



E-KNIHA · PRŮVODCE OD HAPPYCHEF

Kompletní průvodce personálem v pohostinství

Na nejnapjatějším trhu práce, jaký gastronomie poznala, vítězné podniky lepší lidi nehledají — budují je, plánují jim směny férově a dávají jim důvody zůstat.

Thibault Van de Sompele Zakladatel HappyChef
vytvořeno s restaurátéry a pro restaurátéry



E-KNIHA

Obsah

•	STRUČNĚ	3
	Ve zkratce	
01	ZÁSOBNÍK	5
	Najímejte ze zásobníku, ne z paniky	
02	ZAŠKOLENÍ	9
	Ať prvních 30 dní rozhodne o dalších třech letech	
03	PLÁNOVÁNÍ SMĚN	13
	Stavte rozpisy na předpovědích a férovosti, ne na nedělním hádání	
04	SYSTÉMY	17
	Vedte service na mise en place, ne na hrdinství	
05	UDRŽENÍ	21
	Udělejte ze zůstání logickou volbu	
06	VEDENÍ	24
	Vedte brigádu s čísly na zdi a péčí v místnosti	
•	E-KNIHA	26
	Jak silný je váš personální systém?	

PRŮVODCE OD HAPPYCHEF

Kompletní průvodce personálem v pohostinství

Restaurace na druhém konci města platí stejně jako vy. Stejně hodiny, stejný žár u plotny, stejný trh, o kterém všichni tvrdí, že je nemožný. A přesto tam sous-chef pracuje čtvrtým rokem — zatímco ten váš právě podal výpověď. Ten rozdíl není štěstí a není to charisma. Je to hrstka systémů, které většina majitelů nikdy neviděla sepsané.

Tento průvodce je sepisuje. Proč ti nejlepší kandidáti nikdy neodpoví na panický inzerát — a na co naopak slyší. Proč první dva týdny rozhodují o víc než první dva roky. Jak může být rozpis směn férový a ziskový zároveň. Proč se klidné večery staví odpoledne, místo aby se v noci přežívaly. A co lidi doopravdy drží, dlouho poté, co se náborový bonus utratí. Začínáme tam, kde začíná každý personální problém: u inzerátu, který se právě chystáte vyvěsit.



Thibault Van de Sompele Zakladatel HappyChef

vytvořeno s restaurátéry a pro restaurátéry

STRUČNĚ

Ve zkratce

- 01** **Najímejte ze zásobníku, ne z paniky** nabírejte dřív, než místo vznikne, vybírejte podle povahy, techniku doučte.
- 02** **Prvních 30 dní rozhoduje o dalších 3 letech** strukturované zaškolení zdvojnásobí šanci, že nováček přežije první rok.
- 03** **Zveřejňujte rozpisy 2+ týdny dopředu**, postavené na předpovědi rezervací — férovost a předvídatelnost porazí 25 Kč na hodině navíc.
- 04** **Ved'te service na systémech** řízení mise en place a rutiny HACCP mění tlak v choreografii.
- 05** **Udržení je nejlevnější nábor** nahrazení zaškoleného zaměstnance stojí měsíce marže; rozhovory o setrvání nestojí nic.

1

ZÁSOBNÍK

Najímejte ze zásobníku, ne z paniky

— KLÍČOVÝ POZNATEK

Silný nábor v restauraci běží nepřetržitě: kariérní prezentace, která podnik prodává, vztahy s hotelovými školami, zásobník dřívějších uchazečů a pohovory, které testují povahu placenou zkušební směnou. Panický nábor proti prázdnému rozpisu vybírá podle dostupnosti — nábor ze zásobníku vybírá podle souladu.

ZÁSOBNÍK

FIG. 01

Pronájem z potrubí, ne v panice



5:1 stabilní potrubí přináší asi pět dobrých kandidátů na každý panický pronájem

Nejhorší chvíle na nábor je, když někoho potřebujete — to už vybíráte mezi těmi, kdo odpověděli na uspěchaný inzerát, zatímco za vámi krvácí rozpis směn. Podniky, které na trhu, kde je víc volných míst než kandidátů, obsazují dobře, otáčejí časovou osu: nabírají pořád, jemně, aby v okamžiku, kdy přistane výpověď, existovalo jméno, kterému zavolat.

Postavte trychtýř dřív, než vznikne místo

- **Prodávejte práci, poctivě.** Váš **přístup k personálu** je marketing: skutečné fotky brigády, skutečné hodiny, skutečné příběhy růstu. „Přidejte se ke kuchyni, která zavírá dva celé dny v týdnu“ naverbuje víc než „konkurenceschopný plat“ pokaždé.
- **Pečujte o školy.** Jedna dobře odvedená stáž za semestr z vás udělá kuchyni, kterou si absolventi pamatují. Stážista, ke kterému jste se chovali jako k budoucímu kolegovi, se jako kolega vrátí.

- **Vedte si složku stříbrných medailistů.** Každý dobrý kandidát, kterého jste nemohli vzít, patří na seznam s poznámkou — o šest měsíců později ten seznam porazí každý pracovní portál.

Na pohovoru zkoumejte, co se nedá naučit

Práce s nožem se naučí za týdny; klid pod palbou, vřelost k cizím lidem a spolehlivost jsou povaha. Postavte hodinu na důkazech, ne na šarmu: „povězte mi o service, která se pokazila — co jste udělal/a?“ Pak zaplatte zkušební směnu a sledujte jen tři věci: jak se chovají k umývači nádobí, co dělají v hluchých minutách a jestli se ptají. Tyhle tři předpovídají příští dva roky líp než jakékoli CV.

● UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Otevřete svůj poslední inzerát. Vyškrtejte každé klišé („dynamický tým“, „vyžadujeme vášeň“) a nahradte ho třemi pravdivými, konkrétními větami o práci ve vašem podniku — včetně jedné poctivé těžké stránky. Poctivé inzeráty filtrují; vágní inzeráty zklamání jen odkládají.

TAJEMSTVÍ ŠÉFKUCHAŘE

Otázka po zkušební směně, která předpoví všechno

Na konci zkušební směny položte jedinou otázku: „Co byste na dnešní service změnil/a?“ Kandidáti, kteří neviděli nic, se nedívali. Kandidáti, kteří kritizují tým, vám říkají, jak budou mluvit o kolezích. Ti praví pojmenují něco malého a pravdivého — světlo nad výdejem, trasu ke stolu 12 — a zeptají se, proč se to dělá takhle. Zvědavost plus takt, to je celý profil.

DO HLOUBKY

Nedostatek personálu v pohostinství je jednou z největších výzev, se kterými se dnes provozatelé restaurací potýkají.

Najít a udržet skvělé zaměstnance je klíčové pro úspěch vašeho provozu — víc než kvalita jídla nebo umístění. V tomto komplexním průvodci sdílíme osvědčené strategie, které fungují na současném trhu práce.

Realita je taková, že vaše **restaurace** je jen tak dobrá, jako tým, který v ní pracuje. Jakkoli je vaše interiér krásný a menu inovativní — pokud je obsluha nepříjemná nebo kuchyně chaotická, hosté se nevrátí. Investice do personálu je proto tou nejlepší investicí, kterou můžete udělat.

Současná situace v pohostinství

Trh práce v **pohostinství** se v posledních letech zásadně proměnil. Zde jsou nejdůležitější trendy:

- Mnoho zkušených pracovníků obor natrvalo opustilo a přešlo do jiných odvětví
- Mladí lidé se častěji rozhodují pro obory s „normální“ pracovní dobou a lepší rovnováhou mezi prací a soukromým životem
- Očekávání zaměstnanců jsou vyšší než kdy dříve — nechtějí jen práci, ale i perspektivu
- Konkurence o talenty je intenzivní — nejen v rámci pohostinství, ale i s obchodem, logistikou a dalšími odvětvími nabízejícími flexibilní pracovní dobu
- Problém image oboru — dlouhá pracovní doba, nízké mzdy, vysoký tlak — odrazuje potenciální zaměstnance

Přesto existují způsoby, jak svůj provoz pro talenty přitažlivý udělat. Restaurace, které investují do svého týmu, méně trpí nedostatkem personálu. A dobří zaměstnavatelé si mohou i na tomto trhu vybírat z uchazečů.

Skutečné náklady fluktuace personálu

Než se podíváme na řešení, je důležité pochopit, co vás fluktuace stojí:

- **Hledání personálu:** inzeráty, zpracování přihlášek, vedení pohovorů
- **Školení:** zapracování nových zaměstnanců trvá týdny produktivity
- **Chyby:** nezkušený personál dělá více chyb, které stojí hosty i tržby
- **Morálka týmu:** neustálá změna personálu demotivuje ty, kteří zůstávají
- **Ztráta hostů:** stálým hostům chybí jejich oblíbené tváře

Odhaduje se, že náhrada jednoho zaměstnance stojí 50–200 % jeho ročního platu. Investice do udržení se tedy skutečně vyplatí.

8 strategií pro získání a udržení personálu

1. Nabídněte konkurenceschopné odměňování

Zní to samozřejmě, ale je to základ. Doba, kdy šlo vystačit s minimální mzdou, je pryč.

Co funguje:

- Platte o 10–15 % nad průměrem trhu
- Budte transparentní při rozdělování spropitného
- Nabídněte benefity: jídlo, příspěvek na dopravu, slevy
- Zvažte podíl na zisku nebo bonusy v rušných obdobích

Spočítejte si, kolik vás stojí náhrada zaměstnance — zjistíte, že vyšší mzdy jsou často levnější než fluktuace.

2. Vytvořte pozitivní pracovní kulturu

Lidé nepracují jen pro peníze. Toxické pracovní prostředí odradí i dobře placený personál. To je klíčové pro dobrý **zákaznický servis** — šťastní zaměstnanci znamenají šťastné hosty.

Prvky dobré kultury:

- **Respekt:** od managementu k týmu i navzájem
- **Komunikace:** otevřená, upřímná a obousměrná
- **Ocenění:** pravidelné uznání za dobrou práci
- **Teambuilding:** společné aktivity, jídlo, výlety
- **Oslavy:** úspěchy, narozeniny, milníky

ČASTÉ DOTAZY

Kde najít dobrý personál pro gastro v napjatém pracovním trhu?

Kombinujte více kanálů: gastro pracovní portály, sociální sítě, spolupráci s hotelovými školami a doporučovací program, v němž odměňujete stávající zaměstnance za přivedení nového kolegy.

Jak snížit fluktuaci personálu v restauraci?

Tři nejdůležitější faktory jsou férové a transparentní rozvržení směn, slušné zacházení a možnosti růstu. Výstupní pohovor při každém odchodu odhalí systémové problémy.

Co je dohoda o provedení práce (DPP) a jak ji jako provozovatel v Česku využít?

Dohoda o provedení práce (DPP) umožňuje lidem s jiným hlavním zaměstnáním si u vás přivydělat — do zákonného měsíčního limitu s nižšími odvody a vyšší čistou mzdou. Ideální pro víkendové směny nebo špičky. Brigádníka řádně přihlaste a vedení mezd svěřte mzdové účetní.

2

ZAŠKOLENÍ

Ať prvních 30 dní rozhodne o dalších třech letech

— KLÍČOVÝ POZNATEK

Strukturované zaškolení — písemný plán prvního týdne, jeden jmenovaný parťák, denní pětiminutové zhodnocení a 30denní checklist dovedností — zhruba zdvojnásobí šanci, že nováček přežije první rok. Lidé málokdy odcházejí kvůli tvrdé práci; odcházejí, protože do ní byli hozeni sami.

