

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Získávání a výběr zaměstnanců v restauračním zařízení XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Kristýna Šeflová / MF 30

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2021, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je formulace doporučení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY. Doporučení jsou v práci formulována na základě vlastního šetření provedeného v praktické části práce.

2. Výzkumné metody:

Kvalitativní výzkum byl v práci proveden formou polostrukturovaných rozhovorů. Celkem bylo provedeno 10 rozhovorů, pro které byly vypracovány 3 varianty. Všechny rozhovory byly rozděleny do 5 okruhů, ve kterých byly následně pokládány otázky týkající se daných okruhů. Počet otázek a jejich přesné znění se v rozhovorech lišily. Vzhledem k situaci spojené s koronavirem, probíhaly všechny rozhovory online formou prostřednictvím komunikačního nástroje Skype. Rovněž vzhledem k situaci byli pro poskytnutí rozhovoru osloveni pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. První verze rozhovoru byla provedena s majitelem restauračního zařízení. Rozhovor byl uskutečněn během 30 minut a byl tvořen 27 otázkami. Druhá verze rozhovoru byla provedena s manažery restauračního zařízení, kteří byli v práci označováni jako manažer A-C. Rozhovor s manažerem A trval 30 minut a byl tvořen 44 otázkami. Rozhovor s manažerem B trval rovněž 30 minut a byl tvořen 32 otázkami. Manažer C s procesem získávání a výběru zaměstnanců pouze vypomáhá, z tohoto důvodu rozhovor s ním trval 15 minut a byl tvořen 23 otázkami. Poslední verze rozhovoru byla provedena s 5 zaměstnanci a to konkrétně 3 servírkami, 1 kuchařem a 1 barmankou. V práci jsou zaměstnanci označováni pracovní pozicí a křestním jménem. Jednotlivé rozhovory trvaly 15 minut. Servírka Lucie zodpověděla 23 otázek, Martina 18 otázek, Anna 19 otázek, kuchař Jan 18 otázek a barmanka Barbora 14 otázek. Výsledky rozhovorů byly zpracovány metodou indukce.

Závěrem byla na základě výsledků metodou syntézy formulována restauračnímu zařízení XY doporučení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Stav aktuálně volných pozic je následující:

servírka 6-7 volných pozic;

barman/ka 1 volná pozice;

kuchař/ka 4 volné pozice;

manažer 0 volných pozic.

Z průzkumu dále vyplynulo, že pozice barmana a kuchaře se nijak neliší od těchto pozic v jiných restauračních zařízeních. Pozici manažera lze považovat za provozního s většími pravomocemi. Celý koncept zařízení je postavený převážně na obsluze. Tou mohou být v restauračním zařízení XY pouze ženy.

Kvalitativní výzkum sloužil převážně k zjištění pozitiv a negativ v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Pozitiva:

obsazování vyšších pozic z vnitřních zdrojů (3 respondenti ze 3 dotazovaných);

benefity poskytované servírkám (7 respondentů z 8 dotazovaných);

povědomí o značce u světové klientely (6 respondentů z 8 dotazovaných);

rychlá reakce na projevený zájem o práci (4 respondenti z 8 dotazovaných).

Negativa:

nedostatečně kompetentní osoba pověřená výkonem této práce (3 respondenti ze 3 dotazovaných);

nevhodný inzerát (5 respondentů z 8 dotazovaných);

nevhodné místo konání pohovoru a nedostatek předaných informací (4 respondenti z 5 dotazovaných);

špatné povědomí o značce u tuzemské klientely (7 respondentů z 8 dotazovaných);

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

nedostatečná motivace (7 respondentů z 8 dotazovaných);

neefektivní benefitní program (5 respondentů z 8 dotazovaných);

nulová zpětná vazba poskytovaná ze strany zařízení ke své klientele (1 respondent).

4. Závěry a doporučení:

Veškerá navrhovaná doporučení jsou vypracována na základě propojení informací zjištěných z teoretické části, a výsledků kvalitativního šetření v části praktické, doplněného o průzkum interních materiálů za účelem zjištění aktuálně volných pozic. Některá z doporučení jsou navržena také na základě průzkumu webových stránek. Doporučení jsou v práci rozdělena do dvou částí. Navrhovaná doporučení poslouží zařízení v oblasti nábory zaměstnanců s využitím personálního marketingu. V první části jsou zpracovány doporučení, které přímo poslouží ke zlepšení celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Druhá část je věnována převážně zvýšení povědomí o značce a budování dobrého jména (employer branding). I tato doporučení jsou navržena tak, aby v závěru zlepšila celkový proces a také aby došlo ke zvýšení počtu uchazečů o práci ve vybraném zařízení. U nákladnější varianty doporučení spojené se zvýšením povědomí o značce, je majiteli navržena vzhledem k nelehké situaci spojené s pandemií, také levnější varianta.

Závěrem je majiteli nejprve doporučeno pověřit procesem získávání a výběru zaměstnanců pouze jednoho manažera. Následně je navrženo proplatit zvolenému manažerovi školení či kurz za účelem zvýšení jeho orientace v této oblasti. Navrhovány jsou dvě varianty s konkrétní kalkulací. Dalším doporučením je zpracování nové podoby inzerátů. V práci je navržena podoba nového inzerátu konkrétně na pozici servírky, která byla označena za nejčastěji obsazovanou. Návrh nové podoby inzerátu je dále doplněn o kalkulaci nákladů na jeho vytvoření. Celkově by se jednalo o 3 verze inzerátů, které by byly vytvořeny pověřeným manažerem. Doporučení týkající se podoby inzerátů následně také doplňuje doporučení týkající se umístění inzerátů na vhodné místo. Posledním doporučením v této oblasti je změna místa konání pohovorů.

V oblasti doporučení týkajících se šíření dobrého jména zařízení, je navrženo nejprve zapracovat na propagaci podniku v České republice. V práci je navrženo zvýšit povědomí o značce prostřednictvím portálu PRO RESTU či natočením promo/náborového videa. Následně je také navrženo využít neplacené formy propagace prostřednictvím spolupráce se společnostmi Dáme jídlo a Zásilkovna. Majiteli jsou dále navržena doporučení týkající se motivace, za účelem šíření dobrého povědomí o značce zaměstnavatele prostřednictvím zaměstnanců. V práci je vypracován motivační program, ve kterém jsou navrženy konkrétní benefity, které poslouží ke zvýšení motivace zaměstnanců v restauračním zařízení XY. Benefity jsou navrženy pro jednotlivé pozice v závislosti na jejich pracovní náplň. Posledním navrhovaným doporučením je práce s recenzemi. V tomto doporučení je majiteli navrženo, jakým způsobem zaujmout tuzemskou klientelu a přimět ji k návštěvě zařízení po opětovném otevření restaurací.

Tato doporučení by měla sloužit k nápravám v procesu získávání a výběru zaměstnanců a následně také k budování dobrého brandu majitele. Správný employer branding poskytne restauračnímu zařízení XY jistou výhodu v procesu spojeným se získáváním a výběrem zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personální marketing, značka zaměstnavatele.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this work is to formulate recommendations in the field of recruitment and selection of employees in the restaurant XY. Recommendations are formulated in the work on the basis of own investigation conducted in the practical part of the work.

2. Research methods:

Qualitative research was carried out in the form of semi-structured interviews. A total of 10 interviews were conducted, for which 3 variants were developed. All interviews were divided into 5 sections, in which questions related to the given sections were subsequently asked. The number of questions and their exact wording varied in the interviews. Due to the coronavirus situation, all interviews were conducted online via Skype communication tool. Also, due to the situation, only full-time employees were contacted to provide an interview. The first version of the interview was conducted with the owner of the restaurant. The interview took place within 30 minutes and consisted of 27 questions. The second version of the interview was conducted with the managers of the restaurant facility, who were referred to in the work as the A-C manager. The interview with Manager A lasted 30 minutes and consisted of 44 questions. The interview with Manager B also lasted 30 minutes and consisted of 32 questions. Manager C only helps with the recruitment and selection process, so the interview with him lasted 15 minutes and consisted of 23 questions. The latest version of the interview was conducted with 5 employees, namely 3 waitresses, 1 chef and 1 bartender. At work, employees are identified by their job position and first name. Each interview lasted 15 minutes. Waitress Lucie answered 23 questions, Martina 18 questions, Anna 19 questions, chef Jan 18 questions and bartender Barbora 14 questions. The results of the interviews were processed by the induction method.

Finally, based on the results of the synthesis method, recommendations were formulated for the XY restaurant facility in the area of recruitment and selection of employees.

3. Result of research:

The status of currently available positions is:

- waitress 6-7 available positions;
- bartender 1 available position;
- cook 4 available position;
- manager 0 available position.

The survey also showed that the positions of bartender and cook are not different from those in other restaurants. The position of manager is also the same as in other restaurants but with higher powers. The whole concept of the device is based mainly on waitresses. Only woman can work on this position in the restaurant XY. Qualitative research was mainly used to identify the positives and negatives in the field of recruitment and selection of employees.

Positive:

- filling higher positions from internal sources (3 out of 3 respondents);
- benefits provided to waitresses (7 out of 8 respondents);
- good brand awareness among global clients (6 out of 8 respondents);
- Quit response to job seekers (4 out of 8 respondents).

Negative:

- improper advertisement (5 out of 8 respondents);
- inappropriate place for the interview and lack of information (4 out of 5 respondents);
- bad brand awareness among domestic clients (7 out of 8 respondents);
- bad motivation (7 out of 8 respondents);
- ineffective benefit program (5 out of 8 respondents);
- zero feedback provided by the restaurant to its guest.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

All proposed recommendations are developed on the basis of a combination of information obtained from the theoretical part, and the results of a qualitative survey in the practical part, supplemented by a survey of internal materials in order to determine the current vacancies. Some of the recommendations are also designed based on a website survey. The recommendations are divided into two parts. All the proposed recommendations will serve the facility in the field of recruitment using personnel marketing. In the first, recommendations are made, which will directly serve to improve the entire process of recruiting and selecting employees. The second part is mainly devoted to increasing brand awareness and building a good name (employer branding). In the end, these recommendations also serve to improve the overall process and also to increase the number of job seekers in the selected facility. For a more expensive variant of the recommendation associated with increasing brand awareness, a cheaper variant is also proposed to the owner due to the difficult situation associated with a pandemic.

Finally, the owner is first advised to entrust the process of recruiting and selecting employees to only one manager. Subsequently, it is proposed to reimburse the selected manager for training or a course in order to increase his orientation in this area. Two variants with a specific calculation are proposed. Another recommendation is the processing of a new form of advertisement. The work proposes the form of a new advertisement specifically for the position of a waitress, which was chosen as the most frequently filled. The proposal for a new form of advertisement is further supplemented by a calculation of the costs of its creation. In total, there would be 3 versions of advertisements, which would be created by an authorized manager. The recommendation regarding the form of the advertisement then also complements the recommendation concerning the placement of the advertisement in a suitable place. The latest recommendation in this area is to change the venue of the interviews.

In the area of recommendations concerning the dissemination of the good name of the facility, it is proposed to first work on the promotion of the company in the Czech Republic. The thesis proposes to increase brand awareness through the PRO RESTU portal or by shooting a promo / recruitment video. Subsequently, it is also proposed to use unpaid forms of promotion through cooperation with the companies Dáme jídlo and Zásilkovna. Recommendations regarding motivation are also proposed to the owner in order to spread good awareness of the employer's brand through employees. The work develops a motivational program, in which specific bonuses are proposed, which will serve to increase the motivation of employees in the restaurant XY. Bonuses are designed for individual positions depending on their job content. The last suggested recommendation is to work with reviews. This recommendation then suggests to the owner how to attract domestic clients to the facility after the reopening of restaurants.

These recommendations should serve as corrections in the process of recruiting and selecting employees and subsequently also to build a good owner's brand. The right employer branding will give the XY restaurant equipment a certain advantage in the process of recruiting and selecting employees.

KEYWORDS

Recruitment, selection of employees, personnel marketing, employer branding.

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

015 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

M51 Firm Employment Decisions, Promotions

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kristýna Šeflová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Získávání a výběr zaměstnanců v restauračním zařízení XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">ÚvodTeoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">Získávání zaměstnancůVýběr zaměstnancůPersonální marketingMetodikaPraktická část<ol style="list-style-type: none">Představení restauračního zařízení XYPrůzkum v restauračním zařízení XYFormulace doporučeníZávěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. 1. Vyd. Praha: Grada, 2016. 198 s. ISBN 978-802-475-768-1.EGER, L., MÍČÍK M., ŘEHOŘ, P. Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of an ideal employer. <i>E+M Ekonomie a Management</i>. 2018, 21(1), 224-237. ISSN 12123609. doi:10.15240/tul/001/2018-1-015.JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H. <i>Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.MYSLIVCOVÁ, S., MARŠÍKOVÁ, K. How to recruit employees: application of selected personnel marketing tools in regions of the Czech Republic and Germany. <i>Trendy v podnikání</i>. 2019, 9(4), 64-74. ISSN 18050603. doi:10.24132/jtb.2019.9.4.64_74.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2020Zpracování teoretické části do 15. 2. 2021Zpracování výsledků do 15. 3. 2021Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 28. 11. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
• DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	4
2.1 Získávání zaměstnanců	4
2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	10
2.1.2 Metody získávání zaměstnanců.....	12
2.2 Výběr zaměstnanců	18
2.3 Personální marketing	27
2.4 Metodika	31
3 Praktická část	36
3.1 Představení restauračního zařízení XY	36
3.2 Průzkum v restauračním zařízení XY	37
3.2.1 Aktuální volné pozice v restauračním zařízení XY a jejich náplň	37
3.2.2 Kvalitativní výzkum v restauračním zařízení XY	39
3.3 Formulace doporučení	55
4 Závěr	67

Literatura

Přílohy

Seznam vzorců

Vzorec 1 měsíční fond	34
Vzorec 2 hodinová mzda	34
Vzorec 3 náklady na 3 inzeráty	34
Vzorec 4 náklady na poukázky	34
Vzorec 5 náklady na Multisport kartu pro aktuální počet zaměstnanců na HPP	34
Vzorec 6 náklady na Multisport kartu pro budoucí předpokládaný	34
Vzorec 7 promo akce sleva vybrané položky	35
Vzorec 8 promo akce konečná cena položky	35

1 Úvod

Diplomová práce se věnuje procesu získávání a výběru zaměstnanců. O tom lze hovořit jako o neustále se opakujícím procesu, který patří k běžnému fungování podniku. Úspěšnost organizace se v první řadě odvíjí od činnosti zaměstnanců, kteří pro ni pracují. Ti jsou hlavním klíčem v její úspěšnosti a postavení na trhu. V zájmu vedoucích pracovníků by měla být snaha obstarat takovou pracovní sílu, u které lze vhodně využít a rozvinout potenciál pro budoucí úspěšné fungování organizace.

Pro získávání lidských zdrojů mívají organizace ve většině případů personální oddělení, které se touto problematikou zabývá. Personálním oddělením disponují hlavně velké a střední organizace, kde také celý proces získávání a výběru zaměstnanců probíhá výrazně častěji než v organizacích menších. V malých organizacích bývá touto činností pověřen nejčastěji vedoucí pracovník či manažer, kteří ale ne vždy jsou na danou pozici dostatečně zaškoleni. Ani malé organizace by ale tento proces neměly podceňovat. Na pozici, která bude mít na starosti proces získávání a výběru zaměstnanců, by měly malé firmy obstarat dostatečně zkušenou či vzdělanou osobu nebo umožnit její odborné zaškolení. Popřípadě lze také využít služeb personálních agentur, které se o celý proces postarají.

Aby byli personalisté při obsazování pozic úspěšní, je nutné brát neustále v potaz předmět podnikání dané organizace a dle těchto kritérií budoucí zaměstnance vyhledávat. Při získávání zaměstnanců je pro organizaci také nutné určit si, v jaké věkové kategorii zaměstnance hledat. Dále zda mají zájem o již zkušenou osobu, která ale bude také očekávat pracovní ohodnocení hodné jejím zkušenostem. Či zda budou hledat mezi právě dostudovanými nováčky, které si zaškolí k obrazu svému. Právě věkovou kategorii je nutné brát v potaz při umístění inzerátu, kdy je velká pravděpodobnost, že mladší generace hledají práci mnohdy častěji přes sociální sítě, jako například: Facebook, Instagram, LinkedIn a jiné. Naopak vyšší generace navštěvuje zaseté pracovní portály jako je například Práce.cz, Jobs.cz a podobně. Personalisté by dále měli klást důraz také na správnou formulaci inzerátu, který by měl obsahovat veškeré důležité náležitosti.

Lze říci, že v současné době se většina organizací potýká s problémem nedostatku kvalitní pracovní síly. A jelikož zaměstnanci jsou základem téměř každé organizace, je získání dostatečně kvalifikovaných, zkušených či vzdělaných zaměstnanců cílem nejméně z nich. Dvořáková et al. (2012, s. 145) popisují získávání zaměstnanců jako personální činnost, jejímž cílem je zaujetí a najmutí dostatečně kvalifikované pracovní síly. Nyní, kdy je vzhledem k okolnostem týkající se pandemie vysoká nezaměstnanost, by bylo možné se domnívat, že nebude problém sehnat odpovídajícího zaměstnance. Opak je ale pravdou. Právě z důvodu vysoké nezaměstnanosti je také vysoká poptávka po práci. Ne vždy ale musí být informace v životopise 100 % pravdivé. To je jeden z důvodů, proč se zaměstnanci na pracovištích neustále střídají. Pro organizace je ale střídání zaměstnanců většinou velmi nevýhodné. Proces získávání a výběru zaměstnanců je pro organizaci náročný nejen časově, ale také finančně.

Dalším důvodem vysoké fluktuace zaměstnanců je například odchod do důchodu, na mateřskou dovolenou, odstěhování se do jiného města a podobně. Mnoho podniků tyto faktory berou v potaz při nabírání zaměstnanců a filtrují uchazeče věkově. Neefektivní pro ně nemusí být pouze najmutí zaměstnance ve vysokém věku, ale také například ženy, u které je vysoká pravděpodobnost, že v blízké době plánuje založit rodinu.

Proces získávání zaměstnanců je zkrátka stále se opakujícím procesem a je nezbytné, aby se jím zabývali zkušení lidé s dostatečně odbornou způsobilostí.

Neméně důležitý je také samotný výběr zaměstnance. Osoba, která pohovor vede, by měla být připravená a rovněž by měla mít sestavený také harmonogram celého pohovoru. Cílem pohovoru není pouze výběr zaměstnance ze strany organizace, ale také organizace by měla být zajímavá pro uchazeče o práci. Osoba, která má na starosti pohovory, by měla krátce uchazeče seznámit s psychologii organizace, dále popsat nabízené pracovní místo, uvést budoucí možný posun a na závěr být také připravena na případné dotazy.

Tazatel by si dále měl dát vždy pozor, aby během pohovoru nesklouzával k příliš osobním či diskriminačním otázkám. Uchazeč by se při pohovoru neměl cítit nepříjemně. Existuje mnoho metod výběru, které organizaci pomohou s obsazením pracovního místa a díky kterým může alespoň odhadovat, zda bude uchazeč odvádět kvalitní pracovní výkon.

Práce se věnuje problematice týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců. Za účelem splnění cíle práce jsou nejdříve v teoretické části představeny související pojmy, které jsou následně převedeny do praxe. Cílem práce je formulace doporučení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY. Doporučení jsou v práci formulována na základě vlastního šetření provedeného v praktické části práce. Práce je rozdělena na úvod, teoreticko-metodologickou část, praktickou část a závěr.

Teoreticko-metodologická část je zpracována pomocí využití sekundárních zdrojů, které jsou získány prostřednictvím literární rešerše, a použitím bibliografického průzkumu z české a světové literatury. Tato část je rozdělena na tři podkapitoly a metodiku. První podkapitola se věnuje konkrétně získávání zaměstnanců. Je v ní popsán proces získávání. Následně jsou v práci vymezena doporučení ohledně zveřejnění nabídky. Dále jsou v podkapitole vypsány dokumenty, které lze po uchazečích požadovat a čemu by organizace měly v dokumentech přikládat váhu. V teoretické části jsou také uvedeny zdroje, ze kterých je možné zaměstnance získávat, a následně jsou představeny metody, které k tomuto procesu slouží. Pro získání kvalitní pracovní síly je nutné postupovat systematicky a promyšleně. Zvolené metody by tedy měly vycházet z povahy nabízeného místa, místa podnikání a také z aktuálních trendů.

Další podkapitola se věnuje výběru zaměstnanců, ve které jsou popsány jednotlivé kroky výběru tak, aby byl pro organizaci co nejefektivnější. V podkapitole je popsáno, jak je nezbytné předem si stanovit kritéria, podle kterých se následně bude postupovat. Dále jaké metody při předvýběru a výběru použít a následně jakým způsobem informovat vybrané i nevybrané uchazeče.

Následující podkapitola je věnována personálnímu marketingu. V současné době jsou jedním z hlavních faktorů úspěšnosti organizace lidské zdroje. Cílem organizací je tedy schopnost obstarání dostatečného počtu zaměstnanců, díky kterým bude dosahovat svých cílů. Cílem personálního marketingu je pomoci organizaci v realizaci tohoto procesu. V podkapitole je seznámeno s pojmem personální marketing, následně jsou v ní uvedeny jeho cíle a členění. Dále jsou v práci vymezeny nástroje personálního marketingu a je v ní seznámeno s pojmem Employer branding. Na závěr této podkapitoly je uvedeno, jakým způsobem lze propagovat organizaci za účelem oslovení potenciálních uchazečů o práci.

Poslední část teoretické části práce je věnována metodice, ve které je popsán postup vypracování diplomové práce.

Praktická část diplomové práce obsahuje převedení teorie do praxe. Pro vypracování praktické části práce je zvolen výzkum doplněný také o průzkum interních materiálů. K vypracování práce bylo vybráno restaurační zařízení XY, které si majitel nepřál jmenovat, proto je v práci označováno jako XY. Zařízení se v současné době potýká s nedostatkem pracovní síly, stejně jako mnoho dalších. V první části praktické práce je krátce představeno restaurační zařízení a jeho historie. Následuje průzkum ve vybraném zařízení, kde jsou

nejprve z interních materiálů zjištěny současné volné pozice a jejich krátký popis. Poté je proveden výzkum pomocí kvalitativního šetření formou polostrukturovaných rozhovorů. Ty mají celkem tři předlohy. První rozhovor je proveden s majitelem restauračního zařízení, následuje rozhovor s manažery a poslední verze je provedena s řadovými zaměstnanci. Výsledky kvalitativního šetření jsou vždy na závěr krátce shrnuty. Na základě zjištěných informací z teoretické části práce, jsou na závěr zařízení navržena doporučení, která vedou ke splnění cíle práce.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část práce pojednává o procesu, zdrojích a metodách získávání zaměstnanců. V práci je nejprve popsán celkový proces, následně jsou charakterizovány zdroje získávání zaměstnanců a poté jsou popsány metody, které k tomu lze využít. Další podkapitola je věnována výběru zaměstnanců. V závěru teoretické části je také seznámeno s pojmem personální marketing.

2.1 Získávání zaměstnanců

V následující kapitole je seznámeno s procesem získávání zaměstnanců a s jeho jednotlivými kroky. Následně je uvedeno, z jakých zdrojů je možné zaměstnance získávat a jaké k tomu lze využít metody.

Proces získávání zaměstnanců

Armstrong a Taylor (2015, s. 272) charakterizují získávání zaměstnanců jako proces, pomocí kterého jsou oslovováni a vybíráni zaměstnanci, které organizace v současné době potřebuje. Šafránková a Šikýř (2017, s. 40) definují tento proces jako obstarávání vhodných lidí z organizace i mimo ní. Dvořáková et al. (2012, s. 145) dodávají, že celý tento proces zahrnuje postup o několika bodech, podle kterých by se při získávání zaměstnanců mělo postupovat. Cílem získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2016, s. 95) oslovení a přilákání požadovaného počtu dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců za přiměřené náklady. Celý tento proces vnímají Armstrong a Taylor (2015, s. 272) jako velmi finančně nákladný.

Proces získávání dále Dvořáková et al. (2012, s. 145) popisují jako situaci, o které lze hovořit jako o oboustranné záležitosti. Autoři dále uvádějí, že na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s organizacemi ostatními o pracovní sílu, a na straně druhé stojí uchazeči o práci. Také Šikýř (2016, s. 95) uvádí, že hlavní podstatou během tohoto procesu je navázat komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Dvořáková et al. (2012, s. 145) doplňují, že do jaké míry se shodnou uchazeči a organizace, záleží primárně na situaci na trhu práce popřípadě načasování. Na závěr Šafránková a Šikýř (2017, s. 40) dodávají, že při získávání kvalitní pracovní síly hraje významnou roli image organizace, pomocí které se prezentuje. Autoři dále uvádějí, že při vytváření značky zaměstnavatele je nezbytné zanalyzovat potřeby nejlepších uchazečů a výsledek vzít v úvahu při rozhodování, co a jakým způsobem by měla organizace nabízet.

Veber, Srpová et al. (2012, s. 167) zmiňují, že v případě malých firem o získávání a výběru zaměstnanců rozhoduje majitel nebo vrcholový manažer. Koubek (2011, s. 38) doplňuje, že v případě, že organizace nedisponuje dostatečným počtem zaměstnanců, bývají stávající zaměstnanci často prací přetížení, nejsou schopni dostatečně rychle a kvalitně vykonávat svou práci, pracují v neustálém stresu, nemají dostatek času nad pracovními úkoly přemýšlet a v závěru se u nich tak vytváří negativní pohled na organizaci a rovněž negativní vztah. Aby se dle autora takovému stavu v organizaci předcházelo, je nezbytné obstarat dostatečný počet kvalitní pracovní síly. Naopak Šikýř (2014, s. 94) uvádí, že v případě nedostatku zaměstnanců, by se tato situace měla řešit nejprve s využitím vnitřních zdrojů. Jako možné řešení autor uvádí vhodnou integraci pracovních úkolů, využívání práce přesčas, zavedení několika vhodných technik, které dokáží nahradit chybějící práci, popřípadě obsadit pracovní místo některým ze svých zaměstnanců nastálo. Autor se domnívá, že zmíněná řešení zvyšují nároky na schopnosti a motivaci u zaměstnanců. Z tohoto důvodu je dle Šikýře (2014, s. 94) nutné zaměstnance za odvedenou práci následně náležitě odměnit.

V případě nadbytku zaměstnanců navrhuje Šikýř (2014, s. 94) omezení obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů. Dále autor navrhuje upravení pracovní doby, omezit pokud možno práci přesčas, sjednat kratší pracovní dobu a dočasně ukončit spolupráci s pracovními agenturami. Jako radikálnější řešení pak autor uvádí nejdříve zrušení dohod o pracích (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) a na závěr také ukončení pracovního poměru. Také Koubek (2011, s. 61) navrhuje řešit vzniklý přebytek pracovníků jejich penzionováním či propouštěním. Jako jeden z hlavních cílů podniku vnímá Šikýř (2014, s. 94) snahu o udržení si kmenového zaměstnanec, který zajišťuje hlavní a řídicí činnosti, a jehož znalosti jsou cenné a těžko nahraditelné.

V případě získávání zaměstnance je dle Koubka (2011, s. 77) nutné nejprve specifikovat, o jaké pracovní místo se jedná. Autor zmiňuje, že je důležité uvést konkrétní popis dané pozice. Také Armstrong a Taylor (2015, s. 273) ve své knize vymezují kroky, které zahrnuje proces získávání a výběru zaměstnanců. Dle autorů je nutné nejprve definovat požadavky, následně oslovit uchazeče a poté vyřizovat jejich žádosti. Rovněž Dvořáková et al. (2012, s. 146) dodávají, že je nezbytné provést analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností a dovedností, které jsou organizací požadovány na danou pozici. Koubek (2011, s. 77) z tohoto důvodu ve své knize navrhuje mít vždy k dispozici aktuální popisy a specifikace všech volných míst pro lepší přehlednost.

Následně je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 273) potřeba vypracovat strategii získávání, při které je nutné stanovit si, kdo bude hledán, z jakých zdrojů, jaké metody při tom budou využity a dále jaká bude nákladnost a časové využití. Dvořáková et al. (2012, s. 146) uvádějí jako předposlední krok výběr a vytvoření metodiky výběru. Tento krok dle autorů zahrnuje předvýběr uchazečů, jejich testování, assessment center a výběrový rozhovor. Také Armstrong a Taylor (2015, s. 273) popisují v následujícím kroku již realizaci pohovoru s uchazeči, kteří jsou poté testováni a poznatky jsou následně posuzovány. Autoři uvádějí, že na závěr je nezbytně nutné uchazečům potvrdit jejich přijetí.

Kociánová (2010, s. 82) zmiňuje, že v průběhu získávání a výběru zaměstnanců je nezbytné dodržovat zákony. Jako příklad autorka uvádí zákon o zákazu přímé i nepřímé diskriminace ať už z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového původu, rodinného stavu, majetku, věku či například náboženství. Také Tomšej (2020) uvádí jako formy diskriminace výběr zaměstnanců na základě rasy, etnického původu či národnosti. Autor následně dodává, že v České republice není zákonem stanoveno, podle jakých kritérií by měli zaměstnavatelé, až na některé výjimky, své zaměstnance vybírat. Následně autor dodává, že jediným omezením, které musí zaměstnavatel vždy dodržovat, je zákaz diskriminace.

Kociánová (2010, s. 82) ve své knize rozděluje diskriminaci na přímou a nepřímou. Jako přímou diskriminaci autorka popisuje situaci, kdy se z některých z výše zmíněných důvodů zachází s uchazečem nepříznivě. Jako nepřímou diskriminaci uvádí Kociánová (2010, s. 82) situaci, kdy je například z důvodu zdravotního stavu odmítnuto nebo opomenuto přijmout nezbytná opatření za účelem umožnění výkonu práce uchazeči. Dvořáková et al. (2012, s. 145) dodávají, že Evropská legislativa klade v současné době důraz na rovné a spravedlivé zacházení. Jako příklad, jakým způsobem může zaměstnavatel tuto politiku prosazovat během získávání zaměstnanců, uvádějí autoři upřednostnění žen při získávání a povyšování zaměstnanců na jinou pozici. Dále autoři uvádějí stanovení podílu, kolik zaměstnanců z celkového počtu přijatých má být žen či příslušníků minorit.

Inzerce a specifikace pracovního místa

Koubek (2015, s.132) uvádí, že před zahájením celého procesu je nejprve nutné určit, jaké pracovní místo bude nabízeno, jaké požadavky budou kladeny na uchazeče o práci a jaká kritéria budou muset splňovat. Autor dále uvádí, že je nutné dodržet aktuálnost informací o nabízené pozici. V opačném případě je dle autora nutné provést novou analýzu obsazované pozice. Tegze (2019, s. 248) následně uvádí, že celý proces inzerce prošel řadou změn. Dle autora probíhal tento proces v minulosti formou stručné informace o názvu práce a kontaktu na organizaci. Tegze (2019, s. 248) následně uvádí, že naopak v současné době je kladen důraz především na důkladný popis pozice a také vymezení výhod, které se s nabízenou pozicí pojí. Také Koubek (2015, s. 132) zmiňuje, že důležité informace o pracovní pozici by měly být obsaženy v inzerátu a formulovány tak, aby uchazeče o práci zaujaly.

Tegze (2019, s. 260) dále uvádí, že neexistuje žádná verze popisu pracovního místa takovým způsobem, aby zaujala všechny uchazeče. Autor následně doporučuje organizaci při tvorbě nabídky práce neustále experimentovat a také se vyvarovat kopii nabídek ostatních organizací. Siegel (2012, s. 61) uvádí, že v případě, že uchazeče zaujme název pracovní pozice, přesune se jeho zájem na popis dané pozice a požadavky, které organizace na pozici klade. Autor dále doplňuje, že v případě, že uchazeč některý z požadavků nesplňuje, často na nabídku ani neodpovídá. Siegel (2012, s. 61) toto považuje za chybu. Dle jeho názoru by organizace měla v životopise spíše uvádět vítané, nikoliv povinné zkušenosti. Tegze (2019, s. 260) považuje dále za důležité použití srozumitelného jazyka, nabídku práce vypracovat v ideálním rozsahu (ani krátkou, ani příliš dlouhou) a také brát v potaz lokalitu, kam bude nabízená práce směřovat. Jako neméně důležité autor uvádí vyvarování se gramatických a pravopisných chyb. Tegze (2019, s. 260) na závěr dodává, že správně formulovaný inzerát umožní uchazeči nahlédnout také okrajově do firemní kultury.

Zveřejnění nabídky

Neméně důležitým krokem během procesu získávání zaměstnanců je správná podoba pracovní nabídky a její načasování. V následující kapitole je popsáno, jakou formou by měla být nabídka práce zveřejněna a jaké náležitosti by měla obsahovat, aby byla pro podnik co nejefektivnější.

Šikýř (2016, s. 100) považuje nabídku zaměstnání za nejvíce běžné a nejdůležitější navázání komunikace mezi organizací a uchazeči. Hlavní klíč k úspěšnosti nalezení vhodné pracovní síly Tegze (2019, s. 265) vnímá jako vhodné načasování a umístění pracovní nabídky. Autor dále uvádí, že umístit nabídku práce v nevhodnou chvíli či na místo, kde se jí uchazeč nevšimne, je jednak zbytečné, ale také finančně nákladné. Šikýř (2016, s. 100) dodává, že nabídka zaměstnání má za úkol uvést jasnou, přesnou a pravdivou informaci o možnostech, podmínkách a požadavcích organizace na danou pozici.

Tegze (2019, s. 269) uvádí, že v současné době se místo, na které bude inzerát umístěn, hledá výrazně lépe než v minulosti a to díky vývoji technologie. Jako jednu z možností autor zmiňuje využití Google Analytics, díky kterému je možné sledovat návštěvnost daných stránek, díky čemuž se dá zjistit, v jakou hodinu lidé web nejčastěji navštěvují. Autor na závěr uvádí, že díky tomuto pokroku jsou šetřeny peníze, je získán větší počet uchazečů a následně je také větší pravděpodobnost získání kvalitní pracovní síly. Koubek (2011, s. 90) ještě doplňuje důležitost zveřejnění inzerátu prostřednictvím vhodného sdělovacího prostředku, kdy by měla být zvolena jeho osvědčená forma. Tegze (2019, s. 248) dodává, že v současné době nestačí inzerát umístit pouze na portál Jobs.cz či jemu podobné. Dle autora je nutné

neustále zvažovat nové možnosti a snažit se přilákat co nejkvalitnější pracovní sílu. Autor dále uvádí, že je nutné neustále sledovat zpětnou vazbu.

Tu lze dle autora zjistit odpověďmi na několik otázek. Tergze (2019, s. 248) uvádí především tyto:

- zda dostává organizace reakci od cílové skupiny;
- zda roste počet reakcí;
- zda se ozývají lidé i z jiných skupin či států.

Autor na závěr uvádí, že na tyto otázky si organizace musí neustále odpovídat a dle toho také směřovat svou nabídku.

Dalším důležitým krokem je konkrétní formulace inzerátu. Tu Šikýř (2016, 100) považuje za velmi důležitou a uvádí, že by měla být formulována správně a smysluplně. Dle autora by měla zajistit „autoselekcí“ potencionálních uchazečů o práci. Tu autor vysvětluje jako situaci, kdy uchazeč o práci má možnost sám zvážit, zda má předpoklady k výkonu práce na nabízené pozici. Také Koubek (2011, s. 88) uvádí, že inzerát by měl být co nejvíce efektivní a z tohoto důvodu je nezbytné dodržovat několik zásad. Mezi nezbytné informace, které by měl inzerát obsahovat, řadí autor název práce, stručný popis charakteristiky organizace a nabízeného místa, místo výkonu práce, název a také adresu organizace. Inzerát by měl být dle autora stručný, zajímavý, přesný, dobře napsaný, pravdivý a měl by přitáhnout pozornost. Na závěr Koubek (2011, s. 91) zmiňuje, že odmítnutí uchazeči by měli být vždy včas a slušně informováni. Burnett a Evans (2016) ve své knize varují před takzvaným syndromem fantomové nabídky práce. Ten autoři popisují jako situaci, kdy organizace má vybraného zaměstnance již před umístěním inzerátu na konkrétní web. Autoři dále uvádějí, že nabídku práce nechají na portálech dva týdny, které jsou povinné, a následně pozici obsadí již předem vybranou osobou, která je v organizaci zaměstnána na jiné pozici.

Dlouhé popisování pracovní činnosti u jednotlivých pozic nepovažuje za důležité Tergze (2019, s. 264). Inzerát by dle autora měl být stručný, aby se lépe četl a zaujal. Tergze (2019, s. 264) ale dále uvádí, že tato skutečnost neznamená danou pozici nepopsat dostatečně. Za nezbytné považuje Koubek (2011, s. 91) uvést požadavky na vzdělání, kvalifikaci a praxi. V neposlední řadě by měl inzerát dle autora obsahovat pracovní podmínky, možnosti rozvoje, dokumenty požadované od uchazeče a také pokyn pro uchazeče, jak na pracovní nabídku reagovat.

Jako neméně důležité Tergze (2019, s. 264) zmiňuje nutnost uvedení benefitů již v inzerátu. Právě ty jsou pro uchazeče o práci důvodem, proč daný inzerát vůbec číst. Smyslem benefitů je dle autora odlišení se od ostatních firem. Kromě finančních benefitů autor uvádí například uvedení „pet-friendlyoffice“, což je v současné době stále více vyhledáváno a zároveň to může posloužit také k pobavení uchazeče. Tomšej (2020, s. 40) naopak upozorňuje na obezřetnost v případě vyzdvihování věku či pohlaví. Ačkoliv forma inzerce jako například „*do mladistvého kolektivu italské restaurace v centru Prahy hledáme atraktivní servírku*“, může vzbudit zájem u mladých zájemkyň, není tato forma inzerátu dle autora správná. Tomšej (2020, s. 40) dále uvádí, že ji lze považovat dokonce za diskriminační.

