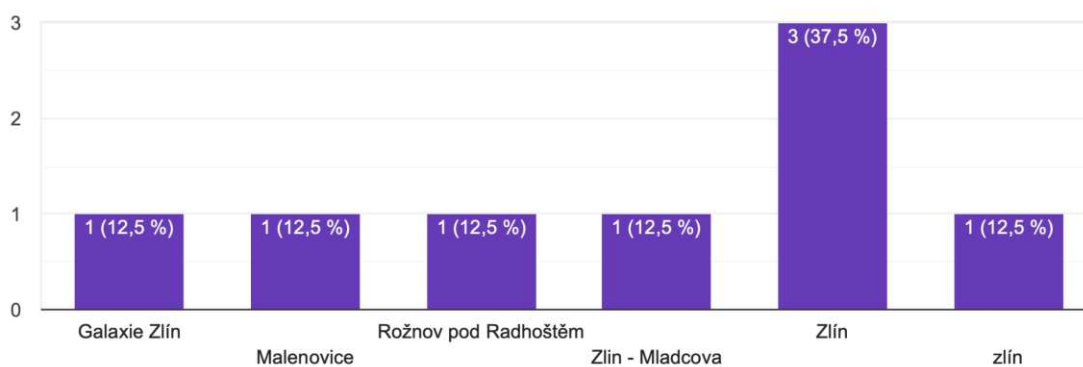
Název kavárny (volitelné)

5 odpovědí

jedním tahem
V jednom kole
Simply cafe
Bistro bar Brothers
Ebe cafe

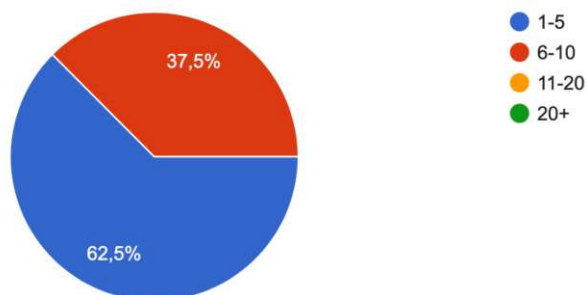
Lokalita

8 odpovědí



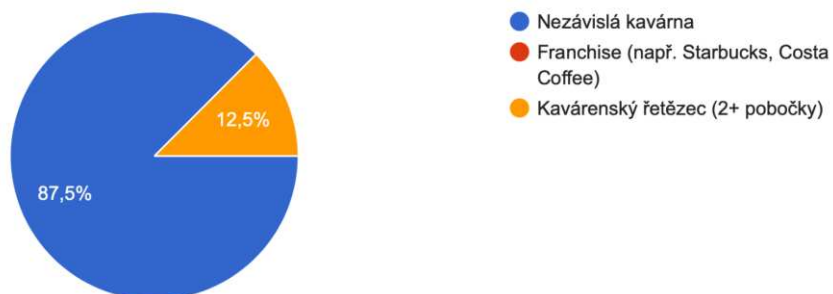
Počet zaměstnanců:

8 odpovědí



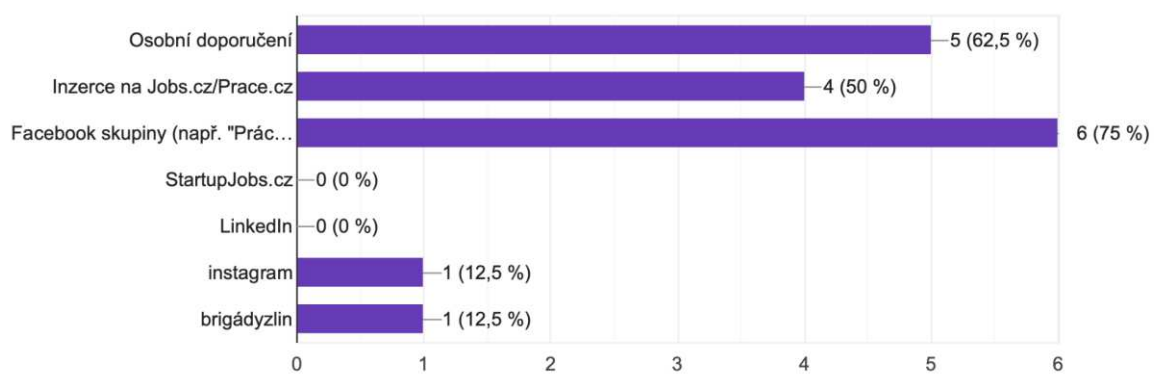
Typ podniku

8 odpovědí



Jaké metody používáte?