ZAŠKOLENÍ

FIG. 02

Strukturovaný onboarding udržuje lidi



≈2× skutečný plán na první měsíc zhruba zdvojnásobuje pravděpodobnost, že nový nájem zůstane v minulém roce

Většina výpovědí v gastronomii se rozhodne v prvním týdnu a oznámí ve třetím měsíci. Nový commis, který stráví první den hledáním etiket, jež mu nikdo nevysvětlil, a jí jídlo pro personál sám, se naučí jedinou lekci, kterou ho podnik naučil: jsi v tom sám. Zaškolení je místo, kde se fluktuaci předchází — za desetinu ceny náhrady.

30denní lešení

ZAŠKOLENÍ, KTERÉ LIDI UDRŽÍ

Fáze	Co se děje	Smysl
Den 1	Prohlídka, přidělený parták, projití stanoviště, jídlo pro personál uprostřed stolu	Sounáležitost před výkonem
Týden 1	Jedno stanoviště, naplno — plus proč za každým standardem	Hloubka poráží šíři
Týdny 2–3	Rotace sousedních stanovišť; denní 5min zhodnocení: „co vás dnes zmátlo?“	Otázky vyplavou, dokud jsou levné
Den 30	Revize checklistu dovedností + rozhovor: „kde u nás chcete růst?“	Viditelně nakreslená cesta

A pak nikdy nepřestávejte školit

Po zaškolení se motor přepne na kapání: deset soustředěných minut v briefingu před service — jeden naceněný pokrm, jedno ochutnané víno, jeden nacvičený scénář obsluhy — porazí výroční školicí den čirým opakovaním. Celou architekturu, včetně růstových cest, které udrží ambiciózní lidi bez vymýšlení falešných titulů, najdete v článku [školení a rozvoj personálu](#); osnova pro obsluhu čerpá ze [standardů služeb v gastronomii](#).

UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Napište svůj Den 1 na jednu stránku: kdo nováčka přivítá, kdo dělá partáka, které stanoviště, kde sedí u jídla pro personál. Jedna stránka, vytištěná, používaná navždy — rozdíl mezi mít ji a nemít je jedna výpověď ročně.

DO HLOUBKY

Kvalita vašeho servisu stojí a padá s kvalitou vašeho týmu, a tuto kvalitu budujete prostřednictvím školení.

V odvětví s notoricky vysokou fluktuací není investice do **personálu** luxusem, ale nutností. Dobře vyškolení zaměstnanci poskytují lepší servis, dělají méně chyb, jsou angažovanější a zůstávají déle. Výsledek: spokojení hosté, nižší náklady na nábor a silnější firemní kultura. V tomto podrobném článku se dozvíte, jak sestavit efektivní školicí program, který pomáhá jak novým, tak stávajícím zaměstnancům růst.

Proč je školení nezbytné

Výhody systematického školení jsou konkrétní a měřitelné:

- **Konzistentní kvalita:** Každý host dostane stejně vysoký standard bez ohledu na to, kdo slouží

- **Méně chyb:** Proškolení zaměstnanci dělají méně nákladných chyb při objednávkách, alergenech a vyúčtování
- **Vyšší produktivita:** Efektivnější práce znamená obsloužení více hostů se stejným počtem pracovníků
- **Lepší upselling:** Zaměstnanci, kteří znají menu, mohou lépe radit a prodávat
- **Nižší fluktuace:** Zaměstnanci, kteří se rozvíjejí, se cítí oceněni a zůstávají déle
- **Silnější kultura:** Školení je příležitost předávat hodnoty a standardy

Onboarding: prvních 30 dní

První týdny rozhodují o tom, zda se nový zaměstnanec úspěšně integruje, nebo rychle odejde. Strukturovaný onboarding je klíčový.

Týden 1: Orientace a základy

V prvním týdnu jde o orientaci a položení základů:

- **Den 1:** Uvítání, prohlídka, představení týmu, administrativa (smlouva, provozní řád, uniforma)
- **Den 2–3:** Seznámení s menu, přísadami, alergeny a způsoby přípravy
- **Den 4–5:** Učení systémů: rezervační systém, pokladna, proces objednávky
- **Konec 1. týdne:** První zpětnovazební pohovor — jak to jde, kde jsou otázky?

Týden 2–3: Praktická zkušenost pod vedením

Po teorii přichází praxe, vždy s zkušeným buddym:

- Nejprve sledovat během klidných směn, pak při rušnějších
- Postupně více odpovědnosti: od doprovázení u stolů k vlastní sekci
- Každodenní krátká zpětná vazba: co šlo dobře, co by mohlo být lepší?
- Buddy zůstává k dispozici pro otázky a podporu

Týden 4: Samostatná práce a hodnocení

Ve čtvrtém týdnu pracuje nový zaměstnanec samostatněji:

- Vlastní sekce nebo úkoly bez přímého vedení
- Formální zpětnovazební pohovor na konci měsíce
- Diskuse o silných stránkách a oblastech ke zlepšení
- Stanovení cílů na příští období

Průběžné školení: nikdy nejste hotovi s učením

Onboarding je jen začátek. Průběžné školení udržuje váš tým pozorný a motivovaný.