Požadované dokumenty

Zaměstnavatelé mají právo po zaměstnancích vyžadovat řadu dokumentů, za účelem zjištění a ověření si určitých informací. V následující podkapitole jsou popsány dokumenty, které organizace nejčastěji požadují po uchazečích o práci.

Šikýř (2016, s. 98-99) ve své knize uvádí několik dokumentů, které bývají organizacemi vyžadovány od uchazečů o práci. Mezi často požadované řadí autor životopis, pracovní posudky, reference nebo kopii vysvědčení, diplomů či certifikátů. Také Koubek (2011, s. 91) uvádí stejné výše zmíněné, jako nejčastěji požadované dokumenty od organizací. Následně dodává, že volba dokumentů, které jsou požadovány po uchazečích, závisí na nabízené pozici.

Mezi žádané dokumenty lze řadit:

Životopis uchazeče o zaměstnání a jeho náležitosti

Šikýř (2016, s. 99) charakterizuje životopis jako nejčastěji požadovaný dokument, který je po uchazečích o práci vyžadován. Dle autora by měl životopis obsahovat několik nezbytných informací, ze kterých lze zjistit, zda má uchazeč kompetence a zkušenosti vykonávat požadovanou práci. Také Drábová, Levová a Filínová (2014, s. 32) vnímají životopis jako první a významný kontakt mezi uchazečem o práci a pracovištěm.

Rovněž Koubek (2011, s. 94) popisuje životopis jako dokument nezbytný k předložení v případě zájmu o práci. Autor rozlišuje tři druhy životopisu. Koubek (2011, s. 94) jako první uvádí tzv. volný životopis, který je vždy na uvážení uchazeče. Dále je dle autora možné uchazeče informovat, jaké informace by měly být v životopisu uvedeny. Tento druh životopisu autor označuje jako polostrukturovaný. Jako poslední možnost autor uvádí strukturovaný životopis, kdy uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno. Smejkal a Bachrachová (2011, s. 119) doplňují ke strukturovanému životopisu také životopis chronologický neboli popisný. Ten autoři charakterizují jako životopis se souvislým textem.

Každý životopis by měl obsahovat několik nezbytných náležitostí. Mezi základní řadí Koubek (2011, s. 94) uvedení osobních údajů, mezi které patří jméno, příjmení, titul, adresa, e-mail a telefon. Také Smejkal a Bachrachová (2011, s. 119) zmiňují nutnost uvedení osobních údajů již v úvodu životopisu.

Dalším důležitým údajem je dle Koubka (2011, s. 94) dosažené vzdělání. To by dle autora mělo být vždy seřazeno od nejnovějšího po nejstarší. Rovněž Drábová, Levová a Filínová (2014, s. 32) zmiňují, že v životopise by měly být vždy nejnovější údaje uvedeny jako první. Siegel (2012, s. 27) k tomu dodává, že v životopise je nutné uvést veškeré ukončené vzdělání a na prvním místě vždy to nejvyšší. Následně ale autor vymezuje výjimky, které je nutné brát v potaz. Mezi ty autor řadí například uvést základní školu pouze v případě, že se jedná o nejvyšší dosažené vzdělání. Siegel (2012, s. 27) dále doporučuje neuvádět vysoké školy v životopisu v případě, že se pracovní pozice netýkají a uchazeč o práci by chtěl využít znalostí spíše ze střední školy. Dále autor zmiňuje neuvádět vysokoškolské vzdělání v případě, že nebylo dokončené.

Koubek (2011, s. 94) zmiňuje další důležitý údaj v životopise. Tím jsou dle autora pracovní zkušenosti. Také Smejkal a Bachrachová (2011, s. 119) zmiňují uvedení dosavadní praxe. Smejkal a Bachrachová (2011, s. 119) dále doplňují také uvedení absolvovaných kurzů. Rovněž Koubek (2011, s. 94) doporučuje jako další krok zařadit údaje o specifických znalostech a dovednostech, jako je například znalost jazyků, řidičské oprávnění, znalost počítačových programů a další. A dále Smejkal

a Bachrachová (2011, s. 119) doporučují sepsat také pozitivní vlastnosti. Na závěr Koubek (2011, s. 94) zmiňuje uvedení datumu a podpisu. Vzorový životopis znázorňuje ve své knize Šikýř (2016, s. 99). Obrázek příkladu struktury životopisu dle autora viz. Příloha 1 Obrázek 1 příklad struktury životopisu. Drábová, Levová a Filínová (2014, s. 32) zmiňují stejné náležitosti jako výše zmíněné.

Šikýř (2016, s. 100) dále během posuzování životopisů poukazuje, jako již výše zmínění autoři, na obezřetnost ohledně diskriminace. Důraz by dle autora měly organizace klást na nevyžadování, nezpracování a nevyužívání osobních údajů, které by mohly působit diskriminačně. Také Tomšej (2020, s. 41) uvádí, že organizace může po uchazeči vyžadovat pouze takové dokumenty a informace, které jsou relevantní pro uzavření smlouvy. Autor dále dodává, že by uchazeč neměl být tázán na plánované rodičovství a podobné otázky a také by se během rozhodování o přijetí nemělo právě například rodičovství zohledňovat. Šikýř (2016, s. 100) dále uvádí, že veškeré podrobnější informace týkající se diskriminace, jsou obsaženy v antidiskriminačním zákonu. Šikýř (2016, s. 100) rovněž zmiňuje, že je zakázána veškerá diskriminace ať už z důvodu rasy, pohlaví, náboženství, těhotenství apod. Autor také dodává, že veškeré dokumenty o uchazeči je nutné vrátit nebo zlikvidovat. V případě zájmu o jejich další využití je dle autora nutný souhlas od uchazeče o zaměstnání.

Siegel (2012, s. 44) na závěr doporučuje vyvarovat se používání zkratk a to zejména takových, které by mohly být špatně pochopeny. Naopak autor doporučuje v životopise používat pouze celá slova. Smejkal a Bachrachová (2011, s. 120) dále nedoporučují v životopise podvádět. Dle autorů by měly být použité vždy pravdivé informace, které lze podložit příslušnými dokumenty.

Doklady o praxi a vzdělání

Koubek (2011, s. 96) uvádí, že doklady o dosaženém vzdělání a o praxi lze považovat jmenovitě dle charakteristiky nabízeného místa. Autor dále uvádí, že je možné po uchazeči požadovat i další doklady, které rozšíří přehled organizace o dalších znalostech, dovednostech a zkušenostech uchazeče. Dle autora je poté lepší možnost posoudit využitelnost uchazeče. Smejkal a Bachrachová (2011, s. 119) mezi tyto doklady řadí například diplom o nejvyšším dosaženém vzdělání, diplom o absolvování kurzů, osvědčení o jazykových zkouškách či zahraničním pobytu a další.

Reference

Koubek (2011, s. 96) uvádí, že je také možnost po uchazečích požadovat reference. Ty autor popisuje jako hodnocení uchazeče z předchozích zaměstnání. Siegel (2012, s. 43) dodává, že v případě požadování referencí z předchozího zaměstnání, je nutné bývalého majitele vždy předem informovat. Autor dále zmiňuje, že reference někteří zaměstnavatelé požadují i přestože je nelze považovat za úplně objektivní zdroj hodnocení uchazeče. Koubek (2011, s. 96) na závěr dodává, že v České republice nebývají v menších firmách reference požadovány, jelikož nejsou považovány za spolehlivý zdroj informací o uchazeči.

Průvodní dopis

Koubek (2011, s. 96) uvádí, že průvodní dopis slouží k vysvětlení, proč se uchazeč o danou práci uchází a jaké jsou jeho silné stránky. Stejně tak Siegel (2012, s. 65-66) zmiňuje, že průvodní dopis neslouží k získání potřebných informací o kvalifikaci a vzdělání. Tyto

informace mají být dle autora uvedeny v životopisu. Průvodní dopis slouží dle autora výhradně k vysvětlení, z jakého důvodu se uchazeč o práci uchází. Také Smejkal a Bachrachová (2011, s. 120) vnímají průvodní dopis jako možnost, jak zaujmout organizaci. Autoři před zahájením psaní průvodního dopisu navrhují zjistit si o organizaci co nejvíce informací.

Siegel (2012, s. 66) dále uvádí náležitosti, které by správný průvodní dopis měl obsahovat. Dle autora se jedná zejména o adresu adresáta, adresu odesílatele, datum vyhotovení, předmět, oslovení a konkrétní text průvodního dopisu. Koubek (2011, s. 96) na závěr dodává, že se jedná o vhodný materiál, který slouží k posouzení osobnosti uchazeče a také k posouzení jeho vyjadřovacích schopností.

2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

V následující části práce je uvedeno, jaké zdroje lze k získávání zaměstnanců využít.

Vnitřní zdroje

Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že zaměstnance lze na požadovanou pozici získat z vnitřních či vnějších zdrojů. Autor popisuje obsazení pozic z vnitřních zdrojů pomocí zaměstnanců, kteří jsou na pracovišti již zaměstnáni a jsou přeočísleni například z důvodu organizačních změn, v případě že jsou ochotni změnit práci popřípadě vykonávat práci náročnější apod. Janišová a Křivánek (2013, s. 198) doporučují při obsazování pracovní pozice vždy nejdříve upřednostnit zaměstnance z vnitřních zdrojů. Také Bělohlávek (2016, s. 31) uvádí, že i za předpokladu, že je úspěch zaměstnance z vnitřních zdrojů mizivý, je dobré některé zaměstnance do výběrového řízení zařadit. Autor se domnívá, že tento krok má pozitivní vliv na ostatní zaměstnance, kteří mají následně pocit, že mají šanci na jistý posun. Stejně tak Šikýř (2014, s. 94) ve své další knize popisuje, že volné pracovní pozice by měly být nejprve obsazovány z vnitřních zdrojů, jelikož tento čin dle autora vede k zvýšení motivace k práci.

Obsazování pozic z vnitřních zdrojů s sebou nese řadu výhod ale i nevýhod. Mezi výhody řadí Bělohlávek (2016, s. 31) znalost zaměstnance a využití jeho silných stránek. Jako další pozitivum autor uvádí skutečnost, že přesunutí zaměstnance z vnitřních zdrojů na jinou pozici slouží jako motivační faktor pro ostatní zaměstnance. Stejně tak D'Ambrosová et al. (2014, s. 80) popisují jako výhodu využití vnitřních zdrojů zvýšení motivace u zaměstnanců a fakt, že zaměstnanec zná organizaci a ta zná naopak svého zaměstnance. Jako další výhody uvádí autorka vynechání etapy profesionální a sociální adaptace, nižší vynaložené náklady a čas. D'Ambrosová et al. (2014, s. 79) dodávají, že z vnitřních zdrojů by měli být oslovováni pouze ti zaměstnanci, kteří jsou ochotni vykonávat náročnější práci, popřípadě zaměstnanci, kteří projevují zájem změnit současnou pracovní pozici.

Janišová a Křivánek (2013, s. 198) doplňují kromě výše zmíněných výhod také nižší investice do zaměstnance. Dle autora zaměstnanec již zná organizaci a rychleji se na danou pozici adaptuje. Kociánová (2010, s. 83) jako výhodu dodává také udržení mzdové úrovně, což autorka popisuje jako situaci, kdy povýšený zaměstnanec bývá levnější v porovnání se zaměstnancem, který byl získán z vnějších zdrojů.

D'Ambrosová et al. (2014, s. 80) ve své knize dále uvádějí také nevýhody spojené se získáváním zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Mezi ně autoři řadí svázanost stávajícího

zaměstnanec s pracovní skupinou a prostředím a dále také menší pravděpodobnost přijetí nových a progresivnějších metod řízení. Janišová a Křivánek (2013, s. 198) dodávají také povýšení bez zásluh, které charakterizují jako povýšení bez ohledu na to, zda zaměstnanec má předpoklady k výkonu na dané pozici či nikoliv. Na závěr Janišová a Křivánek (2013, s. 198) zmiňují také problém kladení malých nároků na výkon, kdy se v organizaci snaží pouze malý počet zaměstnanců, který má vidinu povýšení. Naopak ostatní zaměstnanci jsou si dle autorů vědomi, že pokud nic neprovedou, nemohou být vyhozeni a od toho se také odvíjí jejich pracovní výkon. Také Kociánová (2010, s. 83) doplňuje nevýhodu spojenou s využitím vnitřních zdrojů. Tu autorka uvádí jako omezený výběr nebo takzvanou provozní slepotu, kdy u stávajících zaměstnanců lze předpokládat, že nebudou uplatňovat odlišné postupy. V případě povýšení zaměstnanec uvádí Kociánová (2010, s. 83) rivalitu mezi kolegy, povyšování se, odmítání vedoucího pracovníka bývalými kolegy či takzvaný Peterův princip, kdy zaměstnanci jsou povyšováni až na takovou pozici, na kterou nemají požadované schopnosti.

Vnější zdroje

Kociánová (2010, s. 84) uvádí, že získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je využíváno v případě, že organizace nedisponuje dostatečným počtem vnitřních zdrojů. Následně autorka uvádí, že počet uchazečů o pracovní místo je ovlivněn hned několika faktory, mezi které řadí zejména pověst organizace, současnou situaci na trhu, dále o jaké pracovní místo se jedná a jaké podmínky při práci daná organizace požaduje. Dvořáková et al. (2012, s. 146) ve své knize následně uvádějí jednotlivé body, které by měl personalista při získávání z těchto zdrojů zvážit. Autoři mezi ně řadí termín zveřejnění pracovní nabídky, termín uzavření žádosti o práci, termín konání výběrového řízení, termín oznámení výsledků z výběrového řízení a následně začátek pracovního poměru a délku zkušební doby.

Mezi vnější zdroje řadí Šikýř (2014, s. 98) nezaměstnané na úřadu práce, zaměstnance z jiných organizací, studenty nebo čerstvé absolventy, důchodce, ženy na rodičovské dovolené či pracovní sílu ze zahraničí. Také Dvořáková et al. (2012, s. 147) označují za vnější lidské zdroje ženy po mateřské dovolené, absolventy škol, uchazeče na úřadu práce, osoby s postižením či cizince. Rovněž Kociánová (2010, s. 97) uvádí stejné zdroje. Rovněž D'Ambrosiová (2014, s. 80) řadí mezi vnější zdroje také spolupráci s úřady práce, přičemž jako pozitivum vnímá poskytnutí veškerých potřebných informací o uchazeči rovnou úřadem práce. Naopak jako negativum autorka uvádí omezený počet uchazečů na úřadu práce. Šikýř (2014, s. 98) doplňuje možnost využití inzerce na internetu nebo také v rozhlase a televizi, popřípadě spolupráce s personálními agenturami.

Také Dvořáková et al. (2012, s. 147) uvádějí, že získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší řadu pozitiv a to zejména jiné a nové názory a zkušenosti. Koubek (2011, s. 75) doplňuje další výhody a to hlavně výrazně vyšší šance nalezení kvalifikovaného zaměstnance s bohatšími zkušenostmi než ze zdrojů vnitřních. Dále autor uvádí nižší vynaložené náklady na získání potřebné pracovní síly, než při vychovávání a zaučování zaměstnanců ze zdrojů vnitřních. Dvořáková et al. (2012, s. 146) dodávají, že zaměstnanci z vnějších zdrojů do organizace přináší takzvanou „novou krev“. Autoři na závěr uvádějí, že tyto postoje mohou být pro organizaci do značné míry přínosné a mohou vést k jistým změnám. Kociánová (2010, s. 97) doplňuje jako výhodu lepší přijetí kolektivem v případě obsazení vyšší pozice. Kolektiv dle autorky nového zaměstnance přijme výrazně lépe, než zaměstnanec, který byl povýšen z jeho řad. Jako další výhodu autorka uvádí vyšší nasazení, možnost získání nového impulzu či pohledu nového zaměstnance na chod organizace.

Koubek (2011, s. 75) také zmiňuje nevýhody spojené s tímto procesem. Mezi ně řadí autor zejména časovou náročnost, dále náročnost spojenou s odbornými znalostmi a dovednostmi, jako je zvolení vhodné metody získávání, správná formulace, umístění inzerátu a podobně. Také Kociánová (2010, s. 97) vnímá jako nevýhodu celkově delší proces a také vyšší celkové vynaložené náklady. Koubek (2011, s. 74) dodává, že obsazování pozic uchazeči ze zahraničí bývá obtížnější pro malé a střední organizace. Dle autora s tím bývá spojena řada komplikací, jako například získávání pracovního povolení a podobně. Koubek (2011, s. 74) na závěr uvádí, že je nutné mít jasno, z jakých vnějších zdrojů chceme zaměstnance získávat a dle toho také vypracovat nabídku práce a směřovat ji správným směrem.

2.1.2 Metody získávání zaměstnanců

Níže jsou popsány metody, které lze využít během procesu získávání zaměstnanců. Metody jsou rozděleny dle využívání vnitřních a vnějších zdrojů.

Koubek (2010, s. 79) uvádí, že volba metody, kterou organizace při obsazování pozice zvolí, závisí na tom, z jakých zdrojů se rozhodne pozici obsadit. Dále autor uvádí, že je také nutné zvážit, jaké jsou požadavky pracovního místa, tedy jaké je vyžadováno vzdělání, jaká praxe a podobně. Wilton (2016, s. 155) ve své knize zmiňuje, že pokud chce zaměstnavatel zvýšit povědomí o nabízené pozici, musí volit určitou metodu nebo jejich kombinaci. Také Šikýř (2016, s. 97) charakterizuje metody získávání jako specifický postup, pomocí kterého se oslovují a přilákávají potenciální uchazeči o práci. Armstrong a Taylor (2015, s. 276) rovněž uvádějí, že je při výběru metod nutné počítat se skutečností, že určité metody přilákají určité uchazeče a cílem je, aby byla metoda zvolena správně a přilákala ty správné uchazeče. Koubek (2011, s. 79) ještě dodává, že je nutné předem si stanovit, jaké finanční prostředky je organizace ochotná do celého procesu investovat.

Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že výběr vhodně zvolené metody závisí na několika okolnostech. Mezi ty autor řadí:

- o jaké pracovní místo se jedná;
- zda jsou k získávání zaměstnanců využívány vnitřní či vnější zdroje;
- jaké požadavky a podmínky jsou kladené na dané pracovní místo;
- jaká je aktuální situace na trhu práce;
- jak vysoký je zájem potenciálních uchazečů o práci;
- jakou pověst má organizace;
- kolik času a peněz je k dispozici.

Dle autora je tedy před samotným zahájením procesu nutné zvážit výše zmíněné okolnosti.

Metody při využití vnitřních zdrojů

V následující části jsou představeny metody, které lze využít při obsazování pozic z vnitřních zdrojů organizace.

Správné zvolení metody, které povede k získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, dle Kociánové (2010, s. 82) zajišťuje stabilizaci klíčových lidí v organizaci. Koubek (2011, s. 83) uvádí jako jednu z možností obsazení pozice využitím vývěsky. Autor uvádí, že vývěska musí být umístěna vždy na dobře viditelném místě a také tam, kde mají přístup všichni

zaměstnanci, aby bylo možné oslovit jejich co největší počet. Také Šikýř (2016, s. 97) uvádí jako možnou metodu využití vývěsky v organizaci. Výhodu ve využití této metody Koubek (2011, s. 83) spatřuje v nízkonákladovosti a rychlosti. Jako pozitivum lze dále dle autora vnímat fakt, že je možné podrobně sdělit veškeré potřebné informace spojené s nabízenou pozicí. Naopak jako negativum Koubek (2011, s. 83) uvádí fakt, že zaměstnanci vývěsky mnohdy ignorují.

Šikýř (2016, s. 97) následně doplňuje také možnost využití intranetu či rozeslání nabídky elektronickou poštou. S touto metodou souhlasí také Dvořáková et al. (2012, s. 164) a dále doplňují možnost inzerování v časopisech. Rovněž Armstrong a Taylor (2015, s. 598) uvádějí jako možnost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů využitím intranetu.

Šikýř (2016, s. 97) dále doplňuje metodu oslovení zaměstnance přímo v podniku. Tuto metodu uvádí ve své knize také Koubek (2015, s. 136). V tomto případě je dle autora nutné důkladně informovat zaměstnance organizace, aby o volném pracovním místě věděli včas a byli informováni také i o konkrétní povaze nabízeného místa. S touto metodou jsou spjaty ale také jisté nevýhody. Dvořáková et al. (2012, s. 150) uvádějí jednu z nich. Jakonevýhodu autoři vnímají fakt, že rozhodování o zaměstnanci ovlivňuje více faktorů a to převážně osobní vztahy. Z tohoto důvodu dle autorů nemusí být rozhodnutí vždy správné a zaměstnanec nemusí vždy odpovídat popisu nabízené pozice.

Metody při využití vnějších zdrojů

Níže zmíněné metody organizace využívají při obsazování pozic z vnějších zdrojů. Tyto metody bývají využívány často v případě, když pozice nelze obsadit ze zdrojů vnitřních.

Uchazeči se nabízejí sami/doporučení od zaměstnance

Koubek (2015, s. 135) uvádí jako jednu z možností situaci, kdy sami uchazeči kontaktují organizaci. Autor dále uvádí, že se tak děje z důvodu, že organizace má dobré jméno či reference a lidé u ní mají zájem pracovat. Že je tato metoda využívána v případě dobrého jména organizace uvádějí také Křížek a Neufus (2011, s. 108). Dalším důvodem je dle autorů zajímavá náplň práce či dobré finanční ohodnocení. Koubek (2015, s. 135) dále uvádí, že tato metoda je pro organizaci pozitivní z důvodu nevyložených nákladů na inzerci. Naopak jako negativum autor vnímá fakt, že při této metodě není možné uchazeče porovnávat a z tohoto důvodu je větší pravděpodobnost přijetí zaměstnance, který nebude zcela vhodný. Ve své další knize uvádí Koubek (2011, s. 82), že o této metodě se nedá hovořit jako o získávání zaměstnanců v pravém slova smyslu. Dle autora organizace nijak neoslovuje uchazeče o práci.

Za další metodu lze označit doporučení od stávajícího zaměstnance. Koubek (2011, s. 82) definuje, že se jedná o situaci, kdy stávající zaměstnanec dává zaměstnavateli tip na vhodného uchazeče. Koubek (2015, s. 136) ve své další knize řadí tuto metodu mezi pasivní získávání zaměstnanců. Tegze (2019, s. 269) označuje metodu doporučení od zaměstnance jako nejúčinnější zdroj. Autor spatřuje výhodu zejména v úspoře času, kdy oproti běžným metodám lze některé části následujícího výběru vynechat. Jako další pozitivum uvádí Tegze (2019, s. 269) úsporu peněz, kdy není nutné vynaložit prostředky za reklamu, inzerci nebo platit některou ze zprostředkovatelských agentur. Tuto výhodu vnímá také Koubek (2015, s. 136). Jako další pozitivum uvádí autor fakt, že doporučení uchazeči = lepší uchazeči. Toto pravidlo platí dle Koubka (2015, s. 136) proto, že stávající zaměstnanec ve vlastním zájmu nedoporučí nevhodného uchazeče.

Tegze (2019, s. 269) doplňuje, že je zaměstnance také nutné motivovat k doporučení vhodného uchazeče. Nejčastěji organizace nabízejí dle autora za doporučení zaměstnance finanční bonus. Také Koubek (2015, s. 136) uvádí, že aby bylo doporučení od zaměstnance co nejvíce efektivní, doporučuje zavést jisté stimulační nástroje. Mezi ty řadí autor například odměnění zaměstnance, který doporučí vhodného uchazeče. Koubek (2015, s. 136) na závěr uvádí také nevýhodu spojenou s touto metodou. Tu autor spatřuje v nedostatečném počtu uchazečů, ze kterého má možnost vybírat.

Letáky

Jako další možnost uvádí Koubek (2015, s. 137) využití letáků. Ty organizace mohou dle autora vhadzovat ve vybraných místech rovnou do schránek. Neščáková a Marelová (2013, s. 35) tuto metodu doporučují například při inzerování pracovního místa ve školách. Autorky doporučují vyvěsit leták na viditelné místo tak, aby si ho studenti všimli. Jako výhodu uvádí Koubek (2015, s. 137) fakt, že se nabídka práce dostane do rukou všech rezidentů vybraného okolí. Tuto metodu lze dle autora využívat spíše v případě, že se jedná o pozici, na kterou nejsou kladené vysoké nároky, což popisuje spíše jako nevýhodu.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Tu Koubek (2015, s. 138) popisuje jako nejběžnější metodu získávání zaměstnanců. Autor uvádí, že uchazeče lze získávat prostřednictvím tiskovin, televize či rozhlasu. Touto metodou lze dle autora získávat uchazeče jak z blízkého okolí, tak i ze zahraničí. Bělohávek (2016, s. 32) vnímá inzerci v odborném časopise jako pozitivní z toho důvodu, že lze zacílit na konkrétní čtenáře, které daná problematika zajímá. Jako výhodu Koubek (2015, s. 138) popisuje rychlé doručení k adresátovi. Naopak jako nevýhodu autor zmiňuje cenu inzerátu. Koubek (2011, s. 86) ve své další knize uvádí, že je nutné klást důraz převážně na vhodné umístění inzerátu. Dle autora se jedná o univerzální metodu. Následně ale autor uvádí, že pro malé podniky bývá mnohdy drahá a nevýhodná.

Také Bělohávek (2016, s. 32) uvádí, že je vždy nutné zvážit, na jakou pozici organizace zaměstnance hledá a podle toho umístit inzerát do vhodně zvolených médií. Autor uvádí, že například bulvární deníky bývají čteny hlavně osobami v pomocných profesích. Naopak dle autora například asistentky čtou spíše MF Dnes a podobné. Také Neščáková a Marelová (2013, s. 35) uvádějí, že je nutné zvážit nabízenou pozici a dle toho zvolit vhodná periodika, ve kterých bude inzerována. Autorky se na rozdíl o výše zmíněného domnívají, že na pozici fakturantky není nutné inzerovat pozici v celorepublikových tiskovinách, ale postačí pouze regionální.

Internet

Také internet lze řadit mezi sdělovací prostředky. V současné době se jedná pravděpodobně o jednu z nejvyužívanějších forem získávání zaměstnanců. V následující podkapitole jsou v práci představeny některé možnosti, které může organizace využít k získávání zaměstnanců pomocí internetu.

Metodu využívání internetu v procesu získávání zaměstnanců, též známou jako e-recruitment, popisuje Kociánová (2010, s. 86) ve své knize. Autorka metodu charakterizuje jako velmi oblíbenou v současné době, kdy je mnohem jednodušší forma předání životopisů, vyplnění dotazníků a dalších požadovaných dokumentů. Také Koubek (2015, s. 142) ve své knize

zmiňuje možnost elektronického získávání zaměstnanců známé jako e-recruitment. Rovněž Šikýř (2014, s. 99) popisuje tuto metodu jako moderní. E-recruitment je dle Šikýře (2014, s. 99) založen na využívání komunikace právě skrze internet. Křížek a Neufus (2011, s. 108) na závěr dodávají, že získávání zaměstnanců prostřednictvím internetu lze vnímat jako nejrozšířenější metodu současnosti.

Kociánová (2010, s. 86) dále uvádí, že internetová inzerce pokrývá výrazně širší okruh potencionálních uchazečů. Tato metoda je také dle autorky méně finančně náročná, než tomu bylo v minulosti využíváním televizní inzerce a podobně. Také Koubek (2011, s. 86) uvádí, že se jedná o metodu méně nákladnou. Dle autora jde o metodu, díky které jsou obsazovány kvalifikovanější pozice. Na závěr autor uvádí, že hledání zaměstnání pomocí internetu mají v oblibě převážně mladší generace.

1. Pracovní portály

Siegel (2012, s. 75) uvádí jako jednu z možností využití pracovních portálů. Mezi největší světové pracovní portály řadí Tegze (2019, s. 141) portál Indeed. Autor v knize zmiňuje výrok, že pracovní portály jsou již mrtvé. K tomu ale Tegze (2019, s. 141) dodává, že pro portál Indeed to neplatí, jelikož se nejedná o běžný pracovní portál. Indeed dle autora shromažďuje pracovní nabídky z jiných webů a následně je zobrazuje návštěvníkům. Za další hojně využívaný pracovní portál v České republice lze považovat Jobs.cz. Portál Jobs.cz (2020) slavil minulý rok 25 let existence a na svém webu uvádí, že se řadí mezi první zaregistrované české komerční domény. Jobs.cz (2020) v současné době nabízí také vylepšení, které se nazývá Agent Jobs.cz. Jobs.cz (2020) uvádí, že v případě hledání práce lze vyplnit určitá kritéria jako je obor, minimální plat a Agent Jobs.cz uchazečům posílá emailem vygenerované odpovídající nabídky. Také Siegel (2012, s. 75) ve své knize zmiňuje možnost využití takzvaného „pracovního“ agenta, který dle jeho slov odesílá nabídky práce přímo do emailu uchazečů o práci.

2. Sociální sítě

Za další, v současné době poměrně hojně využívanou metodu získávání zaměstnanců, lze označit sociální sítě.

Šikýř (2014, s. 100) charakterizuje sociální sítě jako síť, na kterou uživatel vloží své osobní údaje a tím si založí profil, díky kterému může navazovat kontakty s ostatními uživateli. Mezi sociální sítě autor řadí například Facebook, Instagram, LinkedIn. Také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 299) řadí mezi nejpopulárnější sociální sítě již zmiňovaný LinkedIn či Facebook. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 302) uvádějí výsledky průzkumu s názvem Social Recruiting Survey Results (2014) americké společnosti Jobvite, který sloužil k zjištění, jak jsou využívány sociální média pro nábor zaměstnanců. Z průzkumu dle autorů vyplynulo, že mezi nejpoužívanější sociální sítě spojené s náborem zaměstnanců patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Dle autorů byl následně podobný výzkum realizován také na území České republiky, jehož výsledkem bylo využívání sociálních sítí v náboru zaměstnanců na našem území spíše okrajově.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 299) sociální sítě člení dle účelu na osobní, profesní a zájmové. Osobní sociální sítě jsou dle autorů využívány k utváření osobních profilů. Mezi nejvíce využívanou síť řadí mimo Facebooku autoři také MySpace. Naopak profesní sociální sítě jsou dle autorů využívány k vybírání vhodných uchazečů ze strany organizací za účelem obsazení pracovních pozic. Mezi profesní sociální sítě lze řadit LinkedIn. Ten definují

Losekoot a Vyhnánková (2019) jako portál, který se zabývá převážně pracovními záležitostmi. Zájmové sociální sítě slouží dle Bláhy, Čopíkové a Horváthové (2016, s. 299) ke komunikaci mezi lidmi s podobnými zájmy. Bělohlávek (2016, s. 32) dodává, že sociální sítě bývají hojně využívány převážně mladší generací. Jako příklad autor také uvádí již zmiňovaný Facebook, který navštěvují nejvíce právě mladší uživatelé. Losekoot a Vyhnánková (2019) popisují Facebook jako sociální síť, skrze kterou spolu přátelé sdílí své příběhy, emoce či zážitky. Mezi další zájmové sociální sítě lze zařadit také Instagram či Youtube. Na Instagramu je dle Losekoota a Vyhnánkové (2019) vše prezentováno hezčí, než je tomu v reálném světě. Pomocí Youtube se lze dle autorů lépe přiblížit realitě a to díky videozobrazení.

LinkedIn Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 302) definují jako nejrozšířenější internetovou síť, která je zaměřena na získávání kvalitní pracovní síly. Autoři uvádějí jako pozitivum možnost vytvoření firemního profilu, pomocí kterého může organizace sdělovat novinky. Podobně je tomu také na další ze sociálních sítí známé jako Facebook, jak zmiňují autoři. Furu (2011) in Eger, Míčik a Řehoř (2018) doplňují další výhodu spojenou s využitím sociálních médií a to formu bezplatné komunikace s uchazeči. Na závěr autor zmiňuje také pozitivum ve formě rychlé zpětné vazby.

Šikýř (2014, s. 99) popisuje sociální sítě jako nové prostředky internetové komunikace s potencionálními uchazeči, mezi které lze řadit „social networking“. Ten je dle autora přímo založený na celkovém rozvíjení sociálních sítí a takzvaných virtuálních komunit uživatelů, kteří mají společné zájmy. Sivertzen, Nilsene & Olafsen (2013) in Eger, Míčik a Řehoř (2018) následně doplňují, že v současné době mohou právě sociální média hrát klíčovou roli v náboru zaměstnanců. Pomocí sociálních sítí lze budovat dobrou image organizace a zároveň zrychlit a zpříjemnit firemní komunikaci jak uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 312). Šikýř (2014, s. 100) dodává, že pomocí sociálních sítí lze efektivně a rychle informovat uchazeče o práci a o volných pozicích.

Někteří autoři následně popisují také nevýhody spojené se získáváním zaměstnanců skrze sociální sítě. Tegze (2019, s. 261) upozorňuje, že na sociálních sítích, jako je LinkedIn nebo Twitter, se často objevují zkratky z důvodu úspory místa. Této formě vyjadřování se autor doporučuje vyvarovat, neboť celý text může být z tohoto důvodu pro uchazeče následně nesrozumitelný. Také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 313) vymezují některé z nich. Jako negativum lze dle autorů vnímat falešné profily, které jsou na sociálních sítích velmi rozšířené. Dle autorů falešné profily nepřidělávají práci pouze organizacím, ale také výrazně komplikují život uchazečům.

3. Webové stránky

Pro proces získávání zaměstnanců lze také využít vlastní webové stránky. Koubek (2011, s. 86) uvádí, že většina organizací disponuje vlastní internetovou adresou, na které může zveřejňovat nabídky práce. Šikýř (2014, s. 99) zmiňuje, že v současné době většina webových stránek kromě informací o organizaci obsahuje také kolonku zvanou „kariéra“. Tam může uchazeč o práci dle autora dohledat veškeré informace o aktuálně nabízených pozicích. Šikýř (2014, s. 99) dále uvádí, že uchazeč může na inzerát rovnou reagovat a to například vyplněním krátkého dotazníku či zasláním životopisu, vždy podle instrukcí dané organizace. Na závěr autor uvádí, že organizace může k nabídce práce využít vlastní webové stránky nebo také webové stránky specializovaných serverů, personálních agentur či úřadů práce.

Spolupráce organizace

V následující části práce jsou vymezeny instituce a agentury, se kterými může organizace během procesu získávání zaměstnanců spolupracovat.

1. Vzdělávací instituce

Koubek (2015, s. 138) tuto metodu charakterizuje jako spolupráci se školami. Stejně tak Kociánová (2010, s. 87) uvádí, že se jedná o metodu spolupráce s univerzitami, učilišti a středními školami. Autorka dále uvádí, že tato metoda je spíše méně využívaná. Přesto Kociánová (2010, s. 87) uvádí, že jsou organizace, které pořádají pro studenty dny otevřených dveří nebo se účastní akcí jako je například campus recruiting, pomocí čehož si získávají potřebně kvalifikované zaměstnance. Naopak Bělohlávek (2016, s. 32) se domnívá, že se jedná o vzájemně velmi výhodnou metodu, která je ve světě využívána. Autor vnímá pozitivně možnost přístupu k praxi pro školy a naopak organizace mohou využít hlubších teoretických znalostí, které studenti či absolventi přinesou do organizace od profesorů. Koubek (2015, s. 138) dodává, že existuje možnost zavázat si studenta formou podpory během studia. Výhodu autor spatřuje v tom, že škola pro organizaci většinou dělá takzvaný předvýběr, kdy doporučuje vhodného studenta či absolventa. Naopak jako nevýhodu autor popisuje sezónní nástup absolventů do práce.

2. Spolupráce s úřady práce

Tuto spolupráci charakterizuje Kociánová (2010, s. 87) jako bezplatnou. Geisslerová et al. (2012, s. 69) uvádějí, že služby úřadů práce lze využít při ukončení studia popřípadě při opuštění pracovní pozice. Autoři vnímají využití těchto služeb jako velmi výhodné. Geisslerová et al. (2012, s. 69) uvádějí, že v době, kdy jsou uchazeči na úřadu práce zapsáni, je za ně odváděno zdravotní pojištění a také se tato doba započítává do důchodu. Autoři následně doplňují, že uchazeči ale musejí splňovat jistá kritéria, mezi které řadí za poslední tři roky odpracování alespoň 12 měsíců, během kterých bylo odváděno sociální pojištění. V případě studentů pak autoři uvádějí možnost zažádání o jiné sociální dávky.

Kociánová (2010, s. 87) dále uvádí, že existují i případy, kdy úřad práce může organizaci poskytnout příspěvek na zaměstnávání pracovníka. Také Koubek (2011, s. 85) popisuje tuto metodu jako finančně výhodnou a autor rovněž uvádí, že je možné získat od úřadu práce příspěvek na vybraného uchazeče. Dle Koubka (2011, s. 85) je nutné, aby organizace před oslovením úřadu práce podrobně formulovala nabízené pracovní místo. Výhodu využití služeb pracovního úřadu autor vnímá v předvýběru vhodných uchazečů ze strany úřadu.

Kociánová (2010, s. 87) následně zmiňuje, že pracovní úřady nabízejí spíše uchazeče pro méně kvalifikované pracovní pozice. Také Koubek (2011, s. 85) souhlasí s tvrzením, že touto metodou jsou obsazovány spíše pozice, na které jsou kladeny nižší nároky.

3. Zprostředkovatelské agentury

Celý proces dle Geisslerové et al. (2012, s. 68) probíhá nejprve absolvováním pohovoru u personální agentury. Ta dle autorů provádí takzvaný předvýběr uchazečů a následně druhé kolo pohovoru se koná již přímo v organizaci. Kociánová (2010, s. 87) uvádí, že tyto agentury se specializují zejména na obsazování běžnějších pracovních pozic, jako jsou například pracovníci v oboru administrativní práce. S tímto výrokem nesouhlasí Koubek (2011, s. 85), který naopak uvádí, že díky této metodě lze obsadit i více kvalifikované pozice.