8 odpovědí



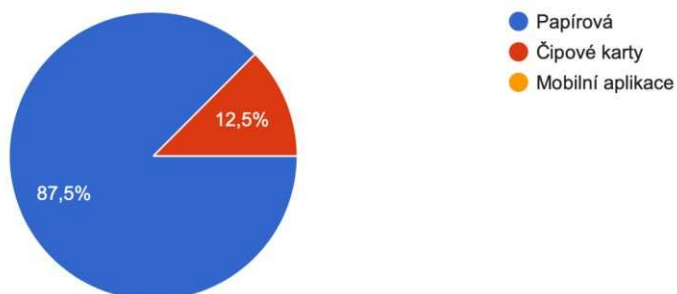
Plánování směn:

8 odpovědí



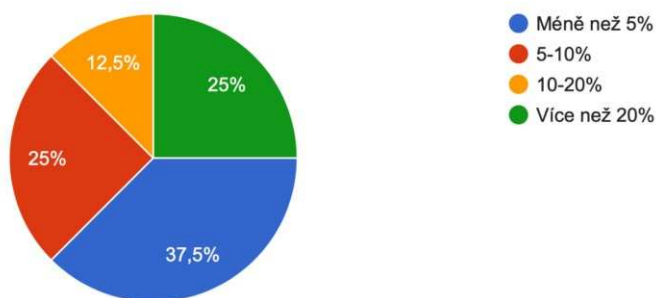
Evidence docházky

8 odpovědí



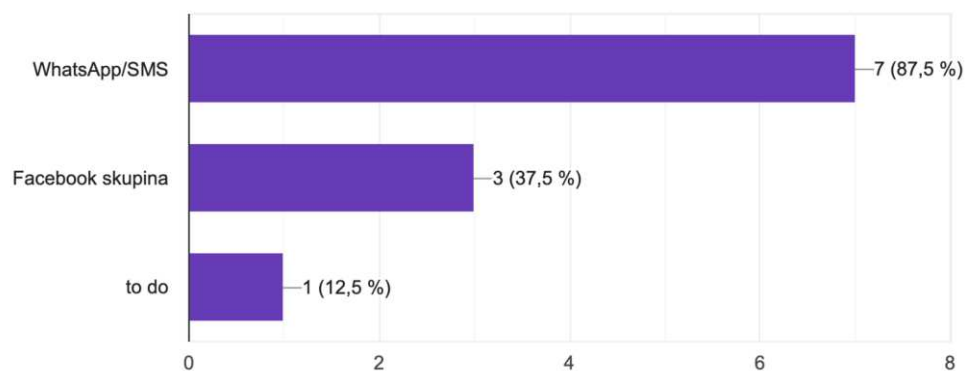
Kolik % z personálního rozpočtu investujete do technologií?

8 odpovědí



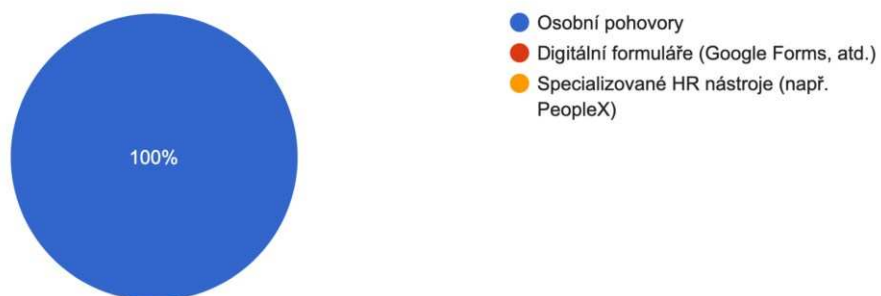
Komunikace s týmem

8 odpovědí



Jak hodnotíte výkon zaměstnanců?

8 odpovědí



Největší výhoda technologií ve vaší kavárně:

8 odpovědí

stálost kvality

Pokladní systém a skladové hospodářství

Dotykačka

-

zrychlení pracovních procesů, kontrola

Mobilní čísník

Rychle a efektivní vyhodnocování

Ulehčení práce

Největší problém, který jste řešili:

8 odpovědí

?

Docházka

Hudba

Nájemci z bytového domu

stabilita internetového připojení

Rušení bezkontaktních plateb

Komunikace se zákazníkem

Výpadek elektřiny 😞