Týdenní/měsíční sezení

Plánujte pravidelné školicí momenty, byť jen 15 minut před směnou:

- **Aktualizace menu:** Nové pokrmy, sezónní změny, kombinace s vínem
- **Hraní rolí:** Procvičte obtížné situace jako stížnosti, **otázky na alergie** nebo náročné hosty

- **Znalost produktů:** Degustace nových vín, vysvětlení původu a přípravy
- **Standardy servisu:** Opakování servisního protokolu a klíčových bodů

Externí školení a certifikace

Investujte do formálního dalšího vzdělávání pro talentované zaměstnance:

- Certifikace HACCP pro bezpečnost potravin
- Sommelier kurzy pro nadšence vín
- Barista školení pro pracovníky s kávou
- Školení vedení pro potenciální manažery
- První pomoc a hasiči

Rozvojová cesta od zaměstnance k vedoucímu

ČASTÉ DOTAZY

Jak sestavit školicí program pro nový personál v gastronomii?

Onboarding rozdělte do 3 fází: orientace (dny 1–3), znalost produktů (dny 4–10) a praxe obsluhy se zaškolením po boku kolegy (dny 11–30). Vše zdokumentujte do onboardingové příručky.

Jak udržet tým motivovaný a zapálený v gastronomii?

Pravidelně a konkrétně oceňujte výkony, dejte možnosti růstu, zapojte tým do rozhodování o menu a zajistěte uctívou pracovní atmosféru. Personál, který se cítí oceněný, poskytuje lepší servis a zůstává déle.

Jak plánovat školení, aniž by se narušil běžný provoz?

Plánujte krátké briefingy (10–15 min) před každou směnou jako každodenní mikrotrénink. Vyhradte jeden den v měsíci jako školicí den v klidnějším období.

3

PLÁNOVÁNÍ SMĚN

Stavte rozpisy na předpovědích a férovosti, ne na nedělním hádání

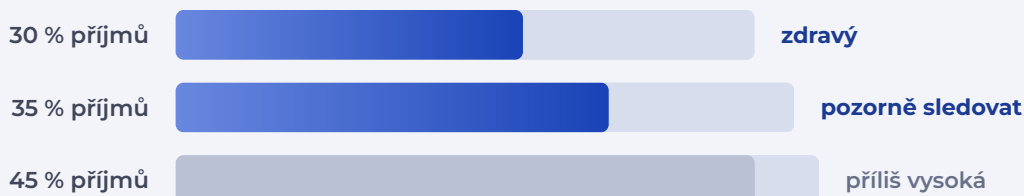
— KLÍČOVÝ POZNATEK

Dobré plánování směn přizpůsobuje obsazení předpovězeným hostům na service a zveřejňuje rozpis aspoň dva týdny dopředu s průhlednými pravidly pro víkendy a výměny. Chrání marži (mzdové náklady 30–35 % tržeb) i lidi — nepředvídatelné rozpisy patří mezi tři hlavní důvody, proč personál v gastronomii odchází.

PLÁNOVÁNÍ SMĚN

FIG. 03

Udržujte mzdové náklady ve zdravém pásmu



30–35% cílem je udržet mzdové náklady mezi 30 % a 35 % příjmů

Rozpis směn je místo, kde se setkává vaše výsledovka s vašimi lidmi — a kde obojí trpí hádáním. Přeobsazené tiché úterý nechá marži ze čtyřiceti hostů vypařit v hluchých hodinách; podobsazená vyprodaná sobota spálí tým, který jste v kapitolách jedna a dvě budovali. Lék jsou tatáž data, na kterých běží vaše **rezervace**: budoucí rezervace jsou personální předpověď, kterou nikdo neotevívá.

Rozpisy nejdřív podle předpovědi

- **Obsazujte podle hostů, ne podle dní.** „Sobota“ není úroveň obsazení; „86 rezervovaných hostů, dva velké stoly, počasí na zahrádku“ ano. Křivky rezervací předpoví 80 % toho, co budete za týden potřebovat.
- **Znejte svou hodinovou cenu.** Celkové mzdy ÷ hosté na service dají mzdový náklad na hosta — sledujte ho týdně vedle food cost; dohromady tvoří **prime cost**, číslo, které rozhoduje o ziskovosti.
- **Dělené směny poctivě:** pokud odpolední mezera nemůže být užitečná ani odpočinková, není to směna, je to držení rukojmích. Podniky, které nabírají nejsnáz, dělenou směnu potichu zrušily.

Férovost je funkce rozpisu

Zveřejňujte dva týdny dopředu, viditelně střídejte nejhorší směny, sepište pravidla výměn a chraňte dva volné dny po sobě. Předvídatelnost má větší cenu než pár korun na hodinové mzdě — lidé si kolem rozpisů staví životy a rozpisy, které to respektují, dostávají zapláceno věrností. Kompletní metodu, včetně zákonného minima pro odpočinek, najdete v článku [plánování a rozpis směn](#).

UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Položte rezervované hosty příštího pátku vedle naplánovaných hodin příštího pátku. Spočítejte mzdový náklad na hosta pro tu jedinou service. Pokud jste to číslo nikdy neviděli, právě jste potkali svůj druhý největší ovlivnitelný náklad.

DO HLOUBKY

Efektivní plánování personálu je rozdíl mezi ziskovým restaurantem a provozem, který bojuje se svými maržemi.

Příliš mnoho naplánovaného personálu znamená zbytečné náklady na mzdy. Příliš málo vede k přetíženému personálu, delším čekacím dobám a nespokojeným hostům. V tomto podrobném průvodci se naučíte, jak najít dokonalou rovnováhu mezi náklady na personál a kvalitou servisu. Probereme forecasting, techniky rozvrhování, automatizaci a konkrétní tipy, které můžete ihned uplatnit ve svém pohostinském podniku.

Proč je plánování personálu tak důležité

Náklady na personál tvoří zpravidla 25–35 % celkových tržeb restaurace. Při neefektivním plánování může tento podíl vzrůst na 40 % nebo více, čímž přímo tlačí na vaši ziskovou marži. Dobře promyšlené rozvrhování směn ovlivňuje několik oblastí vašeho provozního řízení:

- **Finanční:** Každá zbytečná pracovní hodina stojí peníze. Při průměrné hodinové mzdě 14–16 € se to rychle sečte.