Koubek (2015, s. 140) dále uvádí, že zprostředkovatelské agentury mají na starosti inzerci i předvýběr uchazečů. Kociánová (2011, s. 87) zmiňuje, že agentury většinou zajišťují proces od inzerování přes první kolo pohovorů s uchazeči až po jejich testování a předvýběr. Autorka uvádí, že ty nejlépe odpovídající uchazeče předá ke druhému kolu pohovoru organizaci, která si agenturu najala. Také dle Geisslerové et al. (2012, s. 68) mají personální agentury na starosti inzerci a předvýběr. Následně dle autorů jsou vhodné uchazeči předáni do druhého kola výběrového pohovoru do konkrétní organizace.

Ve své další knize Koubek (2011, s. 85) dodává, že disponuje-li agentura odpovídajícím uchazečem ve svém registru, jedná se o poměrně rychlý proces získání zaměstnanců. Jako výhodu spojenou s využitím této metody vnímá Koubek (2015, s. 140) ve větší zkušenosti personálních agentur s touto činností. Ty dle autora mají bohatší zkušenosti s formulací a umístěním inzerátů a mají také možnost poskytnutí služeb, které vedou ke zlepšení procesu výběru zaměstnanců. Jako negativum naopak autor uvádí vysoké vynaložené náklady a také ne vždy odpovídající kvalita poskytnutých služeb. Geisslerová et al. (2012, s. 68) na závěr dodávají, že zprostředkovatelské agentury nemají ze zákona nárok účtovat poplatek za zprostředkování práce. Autoři doporučují navštívit databázi akreditovaných agentur na stránkách <http://portal.mpsv.cz>, na kterých je možné ověřit si, zda má daná agentura povolení ke zprostředkování zaměstnání od Ministerstva práce a sociálních věcí.

2.2 Výběr zaměstnanců

Na výše popsany proces získávání zaměstnanců přímo navazuje proces jejich výběru. Ten je popsán v následující části.

Šikýř (2016, s. 104) definuje výběr zaměstnanců jako proces, při kterém jsou obsazovány volné pozice. Během tohoto procesu je dle autora nutné rozhodnout, který z uchazečů o práci se na danou pozici hodí nejvíce. Také Koubek (2015, s. 166) popisuje, že se jedná o proces sloužící k rozpoznání, který z uchazečů se bude nejvíce hodit na obsazení nabízeného místa. Evangelu (2013, s. 54) doplňuje, že výběr zaměstnanců se vždy liší podle pozice, která je v danou chvíli nabízena. Autorka dále uvádí, že je nutné vyhotovit několik plánů a postupů, podle kterých bude organizace následně postupovat dle charakteristiky a náplně nabízené pozice.

Armstrong a Taylor (2015, s. 286) doplňují, že je důležité předpovědět, do jaké míry budou uchazeči splňovat přidělenou práci úspěšně. Koubek (2015, s. 166) dodává, že podstatné není pouze splnění kritérií, které s sebou daná pozice nese, ale tak do jaké míry uchazeč přispěje k vytvoření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

Dvořáková et al. (2012, s. 150) doplňují, že smyslem výběru je identifikovat a vybrat takové uchazeče, kteří budou jednak výkonní, ale také budou pracovat takovou dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat takovým způsobem, který by mohl snížit kvalitu výkonu jejich práce. Koubek (2015, s. 167) doplňuje, že společně se získáváním zaměstnanců se jedná o klíčovou fázi v budoucím formování pracovní síly v organizaci.

Koubek (2015, s. 167) dále uvádí, že ač by se na první pohled mohlo zdát, že proces výběru je pouze jednostrannou záležitostí, není to pravda. Autor uvádí, že výběr neprobíhá pouze ze strany organizace, ale také ze strany uchazeče. Autor dále zmiňuje, že pokud na uchazeče nebude působit organizace, projev personalisty či vedoucího pracovníka nebo náplň práce dobře, pracovní nabídku nepřijme. Autor dodává, že je v zájmu organizace postupovat tak, aby uchazeče o práci během výběrového řízení neodradili. Šikýř (2016, s. 104) doplňuje, že výběr zaměstnanců se provádí pomocí vybraných kritérií a metod. Koubek (2015, s. 167)

na závěr dodává, že kvalita zvolených kritérií a použitých metod má za výsledek to, jakými zaměstnanci bude organizace disponovat.

Kritéria výběru

Kritéria výběru zaměstnanců Šikýř (2016, s. 104) definuje jako požadavky, které si organizace stanovila podle vlastních potřeb, mezi které lze řadit dosažené vzdělání, praxi a také například dovednosti. Také Koubek (2015, s. 167, 168) zmiňuje, že je nutné si stanovit požadavky, které budou kladeny na obsazované pracovní místo. Tuto skutečnost autor vnímá jako problém, který je potřeba před samotným výběrem vyřešit. Autor mezi ně řadí nutnost určení, jaké vzdělání, absolvované kurzy či například praxi by měl uchazeč splňovat. Dále autor uvádí, na základě čeho se budou zjištěné informace o způsobilosti posuzovat a další.

Ježková et al. (2015, s. 108) vymezuje další kritérium a to, zda se jedná o týmového hráče. Také Koubek (2015, s. 168) uvádí, že je nutné určit, zda je na danou pozici potřeba, aby uchazeč dokázal spolupracovat se skupinou lidí, zda je ochoten přizpůsobit se nebo zda dokáže ostatní tolerovat.

Koubek (2015, s. 184) následně uvádí, že během výběru zaměstnanců by měly být dodržovány také jisté zásady. Mezi ně autor řadí například vybírání zaměstnance na základě předpokladu o schopnosti jeho výkonu na nabízené pozici. Také Šikýř (2016 s. 104) uvádí fakt, že pro organizaci je důležité, aby nejvíce vhodný uchazeč prokázal jednak nezbytnou odbornou způsobilost pro výkon práce, ale také rozvojový potenciál pro budoucí postup v organizaci. Rovněž Ježková et al. (2015, s. 108) popisují jako nezbytné posouzení, zda uchazeč odpovídá předem stanoveným kritériím. Koubek (2015, s. 184) dodává, že v zájmu organizace by neměli být upřednostňováni uchazeči z důvodu sympatií, příbuzenského či jiného vztahu nebo pohlaví. Na závěr autor uvádí, že diskriminace v této podobě se v naší zemi vyskytuje poměrně často.

Šikýř (2016, s. 104) na závěr doplňuje také kritéria, která zahrnují zvláštní právní předpisy, mezi které patří například čistý trestní rejstřík, zdravotní způsobilost a jiné. Koubek (2015, s. 166) dodává, že pro organizaci je nutné stanovit si kritéria výběru před zahájením samotného získávání. Autor následně uvádí, že je také nezbytné prověřit platnost a spolehlivost zvolených kritérií, aby bylo možné předpovědět pracovní výkon uchazeče a následně zvolit správné metody výběru.

Metody výběru

Šikýř (2016, s. 105) uvádí, že metoda výběru je postup zkoumání a posuzování uchazečů o zaměstnání a jejich způsobilosti pro výkon dané práce. Ježková et al. (2015, s. 107) dodávají, že výběr lze vnímat jako další etapu, která vede k obsazení volného místa. Koubek (2011, s. 81) dodává, že před samotným výběrem uchazečů je ještě proces předvýběru. Během toho jsou dle autora uchazeči rozděleni do tří skupin. První skupinu autor označuje jako velmi vhodné uchazeče, druhou jako vhodné a poslední jako nevhodné.

Koubek (2011, s. 81) dále uvádí, že vhodní uchazeči by měli být rovnou pozváni k dalšímu výběrovému řízení. Jako vhodné autor označuje takové uchazeče, kteří jsou do výběru zařazeni v případě, že velmi vhodných uchazečů není dostatečný počet. Vhodní uchazeči mohou být dále dle autora slušně odmítnuti a požádáni o sdělení, zda by měli případně zájem o zaměstnání v budoucnosti. Na závěr Koubek (2011, s. 81) uvádí, že nevhodní uchazeči by měli obdržet zdvořilý dopis o odmítnutí.

Koubek (2015, s. 167) vnímá jako negativum fakt, že požadavky pracovního místa se porovnávají s informacemi, které jsou neměřitelné. Autor proto navrhuje rozřazení uchazečů do skupin podle předem stanovených kritérií a za pomoci použití metod. Mezi často používané metody Šikýř (2014, s. 102-105) řadí hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assesment centre a zkoumání referencí.

Ježková et al. (2015, s. 108) dále uvádějí, že metody výběru zaměstnanců slouží k objektivnímu vybrání co nejvhodnějšího uchazeče. Koubek (2015, s. 166) doplňuje, že neexistuje metoda, která by dokázala vybrat stoprocentně toho nejlepšího uchazeče a tím zaručit, že organizace přijme osobu, která bude plnit svěřené úkoly nejlépe a bezchybně. Wagnerová (2011, s. 19) dodává, že výběr vhodné metody by měl odpovídat náplni nabízené práce. Dle autorky by tedy metoda výběru neměla být nikdy těžší, než náplň práce nabízeného místa. Koubek (2015, s. 166) dále uvádí, že metody výběru uchazečů nejsou využívány pouze při výběru z vnějších zdrojů, ale také při využití zdrojů vnitřních. Autor dále uvádí, že ve vyspělých zemích jsou metody výběru používány při povyšování zaměstnanců a rovněž i při přerazování na jinou pracovní pozici.

1. Hodnocení životopisu

Šikýř (2016, s. 105) definuje hodnocení životopisu, jako univerzální metodu, která slouží jak k předvýběru uchazečů, tak i k samotnému výběru. Také Koubek (2015, s. 175) popisuje hodnocení životopisu jako metodu, která se používá vždy v kombinaci s metodou jinou. Autor dále uvádí, že se jedná o jednu z nejvíce používaných doplňkových metod při výběru zaměstnanců. Také Evangelu (2013, s. 66) uvádí, že tato metoda slouží jako podklad k ostatním metodám a následně autorka dodává, že se jedná o finančně nenákladnou metodu výběru.

Ježková et al. (2015, s. 107) dále uvádějí, že hodnocení životopisu je jeden z prvních kroků, který vede k obsazení pozice. Šikýř (2016, s. 105) dále uvádí, že pomocí zhodnocení životopisu lze protřídit uchazeče a vybrat takové, které nejlépe odpovídají nabízené pozici.

Dvořáková et al. (2012, s. 152) vymezují několik bodů, na které by mělo být nahlíženo při hodnocení životopisů. Mezi nezbytně důležité informace autoři řadí, jak často uchazeč měnil práci, zda je ve změnách zaměstnání možné hledat cílevědomost, zda má dokončené vzdělání nebo jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů. Dále autoři doporučují posuzovat, zda mezi jednotlivými pracemi existují časové mezery. Šikýř (2014, s. 103) ve své další knize dodává, že při hodnocení životopisů by měli být uchazeči rozděleni do skupin vhodných a nevhodných uchazečů. Seznam vhodných uchazečů by dle autora měl tvořit seznam 5 až 10 jmen. Šikýř (2014, s. 103) dále uvádí, že tito uchazeči jsou následně pozváni k dalšímu výběru a před osobním setkáním by nemělo docházet k upřednostnění některého z uchazečů.

Naopak jako seznam nevhodných uchazečů Šikýř (2014, s. 103) popisuje takové uchazeče, kteří o nabízenou pozici projeví zájem, ale nesplňují stanovená kritéria. Autor na závěr uvádí, že tito uchazeči by měli být vždy slušně informováni o odmítnutí. Armstrong a Taylor (2015, s. 286) dodávají, že kromě odmítnutých uchazečů, by měla organizace vypracovat také seznam přijatelných uchazečů, kterým následně rozešle rezervační email. Na závěr Šikýř (2016, s. 105) definuje hodnocení životopisu jako přípravu na výběrový pohovor.

2. Přijímací pohovor

Šikýř (2014, s. 103) charakterizuje přijímací pohovor jako osobní setkání uchazečů s manažery či personalisty. Autor označuje osobní pohovor za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Také Koubek (2015, s. 179) označuje pohovor za nejvíce vhodnou a klíčovou metodu, díky které lze do organizace vybrat nové zaměstnance. Pease, Pease (2012, s. 18) dodávají, že klíčovou roli u přijímacího pohovoru hraje první dojem. Autoři dále zmiňují, že většinu informací obsažených v životopise posuzovatel většinou zapomene a právě dojem, jaký budí uchazeč, považují autoři za rozhodující. Pease, Pease (2012, s. 103) následně doporučují při pohovoru méně gestikulovat. Na závěr autoři uvádějí, že během pohovoru by se měly používat spíše krátké a stručné věty.

Šikýř (2014, s. 103) následně zmiňuje hlavní cíle pohovoru. Mezi ty autor řadí ověření a doplnění údajů, které byly zjištěny z životopisů, dále posouzení chování a také motivace jednotlivých uchazečů či zjištění, jaké má uchazeč představy o nabízené práci. Na závěr autor uvádí také možnost informovat uchazeče o pracovních podmínkách a nastínění firemní kultury. Také Koubek (2015, s. 179) uvádí, že je nutné stanovit si cíle, kterých chce organizace během pohovoru docílit. Autor ve své knize vymezuje výše zmíněné cíle. Následně Koubek (2015, s. 179) doplňuje čtvrtý cíl, který je v poslední době často probíráno a tím je vytvoření přátelského vztahu mezi uchazeči a organizací. Armstrong a Taylor (2015, s. 286) dodávají, že hlavním cílem pohovoru je také předpověď budoucího výkonu uchazečů. Dle autorů by uchazeči měli před samotným pohovorem vyplnit dotazník a také by jim měly být organizací poskytnuty podrobnější informace o obsazované pozici, aby tomu nemuselo být věnováno mnoho času během osobního setkání.

Šikýř (2014, s. 103) dále uvádí, že pohovor by měl nejlépe vést ten, který by po přijetí byl potencionálním nadřízeným uchazeče. Také Koubek (2011, s. 110) uvádí, že pohovor by měl vést nejvyšší vedoucí či manažer obsazovaného místa, popřípadě expert. Následně autor zmiňuje, že v případě malých podniků může pohovor vést sám majitel.

Šikýř (2014, s. 104) ve své knize rozlišuje strukturovaný a nestrukturovaný výběrový pohovor. Strukturovaný pohovor autor charakterizuje jako předpřipravený pohovor, kdy jsou otázky předem naplánovány a také jsou vytvořeny modelové odpovědi, se kterými se následně porovnávají odpovědi uchazečů. Také Koubek (2015, s. 180) charakterizuje strukturovaný pohovor jako předem důkladně předpřipravený. Šikýř (2014, s. 104) doplňuje, že otázky jsou pokládány všem uchazečům ve stejném znění a pohovor obvykle trvá mezi 30 až 90 minutami.

Armstrong a Taylor (2015, s. 288) dále zmiňují, že uchazeči mohou být tázáni na své dosavadní zkušenosti, ale také jim může být představena konkrétní situace, se kterou by se na pracovišti mohli setkat. Autoři dále uvádějí, že uchazeči musejí odpovědět, jak by v dané situaci reagovali. Koubek (2015, s. 180) takový pohovor hodnotí jako velmi efektivní a značně přesnější způsob získání potřebných informací. Autor dále doplňuje, že díky předem připravenému pohovoru je vysoká pravděpodobnost, že uchazeči budou hodnoceni vždy stejně, ať už je hodnotí kdokoliv. Armstrong a Taylor (2015, s. 287) doplňují, že jednotlivé odpovědi mohou být zaznamenávány s pomocí připraveného klasifikačního systému. Koubek (2015, s. 180) dále uvádí, že strukturovaný pohovor musí být dokumentován a všechny dokumenty musí být pečlivě uloženy. Z tohoto důvodu je také lehčí čelit případným stížnostem, jak uvádí autor. Evangelu (2013, s. 68) doplňuje, že uchazeč musí být vždy informován o tom, že si tazatel dělá poznámky.

Naopak nevýhodu Koubek (2015, s. 180) vnímá v náročnosti na přípravu. Evangelu (2013, s. 55) na závěr dodává, že strukturovaný pohovor bývá spíše využíván při obsazování odborných pozic a měl by probíhat ve dvou kolech.

Jako nestrukturovaný pohovor Šikýř (2014, s. 104) popisuje nepřipravený pohovor. Také Koubek (2015, s. 180) uvádí, že tato forma pohovoru je vytvářena až při jejím konání nikoliv dopředu. Šikýř (2014, s. 104) doplňuje, že bývá stanovený pouze cíl pohovoru, ale následně se vyvíjí dle dané situace a reakcí uchazečů. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 288) probíhá tato forma pohovoru formou diskuze, kdy položené otázky bývají náhodné a vyplynou z hovoru. Cílem bývá dle autorů odhadnutí celkového obrazu uchazečů. Koubek (2015, s. 180) posuzuje nestrukturovaný pohovor jako nevhodnou formu výběru zaměstnanců. Dle autora uchazeči nemají stejné podmínky a lze při něm sklouznout k osobním a nevhodným otázkám. Také Armstrong a Taylor (2015, s. 288) vnímají tento pohovor jako subjektivní verzi hodnocení a pravděpodobnost předpovědi budoucího výkonu označují autoři za velmi nízkou. Koubek (2015, s. 180) doplňuje, že tato verze pohovoru je citlivá na takzvaný halo efekt, což lze charakterizovat jako první dojem, který se s uchazečem nese po zbytek pohovoru.

Koubek (2015, s. 180) doplňuje ještě polostrukturovanou formu pohovoru. Autor uvádí, že cílem této metody je spojení výhod a odstranění nevýhod předešlých pohovorů. Na závěr autor zmiňuje, že tato forma pohovoru bývá na přípravu rovněž velmi náročná. Evangelu (2013, s. 68) doplňuje ještě možnost vést pohovory formálně nebo neformálně.

Šikýř (2014, s. 104) dále uvádí, že jak strukturovaný tak nestrukturovaný pohovor lze vést formou jednoho s jedním, což autor vysvětluje jako jeden tazatel a jeden uchazeč. Koubek (2015, s. 179) dodává, že vyhodnocování této verze pohovoru bývá mnohdy subjektivní. Naopak jako pozitivum autor vnímá uvolněnější atmosféru. Také Armstrong a Taylor (2015, s. 286) uvádějí, že tato forma pohovoru přispívá k navázání lepšího a důvěryhodnějšího vztahu mezi tazatelem a uchazečem. Na závěr Koubek (2015, s. 179) dodává, že tato metoda slouží spíše k obsazování méně kvalifikovaných pozic.

Za další možnost výběrového pohovoru označuje Šikýř (2014, s. 104) pohovor před komisí. Tato forma je tvořena jedním uchazečem a více tazateli, jak uvádí autor. Koubek (2011, s. 110) tuto metodu nazývá pohovor před panelem posuzovatelů a vymezuje několik pozitiv s tím spojených. Mezi ty autor řadí například spravedlivější a přesnější posouzení uchazečů, dále že za rozhodnutí o přijetí nesou odpovědnost všichni členové panelu, nikoliv jedinec. Za další pozitivum lze dle autora považovat skutečnost, že během pohovoru je větší prostor na vedení si poznámek, následně je lepší možnost posouzení povahových rysů uchazečů a také tento typ pohovoru budí dojem větší odbornosti a spravedlnosti. Tento systém s sebou ale dle autora nese také řadu nevýhod. Jako nejčastější Koubek (2011, s. 110) uvádí vyvolání nervozity a napětí u uchazečů o práci, obtížnější realizaci (aby bylo vyhověno všem členům panelu a uchazeči časově). V závěru může dle autora dojít k napětí a rozporům mezi členy panelu.

Koubek (2015, s. 179) k výše zmíněným metodám doplňuje ještě metodu postupného pohovoru. Tato metoda dle autora označuje sérii pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli. Tuto metodu výběrového pohovoru ve své knize popisují také Srpová, Řehoř et al. (2010, 267). Koubek (2015, s. 179) uvádí, že cílem tohoto výběru je zachovat výhody ale odstranit nevýhody výše zmíněných metod. Negativum této metody autor vnímá v časové náročnosti zejména pak pro uchazeče a dále méně spontánní odpovědi z důvodu připravenosti na konkrétní otázky.

Srpová, Řehoř et al. (2010, s. 267) rozlišují také metodu hromadného pohovoru. Tento typ pohovoru popisuje Koubek (2015, s. 180) jako stav, kdy pohovor probíhá mezi skupinou

uchazečů na jedné straně a na straně druhé s jedním nebo více posuzovateli. Jako pozitivum Koubek (2015, s. 180) uvádí úsporu času oproti předešlým metodám. Naopak jako negativum autor popisuje nedostatečné posouzení všech uchazečů, jelikož některý z uchazečů může uniknout pozornosti tazatele.

Armstrong a Taylor (2015, s. 287) ve své knize uvádějí výhody a nevýhody pohovorů. Mezi výhody autoři řadí možnost klást uchazeči otázky týkající se jeho zkušeností, možnost lepšího popsání pracovního místa, možnost osobního setkání či možnost lepšího posouzení organizace ze strany uchazeče. Jako nevýhody Armstrong a Taylor (2015, s. 287) uvádějí, že pohovory nemusejí mít vždy dostatečnou validitu a reliabilitu, pohovory mohou vést k neobjektivnímu posuzování uchazečů a mnohdy je tazatelé mohou vést špatně. Autoři na závěr uvádějí, že těmto nevýhodám se dát předcházet v případě, že organizace bude více využívat strukturované pohovory a také dostatečně zaškolí tazatele na tuto pozici. Nešćáková a Marelová (2013, s. 31) následně doplňují, že by organizace nikdy neměla po daném pohovoru slibovat úspěšnost ve výběru, jelikož k pohovoru může vždy přijít ještě vhodnější uchazeč o práci.

3. Testování uchazečů

Armstrong a Taylor (2015, s. 288) charakterizují testování jako zdroj získání spolehlivých informací o schopnostech, inteligenci, nadání a vědomostech uchazečů. Mezi testování uchazečů Šikýř (2014, s. 104, 105) zahrnuje testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Koubek (2015, s. 175) v knize uvádí, že mnohdy bývají tyto testy označovány chybně za testy psychologické. Naopak Taylor a Armstrong (2015, s. 288) tyto testy označují za psychologické. Autoři dále uvádí, že slouží k měření, proto jsou často označovány také jako psychometrické. Wagnerová (2011, s. 17) dodává, že testovací metody by měly být vypracovány psychologem nebo osobou dostatečně školenou na tuto problematiku. Jako nevhodné autorka uvádí vypracováním běžnými zaměstnanci. Jako riziko autorka zmiňuje lehké sklouznutí k plagiátorství testových metod vypracovaných od profesionálů a také možná nechtěná diskriminace.

Testy inteligence dle Šikýře (2014, s. 105) umožňují prověřit si, jaké mají uchazeči verbální, numerické a abstraktní myšlení, a také jak funguje například jejich krátkodobá paměť. Také Koubek (2015, s. 175) charakterizuje testy inteligence jako zdroj k posouzení paměti či numerického myšlení, ale také verbální schopnosti, rychlosti vnímání a dalších dovedností. Testy inteligence Armstrong a Taylor (2015, s. 288) popisují jako zdroj měření duševních schopností, díky kterým osoba dokáže uvažovat. Autoři následně uvádějí, že výsledky mohou být vyjádřeny jako skóre, které lze v závěru porovnat se skóre ostatních testovaných. Na závěr Armstrong a Taylor (2015, s. 291) dodávají, že tato forma testů se využívá v případě, kdy je inteligence ve výkonu práce klíčová a nelze ji změřit jinak.

Naopak testy osobnosti umožňují dle Šikýře (2014, s. 104) posoudit charakteristiky osobnosti uchazeče, které jsou pro výkon pozice nezbytné. Tato forma testování probíhá dle autora pomocí dotazníků. Také Armstrong a Taylor (2015, s. 189) uvádějí, že testy osobnosti slouží k předpovědi pravděpodobného chování uchazečů na nabízené pozici. Autoři dále uvádějí, že lze rozlišit mnoho typů osobností a z tohoto důvodu existuje také několik druhů testů. Koubek (2015, s. 175) dodává, že testy osobnosti, ač jsou v poslední době velmi oblíbené, nejsou dostatečně validní. Autor dále uvádí, že například v USA používá tuto formu testování pouze 6 % organizací. Naopak Armstrong a Taylor (2015, s. 289) uvádí, že tato forma pohovoru poskytuje zajímavé informace o uchazečích, které lze zjistit bez předpojatosti. Pomocí testů osobnosti se dle Armstronga a Taylora (2015, s. 291) dají doplnit zjištěné

informace z životopisů a pohovorů. Autoři na závěr uvádějí, že je nutné, aby testy byly vypracovány psychologem nebo specializovanou agenturou.

Jako poslední Šikýř (2014, s. 105) uvádí testy schopnosti, které vedou k posouzení specifických znalostí a dovedností uchazeče, které jsou nezbytné pro výkon dané práce. Koubek (2015, s. 176) doplňuje, že se jedná o zjištění motorických schopností, manuální zručnosti či prostorové orientace. Armstrong a Taylor (2015, s. 289) doplňují, že testy měří také verbální a mechanické schopnosti. Autoři dále uvádějí, že pomocí těchto testů je možné zjistit, jaké vědomosti uchazeči dokáží uplatnit, jakých výsledků jsou schopni dosahovat a jakou práci dokáží vykonávat. Koubek (2015, s. 176) dále zmiňuje, že díky těmto testům je možné zjistit také duševní schopnosti uchazečů. Tato forma testování probíhá pomocí modelových situací, při jejichž plnění jsou uchazeči pečlivě sledováni Šikýř (2014, s. 105). Koubek (2015, s. 176) tuto metodu nazývá jako skupinové metody výběru zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015, s. 289) dále uvádějí, že testy měří verbální schopnosti uchazečů.

Jako další možnosti testování Koubek (2015, s. 176) uvádí méně běžné formy jako je grafologie, polygraf či drogové testy. Autor dále uvádí, že testy pracovní způsobilosti se provádějí vždy v kombinaci s další metodou testování.

Armstrong a Taylor (2015, s. 290) uvádějí, že správný test by měl vždy splňovat validitu a reliabilitu. Autoři dále uvádějí, že validitu testování lze měřit pomocí kritérií. Armstrong a Taylor (2015, s. 290) také zmiňují, že pro účinné měření nestačí stanovit pouze jedno kritérium. Dle autorů je dále také nutné počítat s jejich změnou v čase. Koubek (2015, s. 175) dodává, že testování se využívá jako doplňkový nebo pomocný nástroj při výběru. Armstrong a Taylor (2015, s. 291) uvádí, že při výběru zaměstnanců se testování využívá v případě, že je vybíráno z velkého počtu uchazečů. Jako nebezpečí autoři uvádějí přidávání dalších testů v případě, že není ověřeno, zda pomohou k odhadu budoucího výkonu uchazeče. Na závěr Šikýř (2014, s. 104) uvádí, že žádný z testů nedokáže předpovědět stoprocentní úspěšnost uchazeče, ale slouží k pouze doplnění zjištěných informací z životopisů a pohovorů.

4. Assessment centre

Wagnerová (2011, s. 18) uvádí, že prvně byla tato metoda využita v USA v padesátých letech 20. století. Šikýř (2014, s. 105) popisuje assessment centre jako metodu výběru, následného hodnocení a také vzdělávání zaměstnanců, pomocí které lze posoudit jejich pracovní výkon a také potenciál budoucího rozvoje. Tato metoda dle autora slouží k posouzení výsledků práce a chování uchazečů při řešení modelových situací skupinově i individuálně. Následně autor uvádí, že řešení těchto situací bývá dále doplněno pohovory, testy či simulacemi, které slouží k posouzení motivace a dovedností uchazeče.

Také Armstrong a Taylor (2015, s. 291) uvádějí, že pomocí této metody lze nastítnit simulaci různých úkolů, které se na nabízeném místě mohou stát. Wagnerová (2011, s. 18) definuje assessment centre jako výcvikové středisko, kde se pomocí praktických úloh hodnotí výkon uchazeče. Evangelu (2013, s. 71) doplňuje, že za obdobnou metodu lze také považovat development centre. Assessment centre se dle autorky specializuje na zaměstnance, kteří jsou získávání z vnějších zdrojů. Naopak metodu development centre autorka definuje jako pomocnou při obsazování pozic z vnitřních zdrojů.

Tyto metody charakterizuje Koubek (2015, s. 177) jako metody stále více využívané a univerzální k výběru zaměstnanců. Dle autora je možné je použít při získávání zaměstnanců a to zejména na manažerské funkce, ale také při jejich výcviku. Pechová

a Šišová (2016, s. 74) popisují assessment centre jako komplexní metodu, která potřebuje důkladnou přípravu a provedení.

Šikýř (2014, s. 105) uvádí, že metoda probíhá většinou mimo pracoviště během jednoho až dvou dnů a bývá hodnocena interními i externími hodnotiteli a to hlavně v případě více uchazečů. Rovněž Armstrong a Taylor (2015, s. 291) uvádějí, že následující testování probíhá mezi jedním až dvěma dny a cílem je získání pohledu, zda jsou členové týmů vhodni na obsazení pozice.

Montag (2002) in Pechová a Šišová (2016, s. 74) vymezuje pět fází metody assessment centre, kterými je nutné se řídit. Autor mezi ně řadí fázi rozhodování, fázi přípravy, fázi realizace, vyhodnocení zjištěných informací a podání zpětné vazby uchazečům.

Koubek (2015, s. 177) dodává, že se jedná o využití postupů, které zahrnují skupinové i individuální úkoly. Autor dále uvádí, že uchazeči absolvují několik úkolů, při kterých jsou posuzováni nejčastěji vedoucími pracovníky. Také Armstrong a Taylor (2015, s. 291) uvádějí, že z důvodu objektivitu posuzování, hodnocení provádí více posuzovatelů. Autoři následně dodávají, že měření výkonu uchazečů probíhá v několika rovinách. Na závěr Armstrong a Taylor (2015, s. 291) uvádějí, že uchazeči se posuzují najednou, aby bylo možné porovnat jejich spolupráci při plnění svěřených úkolů.

Jako pozitivum vnímá Šikýř (2014, s. 105) možnost celkového a objektivního hodnocení uchazečů. Také Koubek (2015, s. 177) vnímá tuto metodu jako přesnou a výsledkem je dle autora jasná předpověď budoucího pracovního výkonu. Naopak jako negativum uvádí Šikýř (2014, s. 105) vyšší náklady, které musí být na tuto metodu vynaloženy. Také Armstrong a Taylor (2015, s. 292) uvádějí, že tato metoda bývá nákladná a časově náročná. Z tohoto důvodu bývá dle autorů využíván spíše ve velkých podnicích. Koubek (2015, s. 178) na závěr uvádí, že podoba i obsah assessment centre musí vždy odpovídat nabízené pozici. Autor dodává, že používání univerzálních assessment centre nelze považovat za nejvhodnější metodu.

5. Zkoumání referencí

Šikýř (2014, s. 105) uvádí, že reference provádějí vždy osoby, které uchazeče nějakým způsobem znají, a to ať už ze školy, z bývalého zaměstnání či z jiných míst. Také Koubek (2015, s. 183) uvádí, že se jedná o zkoumání pracovních posudků z bývalého zaměstnání či ze školy. Armstrong a Taylor (2015, s. 293) doplňují, že cílem zkoumání referencí je získání spolehlivé informace o uchazeči. Autoři dále uvádějí, že zjištěná informace bývá pro organizaci zásadní.

Šikýř (2014, s. 105) doplňuje další cíl, kterým je zjištění, jaké měl v minulosti zaměstnanec pravomoci, úkoly, povinnosti, odpovědnost nebo jaká byla jeho motivace. Autor na závěr dodává, že reference je možné zkoumat vždy se souhlasem uchazeče. Armstrong a Taylor (2015, s. 293) vnímají zjišťování charakteru, schopností a výkonnosti od bývalých zaměstnavatelů jako nespolehlivé. Autoři dále uvádějí, že o reference z bývalého zaměstnání lze zažádat formou písemné žádosti, popřípadě prosbou o vyplnění formuláře bývalého zaměstnavatele. Formulář by dle autorů měl obsahovat otázky ohledně délky zaměstnání, náplně práce, mzdy, absence a také zda by zaměstnavatel uchazeče opětovně zaměstnal. Armstrong a Taylor (2015, s. 293) doplňují také možnost telefonické reference, kterou označují za časově úspornou.

Koubek (2015, s. 183) následně doplňuje, že tato metoda bývá využívána spíše v zahraničí. Armstrong a Taylor (2015, s. 294) dodávají, že na reference od bývalého zaměstnavatele

neexistuje právní nárok. Dále autoři uvádějí, že v případě, že jsou poskytnuty nepodložené informace nebo takové, které poškozují pověst uchazeče, může se domáhat zadostiučinění.

6. Lékařská prohlídka

Koubek (2015, s. 183) uvádí, že tato metoda bývá využívána zejména na takových pracovištích, kde by špatný zdravotní stav mohl ohrozit zdraví jiných lidí. Jako příklad autor uvádí potravinářský průmysl. Naopak Tomšej (2020, s. 33) uvádí, že lékařskou prohlídku musí absolvovat každý nově přijatý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr. Autor dále uvádí, že zaměstnanci na DPP a DPČ musejí lékařskou prohlídku absolvovat v případě, že se jedná o rizikovou práci.

Koubek (2015, s. 183) dále zmiňuje, že mnoho organizací se tímto způsobem snaží zamezit přijetí uchazečů s ne dobrým zdravotním stavem. Tomšej (2020, s. 33) doplňuje, že pokud zaměstnavatel nepošle zaměstnance na lékařskou prohlídku, je na něj zákonem nahlíženo jako na zdravotně nezpůsobilého. V tomto případě může zaměstnavatel dostat dle autora pokutu až ve výši 2 000 000 Kč. Dále dle autora zaměstnavateli hrozí postih i v případě, že na prohlídku pošle zaměstnance již po zahájení práce. V současné době dle Tomšeje (2020, s. 34-35) si prohlídku hradí zaměstnanec, přičemž zaměstnavatel mu ji musí následně proplatit. Na závěr Koubek (2015, s. 183) uvádí, že tato metoda bývá v poslední době označována za diskriminační.

7. Přijetí na zkušební dobu

Tuto metodu popisuje Koubek (2015, s. 183) jako jednu z nejefektivnějších. Díky ní se dá dle autora nejlépe zjistit, jak uchazeči zvládnou nabízenou práci vykonávat. Koubek (2015, s. 183) dále uvádí, že většinou bývají vybráni dva až tři uchazeči a před skončením doby bývají ti, kteří nesplňují požadavky, propuštěni. Naopak Kociánová (2010, s. 98-99) formu výběru více uchazečů vnímá jako nákladnou, náročnou a neefektivní. Dle autorky má takto zvolená metoda negativní dopad na psychiku těchto zaměstnanců a následně může mít celá situace také dopad na klima organizace. Také Koubek (2015, s. 183) na závěr dodává, že se jedná pro organizaci o nákladnou a náročnou metodu a naopak pro uchazeče o metodu nešetrnou.

Rozhodování o přijetí

Před samotným rozhodnutím uvádí Wagnerová (2011, s. 20) jako nutnost podání zpětné vazby uchazečům. Tu by dle autorky měl podávat jedinec, který je dostatečně kvalifikovaný a má citlivé a srozumitelné vyjadřování. Následně Šikýř (2014, s. 105) uvádí, že při závěrečném posuzování způsobilosti uchazeče, je nutné se zeptat, zda uchazeč může vykonávat nabízenou práci a zda ji vykonávat chce, tedy zda má potřebnou motivaci. K těmto otázkám Koubek (2015, s. 169) dodává ještě jednu a to zda zaměstnanec zapadne do pracovního týmu. Šikýř (2014, s. 105) dále uvádí, že otázky, zda může a chce uchazeč vykonávat nabízenou práci, by vždy měly mít kladnou odpověď. Evangelu (2013, s. 74) doplňuje, že pro ulehčení výběru jednotlivých uchazečů si lze vypracovat kompetenční model. Ten dle autorky pomáhá odpovídat na výše zmíněné otázky a doplňuje také otázky typu, koho organizace skutečně hledá, jaké má mít uchazeč názory a pracovní návyky a podobně. Dle autorky se jedná zkrátka o posouzení, zda má uchazeč na danou pozici vhodné kompetence.

Šikýř (2014, s. 105) dále uvádí, že veškeré posuzování provádí zpravidla vedoucí pracovník či personalista, který po důkladném zvážení vybere nejvhodnějšího uchazeče a tomu je poskytnuta pracovní nabídka. V případě jeho souhlasu autor dále uvádí, že je možné přejít k procesu přijímání zaměstnance. Koubek (2015, s. 169) doplňuje, že úspěšně stanovená kritéria a dobře zvolené metody ještě neznamenají správný výběr uchazeče. Aby byl celý proces úspěšný, je dle autora nutné klást důraz na kvalitu získaných informací o uchazečích. Koubek (2015, s. 169) na závěr shrnuje proces od získávání zaměstnanců, přes správnou volbu požadovaných dokumentů až po samotný výběr uchazeče jako celkově propojený proces.

2.3 Personální marketing

V následující části práce je seznámeno s pojmem personální marketing a jeho hlavními cíli. Dále je v podkapitole personální marketing členěn na interní a externí. Poté následuje představení nástrojů, pomocí kterých organizace dosahuje pozitivní image. Následně je představen pojem employer branding a na závěr je uvedeno, jakým způsobem lze propagovat organizaci za účelem oslovení potenciálních uchazečů o práci

Personální marketing Koubek (2015, s. 160) definuje jako propojení marketingového přístupu v personální oblasti. Jinými slovy Jörn (2015, s. 1, 2) uvádí, že personální marketing lze vnímat jako činnosti organizace, které provádí za účelem získání a udržení si kvalitní a motivované pracovní síly. Armstrong (2007) in Kociánová (2010, s. 89) doporučuje provést analýzu silných a slabých stránek podniku za účelem přilákání většího počtu uchazečů. Kociánová (2010, s. 89) dodává, že zjištěné informace z provedené analýzy je nutné následně porovnat s konkurencí. Jakubíková (2012, s. 74) na závěr doplňuje, že zaměstnanec by měl pro organizaci znamenat totéž co zákazník.

Jako hlavní cíl Kociánová (2010, s. 89) definuje získání a udržení si dostatečného množství kvalitní pracovní síly. Koubek (2015, s. 160) považuje za hlavní cíl personálního marketingu snahu o vytvoření správné zaměstnavatelské pověsti organizace. Také Jakubíková (2012, s. 75) formuje marketingové cíle, mezi které řadí zejména přístup k personální oblasti. To jinými slovy autorka vysvětluje jako kombinaci výše zmíněných cílů a to schopnost obstarání kvalitní pracovní síly za účelem vybudování dobré image organizace.

Kociánová (2010, s. 89) následně doplňuje, že personální marketing může být chápán z širšího hlediska. Jakubíková (2012, s. 75) dodává, že kromě získávání je neméně důležitý také proces udržení si kvalitní pracovní síly. Vojtovič (2011, s. 95) na závěr doplňuje, že v současnosti se personální řízení stává stejně důležitou složkou jako například řízení procesu výroby a podobně.

Členění personálního marketingu

Jörn (2015, s. 2) člení personální marketing na interní a externí. Myslivcová a Maršíková (2019) uvádějí, že některé zdroje mluví o propojenosti mezi interním a externím personálním marketingem. Thom (2008) in Myslivcová a Maršíková (2019) rovněž zmiňuje sounáležitost interního a externího marketingu a následně doplňuje, že spokojenost interních zaměstnanců působí pozitivním dojmem na externí trh tedy na uchazeče o práci. V opačném případě musí organizace dle autora vynaložit vyšší finanční prostředky a také úsilí, aby obstarala dostatečně kvalifikované zaměstnance.

Interní personální marketing se dle Jörna (2015, s. 2) zabývá osobním rozvojem zaměstnanců, pracovními místy či pečovatelskými programy. Také Myslivcová a Maršíková (2019) uvádějí,

že snahu o stabilizaci stávajících zaměstnanců lze charakterizovat jako interní personální marketing. Jakubíková (2012, s. 74) popisuje interní marketing jako akt prováděný organizací, jehož cílem je poskytnutí zaměstnancům efektivní školení a motivaci k práci. Vašítková (2014, s. 162) dodává, že interní marketing vnímá pracovní místo jako produkt, který je nabízen zaměstnancům.

Bednář et al. (2013, s. 212) dodávají, že přínos pro organizaci přináší, pokud zaměstnanci znají svou roli v plnění slibů svým zákazníkům. Autoři následně uvádějí, že v organizacích ale většinou stagnuje komunikace. Strutz (1992) in Myslivcová a Maršíková (2019) shrnuje, že hlavním cílem interního personálního marketingu je schopnost udržet si dostatečný počet kvalifikovaných a stimulovaných zaměstnanců.

Jörn (2015, s. 2) dále definuje také externí personální marketing. Ten autor popisuje jako snahu o získání nového zaměstnance. Myslivcová a Maršíková (2019) doplňují, že externí personální marketing lze definovat jako nástroj, který slouží k získání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů pomocí pozitivní image zaměstnavatele.

Nástroje personálního marketingu

Organizace dle Koubka (2015, s. 160) disponuje několika nástroji, díky nimž může mít dobrou pověst. Mezi hlavní nástroje řadí autor dodržování zákonů, respektování potřeb zaměstnanců, dostatečnou péči o pracovní podmínky, kvalitní systém odměňování, jistotu a zajímavost práce, vztahy v organizaci či systém personálního rozvoje zaměstnanců. Jako další nástroje autor dodává formu prezentace organizace, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami a vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce či charitativní a ekologické aktivity. Kociánová (2010, s. 89) k těmto nástrojům doplňuje také sponzoring.

Koubek (2015, s. 161) zmiňuje, že k dobré zaměstnavatelské pověsti organizace do vysoké míry přispívá personální práce. Jinými slovy autor klade důraz na celkový způsob provedení jednotlivých personálních činností, což vede k již zmiňované dobré pověsti organizace. Mezi ně řadí Kociánová (2010, s. 89) například způsob získávání zaměstnanců. Při této činnosti by dle Koubka (2015, s. 161) měla organizace dávat pozor na to, jakým stylem s uchazeči komunikuje, na diskriminaci některých z uchazečů a také na slibování věcí, které nemůže splnit.

Za další z personálních činností označuje Koubek (2015, s. 161) výběr zaměstnanců. V tomto případě by dle autora organizace neměla používat nevhodné metody výběru. Také Kociánová (2010, s. 89) popisuje výběr zaměstnanců jako jistý způsobem prezentace organizace a klade důraz na styl komunikace organizace s uchazečem. Koubek (2015, s. 161) na závěr dodává, že by organizace nikdy neměla uchazeče nechat čekat a vždy by s ním měla jednat se zájmem. Následně autor uvádí, že důležité je také přijmutí a orientace zaměstnance. V adaptaci by měl novému zaměstnanci pomoci vždy personalista nebo vedoucí pracovník a měl by s ním jednat ve slušnosti. Jako další nástroj uvádí Koubek (2015, s. 161) hodnocení zaměstnanců. To by mělo být dle autora vždy spravedlivé. Také při činnosti rozmisťování a propouštění zaměstnanců by mělo být dle autora jednáno vždy na základě pracovního výkonu nikoliv na základě subjektivních sympatií či antipatií. Jako jednu z nejdůležitějších činností, která přispívá k pozitivnímu pohledu na organizaci, Koubek (2015, s. 162) řadí systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod. Rovněž Kociánová (2010, s. 89) zmiňuje, že systém odměňování se řadí mezi klíčové faktory ovlivňující image organizace. Odměny by dle Koubka (2015, s. 162) měly být vždy poskytovány spravedlivě a na základě pracovního výkonu, nikoliv na základě sympatií.

Na zaměstnanecké výhody by dle autora měla organizace nahlížet ne pouze ze své strany, ale také ze strany zaměstnanců, aby co nejlépe uspokojila jejich potřeby. Tento výrok autor vysvětluje jako zvažování možných zálib svých zaměstnanců.

Další činnost, která dle Koubka (2015, s. 162) výrazně zlepšuje image organizace, je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Díky této činnosti mají dle autora zaměstnanci možnost kariérního posunu či možnost vyššího výdělků. Také Kociánová (2010, s. 89) uvádí jako nezbytnost možnost kariérního posunu zaměstnanců a celkové řízení jejich rozvoje. Tato činnost má dle Koubka (2015, s. 162) řadu pozitiv pro organizaci. Mezi hlavní řadí autor konkurenční výhodu na trhu. K tomu Koubek (2015, s. 162) dodává, že součástí personálního marketingu je také průzkum trhu práce. Organizace by dle autora měla neustále sledovat konkurenci, co se týče nabídek práce, populační vývoj, změny v politicko-legislativních podmínkách a jiné. Myslivcová a Maršíková (2019) dodávají, že pokud organizace budou řídit lidské zdroje kvalitně, zlepší to výrazně jejich postoj na trhu vůči konkurenci.

Atraktivitu organizace dále dle Koubka (2015, s. 162) silně ovlivňují také vztahy na pracovišti a to ať už mezi kolegy či nadřízenými. Pauknerová, Jarošová, Lorencová et al. (2016, s. 22) uvádějí, že je nutné vybrat takový styl vedení, který bude zaměstnance motivovat k dobrému pracovnímu výkonu. Vhodně zvolený styl vedení dle autorky zvyšuje motivaci k práci. Myslivcová a Maršíková (2019) doplňují, že s pomocí personálního marketingu může organizace docílit zlepšení interní komunikace a tím také zvýšit zájem a motivaci zaměstnanců.

Rovněž Kociánová (2010, s. 89) zmiňuje, že mezilidské vztahy jsou krokem k vybudování dobré značky organizace. Autorka dodává, že neméně důležitý je postoj také vedoucího pracovníka ke svému týmu. Koubek (2015, s. 162) na závěr uvádí, že téměř žádný uchazeč nebude usilovat o místo v organizaci, která má špatnou pověst ohledně mezilidských vztahů. Personální marketing autor charakterizuje jako schopnost porozumění potřebám zaměstnance a také porozumění podmínkám, které tyto potřeby ovlivňují.

Employer branding

V souvislosti s personálním marketingem se lze setkat s pojmem employer branding. První zmínky o tomto pojmu byly dle Egera, Míčíka a Řehoře (2018) zmíněny Amblerem a Barrowem (1996) v jejich dokumentu. Rosethorn (2009) in Bednář et al. (2013, s. 210) definuje značku zaměstnavatele jako základ oboustranné dohody mezi organizací a jejími stávajícími a potencionálními zaměstnanci. Autoři dále uvádí, že se jedná o důvod, proč v dané organizaci zaměstnanci chtěli začít pracovat a proč v ní setrvávají. Eger, Míčík a Řehoř (2018) dodávají, že pojem employer branding vznikl za účelem propojení marketingových zásad s řízením lidských zdrojů.

Bednář et al. (2013, s. 211) definují značku zaměstnavatele jako jeden z nejmocnějších nástrojů organizace, který slouží k vytvoření dobrého vztahu mezi organizací a zaměstnanci. Také Backhaus & Tikoo (2004) in Eger, Míčík a Řehoř (2018) uvádějí, že úspěšné řízení značky organizace lze považovat za klíčovou vlastnost jejího úspěchu. Autoři dále uvádějí, že by zaměstnavatel měl projevovat neustálou snahu o zjišťování, čím se jeho organizace liší od konkurence. Tegze (2019, s. 229) dodává, že hlavním krokem recrutiera během budování značky je uvědomit si, jací uchazeči by měli být osloveni a přivedeni do organizace.

Davies (2008) in Eger, Míčík a Řehoř (2018) uvádí, že pomocí značky by měla být organizace schopna navázat bližší spojení s potencionálními uchazeči o práci. „*Důvěryhodnost firemní značky je významnou pomocí v práci každého recrutiera*“ jak uvádí Tegze (2019, s. 228).

K tomuto výroku autor dále dodává, že pokud chce organizace oslovit jedince, kteří jsou ve své stávající práci spokojeni, musí vybudovat své značce opravdu dobré jméno.

Tegze (2019, s. 228) na závěr zmiňuje, že silná značka organizace se neodvíjí od její velikosti. Dle autora i malý podnik může vybudovat své značce dobrou a silnou pověst a tím přilákat zaměstnance. Reis & Braga (2016) in Eger, Míčík a Řehoř (2018) dodávají, že hodnota značky se vždy odvíjí od povědomí a image organizace, pomocí které je prezentována uchazečům. Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 112) rozlišují několik druhů image. Jedním z nich je dle autorů firemní image, což autoři popisují jako styl, jakým je daná organizace přijímána veřejností.

Bednář et al. (2013, s. 215) ve své knize hovoří o životním cyklu zaměstnance. Tento cyklus zmiňují také Šedivý a Medlíková (2017, s. 100) a popisují ho jako soubor logických kroků, které je třeba provádět za účelem spokojenosti zaměstnanců. Tegze (2019, s. 229) k tomu doplňuje, že co je na pohovoru uchazečům slíbeno, musí být vždy i splněno. To autor charakterizuje jako základ silného brandu organizace.

Při budování značky prochází životní cyklus dle Bednáře et al. (2013, s. 215) několika fázemi. V knize autoři vymezují tyto:

- povšimnutí - dle Bednáře et al. (2013, s. 215) se jedná o první setkání uchazeče s organizací a mezi nejběžnější povšimnutí řadí autoři doporučení od známého, inzerce na specializovaných serverech či nějaká prezentace organizace;
- zvažování - do této fáze se dle autorů dostanou uchazeči v momentě, kdy začnou o organizaci uvažovat, po čemž následuje vyhledávání referencí;
- ucházení - následující krok označují autoři jako kritický a to zejména z důvodu rozhodování uchazečů o účasti ve výběrovém řízení, autoři dále uvádějí, že uchazeči vnímají první dojem, jakým na ně organizace působí;
- nástup a adaptace – jedná se o fázi začlenění zaměstnance do organizace a pro tuto fázi je dle autorů nezbytně nutné, jakým způsobem je o zaměstnance pečováno, jakým způsobem bude uvítán a jak na něj bude působit celková kvalita pracovního prostředí.

Jako další fáze Bednář et al. (2013, s. 215) uvádějí samotný pracovní výkon, dále odchod a vzpomínání, které dle autorů zahrnuje pocity získané ze zaměstnání v případě odchodu.

Tegze (2019, s. 229) dodává, že odvedená práce recrutiera může image organizace posilovat nebo oslabovat. Z tohoto důvodu autor opakuje již výše zmíněné, že procesem výběru zaměstnanců by se měl zabývat člověk důvěryhodný, s dobrými komunikačními schopnostmi a odborným vzděláním. Tegze (2019, s. 229) dále zmiňuje, že recrutier sice nevede organizaci, ale výběrem kvalitních uchazečů ovlivňuje výkonnost celého týmu, jejich spokojenost v práci a tím se podílí na celkové výkonnosti organizace. Barrow & Mosley (2005); Berthone, Ewing & Hah (2015) in Eger, Míčík a Řehoř (2018) doplňují, že pokud má zaměstnavatel dobrou značku, organizaci se tím mohou snížit náklady spojené s náborem.

Propagace organizace

Aby lidé měli zájem v organizaci pracovat, je nutné zapracovat na její propagaci. Nutné je zejména zvolit správnou formu propagace a to tak, aby byl osloven co největší počet cílové skupiny. V následující části práce jsou uvedeny některé moderní formy reklamy.

Hlavním úspěchem pro úspěšné zacílení je dle Vaštíkové (2014, s. 150) znalost cílové skupiny, tedy skupiny na kterou bude reklama cílit. Vysekalová a Mikeš (2018, s. 45) rozlišují

několik forem reklamy. Autoři uvádějí například venkovní reklamu. Mezi pozitiva autoři řadí zejména pestrost zvolené formy, kdy reklamu mohou prezentovat formou billboardů, megabordů či reklamních balónů. Jako další výhody uvádějí Vysekalová a Mikeš (2018, s. 45) nižší cenu než u jiných médií, velký počet míst a v neposlední řadě také možnost oslovení různých cílových skupin. Tato forma s sebou nese ale také řadu negativ. Vysekalová a Mikeš (2018, s. 45) uvádějí například omezené množství podávaných informací. Dle autorů je reklama vystavena lidem v krátkém časovém úseku, z tohoto důvodu musí být co nejvíce stručná, ale také výstižná. Jako další negativum autoři vnímají také omezenou dostupnost venkovní reklamy a to například z důvodu vyhlášek a podobně.

Vysekalová a Mikeš (2018, s. 46) uvádějí další formu reklamy prostřednictvím internetu. Mezi pozitiva autoři řadí zejména rychlost šíření reklamy, aktuálnost poskytovaných informací, neomezenou kapacitu sítě či cenu. Naopak jako negativa Vysekalová a Mikeš (2018, s. 46) zmiňují velkou konkurenci na trhu, důvěryhodnost informací a další. V současné době lze považovat za jednu z nejrozšířenějších forem reklamy na internetu reklamu prostřednictvím sociálních sítí. Jesenský (2020, s. 431) považuje sociální síť za důležitý prvek dnešního světa. Losekoot a Vyhnančková (2019) vnímají sociální síť jako hlavní zdroj získávání informací ze současného světa. Mezi pozitiva, která s sebou nese využívání sociálních sítí, řadí Vašítková (2014, s. 147) získání nových zákazníků, vylepšení image organizace a další.

Dle Losekoot a Vyhnančkové (2019) není podstatné mít již na počátku mnoho fanoušků nebo nabízet produkt/nápad, který lidé znají a milují. Dle autorů je důležité umět zaujmout. Vysekalová a Mikeš (2018, s. 46) vnímají pozitivně velký počet uživatelů, snadné oslovení cílové skupiny, využití vlivu influencerů či využití více možností reklamních nástrojů. Losekoot a Vyhnančková (2019) doplňují také rychlé předání potřebných informací formou vizuálního sdělení. Naopak jako jednu z hlavních nevýhod popisují Vysekalová a Mikeš (2018, s. 46) převahu mladších uživatelů. Jesenský (2020, s. 431) doplňuje, že uživatelé v současné době pouze nepřijímají obsah, ale také jej vytvářejí.

2.4 Metodika

Součástí teoretické části práce je podkapitola týkající se popisu využitých metod, které sloužily k vypracování této diplomové práce. Práce byla rozdělena do čtyř celků a to na úvod, teoreticko-metodologickou část, praktickou část a závěr.

Teoretická část práce byla vypracována formou rešerše a následné komparace. Informace byly čerpány z české a světové literatury a následně rozděleny do 3 podkapitol. První podkapitola se věnovala získávání zaměstnanců. V této části bylo nejprve krátce seznámeno s řízením lidských zdrojů. Následně byl v práci popsán proces získávání zaměstnanců. Dále jaké podklady zaměstnavatelé nejčastěji vyžadují po uchazečích nebo jaké náležitosti by měl obsahovat životopis. Závěr první podkapitoly teoretické části práce byl věnován zdrojům získávání zaměstnanců a metodám, které k tomu lze využít. Následující podkapitola byla zaměřena konkrétně na výběr zaměstnanců. Jsou v ní představeny zásady výběru zaměstnance a dále také používané metody sloužící k výběru. Poslední část teoretické práce byla věnována personálnímu marketingu, kde byl nejprve definován jeho hlavní cíl. Následně bylo v práci uvedeno jeho členění a nástroje. Poté byl představen význam a důležitost pojmu employer branding. Na závěr bylo v teoretické části práce uvedeno, jak je pro úspěšné fungování organizace nezbytná její správná propagace a jakými způsoby ji lze v dnešní době efektivně realizovat.

Po teoretické části následuje část praktická, která byla rovněž rozdělena do 3 podkapitol. V první podkapitole praktické části práce byla představena studovaná organizace, kterou je

restaurační zařízení, jež si majitel nepřeje jmenovat, proto bylo v práci označováno jako restaurační zařízení XY. Zařízení bylo pro tuto práci vybráno z důvodu dlouhodobého problému s nedostatkem zaměstnanců. V práci byla zohledněna také situace spojená s pandemií a následným uzavřením restaurací. Nejprve byla krátce představena historie společnosti.

Následně byl v praktické části práce proveden sběr dat pomocí průzkumu interních materiálů. Průzkum posloužil k zjištění aktuálních volných pozic a jejich stručnému popisu. Výsledky průzkumu byly nezbytné pro následnou formulaci doporučení. Zjištěný stav volných pozic byl následující:

- servírka – 6-7 volných pozic (informace o volném počtu servírek byl zjištěn z rozhovoru s majitelem zařízení);
- barman/ka – 1 volná pozice;
- kuchař/ka – 4 volné pozice;
- manažer – aktuálně plně obsazená pozice.

Z popisu pracovních pozic bylo zjištěno, že pozice kuchaře a barmana se nijak neliší od těchto pozic v jiných restauračních zařízeních. Z výsledků dále vyplynulo, že koncept zařízení je zaměřen převážně na obsluhu, kterou musejí být vždy ženy. Dále bylo z průzkumu zjištěno, že náplň práce není pouze běžná obsluha hostů ale také uspořádání narozeninových či rozlučkových párty.

Průzkum byl následně doplněn kvalitativním výzkumem. Jako metoda výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Ten definuje Harantová (2014, s. 39) jako částečně řízenou formu rozhovoru, kdy otázky klade tazatel. Autorka dále ve své knize doplňuje, že pořadí a znění otázek může tazatel měnit vlivem vyvíjející se situace. Výsledky rozhovorů jsou následně zpracovány pomocí indukce. Tu definuje Slouková (2021) jako několikrát se opakované pozorování stejné situace, ze které je následně vypracován závěr.

Polostrukturovaný rozhovor byl vyhotoven celkem ve 3 podobách a následně proveden s majitelem, 3 manažery a 5 zaměstnanci. Za účelem zachování anonymity byl majitel v práci označován jako majitel, manažeři byli označováni jako manažer A, B a C a zaměstnanci, kteří souhlasili s uvedením křestního jména, byli označováni jmenovitě. Pro lepší orientaci v práci, byla před jménem zaměstnanců uvedena také jejich pozice. Jednotlivé rozhovory sloužily k zajištění potřebných informací za účelem splnění cíle práce. Všechny rozhovory obsahovaly kostru s okruhy, kterým se dané otázky věnovaly. Jednotlivé otázky byly poté pokládány individuálně na základě vývoje rozhovorů. Otázky rozhovorů byly vytvořeny tak, aby bylo možné co nejlépe zjistit nedostatky týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců a také zjistit způsob a účinnost šíření dobrého jména zařízení. Předlohy jednotlivých rozhovorů byly umístěny v přílohách 2, 4 a 8.

První rozhovor byl proveden s majitelem restauračního zařízení. Konkrétní znění otázek s přeepsanými odpověďmi viz příloha 3. Majitel vlastní zařízení od roku 2010, jak uvádí zařízení (2010) v Historii společnosti. Restaurace je provozována formou franšizy. Tu definují Křížek a Neufus (2011, s. 34) jako formu nákupu know-how a jména organizace prostřednictvím smlouvy. Autoři vnímají provoz prostřednictvím franšizy jako volnější, nicméně dodržování standardů pro tento styl podnikání je dle autorů prvořadý. Vzhledem ke komplikacím spojeným s koronavirem byl rozhovor s majitelem realizován přes Skype a trval 30 minut. Rozhovor s majitelem se byl tvořen 5 okruhy a celkově obsahoval 27 otázek.

Druhá verze rozhovoru byla provedena s manažery. Všechny rozhovory byly rovněž realizovány přes Skype. Manažeři A a B se procesem získávání a výběru zabývají přímo. Manažer C jim s touto činností spíše vypomáhá. Z tohoto důvodu byly první dva rozhovory

provedeny více do hloubky s celkovým trváním 1 hodiny (každý rozhovor 30 minut). Rozhovor s manažerem C byl uskutečněn během 15 minut. Všechny rozhovory byly provedeny v jeden den. Rozhovory s manažery byly tvořeny rovněž 5 okruhy. Rozhovor s manažerem A obsahoval 44 otázek, s manažerem B 32 otázek a s manažerem C 23 otázek.

Poslední verze rozhovoru byla provedena se zaměstnanci. Z důvodu situace spojené s koronavirem byli pro uskutečnění rozhovorů osloveni pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Rozhovor byl proveden se 3 servírkami, kuchařem a barmankou. Rozhovory byly opět provedeny online prostřednictvím komunikačního nástroje Skype. Jednotlivé rozhovory trvaly 15 minut a byly realizovány během 2 dnů. Rozhovor se zaměstnanci opět obsahoval 5 okruhů. Počet otázek v jednotlivých rozhovorech byl následující. Servírka Lucie zodpověděla 23 otázek, Martina 18 otázek, Anna 19 otázek a kuchař Jan opět 18 otázek. Barmanka Barbora měla výrazně nižší počet zodpovězených otázek z důvodu vynechání okruhu týkajícího se procesu získávání zaměstnanců. Barbora celkově odpověděla na 14 otázek.

Kvalitativní šetření bylo uskutečněno za účelem zjištění, jaké zdroje a metody jsou na pracovišti využívány k získávání zaměstnanců a zda je tato forma efektivní. Dále rozhovor sloužil k zjištění využívaných metod k výběru zaměstnanců a také k zjištění zohledňovaných kritérií. Záměrem bylo dále také zjistit, jakým způsobem majitel šíří dobré jméno svého podniku a jaký názor na značku zaměstnavatele mají zaměstnanci. V neposlední řadě sloužil rozhovor k zjištění, jaký dopad budou mít opatření spojená s pandemií, na restaurační zařízení XY. Vytvoření rozhovorů ve 3 variantách posloužilo v práci k hierarchickému porovnání názorů na zjišťované téma.

Z rozhovoru byla zjištěna nejprve pozitiva:

- obsazování vyšších pozic z vnitřních zdrojů (3 respondenti ze 3 dotazovaných);
- benefity poskytované servírkám (7 respondentů z 8 dotazovaných);
- povědomí o značce u světové klientely (6 respondentů z 8 dotazovaných);
- rychlá reakce na projevený zájem o práci (4 respondenti z 8 dotazovaných).

Následně byla z rozhovoru zjištěna také negativa. Ta pomohla vyvodit příčiny nedostatků, které jsou spojeny s procesem získávání a výběru zaměstnanců a také nedostatků týkajících se šíření dobrého jména zařízení.

Příčiny nedostatku vhodných uchazečů:

- nedostatečně kompetentní osoba k výkonu této práce (3 respondenti ze 3 dotazovaných);
- nevhodný inzerát (5 respondentů z 8 dotazovaných);
- nevhodné místo konání pohovoru a nedostatek předaných informací (4 respondenti z 5 dotazovaných);
- špatné povědomí o značce u tuzemské klientely (7 respondentů z 8 dotazovaných);
- nedostatečná motivace (7 respondentů z 8 dotazovaných);
- neefektivní benefiční program (5 respondentů z 8 dotazovaných);
- nulová zpětná vazba poskytovaná ze strany zařízení ke svým hostům (1 respondent).

Na základě výsledků byla metodou syntézy informací v teoretické části práce a jejich výsledků v části praktické formulována doporučení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a také v oblasti šíření dobrého jména zařízení.

Pro výpočty kalkulací cen v doporučeních byly využity následující vzorce.

Náklady na inzerát

Nejprve byl vypočítán měsíční fond.

Vzorec 1 měsíční fond

$$(týdenní\ fond * 4\ týdny = měsíční\ fond) \quad (1)$$

Následně byla vypočítána hodinová mzda manažera.

Vzorec 2 hodinová mzda

$$(mzda / měsíční\ fond = hodinová\ mzda) \quad (2)$$

Na závěr byly vypočítány konečné náklady na vypracování 3 inzerátů.

Vzorec 3 náklady na 3 inzeráty

$$(předpokládaný\ čas\ vynaložený\ na\ tvorbu\ inzerátů * hodinová\ mzda = náklady\ na\ inzeráty) \quad (3)$$

Motivační program

Vzorec 4 náklady na poukázky

$$(cena\ poukázky * počet\ zaměstnanců = náklady\ na\ poukázky) \quad (4)$$

Vzorec 5 náklady na Multisport kartu pro aktuální počet zaměstnanců na HPP

$$(cena\ Multisport\ karty * aktuální\ počet\ zaměstnanců = celkové\ náklady\ na\ proplacení\ karty) \quad (5)$$

Vzorec 6 náklady na Multisport kartu pro budoucí předpokládaný

počet zaměstnanců na HPP

$$(cena\ Multisport\ karty * budoucí\ předpokládaný\ počet\ zaměstnanců = celkové\ náklady\ na\ proplacení\ karty) \quad (6)$$

Promo akce

Vzorec 7 promo akce sleva vybrané položky

*(cena položky * sleva v procentech = konečná sleva)*

(7)

Vzorec 8 promo akce konečná cena položky

(cena položky – sleva = konečná cena položky)

(8)

3 Praktická část

V praktické části práce je nejprve přestaveno restaurační zařízení XY, ve kterém je v další části proveden nejprve průzkum interních materiálů, který je následně doplněn o kvalitativní výzkum. Úkolem výzkumu je vyhodnocení, jakým způsobem jsou zaměstnanci v restauračním zařízení získáváni. Zda jsou oslovováni spíše z vnitřních zdrojů či z vnějších. Jaké metody při získávání jsou na pracovišti využívány, jaké metody jsou zvoleny k samotnému výběru a na závěr jaký dojem budí v zaměstnancích značka zaměstnavatele. V závěru praktické části jsou navržena doporučení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY.

3.1 Představení restauračního zařízení XY

V následující části práce je představeno restaurační zařízení, které bylo osloveno pro vypracování diplomové práce. Majitel si přál, aby jméno provozovny zůstalo anonymní, proto je v práci označováno jako restaurační zařízení XY. Konkrétní informace byly poskytnuty interními materiály podniku.

Historie zařízení

Restaurační zařízení XY (2020) je provozováno formou franšizy. Na webových stránkách restauračního zařízení XY (2021) je uvedeno, že existuje několik sesterských poboček v několika státech Evropy, Asie a také Ameriky, ze které celý koncept pochází. Jak již bylo zmíněno, Křížek a Neufus (2011, s. 34) uvádí, že při provozu formou franšizy je nezbytně nutné dodržovat předem dané standardy. Restaurace XY (2014) popisuje standardy, které musí dodržovat. Dle zařízení se jedná o standardy spojené se vzhledem restaurace, s její nabídkou či s personálem. Právě na obsluhu je založený celý koncept, jak uvádí restaurační zařízení XY (2014). Dle informací poskytnutých zařízením jsou na pozici obsluhy zaměstnávány pouze ženy.

Restaurační zařízení XY (2010) dále uvádí, že v České republice byla první provozovna otevřena v roce 2010 a to nedaleko Václavského náměstí. Pro velký úspěch byla dle restauračního zařízení XY (2014) v roce 2014 otevřena provozovna druhá a to tentokrát v blízkosti Staroměstského náměstí. Ze záznamů restauračního zařízení (2018a) vyplývá, že provozovna starší byla svou lokací a cenami cílena spíše na českou klientelu, kdežto provozovna mladší naopak na cizince, kteří jsou ochotni zaplatit výrazně vyšší ceny. Tato skutečnost se odrazila na tržbách pobočky starší a z tohoto důvodu byla dle restauračního zařízení XY (2019a) na jaře roku 2019 uzavřena. V současné době je tedy restaurační zařízení XY tvořeno pouze jednou pobočkou. Restaurace XY (2019a) dále zmiňuje, že z důvodu uzavření jedné pobočky, muselo snížit stav zaměstnanců. Restaurace XY (2019a) na závěr uvádí, že tato skutečnost později vedla k nedostatku zaměstnanců.

Následně jsou popsány prostory restauračního zařízení XY. Veškeré informace uvedené v následujícím odstavci jsou čerpány z restauračního zařízení XY (2021a). Zařízení je tvořeno dvěma patry a to přízemním a podzemním. Přízemní patro kromě vnitřního sezení disponuje také dvěma zahrádkami, barem a samozřejmě jsou také toalety. Podzemní patro je výrazně větší a kromě klasických míst k sezení se v něm nachází také salónek, kuchyň, druhý bar a rovněž také toalety. Celková kapacita restauračního zařízení XY je 210 osob.

3.2 Průzkum v restauračním zařízení XY

V práci je nejprve proveden průzkum interních materiálů. Průzkum slouží k zjištění aktuálního počtu volných pozic a také k zjištění jejich pracovní náplně. Následně jsou v práci realizovány polostrukturované rozhovory. Ty jsou provedeny s majitelem, manažery a následně také s vybranými zaměstnanci. Na konci jednotlivých rozhovorů jsou zjištěné informace vždy krátce shrnuty.

3.2.1 Aktuální volné pozice v restauračním zařízení XY a jejich náplň

V následující části práce je proveden průzkum v restauračním zařízení XY. Průzkum slouží k zjištění volných pozic v současné době a jejich krátkému popisu. Veškeré informace v této podkapitole jsou zjištěny z interních materiálů podniku. Pro obsazení pozice barmana a kuchaře nepožaduje restaurační zařízení žádné zvláštní podmínky. Pozice jsou tedy níže popsány pouze okrajově. Naopak pozice servírky musí splňovat určitá kritéria, která má zařízení přísně stanoveno z důvodu provozu formou franšizy.

Barman/ka

Restaurační zařízení XY (2021c) popisuje náplň práce barmana tradičně, jako je tomu v jiných restauračních zařízeních. Dle zařízení má barman/ka na starosti kompletně celý bar a jeho zásobování. Restaaurační zařízení XY (2021c) oceňuje, pokud mají barmani předchozí vzdělání či zkušenosti. Zařízení dále uvádí, že vždy zaměstnává dva barmany na hlavní pracovní poměr, kteří se střídají na krátký a dlouhý týden. Restaaurační zařízení XY (2021c) dále uvádí, že zaměstnává také minimálně dva pomocné barmany, kteří v zařízení pracují na dohodu o provedení práce. V současné době restaurační zařízení XY (2021d) zaměstnává pouze jednoho barmana na hlavní pracovní poměr. Minimálně jednoho dalšího barmana plánuje zařízení XY (2021d) po opětovném otevření nabírat.

Kuchař/ka

Restaurační zařízení XY (2021c) uvádí, že v posledních dvou letech z důvodu nemožnosti sehnání dostatečně kvalifikované pracovní síly, zvolili variantu obsadit zkušeného kuchaře vždy pouze na pozici vedoucího kuchyně. Ostatní kuchaři jsou dle restauračního zařízení XY (2021c) obsazováni především prostřednictvím personální agentury. Dle zařízení se nejčastěji jedná o zaměstnance ze zahraničí. Restaaurační zařízení XY (2021c) dále uvádí, že běžně na směně pracuje vždy vedoucí kuchyně a minimálně další dva kuchaři. V případě nutnosti restaurační zařízení XY (2021c) následně doplňuje stav opět brigádníky. Kuchaři se rovněž střídají na krátký a dlouhý týden, jak uvádí zařízení. Aktuálně restaurační zařízení XY (2021d) zaměstnává dva vedoucí kuchyně, tedy na každou směnu jednoho. Co se týče řadových kuchařů, aktuálně restaurační zařízení XY (2021d) nedisponuje žádným. Vzhledem k tomu, že všichni kuchaři byli ze zahraničí, vlivem současné situace všichni Českou republiku dle zařízení opustili. Restaaurační zařízení (2021d) má v plánu zaměstnat alespoň 4 nové zaměstnance na pozici kuchaře.

Servírka

Pozice servírky má dle restauračního zařízení XY (2021c) na starosti kromě běžné obsluhy několik dalších činností. Nejčastěji se dle zařízení jedná o pořádání soutěží pro hosty, pořádání narozeninových a rozlučkových oslav a další. Restaurace XY (2021c) dále uvádí, že z pozice servírky je umožněn kariérní růst na tak zvanou trenérku. Dle zařízení je každá dívka přijata na pozici řadové servírky. Zařízení dále uvádí, že v případě spokojenosti s výkonem práce servírky ze strany vedení, jim je nabídnuta pozice trenérky. Restaurace XY (2021c) zmiňuje, že tento kariérní posun trvá tři měsíce, během kterých jsou trenérky řádně zaučeny a následně musejí celý trénink završit testem. Trenérky mají dle zařízení kromě běžného popisu práce na starosti také dohled na řadové servírky, přidělování jim práce, jejich zaučování a také zaučování budoucích trenérek. Restaurace XY (2021d) dále uvádí, že v současné době zaměstnává 3 servírky na hlavní pracovní poměr. Zařízení dodává, že před začátkem pandemie zaměstnávalo servírky na HPP 4. Jedna ze servírek ale během pandemie dle zařízení pracovní poměr ukončila. Ostatní servírky jsou dle zařízení zaměstnány pouze brigádně. Restaurace XY (2021d) zaměstnávalo začátkem roku 2020 18 servírek. V současné době zařízení uvádí, že zaměstnává pouze 6 servírek. Po opětovném otevření bude tedy zařízení muset obsadit několik dalších pozic, aby mohly být směny pokryty.

Manažer

Restaurační zařízení (2021c) uvádí, že pozici manažera lze přirovnat k provoznímu. Dle zařízení mají manažeři ale více kompetencí. Restaurace XY (2021c) dále uvádí, že manažeři mají na starosti objednání surovin, chod dané směny, plánování směn, nábor zaměstnanců a mnoho dalšího. Restaurace XY (2021d) zaměstnávalo před pandemií 4 manažery na hlavní pracovní poměr. Zařízení dále uvádí, že se jedná o jedinou pozici, která zůstala stále plně obsazena.

3.2.2 Kvalitativní výzkum v restauračním zařízení XY

V následující části práce je zpracován kvalitativní výzkum, který byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory slouží k zjištění informací týkajících se formy získávání a výběru zaměstnanců. Dále slouží k zjištění předpokládaného dopadu současné situace na zařízení a také slouží k zjištění plánů, které se týkají budoucího vývoje zkoumaného restauračního zařízení. Prostřednictvím rozhovorů je také zjišťováno, jakou formou je budována značka zaměstnavatele.

Polostrukturovaný rozhovor s majitelem

V následující části práce je zpracován polostrukturovaný rozhovor s majitelem restauračního zařízení XY. Kostra rozhovoru a konkrétní znění jeho otázek a přeepsaných odpovědí viz přílohy 2-3.

1. Proces získávání zaměstnanců na vybranou pozici

Majitel je nejprve dotazován na pověřenou osobu a také zda má tato osoba odbornou způsobilost či předchozí zkušenosti s tímto procesem. V rozhovoru uvádí, že na pracovišti nemá konkrétně určeného jednoho pracovníka, který se touto činností zabývá. Majitel dále uvádí, že v současné době zaměstnává 4 manažery, z toho 3 se věnují náboru zaměstnanců. Pouze jeden z těchto 3 je ale dle majitele přímo pověřen prací se smlouvami.

Majitel je následně dotazován na konkrétní průběh získávání zaměstnanců na pracovišti. Zde uvádí, že průběh získávání nezná a veškeré rozhodování s ním spojené nechává na manažerech.