- **Kvalita servisu:** Nedostatek personálu vede k dlouhým čekacím dobám, chybám a nespokojeným hostům, kteří se nevracejí.
- **Morálka týmu:** Neustálé přesčas nebo nepředvídatelné rozvrhy vedou k absencím a fluktuaci.
- **Zážitek hostů:** Správné obsazení zajišťuje pozornost, rychlost a příjemnou atmosféru.

Restaurace s 50 místy, která má průměrně 5 zbytečně naplánovaných hodin týdně, ztrácí ročně 4 000–5 000 € na zbytečných mzdových nákladech. Připočtete nepřímé náklady z nedostatku personálu (ušlé tržby, špatné **recenze**) a je jasné, že plánování je klíčové.

Základ: forecasting na základě dat

Dobré plánování personálu začíná forecastingem: předpovědí, kolik hostů můžete očekávat. Bez dat jen hádáte. S daty děláte informovaná rozhodnutí.

Jaká data potřebujete?

Shromažďujte alespoň tyto informace:

- **Historická obsazenost:** Kolik hostů denně, v jakou denní dobu, v jakém týdnu? Váš **rezervační systém** tato data obsahuje.
- **Rezervace:** Kolik rezervací již existuje na nadcházející období? To dává spolehlivou prognózu.
- **Sezónní vzorce:** Kdy je strukturálně plněji nebo klidněji? Myslete na svátky, školní prázdniny, letní terasu.
- **Externí faktory:** Počasí (terasa), místní akce (koncert, fotbal), stavební práce.
- **Podíl walk-in hostů:** Jaký podíl vašich hostů přichází bez rezervace?

S **analytikou restaurace** můžete tato data analyzovat a objevovat vzorce, které nejsou okamžitě viditelné. Možná je středeční večer strukturálně plnější, než se zdá, nebo první týden v měsíci je vždy klidnější.

Od dat k plánování

Jakmile máte data, postupujte podle těchto kroků:

1. **Určit základní vzorec:** Zjistěte svůj standardní týdenní vzorec. Které dny jsou plné, které klidné?
2. **Přidat variace:** Upravte plán pro roční období, svátky a zvláštní okolnosti.
3. **Zahrnout rezervace:** Prohlédněte si rezervace na nadcházející týden a přizpůsobte plán.
4. **Zabudovat buffer:** Počítejte s nečekaným nápoem. Malý buffer 10–15 % je rozumný.

Techniky rozvrhování, které fungují

Existuje několik přístupů k sestavování rozvrhů, každý se svými výhodami a nevýhodami.

Pevné rozvrhy

Zaměstnanci pracují každý týden ve stejné dny a časy. To přináší předvídatelnost pro vás i váš tým.

Výhody:

- Zaměstnanci si mohou plánovat život kolem práce
- Méně administrativní zátěže pro vás
- Týmy se naučí dobře spolupracovat
- Hosté poznávají známé tváře

Nevýhody:

- Méně flexibility při kolísavém náporu
- Může vést k přebesetzení v klidných obdobích

ČASTÉ DOTAZY**Jak optimálně sestavit rozpis směn pro svou restauraci?**

Začněte prognózou obsazenosti na základě rezervací a historických dat. Nejdříve naplánujte kmenové pracovníky a doplňte je flexibilními silami. Rozpis zveřejněte alespoň týden předem.

Jak snížit osobní náklady bez snížení kvality servisu?

Přesněji sladte rozpisy s prognózou obsazenosti, využijte brigádníky na dohody (DPP/DPČ) na špičky a analyzujte obsazení personálem podle směn, abyste odhalili nadbytečnou kapacitu.

Jak řešit nemoc a nedostavení personálu v restauraci?

Vybudujte flexibilní pool přivolatelných sil (studenti, pracovníci na částečný úvazek), kteří jsou rychle k dispozici. Pro rychlou komunikaci využijte skupinu v aplikaci a vždy plánujte jednu rezervu na směnu, máte-li dostatečný rozsah.

4

SYSTÉMY

Vedte service na mise en place, ne na hrdinství

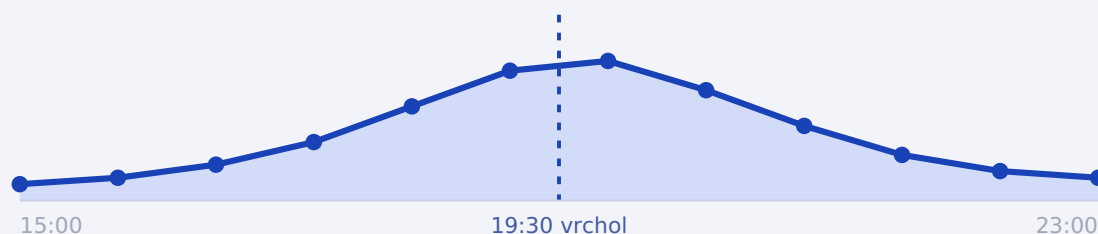
— KLÍČOVÝ POZNATEK

Klidná service se konstruuje před otevřením dveří: checklisty mise en place pro každé stanoviště, briefing před service s dnešními čísly a VIP hosty, jasné vlastnictví sekcí a rutiny HACCP běžící na autopilota. Systémy pohlcují tlak, aby lidé mohli servírovat pohostinnost.

SYSTÉMY

FIG. 04

Personál pro skutečnou servisní křivku



19:30 sestavte seznam podle skutečné křivky příchodu, nikoli podle plochého počtu zaměstnanců

Podívejte se na skvělou kuchyni v 19:30 při plné knize rezervací: je tam ticho. Ne proto, že by lidé byli nadlidé, ale protože každé rozhodnutí, které šlo udělat předem, bylo uděláno předem. Hrdinství je to, co zbude, když chybí systémy — a hrdinství lidi vypálí do Vánoc.