Následně majitel odpovídá na otázku, zda vyšší pozice obsazují z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Majitel v rozhovoru uvádí, že pozice manažera je jediná pozice, kterou obsazuje on sám. Respondent dále uvádí, že tuto pozici obsazoval již několikrát a většinou z vnitřních zdrojů a to povýšením zaměstnance. Dle majitele z vnějších zdrojů byla pozice obsazena jen zřídka kdy a to pomocí umístěním inzerátu na portál Práce.cz. Na závěr majitel dodává, že v současné době zaměstnává pouze jednoho manažera, který byl přijat z vnějších zdrojů a který měl na manažerské pozici předchozí zkušenosti. Dle majitele se jedná o manažera, který má na starosti mimo provoz a nábor zaměstnanců již zmíněné smlouvy.

Dále majitel popisuje formu spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami. Zde majitel uvádí, že s agenturami spolupracují pouze při obsazování pozic na kuchyň. Zaměstnance přijaté skrze agenturu označuje majitel jako pomocnou sílu. Otázka byla následně doplněna o zvažování navázání spolupráce s agenturami například při obsazování pozic servírek. Nad touto možností majitel dle své odpovědi nepřemýšlel, jelikož na to nemá čas, jak uvádí. Dále respondent zmiňuje, že z důvodu nedostatku času zaměstnává spolehlivé manažery, od kterých očekává kvalitní vedení restaurace. Na závěr dodává, že pokud by některý z manažerů byl ochoten vypracovat návrh s kalkulací ceny konkrétních služeb, byl by ochoten o této možnosti uvažovat.

Na závěr dotazů týkajících se procesu získávání zaměstnanců je majitel tázán na požadavky kladené na uchazeče. Dle jeho názoru záleží na dané pozici. V rozhovoru dále uvádí,

že na pozici manažera na předešlých zkušenostech nelpí. Z důvodu obsazování pozice z vnitřních zdrojů formou povýšení majitel dokáže sám zhodnotit, jaký zaměstnanec se na tuto pozici hodí. Majitel doplňuje, že pokud nemá zaměstnance, který by byl na pozici manažera vhodný, pak obsazuje pozici z vnějších zdrojů. V tomto případě majitel požaduje již předchozí zkušenosti. V případě kuchařů majitel oceňuje předchozí zkušenosti, i když se v restauraci dle jeho odpovědi připravují spíše nenáročná jídla. Také u barmanů majitel požaduje odborné vzdělání či předešlou zkušenost, jelikož dle jeho názoru bývají směny za barem mnohdy náročné. Naopak na pozici servírky majitel nepožaduje žádné vzdělání či předchozí praxi. Jedním z důvodů je dle majitele fakt, že servírky zde pracují většinou brigádně jako přivýdělek během školy.

2. Dopad současné situace na zařízení

Následně se majitel vyjadřuje k dopadu současných nařízení spojených s pandemií na restaurační zařízení XY. Dle majitele bude mít tato situace fatální následky pro mnoho gastronomických zařízení. Majitel hodnotí již první vlnu jako velmi náročnou zkušenost, která se jim ale podařila překonat. Dále majitel uvádí, že restaurační zařízení je situované v centru Prahy a specializuje se spíše na zahraniční klientelu. Z tohoto důvodu fungovali po první vlně dle jeho slov na úsporný režim. Dle respondenta bylo jejich cílem po první vlně nalákat také českou klientelu a z tohoto důvodu museli tedy snížit ceny. Situaci po druhé vlně si majitel netroufá odhadovat. Následně také uvádí, že jeho snahou je udržení si většiny zaměstnanců. Majitel si je ale také vědom toho, že například servírky, které pracovaly z velké části pouze brigádně, si musely najít zaměstnání jiná. Proto majitel zvažuje také variantu, že se do restauračního zařízení XY nebudou chtít již vracet. Majitel dále zmiňuje, že před pandemií zaměstnával také 4 servírky na hlavní pracovní poměr. Dle jeho odpovědi jedna během druhé vlny skončila, ale zbylé 3 má v plánu si udržet. Dle slov majitele bude také nutné obsadit pozici barmana a rovněž kuchařů, kterých má také nedostatek. Hlavním důvodem je dle jeho názoru obsazení pozic prostřednictvím agentury, která využívala zaměstnance převážně z Ukrajiny. Ti ale dle majitele museli Českou republiku vlivem pandemie opustit. V minulosti dle odpovědi majitel zaměstnával i kolem 20 servírek na dohodu o provedení práce. Dále uvádí, že kromě barmanů zaměstnaných na hlavní pracovní poměr zaměstnával také další 2 barmany jako výpomoc. Po opětovném otevření majitel plánuje zaměstnat brigádně alespoň 6 až 7 dalších servírek. Do budoucna ale majitel věří v opětovné otevření hranic a tím pádem s příjezdem cizinců. Jako další pozici, kterou je nutné obsadit, uvádí majitel pozici barmana. Také na pozici kuchaře dle své odpovědi bude shánět nové zaměstnance a jeho plánem do budoucna je obsadit místa kuchařů více zaměstnanci z Čech.

Majitel se vyjadřuje také k doplňující otázce, ve které je dotazován na provozování výdejního okénka za účelem udržení si zaměstnanců. Majitel uvádí, že okénko zkoušeli provozovat během první vlny. Dle jeho odpovědi se tato forma provozu ale nevyplatila. Majitel uvádí, že restauraci navštěvují lidé právě kvůli konceptu, kdy si k nim chodí odpočinout a zasmát se. Z tohoto důvodu dle jeho odpovědi u nich neprosperují ani objednávky s sebou. Na závěr dodává, že provoz okénka pro ně tedy nebyl efektivní.

Plány do budoucna dle majitele řeší manažeři. On se domnívá, že po opětovném otevření nastane hektická situace, jelikož v současné době dle něj nemá smysl shánět nové zaměstnance, když není jasné, kdy budou moci restaurace znovu otevřít.

3. Výběr na konkrétní pozici

V úvodu otázky majitel popisuje nejčastěji zvolené metody k výběru zaměstnanců. Nejprve majitel uvádí výběr pomocí pohovoru, který byl v minulosti tvořen dvěma koly. Dle majitele první kolo pohovoru vedli manažeři a v něm vybrali vhodné uchazeče, které poslali do druhého kola přímo k němu. To popisuje majitel spíše jako formalitu, jelikož dle jeho slov druhým kolem uchazeči již vždy prošli. Majitel byl následně dotazován, z jakého důvodu zrušil dvě kola pohovoru. Dle jeho slov mu pořádání druhého kola přišlo jako ztráta času, jelikož manažeři vždy vybrali správné zaměstnance a z tohoto důvodu jim věří. Následně byla otázka doplněna o vyžadování lékařské prohlídky z důvodu práce v gastronomii. Majitel uvádí, že lékařskou prohlídku vyžadují. Následně ale doplňuje, že se zatím nestalo, že by museli některého z uchazečů odmítnout z důvodu špatného zdravotního stavu.

Dále se majitel vyjadřuje ke kritériím, která jsou při výběru zohledňována. V rozhovoru uvádí, že je nutné vždy zvážit, o jakou pozici se jedná, ale obecně zaměstnávají zaměstnance spíše mladší věkové kategorie. U servírek majitel uvádí požadovaný věk mezi 17-30 lety, u barmanů potom mezi 20-40 lety. Stejně věkové rozpětí uvádí také u manažerů, kde dle jeho slov je nejmladšímu 27 let a naopak nejstaršímu 40 let. Následně dodává, že v případě kuchařů věk nezohledňuje. Majiteli byla také položena doplňující otázka týkající se pohlaví servírek. Na tu majitel odpovídá, že obsluha v restauračním zařízení XY musí být vždy žena.

4. Budování dobrého jména značky

V úvodu je majitel dotazován, jakým způsobem se snaží dobré jméno značky budovat. Majitel je toho názoru, že většina lidí o značce má povědomí a to zejména mladší klientela a muži. Dále uvádí, že v minulosti propagovali podnik pomocí letáků, kdežto v současné době volí formu propagace zejména skrze Instagram. Na doplňující otázku, zda platí nějakou agenturu zabývající se propagací jeho podniku, uvádí, že neplatí. Dle jeho slov se propagací skrze Instagram zabývala v minulosti jedna ze servírek, která z časových možností nakonec musela na této pozici skončit. Aktuálně se dle respondenta o propagaci stará jeho žena. Následně doplňuje, že žena s propagací nemá z minulosti žádné zkušenosti. Majitel zároveň dodává, že nevidí nic složitějšího na umístění několika fotografií na sociální síť.

Dále majitel popisuje, jakým způsobem motivuje své zaměstnance. Uvádí, že v minulosti byly v restauraci pořádány různé druhy motivačních soutěží v podobě nabídkového prodeje s možností výhry hmotné či finanční odměny. Tyto soutěže byly ale dle jeho slov později zrušeny. Zaměstnance majitel dále motivuje pořádáním vánočního večírku a v případě trenérek a manažerů také pořádáním Teambuldingu. Jako trenérky majitel charakterizuje již povýšené servírky s vyšším platem a vyššími pravomocemi. Také touto metodou se majitel snaží servírky motivovat, jelikož mají vidinu možného kariérního posunu. Zaměstnance kuchyně se majitel snaží motivovat rovněž vidinou kariérního růstu. Na závěr majitel dodává, že se snaží o to, aby si všichni zaměstnanci byli vědomi možnosti kariérního rozvoje.

Jako jeden z benefitů majitel v minulosti poskytoval finanční odměnu v případě doporučení zaměstnance a to jak doporučujícímu zaměstnanci, tak zaměstnanci doporučenému. Tento benefit oficiálně nezrušil, ale domnívá se, že tato forma získávání zaměstnanců nebyla efektivní a tak z ní sešlo. Následně byl dotazován, zda nabízejí zaměstnancům náborový příspěvek. Majitel uvádí, že nenabízejí. Následně ale doplňuje, že tento nápad se mu zamlouvá.

Co se týče stávajících zaměstnanců, manažer proplácí servírkám na hlavní pracovní poměr kartu Multisport v plné výši. Následně také z důvodu vyžadování určitého vzhledu servírek poskytuje majitel měsíční příspěvek 2000 Kč na služby jako je manikúra, kadeřnictví, solárium a podobně. Dále doplňuje, že ani jeden z benefitů v inzerátu nezmiňuje. Manažerům poskytuje spíše nepravidelné benefity jako například výhodné objednávky z Makra či odnos nezpracovaných potravin z kuchyně či baru.

5. Plány se zařízením po opětovném otevření

Majitel je dotazován na plánované změny v procesu získávání a výběru zaměstnanců po opětovném otevření restaurace. V rozhovoru uvádí, že s nedostatkem zaměstnanců se potýkají již delší dobu. Následně zmiňuje, že počítá s faktem, že po pandemii bude mnoho lidí bez práce a budou hledat zaměstnání bez vyšších nároků. Z tohoto důvodu se domnívá, že volné pozice bude nyní jednodušší obsadit, než tomu bylo v minulosti a to i z důvodu nenáročných podmínek, které restaurace na dané pozice klade. Majitel následně dodává, že konkrétní nápady týkajících se změn budou mít na starosti opět manažeři.

Majitel by si do budoucna přál, aby restaurační zařízení XY začalo opět fungovat tak, jak tomu bylo před pandemií. Jeho hlavním cílem je udržení si kvalitních zaměstnanců. Následně má v plánu opětovné zavedení soutěží pro hosty. Majitel charakterizuje zařízení jako podnik zaměřený na uvolněnou a pohodovou atmosféru, kam hosté chodí relaxovat a pobavit se. Hosté dle jeho slov chodí do restaurace pořádat narozeninové a rozlučkové oslavy, během kterých s nimi hrají servírky různé hry. Také se domnívá, že z důvodu obsazení pozic novými servírkami je velká pravděpodobnost, že pokud k této činnosti budou vedeny již od začátku, nebudou mít problém ji vykonávat.

Na závěr majitel charakterizoval změny, které plánuje v budování image zavést. Dle jeho názoru tato situace změnila pohled na klientelu, kdy již není možné spoléhat pouze na zahraniční. Následně uvádí, že koncept je populární spíše právě pro zahraniční klientelu. Z tohoto důvodu je jeho cílem zvýšit povědomí o značce také u české klientely.

Shrnutí rozhovoru s majitelem

Majitel se procesem získávání zaměstnanců spíše nezabývá. Veškeré kompetence přenechává manažerům. Ti se zabývají touto činností nárazově, majitel tedy na pracovišti nemá určenou konkrétní osobu, která by se procesem zabývala přímo. Majitel nyní přijímá zaměstnance pouze na pozici manažerů, kterou ale ve většině případů obsazuje spíše z vnitřních zdrojů. Na pozici majitel neklade vysoké nároky. U kuchařů a barmanů požaduje ale alespoň nějaké zkušenosti. Naopak u pozice servírek majitel nelpí na předešlých zkušenostech.

Majitel vnímá současnou situaci velmi negativně. S problémem se zaměstnanci se potýkal již před pandemií a jejím vlivem se tato situace ještě zhoršila. Po opětovném otevření bude muset obsadit pozice servírek, kuchařů i barmana.

Zaměstnanci jsou vybíráni do zařízení pomocí výběrového pohovoru. V minulosti byl pohovor tvořen dvěma koly. V současné době majitel vsadil na schopnost manažerů, kterým plně důvěřuje a nechává teď celý proces na nich. Před přijetím musí budoucí zaměstnanci přinést také doklad o lékařské prohlídce. Za nejvíce zohledňovaná kritéria v restauračním zařízení lze považovat věk a také pohlaví servírek.

Zařízení majitel propaguje skrze Instagram, který má na starosti jeho žena. Zaměstnance majitel motivuje pořádáním vánočního večírku a trenérky a manažery navíc také konáním

společného Teambuildingu. Ostatní zaměstnance se majitel snaží motivovat vidinou kariérního růstu. Benefity majitel poskytuje zejména servírkám na hlavní pracovní poměr v podobě proplacení Multisport karty a příspěvku na kosmetické služby ve výši 2 000 Kč. Manažerům naopak poskytuje spíše nepravidelnou formu benefitů. Žádný z těchto benefitů v inzerátu restauračního zařízení neuvádí.

Po opětovném otevření má majitel v plánu obstarat dostatečný počet kvalitních zaměstnanců. A zvýšit povědomí o značce také u české klientely.

Polostrukturovaný rozhovor s manažery

V následující části práce jsou realizovány rozhovory se 3 manažery. Manažeři A a B se zabývají procesem získávání a výběru zaměstnanců pravidelně. Z tohoto důvodu jsou rozhovory s nimi více hloubkové. Naopak manažer C jim s touto činností občasné vypomáhá, z tohoto důvodu je rozhovor s ním spíše okrajový. Kostra rozhovoru a konkrétní znění otázek s přeepsanými odpověďmi viz přílohy 4-7.

1. Odborná způsobilost k výkonu personální práce

Manažeři byli zpočátku dotazováni, zda mají praxi či odborné vzdělání týkající se této činnosti. U této otázky se všichni tři shodují, že žádné předchozí zkušenosti v tomto oboru nemají. Následně manažeři odpovídají na otázku týkající se pravomocí v tomto procesu. Manažer A uvádí, že nikdo není oficiálně touto činností pověřen. O celkový nábor se dle něj starají všichni. Dále manažer A uvádí, že jeden z manažerů má na starosti administrativu spojenou s náborem. Manažer C dodává, že manažerům spíše vypomáhá v případě nutnosti. Manažeři dále hodnotili své předchozí zkušenost, kdy manažer A uvádí, že byl přijat na pozici kuchaře a později povýšen na pozici manažera. V minulosti neměl žádné zkušenosti v této oblasti, jak uvádí. Naopak manažer B zkušenosti s vedoucí pozicí již měl z jiného restauračního zařízení. S náborem zaměstnanců se ale dle jeho odpovědi setkal poprvé až v restauračním zařízení XY.

Manažerovi A byla položena doplňující otázka, týkající se předávání zjištěných informací o uchazečích s ostatními manažery. Ten uvádí, že informace si předávají prostřednictvím telefonu. Manažer A následně dodává, že nábor zaměstnanců nepatří mezi jeho oblíbené činnosti.

Manažer A a B následně hodnotili, zda by ocenili možnost absolvovat kurz týkající se této činnosti. Manažer A v rozhovoru uvádí, že by tuto možnost ocenil. Dle jeho názoru vedení pohovorů a komunikaci s uchazeči neřadí mezi své silné stránky. Také manažer B by možnost kurzu uvítal v případě, že by majitel byl ochoten ho proplatit. Oproti manažerovi A manažer B tato činnost baví. Manažer B následně odpovídá na doplňující otázku, ve které uvádí, zda by dle jeho názoru bylo efektivnější pověřit touto činností pouze jednu osobu a zda by si dokázal představit, že má na starosti celý proces sám. Manažer B tento návrh hodnotí kladně. Dle něj jeho kolegové odvádí práci dobře, ale nábor zaměstnanců není jejich oblíbenou činností. Dále manažer B hodnotí záporně fakt, že každý z nich poskytuje uchazečům jiné informace. Následně uvádí, že jelikož má na starosti veškerou administrativu s tím spojenou, má mnohdy problém dohledat potřebné věci. Manažer B by dle jeho odpovědi tato práce bavila. Kladně vnímá její rozmanitost a možnost neustálého se setkávání s novými lidmi. Na závěr dodává, že by v práci měl rád svůj systém.

2. Proces získávání zaměstnanců v zařízení

Manažeři nejprve popisují proces získávání zaměstnanců na pracovišti. Manažer A v rozhovoru uvádí, že zaměstnanci se na pracovišti hledají poměrně často. Manažer B popisuje proces získávání ze svého pohledu. V rozhovoru uvádí, že nejprve je nutné určit, jakou pozici je nutné obsadit, to dělají společně s ostatními manažery. Manažer B dále zmiňuje, že je nutné myslet dopředu a počítat s náročnějšími měsíci, kdy je nutné mít větší počet personálu. Dle manažera B se jedná o letní měsíce, období Vánoc a Silvestra a také měsíce, ve kterých jsou pořádány finále sportovních utkání. Manažer B následně dodává, že poté musí mít schváleno od majitele, zda mohou zahájit výběrové řízení na danou pozici. Manažer C doplňuje, že se procesem získávání zaměstnanců přímo nezbyvá, jen v případě nutnosti navrhuje místa, která by dle jeho názoru byla potřeba obsadit.

Manažer A následně uvádí příčiny častého střídání zaměstnanců. Domnívá se, že důvodem je nízká motivace. V rozhovoru se vyjadřuje konkrétně k servírkám, které dle jeho názoru měly v minulosti vidinu příjmu v podobě spropitného. Manažer A dále uvádí, že také plat na pozici servírky není vysoký z důvodu právě bonusu v podobě spropitného. Vlivem pandemie ale přestali restauraci navštěvovat cizinci a tento bonus výrazně poklesl. Dále manažer A uvádí, že pozice servírky je vnímána spíše jako přechodná práce. Na závěr dodává, že pozice kuchařů a barmanů je více stabilní.

U otázky, zda jsou zaměstnanci na vyšší pozice obstaráváni spíše z vnitřních nebo vnějších zdrojů, se všichni tři manažeři shodují, že ze zdrojů vnitřních. Manažer A uvádí, že mezi vyšší pozice lze na jejich pracovišti řadit trenérky, vedoucí kuchyně a manažery. Následně dodává, že trenérky a vedoucí kuchyně byli vždy získáni z vnitřních zdrojů. Manažeři byli dle manažera A párkrát získáni i ze zdrojů vnějších. Také manažer B uvádí, že pozice manažerů bývá obsazována spíše ze zdrojů vnitřních. Následně ale dodává, že zrovna on byl přijat z venku.

Manažeři dále popisují metody, které využívají nejčastěji k oslovení vhodných uchazečů. Manažer A v rozhovoru zmiňuje využití pracovního portálu Práce.cz či Jobs.cz. Jako méně efektivní vnímá manažer A získávání zaměstnanců přes sociální sítě. Dle manažera A nemá restaurace dostatek sledujících na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram a z tohoto důvodu se pracovní nabídka nedostane k tolika uchazečům. Naopak manažeři B i C se shodují, že nejvíce bývají k získávání využívány právě sociální sítě. Také manažer B se ale domnívá, že vlivem nedostatku sledujících na zmíněných sociálních sítích, se nejedná o zrovna efektivní formu získávání zaměstnanců. Manažer B ještě dodává umístění inzerátu na webové stránky zařízení. Všichni manažeři se shodují, že LinkedIn restaurační zařízení k získávání zaměstnanců nevyužívá.

Následující otázka se týká spolupráce s institucemi, které poskytují zaměstnance. Všichni manažeři se shodují v odpovědi, že spolupracují se zprostředkovatelskou agenturou při získávání zaměstnanců na kuchyň. Manažer C doplňuje, že se nejedná o běžnou personální agenturu. Manažer B uvádí, že se jedná o agenturu, která poskytuje zaměstnance zejména ze zahraničí a mnohdy i bez zkušeností a také bez znalosti českého jazyka. Dále manažeři A a B uvádí, zda přemýšleli o spolupráci při obsazování jiných pozic a to například servírek. Manažer A v rozhovoru uvádí, že by jim tato forma spolupráce jistě výrazně ulehčila práci. Následně ale manažer A dodává, že si není jistý, zda by byl majitel ochoten do této služby investovat. Také manažer B uvádí, že se jedná o poměrně drahou formu získávání zaměstnanců. Na závěr ale zmiňuje, že tato forma získávání by byla jistě jednodušší. Manažeři A a B odpovídají ještě na doplňující otázku týkající se sestavení kalkulace vynaložených nákladů do těchto služeb a představení návrhu majiteli. Manažer A v rozhovoru

uvádí, že takový návrh nikdy nezpracovávali. Manažer A dále uvádí, že mají mnoho práce spojené s celkovým provozem restauračního zařízení a na některé věci nemají čas. Následně manažer A zmiňuje také jako překážku fakt, že se střídají na směny, proto svěřený úkol nedotáhne do konce ten, který ho rozpracoval. Také manažer B uvádí, že žádný plán týkající se kalkulace spolupráce s agenturami nikdy nevypracoval. Na závěr dodává, že by ho vyhotovil rád, ale s ostatními povinnostmi na to nemá čas. Manažerovi A následně odpovídá, zda se domnívá, že by na tuto pozici měl být zvolen pouze jeden z manažerů, kterému by byla nabídnuta i možnost absolvování školení. Manažer A tuto možnost hodnotí kladně. Dle něj by bylo efektivní, že by se pouze jeden z manažerů věnoval dané problematice plně a na starosti by měl navíc pouze drobné úkoly. Jeho ostatní práce by se dle manažera A měla rozdělit mezi zbylé manažery. Jako nejvhodnějšího manažera na tuto pozici hodnotí manažer A manažera B, který má na starosti již také veškeré smlouvy, umí jednat s lidmi a v dané problematice se orientuje nejlépe.

Další otázka je směřována k podobě inzerátu. Všichni manažeři se shodují, že inzerát je velmi stručný. Manažer A také zmiňuje podobnost všech inzerátů. Dle jeho slov je v inzerátu uvedena vždy nabízená pozice, její stručný popis a požadavky. Také manažer B uvádí, že se inzeráty od sebe moc neliší. Dle něj každý obsahuje název zařízení, adresu, nabízenou pozici a liší se pouze v krátkém popisu pozice. Také manažer C uvádí stejné náležitosti inzerátu, jako již výše zmíněné. Na otázku, zda je v inzerátu uvedena také mzda, odpovídají manažeři A i B, že je, nikoliv však v pravdivé výši. Manažer A upřesňuje, že v inzerátu je nabídnutý výdělek ve výši až 50 000 Kč. Dle jeho slov je ale základní mzda výrazně nižší a částka v inzerátu je již s připočteným spropitným, které je ale pohyblivou složkou. Na otázku, zda tato skutečnost nemůže zaměstnance později odradit, odpovídá manažer A, že může a dle jeho názoru se také tak stává, jelikož mnoho lidí dá po krátké době výpověď. Manažer B dodává, že je jak časově, tak i finančně náročné pořádat neustále výběrová řízení a zaučovat nové zaměstnance, kteří počítají s výdělkem 50 000 Kč a jelikož se jim nedostane, dají výpověď.

Benefity ani možný kariérní posun dle manažera A v inzerátu nejsou zmiňovány. Manažer A následně uvádí, že volí metodu spíše stručného inzerátu, který uchazeče bude bavit číst. Také manažer B uvádí, že benefity v inzerátu nejsou popsány a ani krátké informace o zařízení. Manažer A doplňuje, že potřebné informace si v případě zájmu mohou uchazeči vyhledat sami. Správný inzerát by dle manažera B měl obsahovat název firmy, její stručný popis, nabízenou pozici s popisem, pravdivou výši mzdy. Dále by dle jeho názoru měla firma zapracovat také na benefitech, které v poslední době v zařízení spíše nebyly. V neposlední řadě by v inzerátu dle manažera B měla být uvedena možnost flexibilního plánování směn. Také manažer C by navrhoval změnu inzerátu.

U dokumentů, které jsou na pracovišti požadovány po uchazečích o práci, se všichni manažeři shodují. Jedná se o životopis a potravinářský průkaz. Manažer C dodává, že k životopisu by vždy měla být přiložena fotografie. Manažer B dále doplňuje, že v případě, že má uchazeč nějaká ocenění, jsou také vítána.

Na závěr manažeři uvádějí nejhůře obsazovanou pozici. Mezi tu řadí manažer A pozici servírky. Dle jeho odpovědi na inzerát reaguje mnoho uchazečů, ale většina neodpovídá kritériím. Ti, kteří postoupí, často na pracovišti ale nevydrží a to dle manažera A zejména kvůli mzdě. Dle manažera B bývá pozice servírky obsazována nejčastěji. Dle jeho názoru uchazečky očekávají vysokou mzdu za málo práce. Manažer B dále uvádí, že koncept je založen také na pořádání různých her a soutěží pro hosty. Manažer B se domnívá, že servírky raději budou pracovat někde, kde budou mít vyšší výdělek a jejich povinností bude pouze obsluha. U obsazení barmanů bývá dle manažera A problém již v reakci na inzerát, kdy pozice barmana v restauraci nebývá ohodnocena tak dobře, jako například pozice

barmana v klubu. Stejně tak obsazení kuchařů vnímá manažer A jako složité. Dle jeho názoru zkušenější zaměstnanci požadují vyšší mzdu. Manažer C se přímo domnívá, že pozice kuchařů bývá obsazována nejhůře. Důvodem je dle jeho názoru nízký nabízený plat pro zkušené kuchaře. Nezkušenější zaměstnance naopak v zařízení dle manažera A nechtějí zaměstnávat. Nakonec dle manažera A zvolili na pozici vedoucího kuchyně obsadit někoho zkušeného a zbytek personálu na kuchyni obsadit zaměstnanci získanými skrze zprostředkovatelskou agenturu.

3. Proces výběru zaměstnanců

Manažeri jsou nejprve dotazováni, jakou formou uchazeče oslovují. Manažeri A a C se shodují, že jsou uchazeči oslovováni telefonicky. Manažer B zmiňuje, že je nutné vhodného uchazeče oslovit vždy co nejrychleji a ihned pozvat k pohovoru. Manažer A dodává, že v minulosti uchazeče o práci kontaktovala jedna z trenérek, která ale později tuto práci přestala vykonávat.

Následně manažeri uvádějí, jaké metody k výběru zaměstnanců jsou v restauračním zařízení XY nejčastěji využívány. Všichni tři manažeri se shodují na výběru zaměstnanců pomocí výběrového pohovoru. Dle manažera B bývají na pohovoru uchazeči předány veškeré důležité informace a jsou také seznámeni s konceptem zařízení. Dále jsou dle manažera B uchazeči dotazováni na doplňující otázky za účelem rozšíření informací zjištěných ze životopisů. Manažer A uvádí, že v minulosti se pořádala dvě kola výběrového pohovoru. V prvním kole dle něj zhodnotili manažeri, zda je uchazeč na danou pozici vhodný, kdežto druhé kolo bylo již se samotným majitelem, který uskutečnil konečné rozhodnutí. Manažer A následně odpovídá na doplňující otázku týkající se důvodu zrušení druhého kola pohovoru. Dle jeho názoru neměl zaměstnavatel čas účastnit se neustále se opakujících pohovorů. Manažeri dále uvádějí, zda se na pracovišti provádějí také nějaké testovací metody. Manažer A v rozhovoru uvádí, že zaměstnanci po přijetí prochází tréninkem, který trvá většinou mezi 7-12 směny. Po tréninku musí zaměstnanci dle manažera A vždy absolvovat test, který je nutné splnit na 84 %. Manažer A následně dodává, že zaměstnanci mají na splnění testu dva pokusy a zatím se nikdy nestalo, že by test na druhý pokus neudělali. Manažer A tedy neví, jak by se v případě nesplnění testu na druhý pokus postupovalo. Manažer C doplňuje, že v případě obsazování pozice barmana či kuchaře musí nový zaměstnanec projít vždy jednou zkušební směnou, na které předvede své schopnosti a také si sám vyzkouší, jak se mu na pracovišti pracuje.

Poslední otázka týkající se výběru zaměstnanců je věnována zohledňovaným kritériím. Manažer A uvádí, že záleží na obsazované pozici. Všichni manažeri se shodují, že u servírek je zohledňováno vždy pohlaví, kdy kvůli konceptu je nutné, aby na této pozici pracovaly vždy ženy. Manažeri B a C doplňují, že servírky by měly působit reprezentativně, z tohoto důvodu je také zohledňován jejich vzhled. Manažer A uvádí, že dalším kritériem je věk. Servírky dle manažera A zaměstnávají nejčastěji ve věku 18-28 let. Manažer C doplňuje, že servírky nabírají nejčastěji mezi studentkami vysokých škol. Manažer C dále uvádí, že dívky na střední škole jsou většinou mladší 18 let a také časově neflexibilní. Naopak absolventky vysokých škol dle manažera nemají již zájem v tomto oboru pracovat. Manažer A dále uvádí, že u barmanů zohledňují naopak vzdělání či praxi. Stejný názor má také manažer B a tyto kritéria dle jeho názoru zohledňují také při výběru kuchařů. Manažer C dodává, že u barmanů nezohledňují věk, ale práce tam bývá často náročná a starší barmani tento nápor mnohdy nevydrží. Manažer C následně uvádí, že u kuchařů nekladou nároky na věk. Dále ale dodává, že mladší kuchaři jsou buď úplně bez zkušeností a ti, kteří mají snahu se něco přiučit, v zařízení nevydrží. Dle manažera C se restaurační zařízení XY neřadí mezi takové, které

mohou poskytnout kuchařům do budoucna bohaté zkušenosti. U manažerů se dle manažera A pohybuje věk nejčastěji mezi 30-40 lety. Dále dle manažera A nepožadují na pozici manažera jen jedno pohlaví, ale upřednostňují spíše muže. Manažer uvádí, že v případě, že to některý z hostů přežene s alkoholem, měly ženy větší problém si s danou situací poradit. Následně také uvádí, že často chodí těžké zboží, se kterým měly manažerky rovněž problém. Manažer A na závěr dodává, že nejčastěji bývá zohledňován věk, pohlaví, zkušenosti a zdravotní stav, který by dle jeho slov měl být dobrý u všech uchazečů.

4. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY

Všichni manažeři se shodují, že situace bude mít silně negativní dopad. Manažer B uvádí, že se zařízení nebude potýkat pouze s finančními ztrátami, ale také se ztrátami zaměstnanců. Následně dodává, že situace bude pravděpodobně přetrvávat i po otevření, jelikož se zařízení specializuje na zahraniční klientelu a dle jeho slov není jasné, kdy a v jakém měřítku budou cizinci moci navštěvovat opět Českou republiku. Manažer C dodává, že z důvodu nedostatku financí bude nejspíš problém obstarat nové zaměstnance, jelikož se domnívá, že zaměstnavatel nebude ochoten investovat velké výdaje právě do získávání nové pracovní síly.

S nedostatkem zaměstnanců na pracovišti se zařízení dle slov manažera A potýká již delší dobu. Manažer A dále dodává, že vlivem pandemie se tento problém pravděpodobně zvýší. Manažer B doplňuje, že v současné době postupně zaměstnanci končí a to zejména ti nejvíce schopní. Jako důvod uvádí manažer B fakt, že nemohli takovou dobu být nezaměstnaní a za rok si již zvykli na jiném pracovišti.

Manažeři následně uvádí návrhy, jak plánují tuto situaci řešit. Manažer A se domnívá, že tuto situaci do jisté míry nemohou ovlivnit. Jako klíčové vnímá opětovné otevření a to již na stálou dobu. Zaměstnanci si dle slov manažera A našli jiné práce či brigády. Po prvním rozvolnění své brigády opustili a dle manažera se vrátili do zařízení, které ale opět za nějakou dobu zavřelo. Během krátkého rozvolňování v zimě se dle manažera A vrátilo již minimum zaměstnanců a domnívá se, že při dalším otevření se nevrátí téměř nikdo z původních. Dle jeho názoru je tedy nutné, aby po otevření zaměstnanci měli vidinu stabilního zaměstnání. Následně manažeři A i B navrhují opatření dostatečného počtu nových zaměstnanců. Manažer B se domnívá, že vlivem pandemie je mnoho lidí bez práce, z tohoto důvodu dle jeho názoru nebude až takový problém obstarat nové zaměstnance. Jako problém vnímá ale manažer B fakt, že není jisté, zda nově přijatí zaměstnanci na pracovišti vydrží.

Z důvodu nemožnosti spoléhat na zahraniční klientelu navrhuje manažer A dále zapracovat na zvýšení povědomí o zařízení mezi tuzemskou klientelou. Jako metody k nalákání české klientely manažer A navrhuje znovuzavedení oblíbených akcí, které v minulosti restaurační zařízení nabízelo. Mezi ty řadí manažer A Happy hours na drinky, slevy na vybraná jídla či pořádání různých soutěží, jejichž výhrou by byl opět nějaký drink či jídlo. Manažer A zmiňuje, že v minulosti díky tomu Češi navštěvovali zařízení výrazně více. Také manažer B navrhuje zavedení promo akcí za účelem nalákání klientely. Na závěr manažer A uvádí, že po první vlně začalo zařízení spolupracovat se slevovým portálem Slevomat, skrze který nabízeli výhodněji jeden druh jídla a drink. Manažer C navrhuje tuto situaci řešit zlepšením pověsti firmy. Dle jeho názoru je nutné, aby měli uchazeči o práci zájem v restauračním zařízení XY pracovat. Dle manažera C by se tedy mělo zapracovat zejména na zlepšení pracovních podmínek, možnost získání benefitů či častějším pořádání mimopracovních aktivit.

5. Značka zaměstnavatele

Na úvod manažeři hodnotí značku zaměstnavatele. Manažer A a B se ve své odpovědi shodují, že firma má dobrá jména spíše v zahraničí. Oba manažeři uvádějí, že v případě české klientely se setkávají spíše s neznalostí či s negativním názorem. Manažer A dodává, že by jednoznačně zapracoval na propagaci podniku a také spokojenosti zaměstnanců. Naopak manažer C se domnívá, že klientela, na kterou zařízení cílí, o značce povědomí má. Značku zaměstnavatele tedy manažer C hodnotí kladně.

Následně manažeři navrhují zlepšení v šíření dobrého jména firmy. Manažer A i B se domnívá, že by zaměstnavatel měl zapracovat na zlepšení propagace podniku. Manažer B dodává, že by se mělo zacílit také na českou klientelu a snažit se jí vrýt do povědomí v dobrém slova smyslu. Dále by manažer B více naslouchal zaměstnancům, kteří dle jeho názoru také šíří pozitivní informace o podniku. Následně by manažer B kladl větší důraz na požadavky hostů. Také manažer C se domnívá, že nejvíce o restauraci vypovídají právě hosté. Manažer C navrhuje přikládat větší váhu recenzím a to ať už kladným či záporným a těm do budoucna věnovat pozornost. Na závěr manažer B navrhuje také zlepšit reklamu.

Manažeři dále hodnotí snahu majitele o propagaci podniku skrze Instagram. Manažer A se domnívá, že propagace skrze Instagram je efektivní, ale ne v případě propagace restauračního zařízení XY. Manažer A dále uvádí, že o propagaci se stará žena majitele, která jistě povědomí o zařízení má, neboť v něm v minulosti pracovala. Současně ale manažer A uvádí, že je již nějakou dobu na mateřské dovolené a v restauračním zařízení dlouho nebyla. Celkově její formu propagace hodnotí manažer A spíše záporně. Také manažer B hodnotí propagaci podniku skrze Instagram jako zbytečnou, i přestože je obecně dle jeho názoru propagace Instagramem v dnešní době populární. Manažer C nepovažuje propagaci přes sociální sítě jako zbytečnou, ale za více důležité považuje to, zda se k nim budou chtít hosté v budoucnosti vracet. Manažer A navrhuje do propagace investovat peníze. Dále také uvádí, že v dnešní době využívá placenou formu propagace přes sociální sítě stále více podniků. Dle jeho názoru by měli cílit hlavně na Facebook, kde se nejvíce vyskytují lidé, na které mají zájem cílit. Na závěr manažer A uvádí, že reklamy jiných podniků se zobrazují při projíždění různých internetových stránek a on by navrhoval něco podobného.

Následně manažeři hodnotí motivaci na pracovišti. Manažeři A i B se shodují, že pozitivní pohled na firmu vrhají také spokojení zaměstnanci. Dále všichni tři manažeři hodnotí motivaci na pracovišti spíše negativně. Manažer A dokonce uvádí, že na pracovišti už více než rok a půl motivace nefunguje. Dle jeho odpovědi se v minulosti pořádaly různé motivační soutěže, které byly ale později zrušeny. Manažer A dále uvádí, že majitel nemá na nic čas a veškerou práci a návrhy vyžaduje po manažerech, kteří mají ale své práce dost. Manažer B dodává, že s motivací je to na pracovišti jako na houpačce. V jednu chvíli se dle jeho slov zaměstnanci cítí motivováni a za chvíli je tomu jinak. Také on v rozhovoru uvádí, že se v minulosti pořádaly různé motivační soutěže a zaměstnancům byly nabízeny benefity. Manažer C na závěr dodává, že motivaci nepocítují ani oni jako manažeři. Z tohoto důvodu dle jeho názoru nemají chuť přicházet s nápady, jak motivovat ostatní zaměstnance.