Hodina před service

- **Mise en place jako smlouva:** každé stanoviště má písemný seznam zásob — množství řízená dnešními rezervovanými hosty, ne včerejším zvykem. **Řízení mise en place** mění hodinu chaosu v choreografii.

- **Briefing v 15:00:** dnešní hosté a tempo, velké stoly, alergie nahlášené při rezervaci, jeden pokrm a jedno víno k nacvičení. Pět minut, celý plac a výdej dohromady — nejlevnější pojištění service, jaké existuje.
- **Vlastnictví sekcí:** každý stůl má na každý chod přesně jednoho vlastníka; „myslel jsem, že to máš ty“ je selhání systému převlečené za selhání lidí.

Compliance, která běží sama

Rutiny bezpečnosti potravin selhávají, když žijí v něčí paměti. **HACCP** patří na koleje: záznamy teplot v pevných časech, úklidové plány se jmény a podpisy, značení, které přežije i nejchaotičtější sobotu. Úspěšná kontrola krajské hygienické stanice je vedlejší efekt kuchyně, která prostě vždycky funguje takhle — a brigáda cítí rozdíl mezi podnikem, který je zorganizovaný, a podnikem, který má štěstí.

UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Vyžádejte si od každého stanoviště zítřejší seznam zásob. Kdo odpoví „mám to v hlavě“, právě vám ukázal váš jediný kritický bod selhání — sepište seznam toho stanoviště společně, ještě dnes, na jednu kartu.

TAJEMSTVÍ ŠÉFKUCHAŘE

Proč nejlepší kuchyně briefují i umývače nádobí

Mytí nádobí udává tempo plného sálu: bez čistých pánví se nevaří; bez skleniček se nenalévá víno. Kuchyně, které berou stewarda do briefingu — dnešní hosté, kdy přijdou vlny degustačního menu — hlásí měřitelně plynulejší service, protože jediné stanoviště, na kterém závisejí všichni, konečně vidí vlnu přicházet. Zároveň to signalizuje věc, která udrží lidi líp než peníze: v tomhle podniku je každá role součástí brigády.

DO HLOUBKY

V pohostinství existují dva druhy servisů: servisy, při nichž reagujete na to, co se právě děje, a servisy, při nichž jste byli připraveni dříve, než mohlo cokoli selhat.

Rozdíl nespočívá ve štěstí, talentovaném personálu ani klidném večeru. Spočívá v přípravě. A tato příprava nese v profesionální kuchyni jméno po staletí: *Mise en place*.

V doslovném překladu to znamená „vše na svém místě“. V kuchyni označuje proces, při němž šéfkuchař před servisem nakrájí každou surovinu, naportionuje ji, připraví a uloží každý nástroj na správné místo. Avšak v nejlépe řízených restauracích světa je *mise en place*

dávno více než kuchyňský pojem. Je to kompletní pracovní filosofie — způsob myšlení, který může proměnit každou oblast restaurace.

V tomto článku prozkoumáme, jak lze *mise en place* uplatnit na každou úroveň vašeho provozu: od servisu a baru přes rezervace a checklisty až po personální management.

Více než kuchyně: *mise en place* jako filosofie pro celou restauraci

Pojem *mise en place* pochází z klasické francouzské kuchyňské tradice a na kulinářských školách po celém světě je vyučován jako první lekce — nikoli technika vaření, ale disciplína přípravy. Pro studenty, kteří vstupují do profesionální kuchyně poprvé, *mise en place* není volitelným krokem: je jediným způsobem práce.

Ale proč tato filosofie končí u kuchyňských dveří?

Ve své vlivné knize *Work Clean* (2016) přenáší americký novinář Dan Charnas principy *mise en place* do světa managementu a podnikání. Jeho klíčový poznatek: způsob myšlení, s nímž šéfkuchař organizuje kuchyni, je přesně ten způsob myšlení, který každá organizace potřebuje k fungování na vysoké úrovni.

„*Mise en place* je životní styl, ne jen způsob vaření,“ píše Charnas. Kdo připraví svůj post, nesníží chaos tvrdší prací — ale chytřejší přípravou. A to platí pro manažera restaurace plánujícího rušný páteční večer stejně jako pro šéfkuchaře připravujícího večeři pro sto hostů.

V české kulinářské tradici je tato disciplína obzvláště hluboce zakořeněna. Přísná technická příprava, která charakterizuje české kuchaře — a která českým restauracím přinesla pověst preciznosti a kvality — je ve svém jádru výcvikem v *mise en place*. Disciplína je v DNA české gastronomické kultury.

Původ a podstata myšlení *mise en place*

Abychom pochopili *mise en place* jako filosofii, musíme se vrátit k její podstatě v kuchyni.

Pro šéfkuchaře každý servis nezačíná příchodem prvního hosta — ale o hodiny dříve, během *mise en place*. Každá surovina je připravena tak, aby ji bylo možné okamžitě použít během servisu. Omáčky se redukuje, zelenina se krájí a blanšíruje, proteiny se portionují, ozdoby se připravují. Vše dostane pevné místo na postu.

Cíl je prostý, ale hluboký: když servis začne a přijdou objednávky, kuchyňský tým se musí plně soustředit na vaření — ne na hledání, organizování nebo improvizaci s chybějícími surovinami. Kognitivní a fyzický prostor je přípravou uvolněn.