Manažeři v rozhovoru dále uvádějí benefity, které majitel poskytuje zaměstnancům. Zde se všichni manažeři shodují, že jsou benefity na pracovišti nabízeny pouze servírkám. Manažeři A i B uvádějí, že servírkám na hlavní pracovní poměr bývá v případě zájmu proplácena Multisport karta v plné výši a také dostávají měsíční příspěvek na kosmetické služby. Manažer B hodnotí tuto skutečnost jako demotivační. Manažer A dodává, že oni jako manažeři mají výrazně více zodpovědnosti, než ostatní zaměstnanci. Dále manažer A uvádí, že také servírky, které jsou zaměstnány brigádně, by měly být nějakou formou motivovány. Všichni manažeři navrhují proplacení karty Multisport v plné výši všem zaměstnancům na

hlavní pracovní poměr, pokud o to budou stát. Manažer C také uvádí možnost poskytnutí alespoň jednoho jídla denně, jak tomu bývá na jiných pracovištích. Dále manažer C navrhuje častější konání mimopracovních aktivit za účelem utužování kolektivu. Manažeri na závěr hodnotí bonus poskytovaný majitelem ve formě výhodného nákupu u dodavatelů či možnost odnosu produktů z kuchyně či z baru. Tento benefit manažeri nehodnotí pozitivně. Manažer A uvádí, že se jedná o nárazové situace a netýká se to všech manažerů, ale pouze toho, kdo je v daný den v práci. Dle manažera A se tedy stává, že jeden z manažerů získá touto formou odměny něco třikrát do roka a někdo ani jednou. Manažer B v rozhovoru uvádí, že mu tento bonus nikdy nebyl poskytnut. Dále zmiňuje, že by uvítal raději bonus například ve formě poukázky do drogerie. Manažer C dodává, že toto nevnímá jako bonus od zaměstnavatele, jelikož zboží stejně prochází a vyhodilo by se.

V závěru rozhovoru manažeri uvádějí, zda by pracoviště někomu doporučili. Všichni manažeri se shodují, že by pozici doporučili zájemkyním o práci servírky. Dle manažerů A a B se na pracovišti dají vydělat slušné peníze. Manažer B také dodává, že tato práce dá dívkám mnoho zkušeností do života. Manažer A vnímá naopak jako pozitivum nízké nároky kladené na tuto pozici a flexibilní pracovní dobu. Na pozici kuchaře by manažeri A i B zaměstnance spíše nedoporučili. Dle manažera A nejsou jídla náročná na přípravu, jedná se spíše o přípravu smažených jídel. Jako nejsložitější jídlo označuje manažer A přípravu steaku. Manažer B dodává, že zaměstnancům na pozici kuchaře toto místo nedá mnoho zkušeností do budoucna. Pozici barmana hodnotí manažer A jako náročnou, následně ale uvádí, že na této pozici nikdy nepracoval a proto ji nemůže hodnotit. Dle jeho názoru si ale barmani mohou vydělat, stejně jako servírky, slušné peníze. Také manažer B by doporučil práci barmana. Manažer C na této pozici nějakou dobu pracoval a hodnotí ji jako velmi náročnou. Kladně ale manažer C hodnotí práci na krátký a dlouhý týden. Pozici manažera by ani manažer A ani manažer B nedoporučovali. Manažer A v rozhovoru uvádí, že by tuto práci nedoporučoval z důvodu své vlastní nespokojenosti. Manažer B dodává, že se jedná o hodně práce za málo peněz.

Na závěr manažeri uvádí důvod, proč na pracovišti stále pracují. Všichni tři manažeri se shodují, že je na pracovišti drží kolektiv. Manažer A doplňuje, že ho také baví náplň práce a manažer B zmiňuje jako důvod také svůj věk.

Shrnutí rozhovorů s manažery

Dle odpovědí z rozhovorů, není procesem získávání a výběru zaměstnanců pověřena pouze jedna osoba, ale starají se o tuto činnost nárazově 3 manažeri. Pouze manažer B má zkušenost s vedoucí pozicí již z jiného restauračního zařízení. Tento manažer má také na starosti agendu spojenou s náborem. Manažeri by ocenili proplacení kurzu ze strany majitele za účelem zvýšení povědomí o této problematice. Dále by dle manažerů bylo efektivní na tuto pozici zvolit pouze jednoho z nich a shodují se, že nejvhodnějším kandidátem by byl manažer B.

Na vyšší pozice jsou zaměstnanci dle odpovědí obstarávání spíše z vnitřních zdrojů. Průběh procesu získávání zaměstnanců v rozhovoru popisuje podrobněji pouze jeden z manažerů. Další manažer doplňuje důvod častého střídání zaměstnanců, přičemž jako hlavní příčinu uvádí nedostatečnou motivaci. Mezi metody, prostřednictvím kterých zařízení nejvíce získává zaměstnance, manažeri řadí umístění inzerátu na portál Práce.cz, ale také sociální sítě či webové stránky podniku. Sociální sítě manažeri vnímají jako méně efektivní metodu z důvodu nedostatku sledujících. Zařízení nespolupracuje se zprostředkovatelskými agenturami. Pouze v případě kuchyně, kdy využívají agenturu k obsazování pozic kuchařů. Dle slov manažerů se ale nejedná o běžnou personální agenturu, ale o agenturu, která zprostředkovává zaměstnance

ze zahraničí. Inzerát hodnotí manažeři jako velmi stručný a na všechny pozice obdobný. V inzerátu není uvedena dle manažerů pravdivá výše mzdy a ani v něm nejsou zmíněny benefity. Restaurační zařízení požaduje po uchazečích vždy životopis s fotografií popřípadě také osvědčení a po přijetí také potravinářský průkaz. Jako nejhůře obsazovanou pozici uvádějí manažeři jak pozici servírek a barmanů tak také kuchařů. Pozice servírek bývá dle jednoho z manažerů nejčastěji hledána. U pozice barmanů je naopak problém již při reakci na inzerát a rovněž také u pozice kuchařů.

Výběr probíhá dle všech manažerů pomocí jednoho kola výběrového pohovoru. Barmani a kuchaři následně podstupují zkušební směnu. Servírky naopak po 7-12 zaučovacích směnách musejí absolvovat test, který je nutné splnit minimálně na 84 %. Kritéria jsou zohledňována dle obsazované pozice. U servírek je zohledňováno pohlaví, věk a vzhled. U barmanů a kuchařů jsou naopak nejvíce zohledňovány zkušenosti a vzdělání. Na pozici manažera jsou naopak upřednostňováni muži.

Současná situace bude mít dle manažerů negativní dopad nejen na finanční stránku zařízení ale také na ztrátu zaměstnanců. Zařízení je specializováno spíše na zahraniční klientelu, z tohoto důvodu navrhuje manažeři zapracovat na zvýšení povědomí o značce také u klientely české. Dále je také dle jednoho z manažerů nutné zajistit zaměstnancům pocit stabilního zaměstnání, to ale dle jeho názoru nemohou do jisté míry ovlivnit.

Značku zaměstnavatele manažeři hodnotí kladně zejména u zahraniční klientely, na kterou je také směřována. Manažeři navrhuje do budoucna zaměřit také na českou klientelu a zlepšit celkově propagaci podniku. Motivaci na pracovišti hodnotí manažeři spíše negativně a dále se shodují, že benefity jsou na pracovišti poskytovány pouze servírkám. Manažeři by do budoucna ocenili poskytování benefitů všem zaměstnancům a také zvýšení jejich motivace. Práci v restauračním zařízení XY by všichni manažeři doporučili pouze zájemkyním o práci servírky. Práce na kuchyni není dle manažerů pestrá a naopak práce za barem je spíše náročná. Jeden z manažerů vnímá pozitivně u práce za barem směny na krátký a dlouhý týden.

Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci

V následující části práce jsou provedeny rozhovory s 5 zaměstnanci. Jedná se o kuchaře, barmanku a tři servírky. Pro zhotovení rozhovoru byli osloveni pouze zaměstnanci pracující v restauračním zařízení na hlavní pracovní poměr. Kostra rozhovoru a jeho konkrétní otázky + přepsané odpovědi viz přílohy 8-13.

1. Pracovní nabídka

Zaměstnanci mají nejprve uvést, jak se o pracovní nabídce dozvěděli a kde byl inzerát umístěn. Servírka Lucie v rozhovoru uvádí, že se o nabízené pozici dozvěděla z reklamních plakátů, které byly umístěny v centru Prahy. Na nich bylo uvedeno, že nabírají nové zaměstnance na pozici číšnice, jak uvádí Lucie. Inzerát ji dle jejích slov zaujal a z tohoto důvodu se rozhodla obstarat si více informací z jejich webových stránek. Na těch se dle Lucie nacházel inzerát s již podrobnějšími informacemi. Lucie na inzerát zareagovala a následně byla pozvána k pohovoru. Servírka Martina navštívila zařízení jako host a prostředí jí zaujalo. Zkusila se tedy ozvat prostřednictvím emailu. Servírka Anna se o nabídce práce dozvěděla od kamarádky, která na pracovišti pracovala brigádně. Anna je následně dotazována, zda na pracovišti nabízeli náborový příspěvek. Anna uvádí, že příspěvek byl nárazově nabízen, během jejího přijetí ale dle jejích slov tento příspěvek nedostala ani ona ani

její kamarádka, která jí místo doporučila. Přes kamaráda se do restauračního zařízení XY dostal také kuchař Jan, který zareagoval na nabídku práce umístěnou na webových stránkách. Jan dále uvádí, že bez pomoci kamaráda by na tuto restauraci a nabízenou pracovní pozici sám nejspíš nenarazil. Také barmance Barboře bylo zaměstnání doporučeno kamarádem, který dělal na pracovišti manažera.

Následně zaměstnanci hodnotí formulaci inzerátu a zda poskytuje dostatečné informace. Lucie hodnotí inzerát jako srozumitelný a přehledný. Lucie dále uvádí, že neporozuměla nabídce finančního ohodnocení, kdy je v inzerátu nabízen výdělek v rozmezí 20 000 až 50 000 Kč. Lucie je následně také tázána, zda jsou v inzerátu uváděny například bonusy. Dle její odpovědi v inzerátu nebyly uvedeny žádné. Lucie se domnívá, že by takový inzerát působil jistě lépe, ale z důvodu hledání práce narychlo, odpověděla i na inzerát, který nenabízel benefity žádné. Servírka Anna se domnívá, že inzerát může být z důvodu nedostatečného popisu pozic zavádějící. Navrhuje se zaměřit více na popis jednotlivých pozic a jejich náplň práce. Kuchař Jan v rozhovoru uvádí, že inzerát restauračního zařízení XY neřadí mezi nejlepší inzeráty, se kterými se setkal. Zároveň ale Jan inzerát nehodnotí ani jako nejhorší. Dále Jan uvádí, že nejnütnější informace, jako je náplň práce, inzerát obsahoval. Zbylé informace si Jan dohledal sám na stránkách zařízení. Servírka Martina a barmanka Barbora nereagovaly na práci díky inzerátu. Z tohoto důvodu nemohou jeho podobu zhodnotit.

Zaměstnanci mají dále zhodnotit reakci zařízení na projevený zájem. 4 z 5 dotazovaných zaměstnanců se shodují, že zařízení na jejich poptávku po práci reagovalo opravdu rychle, což vnímají pozitivně.

Dále zaměstnanci uvádějí nedostatky spojené s nabídkou práce. Servírka Lucie v rozhovoru uvádí, že by více rozvedla celý inzerát a také rozpracovala popis jednotlivých pozic. Také servírka Anna navrhuje zapracovat na popisu práce servírky. Anna se domnívá, že díky správné formulaci popisu by mohlo zařízení nalákat mnohem více uchazečů na tuto pozici. Kuchař Jan považuje za efektivnější umístění inzerátu na takové portály, kde si jich může všimnout i uchazeč, který restauraci nezná.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY

Tyto otázky nejsou pokládány barmance Barboře, jelikož ta do restauračního zařízení XY nastupovala na doporučení a procesem získávání tedy přímo neprocházela.

Na úvod zaměstnanci hodnotí celkový proces získávání zaměstnanců. Servírka Lucie hodnotí proces jako velmi rychlý, kdy zanedlouho po odeslání životopisu ji restaurační zařízení kontaktovalo. Servírky Martina a Anna hodnotí proces také pozitivně. Anna pouze dodává, že některé věci by se pokusila zlepšit. Jako příklad uvádí již zmíněný inzerát. Kuchař Jan hodnotí proces spíše negativně. Domnívá se, že v procesu získávání nemají vedoucí pracovníci žádný systém. Dle jeho slov umístí inzerát pouze na své stránky a čekají, zda a až si ho někdo všimne.

Následně zaměstnanci vymezují pozitiva a negativa spojená s tímto procesem. Servírky Lucie a Martina hodnotí kladně rychlou reakci zařízení. Stejně pozitivum vnímá také servírka Anna a doplňuje také příjemné vystupování manažerů. Také Kuchař Jan hodnotí pozitivně zejména přístup manažerů a zaměstnavatele. Jan vyzdvihuje hlavně jejich férové jednání. Negativně hodnotí servírka Lucie nedostatečné předání informací. Dle jejích slov ji nikdo předem neoznámil, že při výběru na pozici musí uchazeč projít dvěma koly pohovoru. Lucie uvádí, že by raději na tuto variantu byla připravená dopředu. Kuchař Jan hodnotí negativně malou

snahu vedoucích pracovníků, kterou do tohoto procesu vkládají. Servírky Martinu a Annu žádná negativa nenapadají.

3. Proces výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY

V úvodu otázky zaměstnanci popisují průběh výběru. Servírka Lucie uvádí, že výběr na danou pozici probíhá formou dvou kol výběrového pohovoru. Ten Lucie hodnotí kladně, zejména díky předání veškerých důležitých informací včetně seznámení s možností kariérního růstu. Také servírky Martina a Anna uvádějí, že výběrový pohovor byl při jejich nástupu tvořen dvěma koly, kdy první z nich probíhalo s některým z manažerů a druhý již se samotným majitelem. Kuchař Jan hodnotí negativně zvolené prostředí konání pohovoru. Dle jeho slov se pohovor konal na rušném místě, kdy u vedlejšího stolu seděli hosté. Z tohoto důvodu se Jan při pohovoru necítil komfortně. Barmanka Barbora uvádí, že její pohovor se konal rovnou s majitelem a nesl se v neoficiálním duchu. Dle jejích slov ji to připomínalo spíše posezení s kamarádem, následně ale dodává, že díky tomu se necítila ve stresu.

Následně zaměstnanci hodnotí kvalitu předaných informací během pohovoru. Servírka Lucie uvádí, že se jí dostalo veškerých důležitých informací. Servírka Martina dodává, že informace byly předány velmi stručně. Následně ale uvádí, že by rozsáhlejší informace na pohovoru stejně nevnímala. Naopak servírka Anna se setkala s nepravdivým předáváním informací. Dle jejích slov jí během pohovoru byly naslibovány věci, které jsou v praxi jinak. Kuchař Jan uvádí, že příliš podstatných informací nezískal. Jan dále zmiňuje, že informace o pracovní době či rozvržení směn si musel zjistit později sám. Také barmanka Barbora hodnotí předávání informací na pohovoru spíše negativně. Barbora se domnívá, že majitel počítal s tím, že má již veškeré informace od svého kamaráda. Vše potřebné si později zjišťovala právě u něj.

Na závěr zaměstnanci hodnotí adaptaci na pracovišti. U této otázky se všichni zaměstnanci shodují, že adaptace na danou pozici probíhala dobře. Servírky Lucie, Martina a Anna uvádějí, že v zařízení funguje dobrý systém v zaučování na pozici. Servírky Martina a Anna dodávají, že celý trénink je zakončen testem pro ověření získaných znalostí a dovedností. Anna dále uvádí, že během první směny ji na pracovišti seznámili s veškerými prostory. Také kuchař Jan v rozhovoru zmiňuje, že vedení kuchyně ho veškeré potřebné věci naučilo. Dle jeho slov má zařízení jistá pravidla, díky kterým se nemůže stát, že by později něco neuměl. Barmanka Barbora dodává, že díky známému na pracovišti pro ni adaptace probíhala výrazně jednodušeji. S prací barmanky měla dle jejích slov již několikaletou zkušenost a proto se zaučením neměla problém.

4. Značka zaměstnavatele

Na úvod zaměstnanci hodnotí značku zaměstnavatele. Zde se více méně shodují na tom, že zařízení má dobré jméno převážně v zahraničí, odkud také pochází. Servírka Lucie dodává, že celý koncept je směřován spíše na cizince. To je dle jejího názoru jeden z důvodů, proč mezi Čechy není známá. Servírka Martina se domnívá, že díky billboardům, sociálním sítím a reklamním letákům a také známosti ve světě se značka dostala do povědomí mnoha lidem. Barmanka Barbora uvádí, že zpočátku restaurace úspěch sklízela, později ale zájem o ní začal upadat. Dle Barbory nese vinu do jisté míry majitel. Také servírka Anna uvádí, že koncept již není to, co býval v minulosti. Celý koncept je dle jejích slov založen na uvolněné a pohodové atmosféře, na povídání si s hosty a pořádání zábavy pro ně. Dle Anny se ale později tyto věci na pracovišti přestaly praktikovat a výsledkem jsou časté stížnosti hostů, že zařízení již není to, co bývalo. Kuchař Jan o restauračním zařízení před doporučením kamaráda nikdy neslyšel.

Následně zaměstnanci formulují návrhy za účelem šíření dobrého jména podniku. Zde navrhnou nejvíce zlepšení reklamy, dostat se do povědomí české klientele, zajímat se více o hosty a také o své zaměstnance. Servírka Lucie navrhuje konkrétně natočení propagačního videa, díky kterému by se zařízení vrylo do povědomí také Čechům. Lucie dále uvádí, že v minulosti se na pracovišti pořádaly v méně vytížené dny různé promo akce, které měly velký úspěch. Navrhla by jejich znovuzavedení. Servírka Martina doporučuje klást důraz na recenze na internetu. Dále navrhuje snažit se o to, aby podávané jídlo a pití mělo úroveň. Na závěr dodává, že dobré jméno podniku se také odvíjí od spokojenosti zaměstnanců. Také servírka Anna navrhuje zapracovat na spokojenosti zaměstnanců. Anna dále doporučuje změnit přístup vedení ke svým podřízeným. Kuchař Jan navrhuje majiteli projevit větší snahu o zvýšení povědomí o značce a následně doporučuje také dbát na kvalitu jídla. Dle jeho názoru cena neodpovídá množství a kvalitě. Barmanka Barbora uvádí, že díky provozování restaurace jako franšízy, měl zaměstnavatel relativně jednoduchý start. Místo ale, aby využil potenciálu odlišného konceptu zařízení od ostatních, neprojevoval o zařízení zájem a to začalo upadat.

Zaměstnanci v následující otázce hodnotí motivaci na pracovišti. Servírka Martina uvádí, že na pracovišti byla vždy spokojená. Dle jejích slov ovlivňuje spokojenost na pracovišti hlavně dobrý kolektiv, dobrá pracovní atmosféra a odpovídající finanční ohodnocení. Ostatní zaměstnanci se shodují, že motivace na pracovišti není dostatečná. Servírky Lucie a Anna uvádějí, že v minulosti se pořádaly motivační soutěže. Anna soutěže hodnotí pozitivně z důvodu lepšího výkonu servírek a z důvodu dosahování vyšších tržeb pro majitele. Kuchař Jan zmiňuje, že se z doslechu dozvěděl, že se pořádají motivační soutěže pro servírky. Kuchaři dle jeho slov žádnou formu motivace nemají. Také barmanka Barbora vnímá fakt, že na pracovišti se motivují pouze servírky. Dle jejích slov jsou sice servírky hlavním důvodem, proč je restaurace navštěvována. Následně ale dodává, že kvalita jídla a drinků je také neméně důležitá.

Dále jsou zaměstnanci popisovány benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje. Servírky uvádějí jako benefit proplacení karty Multisport v plné výši. Dále dodávají, že z toho důvodu, že po nich majitel vyžaduje reprezentativní vzhled, jim proplácí měsíčně 2 000 Kč na kosmetické služby. Servírka Lucie dodává, že brigádníkům na Multisport kartu majitel přispívá alespoň částečně. Následně uvádí jako další benefit spropitné, které jim majitel nechává. Servírky hodnotí benefity pozitivně. Kuchař Jan uvádí, že majitel poskytuje slevy na jídlo a nápoje, žádné jiné benefity, dle jeho slov, na pracovišti nevnímá. Také barmanka Barbora uvádí, že majitel nabízí benefit ve formě levnějšího stravování. Dále doplňuje také možnost slevy na útratu při návštěvě mimo pracovní dobu a to i pro členy rodiny či kamarády. Barbora dále doplňuje, že benefity jsou poskytovány pouze servírkám. Kuchař Jan navrhuje jako benefit příspěvek na kulturní akce či penzijní spoření. Barmanka Barbora by naopak ocenila jednou za čas poukázku například do drogerie či obchodu. Na závěr Barbora uvádí, že by poukázka nemusela mít vysokou hodnotu, dle jejího názoru jde alespoň o gesto ze strany majitele.

Zaměstnanci následně uvádějí, zda by doporučili práci někomu známému. Zde se odpovědi výrazně liší. Servírka Lucie by práci doporučila přátelům z důvodu finančního přilepšení a volného plánování směn. Práci by rovněž doporučila také servírka Martina z důvodu získání zkušeností do života, neustálého poznávání nových lidí, nestereotypní práce a dobrého výdělků. Naopak servírka Anna a kuchař Jan by práci nedoporučili. Jako důvod uvádí Anna změny k negativnímu. Jan naopak zmiňuje stereotyp a také fakt, že si musí neustále říkat o výplatu, kterou by mu majitel sám od sebe nedal. Barbora by práci doporučila, ale dle jejího názoru je nutné počítat s tím, že práce je velmi náročná a to jak fyzicky tak i psychicky.

Na závěr zaměstnanci hodnotí, zda jsou na pracovišti spokojeni. Servírka Lucie je na pracovišti spokojena. S ostatními zaměstnanci má dle jejích slov přátelský vztah. Vedoucí pracovníci se dle Lucie nepovyšují a se zaměstnavatelem se dá o mnoha věcech mluvit. Lucii na pracovišti drží převážně dobrý kolektiv, pracovní podmínky a finance. Také servírka Martina uvádí, že na pracovišti byla vždy spokojena. Naopak servírka Anna na pracovišti již delší dobu spokojena není. Také kuchaře Jana na pracovišti drží hlavně kolektiv a dále blízká lokalita k bydlišti. Následně uvádí, že práce ho žádným způsobem neposouvá dál. Barmanka Barbora hodnotí kladně zejména pracovní prostředí a kolektiv.

5. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY

Zaměstnanci nejprve hodnotí, jaký vliv bude mít pandemie na restaurační zařízení XY. Zde se shodují s variantou, že současná situace bude mít na zařízení velmi negativní vliv. Servírky Martina a Anna a kuchař Jan vnímají hlavní problém v uzavření hranic, jelikož restaurace cílí spíše právě na cizince. Servírka Lucie dodává, že bude nutné v této době pokusit se zacílit na českou klientelu. Také barman Jan zmiňuje, že pokud v zařízení nenastanou změny, bude v budoucnu bez klientely ze zahraničí upadat. Lucie dále uvádí, že jako jedna z mála restaurací, v současné době zařízení neposkytuje rozvoz ani neprovozuje okénko. Po znovuotevření Lucie navrhuje dále zapracovat na marketingu restaurace a zaměřit se na recenze na internetu. Martina vnímá jako pozitivum fakt, že restaurace je situována v centru Prahy. Domnívá se, že lidé za nějakou dobu začnou zařízení opět navštěvovat. Naopak servírka Anna počítá s možností úplného uzavření. Barmanka Barbora se domnívá, že nejvíce záleží na majiteli, jak se k dané situaci postaví a zda bude mít chuť pokračovat s provozem restaurace i do budoucna.

V poslední otázce zaměstnanci uvádějí, zda vlivem pandemie přehodnotili práci v gastronomii a konkrétně na tomto pracovišti. Všichni zaměstnanci se shodují, že práci v tomto oboru přehodnotili. Servírka Lucie uvádí, že smlouvu si v zařízení ponechala a po otevření se do ní plánuje vrátit z toho důvodu, že v současné době nic lepšího nesehnala. Lucie ale také dodává, že vlivem pandemie si uvědomila, že s touto prací nemůže do budoucna počítat. Také Martina tuto práci přehodnotila z důvodu nejisté budoucnosti. Jako jeden z hlavních důvodů Martina uvádí nevýhodu ve formě minimální mzdy, která je téměř ve všech gastronomických zařízeních v České republice. V době uzavření restaurací během pandemie lidé zaměstnaní v gastronomii dle Martiny dostávali minimální podporu. Martina se do restaurace plánuje vrátit maximálně brigádně na výpomoc. Dále uvádí, že by se již ráda usadila v administrativě a měla jistou mzdu už kvůli hypotéce či mateřské dovolené. Také servírka Anna se do restauračního zařízení XY již neplánuje vrátit na hlavní pracovní poměr. Kuchař Jan uvádí, že tuto restauraci vnímá jako dobrý odrazový můstek. Dále také uvádí, že na hlavní pracovní poměr se sem již nehodlá vrátit. Během pandemie Jan přehodnotil své požadavky a rád by se ubíral takovým směrem, kde bude mít možnost určitého kariérního posunu. Barmanka Barbora má obavy týkající se budoucnosti s touto prací. Dle jejích slov ji práce baví a naplňuje. Současně ale Barbora vychovává také dvě děti a nemůže si dovolit mít nestálé pracovní místo. Z tohoto důvodu se během pandemie rekvalifikuje v oboru, kterému by se chtěla v budoucnu věnovat. Na závěr Barbora uvádí, že po opětovném otevření do restaurace nastoupí, ale do budoucna v něm neplánuje zůstat.

Shrnutí rozhovorů se zaměstnanci

Zaměstnanci nejčastěji navrhuji zavést změny ve formulaci inzerátu. Navrhují více rozepsat náplň jednotlivých pozic a také přidat informace týkající se například poskytovaných benefitů.

Proces získávání zaměstnanci hodnotí spíše kvalitně. Pozitivně vnímají zejména rychlou reakci zařízení na projevený zájem o práci.

Výběr zaměstnanců na pracovišti probíhá využitím metody přijímacího pohovoru. Zaměstnanci zde mají dva odlišné názory. Někteří dostali potřebné informace a jiní nikoliv. Důvod může být ve vedení pohovoru, kdy každý z pohovorů vede jiný manažer a z toho důvodu jsou informace předávány vždy jinou formou. Za nevhodné lze také považovat místo konání pohovoru. Adaptaci na obsazené pozice hodnotí zaměstnanci kladně.

Značka zaměstnavatele není dle zaměstnanců dostatečně známa pro tuzemskou klientelu. Zaměstnanci se na pracovišti necítí dostatečně motivováni ani jim nejsou poskytovány benefity. To lze považovat za jeden z důvodů šíření špatného jména podniku.

3.3 Formulace doporučení

Z kvalitativního výzkumu v restauračním zařízení XY vyplynulo hned několik nedostatků týkajících se jak procesu získávání a výběru zaměstnanců, tak i způsobu šíření dobrého jména zařízení. V následující části práce jsou navržena doporučení pro nejvíce se opakující a také nejvíce zásadní nedostatky.

Veškerá navrhovaná doporučení poslouží zařízení v oblasti nábory zaměstnanců s využitím personálního marketingu. Součástí personálního marketingu je pojem employer branding. Ten Rosethorn (2009) in Bednář et al. (2013, s. 210) definuje jako důvod, proč v dané organizaci zaměstnanci chtějí začít pracovat a následně proč v ní chtějí setrvávat. Employer branding se pojí jak se samotným procesem získávání a výběrem zaměstnanců, tak do jisté míry také s propagací podniku. Je výrazně složitější šířit dobré jméno organizace v případě, že nebude pro vnější svět známá. Následující doporučení jsou tedy rozdělena na dvě části. V první jsou majiteli navržena doporučení, které se přímo týkají zlepšení současných kroků během procesu získávání a výběru zaměstnanců. V druhé části jsou navržena doporučení, která nejprve pomohou zvýšit povědomí o značce s cílem navýšení počtu uchazečů. Následně je navržen motivační program pro stávající zaměstnance s cílem šíření dobrého jména zařízení prostřednictvím vlastních zaměstnanců. Tuto metodu lze považovat za jednu z nejúčinnějších metod šíření dobrého brandu.

Zaměstnanci se v rozhovoru shodli, že během pandemie přehodnotili zaměstnání v restauračním zařízení. Majitel by měl tedy nábory a celkovému procesu věnovat opravdu pozornost a to zejména z důvodu obstarání si dostatečného počtu kvalitní pracovní síly. Nejprve je formulováno doporučení týkající se pověřením jednoho z manažerů výkonem této činnosti a následně je představen kurz/školení s konkrétní kalkulací. Dalším doporučením je změna stávajícího inzerátu a změna místa určeného ke konání pohovorů.

Pověření manažera + kalkulace školení

Z rozhovorů vyplynulo, že zařízení nemá určenou konkrétní osobu, která by se procesem získávání a výběru zaměstnanců zabývala. Manažeré se touto činností zabývají nárazově a mnohdy tak dochází k nesrovnalostem. Pro zařízení by bylo efektivnější určit pouze

jednoho, který by měl celý proces na starosti. Dle výsledků kvalitativního šetření by se na tuto pozici nejvíce hodil manažer B, který sám uvedl, že by ho tato práce bavila. Manažer B má také zkušenosti alespoň s agendou týkající se nábory zaměstnanců.

Sám manažer B se ale hloubkově v této problematice neorientuje. Z tohoto důvodu je zařízení navrženo také jeho zaškolení. Pro vypracování nejvhodnější varianty školení byl proveden průzkum společností, které vzdělávací kurzy pro manažery v této oblasti nabízejí. Jako návrh jsou pro zařízení vybrány 2 nejvhodnější varianty, u kterých je popsána náplň kurzu a také jeho kalkulace. Níže zmíněné společnosti SOVA STUDIO a Verlag Dashöfer byly zvoleny jako nejvíce vhodné varianty k formulaci doporučení z důvodu množství nabídky poskytovaných informací za přijatelnou cenu. V příloze 14 Tabulka 1 porovnání kurzů/školení, jsou porovnány ceny, náplň kurzů/školení, časová náročnost a místo konání. Ačkoliv uvedené dražší varianty nejsou absolvovány během jednoho dne, z čehož vyplývá, že problematika bude zkoumána více do hloubky, pro zařízení se jako vhodnější varianta jeví kurzy jednodenní. Restaurační zařízení nedisponuje vysokým počtem zaměstnanců a celkový proces nábory zaměstnanců není tak náročný, jako tomu bývá u velkých společností. Z tohoto důvodu manažerovi postačí absolvovat kurz/školení, během kterého mu budou poskytnuty základní informace. Jako pozitivum lze vnímat výrazně nižší cenu a rovněž také časovou náročnost.

Jednou z navrhovaných možností je využití služeb SOVA STUDIO. SOVA STUDIO (2021) je společnost poskytující vzdělávací kurzy různých oborů, které prohlubují firemní znalosti. Společnost nabízí kurz Nábory a výběru zaměstnanců. Cílem kurzu je seznámení s celkovým procesem získávání a výběru zaměstnanců do organizací, jak uvádí SOVA STUDIO (2021). Společnost dále uvádí, že se kurz věnuje také nejčastějším chybám, které personalisté dělají při výběru zaměstnanců. Na závěr SOVA STUDIO (2021) uvádí, že zjištěná teorie je vždy vyzkoušena také prakticky. Společnost na webových stránkách uvádí také cenu kurzu, která je ve výši 3 025 Kč včetně občerstvení. Kurz se koná v Brně.

Další navrhovanou možností je využití služeb KURSY.CZ. Jedná se o společnost Verlag Dashöfer (2021), což je odborné nakladatelství, které působí v několika zemích a zabývá se předáváním profesních informací v on-line a tištěné podobě a také v podobě vzdělávacích kurzů. Společnost na svých webových stránkách nabízí seminář na téma Nábory a výběr zaměstnanců, vedení výběrových rozhovorů. Cílem semináře je dle společnosti seznámení s aktuálním pojetím výběrového řízení. Manažeři či personalisté jsou dle společnosti Verlag Dashöfer (2021) během semináře seznámeni s hlavními fázemi nábory a také výběru zaměstnanců. Dále jsou dle společnosti seznámeni se zásadami úspěšného výběrového pohovoru a také s použitím metod, které jsou k tomuto procesu vhodné. Verlag Dashöfer (2021) realizuje seminář během jednoho dne od 9:00 do 17:00 a jeho cena je 3 990 Kč. Společnost na závěr uvádí, že seminář na téma Nábory a výběr zaměstnanců se koná v Praze.

Ze zjištěných informací vyplývá, že obě možnosti mají téměř stejnou náplň školení/kurzu. I přestože je první navrhovaná varianta levnější, je nutné počítat také s náklady vynaloženými na dopravu popřípadě i ubytování manažera, neboť kurz probíhá v Brně. Výhodněji pro majitele tedy vychází druhá navrhovaná varianta.

Druhou možností je přímé přijetí personalisty. Portál Platy.cz (2021) uvádí, že se plat personalisty pohybuje obvykle mezi 27 000 – 49 000 Kč. Vzhledem k tomu, že zařízení není velkou společností, osoba zabývající se pouze touto činností není nezbytná. Manažer B může současně k této činnosti stále vést jednotlivé směny. Naopak personalista by se zabýval pouze touto činností, tudíž by pro majitele vznikl náklad na jednoho zaměstnance navíc, kterého by

z důvodu nižšího počtu zaměstnanců nevyužíval denně. Investice do vzdělávacího kurzu by pro majitele vyšla výrazně výhodněji než přijetí personalisty.

Inzerát

Zaměstnanci se v rozhovorech víceméně shodli, že inzerát neposkytuje mnoho důležitých informací. Zaměstnancům v inzerátu chybělo zejména představení společnosti, informace o benefitech či výše mzdy. Z tohoto důvodu je zařízení navrženo vypracování nové podoby inzerátu. Jelikož z rozhovorů je patrné, že nejčastěji se hledají zaměstnanci na pozici servírky, je pro zařízení vytvořen návrh nové podoby inzerátu právě na tuto pozici.

V příloze 15 Aktuální inzerát restauračního zařízení XY, je přiložen současný inzerát na pozici servírky, který je dostupný z webových stránek restauračního zařízení XY (2020). Inzerát obsahuje pouze jméno zařízení, pozici a také možnost zaměstnání na přechodnou dobu či dlouhodobě. Jako podmínku pro přijetí zařízení v inzerátu uvádí komunikativnost a věčně dobrou náladu. Naopak zařízení neklade důraz na praxi v oboru. Inzerát celkově působí méně přehledně z důvodu souvislého textu v jednom odstavci.

Nová podoba inzerátu viz příloha 16 Návrh inzerátu. Jedná se pouze o návrh možné podoby inzerátu. Inzerát by neměl postrádat hlavičku s kontaktními údaji zařízení, jak bylo zmíněno již v teoretické části práce. Z důvodu anonymity zařízení v tomto inzerátu hlavička sepsána není. V úvodu je zařízení krátce představeno. Uchazeči díky tomu mají možnost vytvořit si o pracovišti představu. Veškeré další informace jsou v novém inzerátu sepsány do bodů v odrážkách pro lepší přehlednost. Nejprve je krátce představena náplň práce. Následně je v inzerátu uvedeno, co může zařízení svým zaměstnancům nabídnout. V tomto bodě je pro zařízení nezbytné umět prodat veškerá pozitiva, která s sebou nese práce v restauračním zařízení XY, za účelem zaujetí uchazečů. Poté jsou v inzerátu zmíněny požadavky na danou pozici. Jelikož vzorový návrh inzerátu je vypracován pro servírky, které k výkonu práce v restauračním zařízení XY nepotřebují žádné předchozí zkušenosti, jsou v inzerátu uvedeny pouze požadavky na komunikativnost, pracovitost a dobrou náladu. V závěru inzerátu je umístěna věta, ve které jsou uchazeči, jež práce zaujala, vyzváni k reakci na inzerát. Celý inzerát je psán v přátelském duchu, neboť jak bylo uvedeno v rozhovorech, zařízení si zakládá na uvolněné a přátelské atmosféře. V případě nabízení práce na pozici barmana či kuchaře je nezbytné v inzerátu změnit jednak náplň práce, ale také například požadavky, které dle zjištěných informací z rozhovorů na tyto pozice již kladeny jsou.

V následující části jsou pro zařízení vypočítány přibližné náklady na nový inzerát. V současné době inzeráty nevytváří pouze jedna osoba. Za předpokladu, že by touto činností byl pověřen manažer B, lze postupovat následovně. Po absolvování některého z výše zmíněných kurzů, ve kterém jsou mimo jiné představeny také tipy pro úspěšný inzerát, by se manažerovi rozšířil obzor v této problematice. Pokud by majitel nebyl ochoten investovat do vzdělávacího kurzu, pro manažera je další z možností také nastudování odborné literatury, za účelem vytvoření vhodného inzerátu. Ze zjištěných informací z průzkumu interních materiálů a také z výstupu z rozhovorů bude restaurační zařízení aktuálně hledat na pozici kuchaře, barmana a servírky. Manažer bude muset vypracovat tedy 3 verze inzerátu. Na vytvoření jedné verze inzerátu lze vymezit čas 30 minut. Celková doba vypracování všech 3 inzerátů zabere manažerovi tedy 1,5 hodiny. V materiálech, týkajících se mezd a pracovní náplně zaměstnanců, uvádí restaurační zařízení XY (2021b), že výše průměrné mzdy manažera restaurace je 35 000 Kč.

Restaurační zařízení XY (2021c) dále uvádí, že týdenní pracovní doba manažerů činí 40 hodin. Nejprve je spočítána měsíční pracovní doba. Vzorec pro výpočet viz metodika vzorec 1.

$$- 40 \cdot 4 = 160 \text{ hodin.}$$

Následně je vypočítána hodinová mzda manažera restauračního zařízení XY. Vzorec pro výpočet viz metodika vzorec 2.

$$- 35\,000 / 160 = 219 \text{ Kč.}$$

Náklady na 3 verze inzerátu by tedy činily. Vzorec pro výpočet viz metodika vzorec 3.

$$- 1,5 \cdot 219 = 329 \text{ Kč.}$$

Jelikož by byl manažer touto činností pověřen trvale, byla by to běžná náplň jeho práce. Majiteli by tedy nevznikly náklady navíc spojené přímo s tvorbou inzerátů.

Důležité je také samotné umístění inzerátu. Pověřený manažer by měl vždy zvážit vhodné umístění v závislosti na nabízenou pozici. Tedy v případě obsazování pozice manažera se jako nejvíce vhodný portál jeví například portál Práce.cz či Jobs.cz, se kterými restaurační zařízení již spolupracuje. Popřípadě je vhodné umístit inzerát na tuto pozici na sociální síť LinkedIn. Při obsazování pozic barmana a kuchaře se jako nejvhodnější rovněž jeví umístit nabídku na portál Práce.cz či Jobs.cz. Naopak při obsazování pozice servírek je mimo výše zmíněné portály vhodné umístit nabídku práce také na sociální síť zařízení jako je Facebook či Instagram. Tyto pozice bývají dle odpovědí v rozhovorech obsazovány zejména mladými zaměstnankyněmi, z tohoto důvodu je vhodné k jejich oslovení zvolit právě sociální síť, které jsou mladou populací hojně navštěvovány. Samozřejmostí je umístění všech inzerátů na webové stránky restauračního zařízení.

Konání pohovoru na reprezentativním místě

Právě nereprezentativní místo konání pohovoru bylo v rozhovoru zmíněno jako jedno z negativ spojovaných s výběrem zaměstnanců. Z tohoto důvodu je dalším navrhovaným doporučením zvolení vhodného místa ke konání výběrových pohovorů.

V představení společnosti bylo uvedeno, jakými prostory restaurační zařízení disponuje. Restaurační zařízení XY (2021a) dále ale také uvádí, že v prostorách, kde se nacházejí šatny, kuchyně, sprchy a WC pro personál, má majitel také pronajatou kancelář, ve které převážně vyplácí zaměstnance a vykonává další práci spojenou s chodem restaurace. Restaurační zařízení XY (2021a) dále uvádí, že tyto prostory se nacházejí ve stejné budově jako samotná restaurace.

Konání pohovorů na tomto místě by jistě pro uchazeče působilo jednak více reprezentativně, ale také příjemněji. Jedná se o tiché klidné místo na rozdíl od pohovoru přímo na pracovišti. Uchazeči by měli větší klid na vnímání nových informací a také na promyšlení si otázek, které je ohledně místa zajímají.

Restaurační zařízení XY (2021a) dále uvádí, že do kanceláře mají přístup také všichni manažeři. Jelikož je kancelář v bezprostřední blízkosti restaurace, jako pozitivum lze vnímat také fakt, že uchazečům budou moci nabízet občerstvení stále servírky. Jelikož restaurační zařízení XY již kancelář disponuje a manažeři mají do tohoto prostoru přístup, nevznikly by majiteli žádné náklady navíc spojené s jeho poskytnutím ke konání pohovorů.

Jako často opakující se problém byl v rozhovorech také uveden způsob a pravdivost předávaných informací. Majitel a také manažeři by měli dbát na předání veškerých důležitých informací a dále také na jejich pravdivosti. Slibovat uchazečům o práci něco, co v zařízení funguje jiným způsobem je bezpředmětné. Nový zaměstnanec pravděpodobně brzy zjistí skutečnost a zařízení v něm nemusí budít důvěryhodný dojem.

Následující doporučení jsou zaměřena převážně na zvýšení povědomí o značce a také na způsob šíření dobrého jména zařízení. Jednou z možností je spolupráce s portálem PRO RESTU. Majiteli je dále navrženo zvýšit povědomí o značce prostřednictvím propagačního či náborového videa. Další navrhovanou propagací je spolupráce se společností rozvázející jídlo nebo se společností, která se věnuje přepravě zásilek. Doporučeny byly konkrétně společnosti Dáme jídlo a Zásilkovna. Dále jsou v této části práce vypracovány návrhy týkající se zvýšení motivace u zaměstnanců. Cílem těchto doporučení je zajistit šíření dobrého jména podniku prostřednictvím svých zaměstnanců. Pro dobré fungování podniku je také nutné vnímat nejen chválu ale také i stížnosti a dokázat s nimi pracovat. Proto je posledním navrhovaným doporučením práce s recenzemi.

Zvýšení povědomí o restauračním zařízení XY

Z rozhovorů je patrné, že restaurační zařízení XY je pro českou klientelu spíše neznámé či špatně vysvětlované. Nízké povědomí o značce nevede pouze k nedostatku tuzemské klientely, ale rovněž k nedostatku vhodných uchazečů. Za hlavní příčinu nízkého počtu uchazečů lze považovat právě nevědomost o existenci firmy. Dalším důvodem může být rovněž chybné pochopení značky. Pokud značka nebudí pozitivní dojem, nebude pro uchazeče zřejmě atraktivní při výběru pracoviště. Navrhovaným doporučením je nejprve propagace zařízení prostřednictvím stránek poskytujících informace o restauracích. Další navrhovanou možností je natočení propagačního/náborového videa.

Pro první možnost je zvolen portál PRO RESTU. Následující informace byly zjištěny z webových stránek portálu PRO RESTU (2021). Portál na svých stránkách nabízí možnost extra propagace. Na stránkách jsou navrhovány 3 možnosti propagace podniku. Jako první PRO RESTU (2021) uvádí upřednostnění zobrazení restaurace ve vybrané lokalitě. Zde jsou na webových stránkách nabízeny dvě varianty. Jednou je zaplacení této služby na 2 týdny za cenu 2 400 Kč. Druhá možnost je upřednostnění podniku na 4 týdny za cenu 4 000 Kč. Obě ceny jsou uváděny bez DPH. V případě, že by hosté zvolili filtr vyhledávání restaurací na Praze 1, zobrazovalo by se jim restaurační zařízení XY na dobu 2 či 4 týdnů mezi prvními.

Portál PRO RESTU (2021) nabízí také propagaci prostřednictvím Restu banneru. Vytvoření grafiky bannerů pro účely propagace na Restu stojí dle informací na webových stránkách společnosti 1 500 Kč bez DPH. Poté je jimi nabízena možnost využití propagace bannerem opět na 2 týdny a to za cenu 3 000 Kč a nebo na 4 týdny za 5 000 Kč. Obě ceny jsou opět uvedeny bez DPH. Tyto možnosti poslouží ke zvýšení povědomí o značce, nicméně nevysvětlují její podstatu.

Jako doplňující možnost, kterou lze zvolit ke zvýšení povědomí o značce, je natočení promo/náborového videa. Video umožní restauračnímu zařízení jeho krátkou prezentaci. Cílem videa je zaujmout možné uchazeče a přesvědčit je, proč by měli chtít začít v restauračním zařízení XY pracovat. Zařízení by mělo využít odlišností od jiných restaurací a dokázat je uchazečům účinně prodat. S tímto restauračnímu zařízení dokáží pomoci společnosti, které se zabývají tvorbou promo či náborového videa. Zařízení jsou navrženy dvě varianty promo/náborového videa od profesionálních společností a následně také možná

levnější varianta zpracování videa studenty Střední průmyslové školy sdělovací techniky Panská či studenty Filmové a televizní fakulty Akademie muzických umění.

První navrhovanou společností je společnost Videoprofirmu. Tato společnost byla zvolena pro vytvoření doporučení z důvodu široké nabídky služeb. Videoprofirmu (2021) na svých stránkách prezentuje také řadu pozitivních recenzí od svých zákazníků. Společnost nabízí přijatelné ceny za služby a to i vzhledem k jejich kvalitě. Videoprofirmu (2021) na svých stránkách nabízí několik variant propagace. Za nejvhodnější k navržení doporučení bylo zvoleno již zmíněné promo video. Videoprofirmu (2021) na svých stránkách dále slibuje zajištění rychlého a celkového představení společnosti, ubytování, netradičních služeb a dalších. Lze tedy spojit propagaci podniku přímo s nábořem. Společnost na stránkách dále uvádí, že klade důraz na propojení informační hodnoty s grafickým provedením a navíc lze také celé video doplnit komentáři. Videoprofirmu (2021) považuje za výrazně efektivnější propagaci prostřednictvím videa, kdy dle jejich údajů se textem zabývá pouze 20 % návštěvníků webu, kdežto stejný obsah ve videu si promítne 80 % z nich. Jako doporučenou délku uvádí společnost stopáž v rozmezí 30 sekund až 3 minut. Jako orientační cenu uvádí Videoprofirmu (2021) 18 600 Kč, kdy konečná kalkulace je vždy vytvořena individuálně. Součástí ceny je také licenční smlouva, jak uvádí Videoprofirmu (2021). Společnost má na svých stránkách odkaz na Youtube.com, kde nabízejí možnost shlédnout již vytvořená ukázková videa.

Další navrhovanou možností je natočení přímo náborového videa. Pro formulaci doporučení byla vybrána společnost Markusfilm s. r. o. Společnost na svých stránkách slibuje úspěšnost a v případě nespokojenosti se zavazuje vrátit peníze. Aktuální cenu za kompletní zpracování náborového videa, uvádí Markusfilm s. r. o. (2021) ve výši 20 000 Kč. Dále společnost slibuje také bezplatnou první konzultaci a následně finální pomoc se zacílením reklamy na Facebookové stránky s cílem efektivního a levného získání nových zaměstnanců. Rovněž videem od Markusfilm s. r. o. (2021) by zařízení bylo také propagováno.

Jako levnější formu propagace prostřednictvím promo/náborového videa lze zvolit oslovení studentů škol, které se zabývají video produkcí. Během průzkumu škol, které se zabývají touto činností, bylo zjištěno následující. Oslovit lze například Střední průmyslovou školu sdělovací techniky Panská. Škola na svých webových stránkách (2021) nabízí obory jako filmová a televizní tvorba či audiovizuální technika. Oba obory žáky dle webových stránek školy připraví na tvorbu videa. Další alternativou je také oslovit přímo studenty Filmové a televizní fakulty Akademie muzických umění (FAMU), u kterých lze předpokládat, že s tvorbou budou mít již větší zkušenosti. Výhodou oslovení studentů k vytvoření promo videa je předpokládaná nižší cena. Naopak studenti mohou ocenit možnost získání zkušeností k budoucí tvorbě. V případě oslovení studentů je ale pro zařízení nutné počítat také s variantou, že propagační video nemusí dosahovat takové kvality, jaké by dosahovalo, pokud by bylo vytvořeno profesionální společností.

Důležité je také zvolit vhodně samotné umístění promo či náborového videa. Kromě umístění videa na vlastní webové stránky či využití již navrhovaného portálu PRO RESTU, je možnost umístit video také na sociální síť. Restaurační zařízení disponuje jak Instagramovým tak Facebookovým profilem. V rozhovorech bylo několikrát zmíněno, že zařízení nedisponuje dostatečně vysokým počtem sledujících. Z tohoto důvodu se respondenti domnívají, že tato forma reklamy není příliš efektivní. Jak ale bylo zmíněno již v teoretické části práce dle Losekooty a Vyhnankové (2019) není nutnost od počátku disponovat vysokým počtem sledujících. Dle autorů je nejdůležitější forma prezentace nabízeného produktu či nápadu. Z toho vyplývá, že mnoho podniků začínalo na svých sociálních sítích od nuly. Nutné je jim ale věnovat pozornost a také mít schopnost rychle reagovat na změny ve světě. Zařízení by video mohlo využít k propagaci zejména odlišného konceptu, čímž by mohlo zapůsobit

na řadu uchazečů a zvýšit tak jejich počet. Jako vedlejší pozitivum lze také vnímat fakt, že touto formou dokáží oslovit také klientelu, která o zařízení doposud neslyšela.

V rozhovorech se několikrát opakovalo, že značka zařízení není příliš známa české klientele. Výše jsou navržena doporučení, která pro zařízení představují zvýšení nákladů. Z důvodu současné situace je pro zařízení vypracována také varianta, při které se náklady zvýší výrazně níže či vůbec. Jedním z dalších doporučení je spolupráce se společností Dáme jídlo. Informace o společnosti byly zjištěny převážně z webových stránek Dáme jídlo (2021). Jedná se o společnost nabízející rozvoz jídla a nově také nákup v několika městech po celé České republice. Společnost Dáme jídlo (2021) poskytuje bezplatné umístění restaurace na jejich webové stránky. Za poplatek je pouze poskytnutí tabletu společností Dáme jídlo (2021). Nicméně kauce za propůjčený tablet je, jak uvádí společnost, vratná. Tedy v případě ukončení spolupráce se společností Dáme jídlo je v případě neponičení, podniku vrácena kauce v plné výši. Za další bonus, který by s sebou tato spolupráce nesla lze považovat zvýšení tržeb zařízení. Po opětovném otevření restaurací, kdy není stále jasné, za jakých podmínek budou moci být navštěvovány, je nutné počítat také s variantou, že hosté nebudou ihned hojně restaurace navštěvovat. Lze také předpokládat, že stejně jako tomu bylo v minulosti, také nyní bude platit povinnost dodržet rozestupy mezi stoly a maximální počet hostů. Také z tohoto důvodu lze usoudit, že celková kapacita restauračního zařízení XY nebude nějakou dobu moci být plně obsazena. Právě proto by spolupráce s tímto portálem pro zařízení představovala pozitivum také z důvodu zvýšení prodeje jídel.

Posledním návrhem týkajícím se propagace zařízení je spolupráce se společností Zásilkovna. Veškeré níže uvedené informace byly získány z průzkumu webových stránek společnosti Zásilkovna (2021). Ta na svých webových stránkách slibuje bezplatnou formu propagace. Naopak prostřednictvím této spolupráce jsou výdejním místům poskytovány provize z každé vyzvednuté zásilky. Při započítání spolupráce se dle zjištěných informací objeví název provozovny na webových stránkách více než 20 000 eshopů. Také při samotném vyzvednutí zásilky mají její odběratelé možnost zavítat do míst, o kterých nevěděli nebo kam by je nenapadlo zamířit. Zařízení by díky tomu mohlo u osob, které si vyzvedávají zásilky, vzbudit zájem o budoucí návštěvu. Jednalo by se tedy o jistou formu propagace zdarma, za kterou by zařízení ještě naopak inkasovalo peníze.

Díky spolupráci se společnostmi Dáme jídlo či Zásilkovna by restaurační zařízení XY mohlo využít výhodné propagace za téměř nulové náklady.

Doporučení spojená s propagací podniku neposlouží pouze k propagaci restaurace směrem k hostům. Díky zvýšení povědomí o značce se zařízení rozšiřuje také obzor možných uchazečů. Aby zařízení případně uchazeče zaujalo, mělo by tedy rovněž dbát na své prostory a také kvalitu rozvážených jídel. Pokud bude zařízení působit příjemným dojmem či pokud budou jídla chutná, buduje si tímto stylem rovněž dobrou značku. Výsledkem může být skutečnost, že se uchazeči začnou zařízení nabízet sami. Jedná se o jednu z metod získávání zaměstnanců, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce. Také 1 z dotazovaných respondentů uvedl, že zařízení v minulosti oslovil sám na základě příjemného dojmu z jeho návštěvy. Tato skutečnost by v budoucnu majiteli výrazně snížila náklady vynaložené na tvorbu a umístění inzerátu a naopak manažerovi by ušetřila čas věnovaný této činnosti.

Motivační program

Jak bylo v práci několikrát zmíněno, úspěšnost organizací tvoří převážně zaměstnanci a to zejména ti, kteří jsou spokojeni. Pro majitele je tedy obzvlášť důležité klást důraz na jejich spokojenost. I to je totiž forma, jak budovat dobré jméno své organizaci.

Tegze (2019, s. 288) zmiňuje, že značka organizace ovlivňuje srdce, mysl a také sny možných uchazečů. Právě nedostatečná motivace byla během šetření zjištěna u 7 respondentů z 8 dotazovaných, což činí 87,5 % dotazovaných. Z tohoto důvodu jsou níže navržena doporučení, která poslouží k zvýšení motivace u zaměstnanců restauračního zařízení XY.

Zaměstnanci v rozhovoru uvedli, že v zařízení v minulosti probíhaly motivační soutěže. Tyto soutěže byly ale dle zaměstnanců později z neznámých důvodů zrušeny. Konkrétní informace o soutěžích v restauračním zařízení XY (2018b) jsou čerpány z interních materiálů podniku. Dle restauračního zařízení XY (2018b) se soutěže pořádaly vždy v nabídkovém prodeji. Zařízení dále uvádí, že podmínkou účasti bylo splnění minimálního počtu směn a to 10 směn v případě brigádníků a splnění měsíčního fondu v případě plných úvazků. Výhrou byly dle restauračního zařízení XY (2018b) poukázky do obchodů či drogerie a později také finanční hotovost ve výši 1500 Kč. Jelikož tyto soutěže v minulosti v zařízení již probíhaly, jsou si manažeři i majitel vědomi potřebných kroků k jejich realizaci. Opětovné zavedení může velmi ovlivnit spokojenost zaměstnanců na pracovišti a výrazně tak zvýšit také jejich pracovní výkon.

Těchto soutěží se ale dle restauračního zařízení XY (2018b) nemohou zúčastnit barmani, kuchaři ani manažeři, což pro ně může být do velké míry demotivující. Servírky hodnotily v rozhovoru nabízené benefity kladně. Z tohoto důvodu byly majiteli následně navrženy benefity také pro ostatní zaměstnance, kteří s formou benefitů restauračního zařízení XY dle odpovědí v rozhovorech spokojeni již nebyli.

Hodinová mzda barmanů či kuchařů je sice dle restauračního zařízení XY (2021b) vyšší než mzda servírek, ale ty ještě kromě klasické hodinové mzdy mají navíc ohodnocení v podobě spropitného. I v případě, že by se mohli motivační soutěže zúčastnit také barmani, neměli by téměř šanci ji vyhrát, jelikož na baru je dle restauračního zařízení XY (2021a) pouze 11 míst k sezení. Z tohoto důvodu by nebylo možné, aby měli barmani vyšší počet prodaných surovin, o jejichž prodej se daný měsíc soutěží, než servírky. Kuchař Jan v rozhovoru uvedl, že by ocenil bonus ve formě penzijního připojištění či příspěvku na kulturu. Barmanka Barbora by naopak přivítala bonus ve formě poukázky do drogerie. Pokud by majitel tento bonus poskytoval zaměstnancům kuchyně a baru na hlavní pracovní poměr čtvrtletně ve výši 1 000 Kč na osobu, jeho investice by se zvýšily celkem o 8 000 Kč jednou za 3 měsíce. Vzorec pro výpočet viz metodika vzorec 4. Za předpokladu, že by majitel měl obsazen plný počet volných míst, což by bylo dle jeho odpovědi právě 8 osob. Jednalo by se konkrétně o dva barmany a šest kuchařů.

Motivace manažerů je neméně důležitá. Z rozhovorů vyplynulo, že manažeři nevnímají nárazové odměny od majitele jako skutečný benefit. Dalším doporučením pro majitele je zavedení bonusu ve formě procenta z tržby. Procento z tržby by bylo počítáno vždy pouze z víkendových směn, které dle restauračního zařízení XY (2019a) bývají výrazně náročnější. Jejich bonus by se tedy přímo odrážel na úspěšnosti daného dne. Tento krok by vedl také k větší snaze ze strany manažerů restauraci naplnit.

Restaurační zařízení XY (2020c) spolupracovalo před prvním uzavření restaurací s programem Multisport benefit. Dle zařízení Multisport kartu využívalo 65 % zaměstnanců. Dle zjištěných informací tuto službu nejvíce využívaly servírky. Jedním z důvodů může být fakt, že právě servírky měly Multisport kartu proplácenou v plné výši, jak bylo zjištěno z rozhovorů. Naopak kuchaři dle restauračního zařízení XY (2020c) o Multisport kartu nejeví zájem vůbec. Tyto služby využívají jen manažeři, barmani a servírky. Právě manažeři se v odpovědích shodli, že tento bonus je určen pouze servírkám a uvítali by, aby byl poskytován všem zaměstnancům. Bonusy bývají v organizacích ve většině případů poskytovány především pracovníkům na hlavní pracovní poměr. V současné době by se dle

zjištěných informací, které uvádí Restaurační zařízení XY (2021d), jednalo o 10 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Pokud by byly obsazeny všechny pozice, které majitel požaduje, jednalo by se později o 15 zaměstnanců, kterým by zařízení proplácelo Multisport kartu v plné výši. Je ale nutné počítat s variantou, že v případě zavedení tohoto bonusu by zájem mohli projevit všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Restaurační zařízení XY (2020d) uvádí, že výše Multisport karty pro jednotlivé organizace je stanovena dle počtu odebíraných karet. Restaurační zařízení XY (2020d) má s firmou Multisport benefit smlouvu na cenu 590 Kč za jednu kartu.

Vzorec pro výpočet nákladů na Multisport kartu viz metodika vzorec 5. Konečná cena poskytovaného benefitu formou Multisport karty, za předpokladu jejího proplacení 10 zaměstnancům na hlavní pracovní poměr, by byla následovná.

$$- 10 \cdot 590 = 5\,900 \text{ Kč}$$

V současné době by tedy majitel měsíčně zaměstnancům na hlavní pracovní poměr poskytoval prostřednictvím Multisport karty bonus vy výši 5 900 Kč.

Vzorec pro výpočet nákladů na Multisport kartu v případě obsazení všech volných pozic na HPP viz metodika vzorec 6. Konečná cena poskytovaného benefitu formou Multisport karty, za předpokladu jejího proplacení 15 zaměstnancům na hlavní pracovní poměr, by byla následovná.

$$- 15 \cdot 590 = 8\,850 \text{ Kč}$$

V případě proplacení Multisport karty 15 zaměstnancům na hlavní pracovní poměr by se tedy měsíčně jednalo o částku 8 850 Kč. Majiteli by se tedy oproti situaci před pandemií v tomto ohledu náklady výrazně zvýšily. Cílem zařízení je ale zajistit dostatečný počet kvalitní a spokojené pracovní síly, což v případě upřednostňování některých zaměstnanců nejde dohromady.

Jedním z dalších poměrně hojně nabízených bonusů v mnoha organizacích je odměna v případě doporučení zaměstnance. Dle výstupů z rozhovorů majitel tento benefit v minulosti nabízel. Majitel v rozhovoru uvedl, že zaměstnanci tento bonus nevyužívali a nové zaměstnance do zařízení nedoporučovali. Výsledky týkající se doporučení práce přátelům se v rozhovorech se zaměstnanci a manažery odráží na konkrétních pozicích. Pozici servírky by kromě jedné dotazované zaměstnanci i manažeři doporučili. Naopak u ostatních pozic se manažeři a také někteří zaměstnanci shodli, že by práci spíše nedoporučili. Jedním z důvodů je pravděpodobně již několikrát zmiňovaná nedostatečná motivace. Dalším z důvodů může být fakt, že ačkoliv byl tento bonus nabízený, nemusel být zaměstnancům vždy poskytnut. Jak uvedla jedna ze servírek v rozhovoru, které i přestože byla přijata na doporučení kamarádky, která již v zařízení pracovala, náborový příspěvek poskytnut nebyl. Poskytnut nebyl ani její kamarádce přestože majitel v tu dobu dle její odpovědi náborový příspěvek nabízel. Pokud tedy majitel, ať už v inzerátu, při pohovoru či při jiné situaci slíbí nějakou formu bonusu, je následně důležité, aby svůj slib dodržel. Vzhledem k současné situaci, kdy se majitel bude snažit o co největší úsporu nákladů, je mu navržen bonus v nižší částce. Zaměstnavateli je navrženo vymežit alespoň 6 000 Kč na jednoho nového zaměstnance, přičemž odměna ve výši 3 000 Kč by byla poskytnuta stávajícímu zaměstnanci a další 3 000 Kč by obdržel zaměstnanec nový. Aby zaměstnancům byla odměna vyplacena, musel by nově přijatý zaměstnanec splnit kritéria spojená s délkou trvání pracovního poměru. Tento benefit bývá většinou vyplacen po skončení zkušební doby. U zaměstnanců na plný úvazek by teda oběma zaměstnancům odměna připadla po skončení zkušební doby nového zaměstnance. V případě přijetí na DPP je majiteli navrženo proplatit odměnu oběma

zaměstnancům po třech měsících v případě, že nový zaměstnanec měsíčně odpracuje minimální počet směn stanovený restauračním zařízením XY.

Dalším benefitem, který byl v rozhovoru uveden jako návrh, je proplacení alespoň jednoho jídla denně. Tato forma benefitu je v současné době velmi populární a je poskytována na většině pracovišť. Vzhledem k tomu, že v případě zařízení XY se jedná o restauraci, neměl by být s realizací tohoto benefitu problém. V případě, že by majitel nesouhlasil s úplným proplacením jídla, je možné navrhnout také alternativu ve formě personálního jídla. Restauraci XY (2021) na svých stránkách uvádí, že během týdne mají nabídku rozšířenou o polední menu kvůli české klientele. Neprodaná jídla by mohla být následující den nabídnuta zaměstnancům za zvýhodněnou cenu dle výše nákupní ceny v rozmezí mezi 20-50 Kč. Vhodné by bylo zavést také druhou variantu lehčího jídla jako například salát a počítat tak také s vegetariány.

Bonus ve formě slev na konzumaci mimo pracovní dobu, který uvádí restaurační zařízení XY (2020c), lze vnímat pozitivně. Restauraci XY (2020c) dále uvádí, že se jedná o slevu 20 % z konečného účtu pro zaměstnance a slevu 10 % z konečného účtu pro rodinu a přátele zaměstnanců.

Zaměstnanci se v současné době shodli, že by práci v restauračním zařízení nedoporučili. 6 z 8 respondentů uvedlo, že by doporučilo pouze práci servírky z důvodu možnosti vysokého výdělku a flexibilního plánování směn. Dále jsou dle výsledků benefity poskytovány pouze servírkám. Zavedení navrhovaných motivačních prvků by posloužilo ke zvýšení motivace u zaměstnanců, což by závěrem přispělo k šíření dobrého jména podniku. Poskytované benefity by měly být rovněž vždy uvedeny v inzerátu, jak již bylo zmiňováno v teoretické části a následně navrhováno v doporučení věnované inzerátu.

Práce s recenzemi

Jako návrh na zlepšení šíření dobrého jména podniku, uvedl jeden z respondentů v šetření reakci restauračního zařízení na recenze. Respondent navrhl věnovat pozornost jak kladným tak i záporným recenzím. Na základě výsledků šetření je formulováno následující doporučení. Konkrétní informace o recenzích byly zjištěny prostřednictvím průzkumu webových stránek poskytujících recenze.

Z průzkumu internetových stránek, prostřednictvím kterých je možné recenzovat restaurace, bylo zjištěno, že zařízení je nejčastěji recenzováno na portálech Tripadvisor.cz, Restu.cz a také na Facebookovém profilu zařízení. Proto bylo zkoumání recenzí zúženo na tyto 3 stránky. Z průzkumu stránek bylo zjištěno, že restaurační zařízení XY je hodnoceno mezi 3,5 až 4 hvězdičkami. Následně je vypsán souhrn nejčastěji se opakujících recenzí na všech 3 portálech. Častěji a také pozitivně hodnotí restauraci zejména cizinci. Naopak hodnocení od tuzemských návštěvníků bývají spíše negativní. Z průzkumu vyplynulo, že nejčastěji si hosté stěžují na drahá a studená jídla, jídla neodpovídající svou kvalitou ceně, ne vždy příjemný personál či neuskutečnění slibované narozeninové/rozlučkové oslavy. Kladně naopak i čeští hosté hodnotí podávané nápoje a to zejména koktejly a pivo. Nápravu těchto negativních recenzí je možné řešit interně přímo v zařízení.

V případě nepříjemného personálu je pravděpodobné, že jedním z důvodů bude právě nedostatečná motivace. Zaměstnanci dle výstupů z rozhovorů nejsou na pracovišti spokojeni a od toho se také odvíjí jejich pracovní výkon. Jedno z doporučení o sjednání nápravy je tedy motivace personálu viz doporučení výše. V případě, že tato metoda nezabere, je nutné tuto situaci řešit s konkrétní osobou a to například jejím pokáráním, sankcionováním a v krajním řešení propuštěním. V rozhovorech bylo uvedeno, že jedním z důvodů návštěvnosti

restauračního zařízení XY je obsluha. Pokud zařízení bude přehlížet nepříjemný personál, vrhá to negativní pohled na celý koncept. Například hosté, kteří zavítají do zařízení poprvé a budou mít zkušenost s nepříjemnou obsluhou, nebudou mít důvod se do restaurace vracet. Tito hosté rovněž nebudou šířit zařízení pozitivní jméno. Je patrné, že z důvodu nedostatečného počtu zaměstnanců, se kterým se zařízení již delší dobu potýká a po opětovném otevření se pravděpodobně potýkat bude, je komplikované ukončit se zaměstnancem v případě nespokojenosti ihned pracovní poměr. Majitel by ale neměl být k těmto situacím lhostejný a měl by se je snažit řešit. K tomu pomůže právě sledování recenzí. Z průzkumu bylo dále zjištěno, že zařízení na recenze nikdy nereaguje. Právě reakce na jednotlivé recenze budí u jejich autorů zájem a do jisté míry spojení se zařízením. Pokud k tomu majitel nemá časové dispozice, měl by tímto úkolem pověřit jednoho z manažerů. Hostům by touto formou mělo být sděleno, že je s jejich zpětnou vazbou pracováno.

Pokud zařízení prezentuje, že se postará o uspořádání narozeninové či rozlučkové párty, a v závěru tak neučiní, vrhá to na něj silně negativní pohled. Pokud bude mít některý z hostů zájem v zařízení pořádat některou z takových akcí, ale na internetu narazí na negativní recenze týkající se těchto služeb, pravděpodobně se rozhodne o pořádání oslavy u konkurence. Odlišný způsob pojetí narozeninových oslav by zařízení mělo pojmut jako plusový bod ve srovnání s konkurenčními zařízeními. Pro úspěšnost je nutné ale služby také realizovat, ne je pouze nabízet. Také v rozhovorech se několikrát opakovalo, že zařízení již není, co bývalo. Rovněž zaměstnanci dále uvedli, že náplní zařízení je mimo jiné pořádání narozeninových a rozlučkových večírků či povídání si s hosty. To lze považovat za jeden z charakteristických rysů, kterým se zařízení XY liší od ostatních restaurací. Restaurační zařízení XY (2021c) uvádí, že školení servírek v tomto odvětví mají na starosti trenérky. Ty dle zařízení také zodpovídají za jejich odvedenou práci. V tomto případě by tedy trenérky a popřípadě také manažeři měli dohlédnout na pracovní povinnosti servírek. V případě, že servírky odmítají tuto práci vykonávat, jedná se o nesplnění pracovních povinností, jelikož i toto je náplní práce v restauračním zařízení XY. Uchazečky na pozici servírky by ale měly být již na pohovoru informovány o celkové náplni práce, aby se mohly rozhodnout, zda mají o tento typ práce zájem. Restaurační zařízení XY (2021c) v materiálech dále uvádí, že každá z trenérek má přiřazenou jistou oblast, za kterou na pracovišti zodpovídá. Zařízení dále uvádí, že jedna z trenérek měla v minulosti na starosti takzvanou „zábavu“. Jejím úkolem bylo dle zařízení školit nové ale i stávající servírky v oblasti různých her či písní. V současné době ale tato trenérka dle restauračního zařízení XY (2021c) v restauraci již nepracuje. Pomoci by v celé této situaci mohlo přiřadit tuto oblast jiné trenérce, která by za ní zodpovídala a nové servírky by již od počátku vedla tímto směrem.

Jako další časté negativum bylo uváděno studené jídlo a také jídlo neodpovídající svou kvalitou ceně. Jak již bylo několikrát zmíněno, restaurace je provozována formou franšízy. Restaurační zařízení XY (2014) uvádí fakt, že musejí dodržovat přesně stanovené standardy a receptury. Z tohoto důvodu co se týče složení jídla, není možné s pokrmy nijak manipulovat a obměňovat je. Co ale zařízení ovlivnit může, je kvalita podávaných pokrmů. Restaurační zařízení XY (2020d) uvádí, že k roku 2020 ukončilo veškeré spolupráce s menšími dodavateli a spolupracuje převážně s dodavateli Makro a Fany. Zaměstnavatel popřípadě manažeři by měli neustále dohlížet na kvalitu přebíraných potravin a také na případné změny v receptuře dodávaných produktů. Co se týče studených jídel, toto mohou pravděpodobně nejvíce ovlivnit kuchaři a servírky. Hotová jídla by měla být co nejdříve doručena na jednotlivé stoly. Ze strany kuchařů by tato situace šla řešit postupným vydáváním objednávek, aby bylo pro servírky reálné jídla co nejrychleji na stoly doručit.

Jak vyplynulo z rozhovorů, restaurační zařízení XY cílí spíše na zahraniční klientelu. Z tohoto důvodu jsou pravděpodobně také nastaveny vyšší ceny, což hodnotí negativně čeští hosté.

V současné pandemické době, kdy není jistota kdy a na jak dlouho se plně otevřou hranice, není možné spoléhat pouze na zahraniční klientelu. Restaurační zařízení XY (2019b) uvádí, že ještě v době existence starší pobočky, nabízelo promo akce na jednotlivé pokrmy a nápoje. Zařízení dále uvádí, že promo akce byly pořádány ve dnech po-čt z důvodu nižší návštěvnosti, než je tomu o víkend. Majiteli je navrženo zavést opětovně promo akce alespoň v této době, kdy pro zařízení bude každý host klíčový. Vzorce pro výpočet slevy z vybrané položky a následně konečná cena položky viz metodika vzorec 7 a vzorec 8. Ceny promo akcí odpovídaly dle restauračního zařízení XY (2019b) slevě ve výši 30 %. Výpočet konečné ceny po zlevnění v den promo akce u vybraného hamburgeru, jehož cenu 250 Kč uvádí restaurační zařízení XY (2021) na svých webových stránkách v nabídce, je následovný.

- $250 \cdot 0,30 = 75$ Kč
- $250 - 75 = 175$ Kč

Cena tohoto hamburgeru by po slevě ve vybraný den činila 175 Kč. Promo akce by se vztahovaly pouze na nejoblíbenější pokrmy, kterými jsou dle průzkumu recenzí právě hamburgery a smažená jídla. Každý den od pondělí do čtvrtka by se promo akce vztahovaly na jiné produkty. Tedy například v pondělí hamburgery, úterý a středa vybrané smažené pokrmy, čtvrtek výhodné drinky. Promo akce by měly být ale také prezentovány tou správnou formou, aby se o nich dozvědělo co nejvíce lidí. Samozřejmostí je jejich umístění na webové stránky zařízení. Dále také na Facebookové stránky restaurace a rovněž Instagramový profil. Prostřednictvím Instagramu je možné také v daný den vždy pomocí takzvaného příběhu připomenout probíhající promo akci. Promo akce byly v restauračním zařízení XY (2019b) v minulosti propagovány formou letáků, jak uvádí v materiálech týkajících se nabídky. V současné době, kdy je k těmto účelům nejvíce využívána síla internetu, lze tuto metodu považovat za méně efektivní. Dále by majiteli v této nelehké době vznikly náklady navíc. Propagování promo akce tímto způsobem, by ale pro zařízení nebylo řešením, jelikož by nebylo informováno širší okolí ale pouze aktuální návštěvníci restaurace. Ti mohou být o probíhajících akcích informováni přímo servírkami před samotným objednááním.

Také reakce zařízení, ať už na chválu či stížnosti, přístup personálu či celková atraktivita týkající se například nabídky, formuje do jisté míry pohled vnějšího okolí na organizaci. Pokud zařízení budí v této oblasti negativní dojem, nebude se tato skutečnost odrážet pouze na nedostatku klientely, ale rovněž i na nedostatku uchazečů o práci či na jejich častém střídání. V zájmu majitele je tedy dbát na to, aby bylo restaurační zařízení XY známé co nejširší veřejnosti a aby v ní budilo celkově kladný dojem.

4 Závěr

Z informací zjištěných prostřednictvím průzkumu restauračního zařízení následně doplněného o kvalitativní výzkum je zřejmé, že se zařízení vybrané k vypracování této diplomové práce potýká s nedostatkem zaměstnanců a to již delší dobu. Ze zjištěných informací vyplývá, že se zařízení potýkalo s nedostatkem zaměstnanců již před vznikem situace spojené s pandemií. Z průzkumu přehledu volných pozic v restauračním zařízení XY (2021) je patrné, že aktuálně zařízení bude poptávat 4 kuchaře a 1 barmana. Majitel v rozhovoru dále doplnil také zájem o přijetí minimálně 6-7 nových servírek na dohodu o provedení práce. To by aktuálně činilo i se stávajícími servírkami 9-10 zaměstnankyň na této pozici. V minulosti, dle jeho slov, zaměstnával i 20 servírek. Z důvodu současného stavu, kdy po opětovném otevření restaurací bude pravděpodobně nařízen omezený počet kapacity, a také z důvodu omezeného počtu zahraničních hostů, bude pro zařízení aktuálně dostačující zaměstnávat 9-10 servírek. Později, při zvýšení počtu návštěvnosti, může zařízení dále zvažovat rozšíření personálu do jeho původní výše.