To spočívá na třech základních principech:

- **Příprava není nepřítelem spontánnosti — je předpokladem excelence.** Právě proto, že je vše připraveno, může kuchyňský tým kreativně reagovat na neočekávané situace.
- **Každá sekunda servisu je vzácná.** Co lze udělat před servisem, musí být hotovo před servisem. Během servisu nezbyvá čas na nic, co je vlastně přípravným úkolem.
- **Vše má své pevné místo.** Nejen proto, aby se maximalizovala efektivita, ale také proto, aby se minimalizovaly chyby. Pokud nůž leží vždy na stejném místě, sáhnete po něm instinktivně, aniž byste hledali nebo přemýšleli.

ČASTÉ DOTAZY

Jak vypočítat správné množství mise en place na jeden servis?

Vycházejte z počtu rezervací plus rezerva 10–15 % na walk-ins. Analyzujte historická data prodeje podle pokrmů. To vám dá přesný základ, který minimalizuje plýtvání i nedostatek.

Jak zlepšit komunikaci mezi kuchyní a sálem během mise en place?

Před každou směnou pořádejte krátký briefing (10–15 min): které pokrmy jsou k dispozici, co je vyprodané, jaké jsou speciality? Pomáhá také přehledná denní tabule v sále.

Jak dobré rutiny mise en place snižují stres během servisu?

Dobré mise en place odstraňuje rozhodovací tlak během servisu: každý pokrm má suroviny připravené, každé pracoviště je vybavené. Snižuje to chyby, zrychluje přípravu a dodává personálu jistotu.

5

UDRŽENÍ

Udělejte ze zůstání logickou volbu

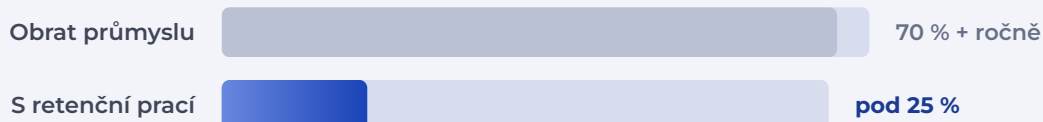
— KLÍČOVÝ POZNATEK

Udržení lidí v gastronomii se staví z pěti materiálů: férové mzdy učiněné průhlednými, rozpisy, kolem kterých jde postavit život, viditelné cesty růstu, denní rituály respektu a rozhovory o setrvání vedené před výpovědí, ne po ní. Nahrazení zaškoleného zaměstnance stojí zhruba dvojnásobek měsíční mzdy — jeho udržení je ta marže.

UDRŽENÍ

FIG. 05

Obrat je drahý – retence se vyplácí



2x pay výměna někoho může stát až dvojnásobek jeho platu – jeho ponechání je levnější

Průměrná fluktuace v gastronomii běží přes 70 % ročně; nejlepší nezávislé podniky pod 25 %. Rozdíl je málokdy jediná koruna na výplatě — výstupní pohovory napříč sektorem nacházejí pořád stejné tři důvody odchodu: nepředvídatelné směny, žádná viditelná budoucnost a pocit, že jste nábytek. Všechny tři jdou opravit bez položky v rozpočtu.

Pět materiálů zůstávání

- **Průhledné mzdy:** zveřejněná tabulka — role, praxe, mzda — zabije korozivní folklór o tom, kdo kolik bere, a udělá z „jak si vydělám víc?“ mapu místo vyjednávání.
- **Rozpis, se kterým se dá žít** (to udělala kapitola 3).
- **Růst, který je skutečný:** rotace stanovišť, zaplacený vinařský certifikát, sous-chef vedoucí úterní výdej sám. Specifika fine diningu najdete v článku [fluktuace personálu ve fine diningu](#).

- **Rituály respektu:** jídlo pro personál snědené společně, úspěchy pojmenované v briefingu, šéfkuchař děkující myčce cestou ven. Kultura je jen opakované chování.
- **Rozhovory o setrvání:** dvakrát ročně, patnáct minut, jedna otázka — „co by vás přimělo zůstat další tři roky?“ Položená před výpovědí je strategie; po ní smuteční řeč.

Spočítejte, co odchod stojí

Nábor, zaškolení, měsíce snížené produktivity, štamgasti, kteří si všimnou, že jejich oblíbený chef de rang zmizel — náhrada spolehlivě stojí kolem dvojnásobku měsíční mzdy, u seniorních pozic často víc. Položte to číslo vedle rozpočtu na školení, nad kterým jste váhali, a váhání se vyřeší samo.

UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Sepište své tři nejcennější lidi. U každého napište, co byste mu zoufale nabídli v den, kdy podá výpověď. A teď mu verzi toho nabídněte už tento měsíc — udržení je jen rozhovor o výpovědi, vedený dřív a s lepšími možnostmi.

DO HLOUBKY

Fine dining má paradox, který si málokterý majitel restaurace plně uvědomuje: průměrně vykazuje nižší fluktuaci zaměstnanců než fast food nebo casual dining — a přesto je každý odchod v gastronomické restauraci mnohem ničivější než v jakémkoliv jiném segmentu.

V casual restauraci je nový číšník provozuschopný za tři dny. Ve vaší fine dining restauraci s vícechodovým menu, párováním vín na míru, rituály u stolu a personalizovanými profily hostů trvá, než někdo funguje plně autonomně, tři až šest měsíců. A v tomto období — každý den, kdy nová tvář obsluhuje vaše hosty — se ztrácí něco, co nelze koupit za peníze: kontinuita důvěry.

Tento článek není obecnou HR příručkou. Zaměřuje se konkrétně na to, co funguje — a co nefunguje — v kontextu fine dining. S poznatky z Michelin restaurací, daty Cornell University a poučeními, která sektor vyvodil ze svého nejbolestivějšího momentu za léta: kauzy Noma z roku 2026.

Skutečné náklady fluktuace zaměstnanců

Většina majitelů restaurací dramaticky podceňuje finanční dopad fluktuace zaměstnanců. Počítají náklady na nábor — inzerát zde, výběrové řízení tam — ale přehlédnou největší část účtu.

Cornell University, světově přední výzkumný institut pro pohostinství, vypočítal průměrné **náklady na náhradu 5 400 EUR na zaměstnance** (včetně nábory, administrativy, školení a ztráty produktivity v době zapracování). To je však průměr přes všechny segmenty

pohostinství. Pro specializovaného sous chefa, zkušeného sommeliera nebo ostříleného maître d'hôtel ve fine dining jsou tyto náklady strukturálně vyšší.

Skryté náklady jsou ještě zrádnější:

- **Ztráta tržeb:** Noví zaměstnanci generují během prvního roku o 15–25 % nižší tržby než zkušení pracovníci. Prodají méně vína, přijdou o příležitosti k upsellingu a naruší rytmus sálu.
- **Plýtvání potravinami:** Chyby v kuchyni se zvyšují v obdobích vysoké fluktuace. Kumulativní efekt může dosáhnout 5–10 % celkových tržeb ve formě plýtvání a nákladů na nápravu.
- **Poškození reputace:** Hosté, kteří se vrací za „svou“ obsluhou nebo „svým“ týmem a setkají se s úplně novými tvářemi, někdy tento pocit přetaví do negativních recenzí.
- **Pokles produktivity před odchodem:** Výzkum ukazuje, že zaměstnanec je méně produktivní týdny před svou výpovědí — a to je patrné ještě dříve, než to vedení zaznamená.
- **Ztráta znalostí:** Stůl 7 je vždy oblíbený stůl paní Novákové. Pan Dvořák nepije červené burgundské po roce 2012 kvůli špatné zkušenosti. Dáma, která si vždy objednává degustační menu s párováním vín, ale tajně nechá stát půl sklenice — váš sommelier to ví. Váš nový zaměstnanec ne.

Restaurace s 15 zaměstnanci a fluktuací 40 % ztratí ročně 6 lidí. Na přímých a nepřímých nákladech to může rychle znamenat 50 000–80 000 EUR ročně — peníze, které zmizí z vaší ziskové marže, neviditelně a neměřeně.

Jedinečné příčiny ve fine dining

Abyste mohli snížit fluktuaci zaměstnanců, musíte nejprve pochopit, co ji způsobuje. Ve fine dining to nejsou vždy stejné faktory jako v širším pohostinství.

6

VEDENÍ

Vedte brigádu s čísly na zdi a péčí v místnosti

— KLÍČOVÝ POZNATEK

Personál zůstává zdravý, když vedení měsíčně sleduje čtyři čísla — procento mzdových nákladů, fluktuaci, hosty na odpracovanou hodinu a dokončenost zaškolení — a páruje je s viditelnou péčí. Týmy, které čísla vidí, pomáhají je opravit; týmy, které cítí jen tlak, odcházejí.

VEDENÍ

FIG. 06

Čtyři čísla na zed'



4 mzdové náklady %, obrat, pokrytí za pracovní hodinu a dokončení onboardingů – každý měsíc

Každý systém v tomto průvodci bez vlastníka chátrá. Vlastník jste vy — a práce lídra je dvojrole: čísla, která zviditelní problémy včas, a péče, díky které je lidé chtějí řešit s vámi.

Měsíční personální dashboard

ČTYŘI ČÍSLA, PATNÁCT MINUT MĚSÍČNĚ

Číslo	Zdravé	Když klesá
Mzdové náklady v % tržeb	30–35 % v plné obsluze	Kapitola 3: přepočítejte rozpis podle hostů
Anualizovaná fluktuace	Pod 35 %, klesající	Kapitola 5: rozhovory o setrvání, férovost směn
Hosté na odpracovanou hodinu	Stabilní nebo rostoucí	Kapitola 4: systémy, ne proslovy
Dokončenost checklistu zaškolení	100 % nováčků	Kapitola 2: lešení se přeskakuje

Sdílejte je s týmem — kde je třeba, anonymizovaně — na měsíční poradě. Brigáda, která zná úterní mzdový náklad na hosta, si začne hlídat hluché hodiny sama; transparentnost naverbuje čtyřicet řešitelů problémů.

Péče je provozní, ne měkká

Denní kolečko lídra — pozdravit každé stanoviště jménem, ochutnat, na co je commis hrdý, zeptat se runnera, jak dopadla zkouška — stojí deset minut a porazí každý engagement program, jaký kdy někdo prodával. Lidé servírují **zážitek hosta** přesně tak vřele, jak se zachází s nimi; pohostinnost teče shora dolů. Čísla vám řeknou, kde systém teče; kolečko vám řekne proč.

● UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Spočítejte hosty na odpracovanou hodinu za minulý měsíc (celkem hostů ÷ celkem naplánovaných hodin). Napište to na zeď kanceláře a přidejte datum. Jako u každého čísla v tomto průvodci: trend, který dnes začnete sledovat, je ten, který se zlepší.

E-KNIHA

Jak silný je váš personální systém?

- Nabíráme nepřetržitě, ne jen když někdo podá výpověď

- Každý kandidát absolvuje placenou zkušební směnu před nástupem

- Nováčci dostanou písemný 30denní plán zaškolení a partáka

- Rozpisy zveřejňujeme 2+ týdny dopředu podle předpovědi rezervací

- Mzdový náklad na hosta sledujeme týdně

- Každé stanoviště běží na písemných seznamech mise en place

PŘIPRAVENI ZAČÍT

Dopřejte své brigádě klidnější večer

HappyChef sundá vašemu týmu z ramen rezervace, potvrzení i poznámky o hostech — aby jeho energie šla hostům, ne administrativě.

[Rezervovat demo](#)

Zdarma, 30 minut, bez jakýchkoli závazků

HappyChef