Veškerá doporučení jsou navrhována tak, aby eliminovala nedostatky, které vyplynuly z rozhovorů se zaměstnanci a manažery. Je zřejmé, že se restaurační zařízení XY potýká s mnoha nedostatky týkajícími se procesu získávání a výběru zaměstnanců. Situace spojená s pandemií, kdy bylo restaurační zařízení s drobnými pauzami uzavřeno téměř na rok, se negativně projevila nejen na jeho počtu zaměstnanců, ale také na jeho finanční stránce. Je tedy patrné, že pro zařízení není možné najednou realizovat všechna doporučení. Z tohoto důvodu je v případě možnosti u nákladnějších doporučení zařízení navržena také jejich levnější varianta.

Díky kvalitativnímu výzkumu je možné určit nejprve pozitiva v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Jako jedno z pozitiv lze vnímat fakt, že zaměstnanci na vyšší pozice jsou získáváni především z vnitřních zdrojů, jak uvádí všichni dotazovaní manažeři. Také majitel doplňuje, že se nejprve snaží vyšší pozice obsadit ze svého personálu. Až v případě, že nedisponuje žádným vhodným kandidátem, volí k získání zdroje vnější. Kladně lze hodnotit zejména fakt, že možnost a vidina kariérního růstu působí na zaměstnance ve většině případů pozitivně. Je nutné ale počítat také s možností vzniku rivality mezi zaměstnanci či nedostatečného respektu ze strany kolegů vůči nově zvolenému vedoucímu. Dále 3 zaměstnanci a rovněž 1 z manažerů v rozhovoru hodnotí kladně rychlou reakci zařízení na projevený zájem. Rychlý zájem ze strany organizace lze vnímat pozitivně hned z několika pohledů. V první řadě okamžitá reakce vrhá pozitivní pohled ze strany uchazeče na organizaci. Následně také organizace zvyšuje své šance uspět u uchazeče. Dále 6 zaměstnanců z 8 dotazovaných hodnotí kladně povědomí o značce u světové klientely. Jedním z hlavních příčin může být fakt, že značka je ve světě velmi populární z důvodu jejího působení v několika státech po celém světě, jak již bylo zmíněno v historii společnosti. Pozitivně značku také ovlivňuje provoz formou franšízy, kdy je sice nezbytně nutné dodržovat jisté standardy, jak bylo rovněž zmíněno výše, nicméně celkový rozjezd průniku na trh je díky povědomí o značce jednodušší. Tuto skutečnost také zmiňuje jeden z respondentů v rozhovoru, kde uvádí, že se domnívá, že majiteli v počátku velmi usnadnila rozjezd byznysu podpora ze strany vlastníků franšízy. Známost a oblíbenost značky u světové klientely zaměstnavateli sice představuje pozitivum ve formě výdělku, nicméně neřeší situaci týkající se problému s nedostatkem zaměstnanců. Dle informací zjištěných z rozhovorů tvoří personál, vyjma zaměstnanců kuchyně, čeští zaměstnanci. Z tohoto důvodu by majitel měl zapracovat na propagaci podniku v České republice. Za poslední pozitivum lze považovat

benefity poskytované servírkám. Ty vnímají kladně všechny 3 dotazované servírky. Jako benefit jim majitel dle výstupů z rozhovorů poskytuje Multisport kartu proplacenou v plné výši či příspěvek na kosmetické služby. Tento benefit vnímají servírky pozitivně zejména z důvodu požadavku ze strany majitele na reprezentativní vzhled.

Následně byla díky kvalitativnímu výzkumu zjištěna také negativa související s procesem získávání a výběru zaměstnanců. Veškerá doporučení jsou zařízení naržena v oblasti nábory zaměstnanců s využitím personálního marketingu. Formulovaná doporučení jsou rozdělena pro lepší přehlednost na dvě části. První část je přímo věnována procesu získávání a výběru zaměstnanců. Druhá část je poté věnována šíření dobrého jména značky za účelem získání zaměstnanců. Povědomí o značce a její dobré jméno totiž rovněž zvyšuje šance k přijetí vhodných uchazečů.

První negativum, které vyplývá z rozhovorů s manažery, je pověření nekvalifikované osoby. Manažeři se v rozhovorech shodují, že by ocenili možnost absolvování odborného kurzu za účelem rozšíření povědomí o dané problematice. Následně se všichni 3 manažeři shodují, že by souhlasili s pověřením k výkonu této činnosti pouze s jedním z nich. Za nejvhodnějšího byl dle výsledků označen manažer B. Z výše zmíněných důvodů se první doporučení týká pověřením pouze jednoho z manažerů, který se bude tímto procesem zabývat. Následně jsou také navrženy 2 varianty vzdělávacího kurzu/školení, což by v závěru vedlo k usnadnění práce manažerovi. První navrhouvanou variantou je absolvování kurzu u společnosti SOVA STUDIO (2021). Celková cena bez DPH činí 3 025 Kč. Druhou navrhouvanou možností je absolvování školení u společnosti Verlag Dashöfer (2021). Cena tohoto školení činí 3 990 Kč. Svou náplní jsou si obě možnosti velmi podobné. I přestože první navrhouvaná varianta vychází levněji, nevýhodou je konání kurzu v Brně, čímž by se výrazně zvýšila cena z důvodů nákladů na dopravu a ubytování. Z tohoto důvodu je jako vhodnější varianta zvoleno školení 2. Další možností pro zařízení by bylo přímé přijetí personalisty. Vzhledem k velikosti zařízení a relativně nízkému počtu zaměstnanců je patrné, že služby personalisty by nebyly využívány denně. Z tohoto důvodu by tato varianta pro majitele představovala zbytečně vysoké náklady.

Další zjištěné negativum úzce souvisí s prvním výše zmíněným negativem. Dle zjištěných informací se jedná o nevhodný stávající inzerát. Jedním z důvodů nevhodné podoby inzerátu může být rovněž neodborná kvalifikace pověřených osob. 2 ze 3 dotazovaných manažerů a také všichni 3 zaměstnanci, kteří byli přijati na základě reakce na inzerát, se shodují, že inzerát neobsahuje dostatečné informace, a jeho podobu nehodnotí pozitivně. Za nejvíce zásadní nedostatek lze dle výsledků z rozhovorů považovat absenci informací o zařízení, neuvedení nabízených benefitů a nepravdivá výše platu. Z průzkumu stávajícího inzerátu na webových stránkách zařízení je patrné, že inzerát na uchazeče může působit nepřehledným dojmem z důvodu sepsání veškerých informací do jednoho odstavce. Majiteli je v doporučení navržena obměna inzerátu. V inzerátu je nezbytné uvedení hlavičky s kontaktními údaji společnosti a následně uvést také krátké představení společnosti. Informace o náplni práce, o plusech poskytovaných ze strany zařízení a také o požadavcích na jednotlivé pozice jsou rozděleny pro lepší přehlednost do bodů. Majiteli je navrženo zejména klást důraz na schopnost prodat veškeré benefity a pozitiva, které mohou jako zařízení nabídnout. Jelikož si dle zjištěných informací zařízení zakládá na přátelské atmosféře, je celý inzerát psán v neformální formě. Jako nejvhodnější možnost by se jevílo pověřit vytvořením inzerátů manažera B. Navrženo je také zvolení vhodného místa k umístění inzerátů v závislosti na nabízených pozicích. Pro pozici barmanů a kuchařů je navrženo jako nejvhodnější místo umístění inzerátů využití portálu Práce.cz a Jobs.cz, se kterými zařízení již spolupracuje. Na zmíněné portály je vhodné umístit inzerát s nabídkou práce také v případě obsazování pozice manažera. V tomto případě je ještě navíc navrženo nabídku umístit na sociální síť

LinkedIn. V případě obsazování pozice servírky se jako nejvhodnější jeví kromě využití pracovních portálů také umístění nabídky na sociální sítě jako je Facebook či Instagram. Samozřejmostí je také umístění inzerátů na webové stránky zařízení.

Jako často se opakující negativum bylo označeno nevhodně zvolené místo konání pohovorů a také chybně předávané informace. Tuto skutečnost uvedli 4 respondenti z 5 dotazovaných. Majiteli je navrženo využití kancelářského prostoru, kterým zařízení disponuje. Dále je majiteli doporučeno klást důraz na pravdivost poskytovaných informací během výběrových pohovorů.

I přestože povědomí o značce u zahraniční klientely zaměstnanci hodnotí pozitivně, její popularitu u tuzemské klientely zaměstnanci nevnímají kladně. 1 z respondentů v rozhovoru uvedl, že před doporučením pracovního místa v zařízení XY od kamaráda, nevěděl o jeho existenci. Majitel by měl usilovat o zvýšení povědomí o značce v České republice zejména z důvodu pravděpodobného zvýšení projeveného zájmu o volnou pracovní pozici. Prvním navrhaným doporučením je spolupráce s portálem PRO RESTU (2021), kdy je v doporučeních navržena také kalkulace cen poskytovaných služeb. Prostřednictvím spolupráce je zařízení umožněno být na 2-4 týdny mezi prvními navrhanými restauracemi na vybraných webových stránkách. Další navrhanou možností propagace je natočení promo/náborového videa, kdy majiteli jsou navrženy 2 společnosti. 1. návrhem je spolupráce se společností Videoprofirmu (2021), která se touto činností zabývá profesionálně. Druhou navrhanou společností je společnost Markusfilm s. r. o. Ta kromě natočení náborového videa slibuje také pomoc při správném zacílení reklamy na Facebookových stránkách. Jako levnější varianta je majiteli navržena spolupráce se studenty Střední průmyslové školy sdělovací techniky Panská či oslovení studentů Filmové a televizní fakulty Akademie muzických umění (FAMU). Pro úspěšnou propagaci je nutné také zvolit vhodné umístění propagačního videa. Zařízení je navrženo kromě umístění videa na vlastní webové, Instagramové a Facebookové stránky využít také opět spolupráci s portálem PRO RESTU (2021), který nabízí i tuto formu propagace. Jako další možnost propagace je navrhaná spolupráce se společnostmi Dáme jídlo či Zásilkovna. Tato spolupráce by pro zařízení představovala téměř nulové náklady ba naopak zvýšení tržeb a jako bonus také jistou formu propagace podniku sloužící ke zvýšení povědomí o značce.

Jako nejvíce se opakující nedostatek byl zjištěn jednoznačně nekvalitní motivační program. Tuto variantu zvolilo 7 z 8 respondentů. Jedná se tedy o 87,5 % z počtu dotazovaných. Prvním doporučením sloužícím k zvýšení motivace je opětovné zavedení motivačních soutěží. Opomenutí by ale neměli být ani zaměstnanci kuchyně a baru. Ti se motivačních soutěží v prodeji potravin nemohou zúčastnit. Z tohoto důvodu je majiteli navrženo zavedení tříměsíčních odměn v podobě poukázky například do drogerie ve výši 1 000 Kč. Ke své práci by měli být motivováni také manažeři, které majitel považuje za velmi důležitý článek v restauračním zařízení. Z tohoto důvodu by neměl opomíjet ani jejich motivaci. Ta je navržena v podobě poskytování 1 % z celkové víkendové tržby za odpracovanou směnu.

Z rozhovorů vyplývá, že majitel poskytuje benefit ve formě úplného proplacení Multisport karty pouze servírkám na hlavní pracovní poměr, což ostatní zaměstnanci nevnímají spravedlivě. Majiteli je v doporučeních navrženo proplacení Multisport karty všem zaměstnancům na hlavní pracovní poměr, kteří o ní projeví zájem. V současné době, kdy majitel zaměstnává na hlavní pracovní poměr 10 zaměstnanců, by se jednalo o částku 5 990 Kč. Pokud by později naplnil svůj plán a zaměstnával 15 zaměstnanců, jednalo by se o částku 8 850 Kč.

Dalším navrhaným doporučením, které povede ke zvýšení motivace a zároveň k možnosti získání nové pracovní síly, je odměna za doporučení nového zaměstnance. Orientačně je

majiteli navrženo vymežit 6 000 Kč na jednoho nového zaměstnance, přičemž by odměna 3 000 Kč připadla novému zaměstnanci a další 3 000 Kč zaměstnanci stávajícímu, za předpokladu, že nový zaměstnanec splní veškeré podmínky, které budou pro vyplacení tohoto bonusu zařízením stanoveny.

Posledním návrhem v oblasti poskytování benefitů je majiteli navrženo proplacení jednoho jídla denně či alespoň poskytnout svým zaměstnancům jedno jídlo za zvýhodněnou cenu.

Jeden z manažerů uvedl jako negativum nedostatečnou reakci zařízení na recenze od hostů. Z průzkumu 3 portálů, na které jsou recenze restauračního zařízení nejvíce umisťovány, jsou zjištěny nejčastěji se opakující. Mezi ty lze řadit drahá a studená jídla, dále jídla neodpovídající svou kvalitou ceně, nepříjemný personál nebo neuskutečnění slibované narozeninové či rozlučkové oslavy. Na závěr jsou majiteli navržena doporučení sloužící k nápravě výše zmíněných recenzí. Majitel by měl usilovat o nápravu těchto recenzí, čímž rovněž přispěje k šíření pozitivní image zařízení. Následně je majiteli také navrženo recenze nepřehlížet a vždy na ně reagovat, čímž poskytuje zpětnou vazbu a dává tím najevo svůj zájem. I formou komunikace s klienty lze ovlivnit pohled veřejnosti na organizaci. Což v závěru také může ovlivnit, ať už pozitivně či negativně, smýšlení uchazeče o práci u dané organizace.

Navrhovaná doporučení jsou formulována tak, aby majiteli napomohla odstranit nedostatky spojené s procesem získávání a výběru zaměstnanců. Veškerá doporučení jsou formulována na základě zjištěných informací v teoretické a praktické části. Součástí doporučení je také zakomponování personálního marketingu, za účelem šíření dobrého jména restauračního zařízení a také značky zaměstnavatele tedy employer branding.

Některá doporučení pro podnik nepředstavují téměř žádné náklady navíc. U některých, pokud to bylo možné, byly navrženy vždy dvě varianty a to dražší a levnější. V této nelehké situaci je úspora nákladů pro podnik jistě důležitá. Zároveň je ale nutné být ochoten alespoň nějaké náklady vynaložit, v případě zájmu o zlepšení situace se zaměstnanci ve vybraném restauračním zařízení. Samotný neustále se opakující proces náboru je totiž rovněž velmi nákladný. V závěru se tedy investice do náprav majiteli vyplatí.

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M, TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

AMBLER, T.; BARROW, S. *The employer brand*. *Journal of Brand Management* [online]. 1996, 4(3), 185-206 [cit. 2021-03-29]. ISSN 1350-231X. Dostupné z: doi:10.1057/bm.1996.42.

BACKHAUS, K. TIKOO, S. *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*. 2004, 9(5), 501-517 [cit. 2021-03-29]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: doi:10.1108/13620430410550754.

BARROW, S. MOSLEY, R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. 2005. 232 s. ISBN 9780470028292.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. *International Journal of Advertising*. 2015, 24(2), 151-172 [cit. 2021-03-29]. ISSN 0265-0487. Dostupné z: doi:10.1080/02650487.2005.11072912.

BEDNÁŘ, V. ET AL. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2016. 192 s. ISBN 978-80-271-9383-7.

BURNETT, B. EVANS, D. *Designérem vlastního života*. Jan Melvil Publishing v Brně. 2016. ISBN 978-80-7555-016-3.

D'AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. 5. vydání. Olomouc : ANAG, 2014. 487 s. ISBN 978-807-263-869-7.

DAVIES, G. *Employer branding and its influence on managers*. *European Journal of Marketing* [online]. 2008, 42(5/6), 667-681 [cit. 2021-03-29]. ISSN 0309-0566. Dostupné z: doi:10.1108/03090560810862570.

DRÁBOVÁ, R. LEVOVÁ, J. FILÍNOVÁ, T. *Písemná a elektronická komunikace*. 1. vydání. Nakladatelství Fragment, s. r. o. 2014. 124 s. ISBN 978-80-253-1802-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. ET AL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vydání. C. H. Beck. Praha. 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGER, L., MIČÍK, M., ŘEHOŘ, P. *Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic trans of an ideal employer*. *E + M Ekonomie a management*. 2018, 21(1), 224-237. ISSN 121236609. doi:10.15240/tul/001/2018-1-015.

EVANGELU, J. E. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava : Key Publishing. 2013. 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.

FURU, N. *The best heads are online*. *Personal og ledelse*. 2011.

GEISLEROVÁ AT AL. *Mít přehled. „Průvodce informačními a poradenskýmislужbami pro mládež v ČR“*. 1. vydání. Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Praha. 2012. 252 s. ISBN 978-80-87449-02-8.

HARANTOVÁ, L. *Vnímání sociální reklamy vysokoškolskými studenty*. 1. vydání. Zlín : VeRBuM. 2014. 154 s. ISBN 978-80-87500-52-1.

- HORVÁTHOVÁ, P. BLÁHA, J. ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy.* Management Press. 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci.* 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JANIŠOVÁ, D. KŘÍVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- PAUKNEROVÁ, D., JAROŠOVÁ, E., LORENCOVÁ, A. ET AL. H. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace.* Praha : Management Press, 2016. 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- JESENSKÝ, D. *Marketingová komunikace v místě prodeje. POP, POS, in-store, shopper marketing.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2018. 512 s. ISBN 978-80-271-9267-0.
- JEŽKOVÁ ET AL. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace.* Brno : Akademie Sting, o. p. s. 2015. 399 s. ISBN 978-80-87482-30-8.
- JÖRN, A. *New ways of personnel marketing and recruitment.* Ancor Academic Publishing, Hamburg. 2015. ISBN 978-3-95489-900-5.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-802-472-497-3.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj.* 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2012. 152 s. ISBN 978-80-7640-8.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 5. vydání. Management Press. 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KŘÍŽEK, F. NEUFUS, J. *Moderní hotelový management.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
- LOSEKOOT, M. VYHNÁNKOVÁ, E. *Jak na síť. Ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích.* Brno : Jan Melvin Publishing, s. r. o. 2019. ISBN 970-80-7555-085-9.
- MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu.* Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- MYSLIVCOVÁ, S., MARŠÍKOVÁ, K. *How to recruit employees: application of selected personnel marketing tools in regions of the Czech Republic and Germany. Trendy v podnikání.* 2019, 9(4), 64-74. ISSN 18050603. doi:10.24132/Jbt.2019.9.4.64_74.
- NEŠČÁKOVÁ, L. MARELOVÁ, L. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony krok za krokem.* 2013. 256 s. Praha : Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4622-7.
- PEASE, A. PEASE, B. *Řeč těla na pracovišti.* Praha : Portál. 2012. 125 s. ISBN 978-80-262-0152-6.
- PECHOVÁ, J. ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum. Moderní nástroje výběru zaměstnanců.* Albatros Media a. s. 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-465-3.
- REIS, G. G.; BRAGA, B. M. *Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. Revista de Administração.* 2016, 51(1), 103-116 [cit. 2021-03-29]. ISSN 19846142. Dostupné z: doi:10.5700/rausp1226.

- ROSETHORN, H. *The Employer Brand keeping faith with the deal*. Gover Publishing, ltd. 2009.
- SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání. Rady a tipy pro uchazeče*. 3. vydání. Praha :GradaPublishing, a. s. 2012. 112 s. ISBN 978-80-247-4407-0.
- SIVERTZEN, A. M., NILSEN, E., OLAFSEN, H. A. *Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media*. *Journal of Product & Brand Management*. [online]. 2013.
- SMEJKAL, V. BACHRACHOVÁ, H. *Velký lexikon společenského chování*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2011. 400 s. ISBN 978-80-247-3650-1.
- SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. ET AL. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STRUTZ, H. *Strategien des personalmarketing: was erfolgreiche unternehmen besser machen*. Gabler Verlag. 1992. 306 s. ISBN 978-34-091-3848-2.
- ŠAFRÁNKOVÁ, J. M. ŠIKÝŘ, M. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: Výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava : KeyPublishing, s. r. o. 2017. 72 s. ISBN 978-80-7418-279-2.
- ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2017. 168 s. ISBN 978-80-271-9261-8.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha :GradaPublishing, a. s. 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha :GradaPublishing, a. s. 2016. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.
- TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století. Techniky moderního recruitmentu*. 1. vydání. Praha : GradaPublishing, a. s. 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-2361-2.
- TOMŠEJ, J. *Diskriminace na pracovišti*. 1. vydání. Praha :GradaPublishing, a. s. 2020. 176 s. ISBN 978-80-271-1960-8.
- VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, J. SRPOVÁ, J. ET AL. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha :GradaPublishing, a. s. 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha :GradaPublishing, a. s. 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. BINAR, J. *Image a firemní identita*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-1592-2.
- VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2018. 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.
- WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WILTON, N. *Anintroducion to humanresource management*. 3 vydání. Los Angeles: SAGE, 2016. 520 s. ISBN 978-147-395-419-9.

Internetové zdroje

CENTRUM SLUŽEB A PODNIKÁNÍ. *Personalista - on-line se získáním profesní kvalifikace s garancí MPSV*. [online]. 2021. Dostupné z: https://www.sluzbyapodnikani.cz/kurzy/personalistika-on-line-kurz/?gclid=EAJaIQobChMI3vuisuiT8AIVPYBQBh2eHwJ1EAAYAiAAEgKyU_D_BwE.

DÁME JÍDLO. *Dáme market*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.damejidlo.cz/c/blog/dame-market/>.

DÁME JÍDLO. *Podmínky užití pro partnery*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://euvo-images.foodora.com/marketing/production/cz/images/nl/Podm%C3%ADnky%20pro%20partnery/Podm%C3%ADnky%20pro%20partnery%20-%2016.12.2020.pdf?v=1569909600>.

JOBS.CZ. *Agent Jobs.cz: pomocník, který vám dohodí lepší práci*. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/pomocnik-ktery-vam-dohodi-lepsi-praci/>.

JOBS.CZ. *Jobs.cz je tu s vámi už 25 let. Pomáhá, motivuje, inspiruje. V každé situaci. A bude i dál*. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/jobs-cz-je-tu-s-vami-uz-25-let-pomaha-motivuje-inspiruje-v-kazde-situaci-a-bude-i-dal/>.

MARKUSFILM S. R. O. *Firemní videa*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.markusfilm.com/cs/price/firemn-videa>.

ORANGE ACADEMY, S. R. O. *Rekvalifikační kurz Personalistika* [online]. 2021. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/kurzy-personalistiky/rekvalifikacni-kurz-personalistika>.

PAYLAB. *Personalista. Lidské zdroje a personalistika* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>.

PRO RESTU. *Dejte o sobě vědět* [online]. 2021. Dostupné z: <https://pro.restu.cz/propagace/#price-list>.

TRIP ADVISOR. *Recenze restaurační zařízení XY*. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/restauracni-zarizeni-XY.html#REVIEWS>.

RESTU. *Hodnocení restaurační zařízení XY*. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.restu.cz/restauracnizarizeniXY/hodnoceni/#tabs>.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Nabídka*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://restauracnizarizeniXY.cz/cs/nabidka/>.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *O nás*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://restauracnizarizeniXY.cz/cs/onas/>.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Recenze*. [online]. 2020. Dostupné z: https://www.facebook.com/restauracnizarizeniXY/reviews/?ref=page_internal.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Volné pozice*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://restauracnizarizeniXY.cz/cs/volnepozice/>.

SLOUKOVÁ, D. *Základní metody vědecké práce*. Dopracované téma. [online]. 2021. Dostupné z: http://filosofia.cz/files/filosofie_jinak/zakladni_metody.pdf.

SOVA STUDIO, s. r. o. *Kurz nábor a výběr zaměstnanců*. [online]. Dostupné z: <https://www.sovastudio.cz/personalistika-a-pracovni-pravo/kurz-nabor-a-vyber-zamestnancu>.

STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA SDĚLOVACÍ TECHNIKY. *Filmová a televizní tvorba*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.panska.cz/obory-fft>.

STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA SDĚLOVACÍ TECHNIKY. *Audiovizuální technika*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.panska.cz/obory-avt>.

THOM, N. *Personelmarketing*. 2008. Dostupné z <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M1008%20Personalmarketing.pdf>.

VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o. *Nábor a výběr zaměstnanců, vedení výběrových rozhovorů*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/nabor-a-vyber-zamestnancu-vedeni-vyberovych-rozhovoru-personalnich-procesu-productsmmr/>.

VIDEOPROFIRMU. *Profesionální video produkce a reklamy, které si můžete dovolit. Promo video/video vizitka*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.videoprofirmu.com/cenik-video-produkce-animace-reklama/>.

VIDOPROFIRMU. *Profi video, které si můžete dovolit*. [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLG3ovVu2CrYY1gPLN6VWpGXsOisWhbApE>.

ZÁSILKOVNA. *Proč se vyplatí stát se výdejním místem Zásilkovny?* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/partneri/mame-pro-vas-nove-zakazniky>.

Vnitropodnikové materiály

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Historie společnosti*. Praha. 2010.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Historie společnosti. Koncept*. Praha. 2014.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Interní materiály. Provoz*. Praha. 2018a.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Interní materiály. Provoz*. Praha. 2019a.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Historie společnosti*. Praha. 2020a.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Historie společnosti - prostory*. Praha. 2021a.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Mzdový systém*. Praha. 2021b.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Nabídka*. Praha. 2019b.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Popis pracovních pozic*. Praha. 2021c.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Přehled volných pracovních pozic*. Praha. 2021d.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Přehled zaměstnaneckých výhod v roce 2018*. Praha. 2018b.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Přehled zaměstnaneckých výhod v roce 2020*. Praha. 2020c.

RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ XY. *Spolupráce*. Praha. 2020d.

Seznam příloh

Příloha 1 Obrázek 1 příklad struktury životopisu.....	I
Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor majitel - vzor.....	II
Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor majitel – otázky + odpovědi	III
Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor manažeri - vzor.....	VIII
Příloha 5 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi manažer A.....	IX
Příloha 6 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi manažer B.....	XVI
Příloha 7 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi manažer C.....	XXI
Příloha 8 Polostrukturovaný rozhovor zaměstnanci - vzor.....	XXIV
Příloha 9 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi servírka.....	XXV
Příloha 10 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi servírka.....	XXVII
Příloha 11 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi servírka.....	XXX
Příloha 12 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi kuchař.....	XXXII
Příloha 13 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi barmanka.....	XXXV
Příloha 14 Tabulka 1 porovnání cen kurzů/školení.....	XXXVIII
Příloha 15 Aktuální inzerát restauračního zařízení XY	XXXIX
Příloha 16 Návrh inzerátu.....	XL

Přílohy

Příloha 1 Obrázek 1 příklad struktury životopisu

<p>Životopis</p> <p>Základní osobní údaje: Jméno, příjmení, titul Adresa, telefon, e-mail</p> <p>Údaje o dosaženém vzdělání: Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), setříděno od nejaktuálnějšího Zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň</p> <p>Údaje o specifických znalostech a dovednostech: Jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.</p> <p>Datum, podpis</p>

Zdroj: Šikýř (2016, s. 99)

Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor majitel - vzor

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Šeflová a studuji Vysokou školu ekonomie a managementu v Praze obor management firem. Ráda bych se Vás zeptala na několik otázek týkajících se získávání a výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY. Cílem rozhovoru je zjistit informace o získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti, které následně zpracuji v mé diplomové práci. Pokud budete mít zájem, budu Vás o výsledcích informovat. Předem děkuji za Váš čas.

1. Proces získávání zaměstnanců na vybranou pozici:
 - kdo je pověřen (je odborně způsobilý);
 - jak probíhá;
 - z jakých zdrojů na vyšší pozice (vnitřní/vnějších);
 - spolupráce s agenturami, úřady práce;
 - požadavky kladené na jednotlivé pozice (odborná způsobilost).

2. Dopad současné situace na zařízení:
 - nedostatek zaměstnanců po opětovném otevření;
 - způsob řešení vzniklé situace.

3. Výběr na konkrétní pozici:
 - využívané metody;
 - zohledňovaná kritéria.

4. Budování dobrého jména značky:
 - jak;
 - způsob motivace;
 - možnost poskytování benefitů za doporučení zaměstnance;
 - poskytování benefitů;
 - rozvoj zaměstnanců.

5. Plány se zařízením po opětovném otevření:
 - změny v procesu získávání a výběru.
 - změny v budování image podniku.

Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor majitel – otázky + odpovědi

1. Proces získávání zaměstnanců na vybranou pozici:

Kdo je v restauračním zařízení XY pověřen získáváním zaměstnanců?

Získáváním zaměstnanců jsou pověřeni manažeři. Jeden se více stará o celkový proces a později i řešení smluv a podobně, ale jinak nemám určeného nikoho jako hlavního. Většinou kdo má směnu, tak danou situaci řeší. V současné době pracují v restauraci 4 manažeři. Jeden z nich mě zastupuje ve veškerých důležitých situacích, takže ten jediný se tímto procesem nezabývá.

Znáte průběh tohoto procesu?

Konkrétní průběh neznám. Jak jsem řekl, o to se mi starají manažeři a veškeré pravomoci koho osloví a jak nechávám na nich.

Z jakých zdrojů jsou získávání zaměstnanci na vyšší pozice?

Pozice manažera je jediná pozice, kterou mám na starosti obsazovat já. Už jsem to za dobu provozování restauračního zařízení dělal několikrát a většinou to bylo ze zdrojů vnitřních tým, že jsem některého ze schopných zaměstnanců povýšil. Pouze v pár případech jsem využil vnější zdroje a to konkrétně portál Práce.cz. V současné době u nás pracuje pouze jeden manažer, který byl obsazen z vnějších zdrojů a měl předchozí zkušenosti s manažerskou pozicí. Ten také řeší právě smlouvy a podobně.

Spolupracujete při získávání zaměstnanců s personálními agenturami či úřady práce?

S agenturou spolupracujeme pouze při obsazování pozic na kuchyň. Většinou se jedná o pomocnou sílu.

Uvažoval jste o navázání spolupráce s personálními agenturami při hledání zaměstnanců na pozici servírek?

O tom jsem popravdě nepřemýšlel, nemám celkově moc čas tyto věci řešit. Z tohoto důvodu si vybírám manažery, na které se mohu spolehnout a kteří restauraci povedou jako svou vlastní. Každopádně kdyby mi některý z manažerů předložil tento návrh rovnou i s nějakými fakty, jako je cena služeb a podobně, byl bych o tom ochoten přemýšlet.

Jaké požadavky kladete na jednotlivé pozice? Požadujete po zaměstnancích například odbornou způsobilost?

Co se týče manažerů, tak na tom nelpím. Jak jsem řekl, většinou tuto pozici obsadím povýšením a to buď z kuchaře, barmana nebo servírky. Pokud tuto pozici potřebuju obsadit a v restauraci zrovna nepracuje nikdo, kdo by se mi na tuto pozici hodil, potom oslovuji kandidáty z venku. V tomto případě už koukám na to, jestli mají nějaké zkušenosti s vedením lidí a tak dále. Přeci jenom své zaměstnance znám a odhadnu, kdo má na tuto pozici

předpoklady. Z venku bych asi nenajal kuchaře s tím, že mi půjde dělat manažera. U kuchařů oceňuji, pokud mají nějakou zkušenost. Převážně se jedná o jídla nenáročná na přípravu, ale nabízíme zde také jídla, jako jsou steaky, žebra a také česká polední menu, které už vyžadují alespoň nějakou znalost. Servírky většinou najímáme bez předešlých zkušeností. Pracují zde holky brigádně hlavně během školy. Nedbáme tady na nějaké profesionální servírování. Barmani byli zatím vždy vyučeni v oboru a většinou také s předešlými zkušenostmi. Přeci jenom denně na baru vyjede několik objednávek a zejména o víkendu bývají směny hektické. Z tohoto důvodu požaduji na tuto pozici někoho, kdo v tom, jak se říká, umí chodit.

2. Dopad současné situace na zařízení:

Domníváte se, že se po opětovném otevření budete potýkat s nedostatkem zaměstnanců?

Myslím si, že současná situace bude mít a už vlastně má opravdu fatální následky pro mnoho gastronomických podniků. Moje restaurace je v centru Prahy, už první vlna byla opravdu náročná, ale zvládli jsme to. Po otevření jsme jeli na takový úsporný režim, jelikož naši hlavní klientelou jsou cizinci a ti oproti situaci před pandemií nechodili. Naopak Češi začali chodit o něco více, ale jelikož jsme cenově uzpůsobeni právě pro cizince, museli jsme ceny poupravit a také vymyslet jiné akce, které by českou klientelu nalákaly. Jaká bude situace po otevření téměř po půl roce, si netroufám odhadnout. Zaměstnance se snažím furt držet. Ale jak jsem říkal, většina holek pracuje v restauraci brigádně a je jasné, že ty si všechny našly jiné práce. Je otázka, zda se budou chtít po otevření vracet nebo ne. Před pandemií jsem měl 4 holky na hlavní pracovní poměr. Jedna ale během druhé vlny dala výpověď, protože našla jinou práci na hlavní pracovní poměr. Zbylé 3 zatím zůstávají, ale je otázkou, jak dlouho jim to vydrží a jak dlouho budeme muset mít ještě zavřeno.

Jak to bude s barmany či kuchaři?

Co se týče barmanů, tam se střídají dva a v současné době mám pouze jednoho. Také kuchařů nemám dostatek. Měl jsem vždy jednoho vedoucího kuchyně a zbytek byl obsazen právě prostřednictvím agentury a bývali to nejčastěji zaměstnanci z Ukrajiny. Doufám, že po opětovném otevření budou moci znovu přijet a pracovat zde. V minulosti jsem zaměstnával třeba i 20 servírek na dohodu o provedení práce. Dále také další 2 pomocné barmany opět na dohodu. Po znovu otevření mám v plánu najmout minimálně 6-7 servírek, abych jich měl alespoň 10. Tím, že mám 3 na hlavní pracovní poměr, bude většina směn pokryta. Doufám ale ve variantu, že cizinci opět začnou jezdit a směny budou vytížené. Také pozici barmana potřebuji obsadit. Stejně tak pozice kuchaře, kde bych chtěl najmout více českých zaměstnanců.

Máte v současné době provoz formou okénka?

Okénko nemáme. Na konci první vlny jsme ho zkusili, pár lidí přišlo, ale jednalo se o objednávky pouze piva s sebou. Naše restaurace je zaměřena na uvolněnou zábavnou atmosféru a lidé si sem chodí odpočinout, zasmát se. Pořádáme také různé soutěže pro hosty, kteří se chtějí zapojit. Nikdo si sem moc nechodí pro objednávky s sebou. Z tohoto důvodu se nám okénko nevyplatilo.

Máte plány do budoucna, jak budete vzniklou situaci řešit?

Plány do budoucna řeší opět manažeři, kteří se tím budou zabývat. Problém je ten, že nikdo nevíme, kdy se bude otevírat, tudíž přijímat teď nové zaměstnance nedává smysl. Až se otevře, bude to asi hektické.

3. Výběr na konkrétní pozici:

Jaké metody využíváte k výběru zaměstnanců?

Zaměstnance nevybíráme nijak složitě. Zkoumání jsou prostřednictvím výběrového pohovoru. V minulosti jsme měli vždy dvě kola pohovoru. V prvním kole manažeři zhodnotili, zda se uchazeč na pozici hodí. Pokud ho hodnotili kladně, poslali ho do druhého kola ke mně. To už byla vždy pouze formalita. Zaměstnance jsem vždy přijal. Přišlo mi to trochu jako ztráta času. Manažeři vždy vybrali správně a já jejich úsudku věřím.

Jaká kritéria při výběru zohledňujete?

Záleží, o jakou pozici se jedná. Zohledňujeme věk. Celkově najímáme spíše mladší zaměstnance. V případě servírek se věk pohybuje hlavně mezi 17-30 lety. V případě barmanů to bývá mezi 20-40 lety. Podobně je to také u manažerů. Nejmladšímu je 27 a naopak nejstaršímu 40. U kuchařů věk neřeším.

Mluvíte o servírkách v ženském rodě. Najímáte na tuto pozici pouze ženy?

Ano na pozici servírky zaměstnáváme pouze ženy. Restauraci provozují pod franšízou a koncept je zaměřen právě na dámskou obsluhu.

Požadujete po zaměstnancích také lékařskou prohlídku?

Ano lékařskou prohlídku také vyžadujeme. Zatím se nám ale nestalo, že bychom již vybraného vhodného uchazeče nepřijali kvůli zdravotnímu stavu.

4. Budování dobrého jména značky:

Jakým způsobem se snažíte budovat Vaši značku dobré jméno?

Já se domnívám, že nás zná většina lidí. Převážně tedy muži a mladí. V minulosti jsme se propagovali pomocí letáčků. V současné době hlavně skrze Instagram.

Využívá Vaše zařízení placenou formu reklamy?

To nevyužívám. O Instagram se v minulosti starala bývalá servírka, která později pracovala v reklamní agentuře a měla s propagací zkušenosti. Časově to ale s další prací nezvládala a tak se o Instagram začala starat moje žena.

Vaše žena má s propagací nějaké zkušenosti?

Pro ženu to byla premiéra, ale věnovala tomu opravdu hodně času. Já si myslím, že dát pár fotek na sociální sítě není nic těžkého a zvládne to vesměs každý.

Jakým způsobem se snažíte motivovat své zaměstnance?

V minulosti jsme pořádali různé motivační soutěže v podobě nabídkového prodeje za různé hmotné nebo finanční odměny. Později tyto soutěže byly zrušeny. Každý rok také pořádáme vánoční večírek a s manažery a trenérkami také Teambulding.

Trenérky jsou také servírky?

Ano trenérky jsou servírky, které byly povýšeny. Mají vyšší plat a také vyšší pravomoci. Zaučují nové servírky, zaučují také budoucí trenérky, pomáhají manažerům, dohlíží na chod směny a tak dále. Servírky se snažím motivovat i tím, že mají vidinu povýšení. Stejně tak kuchaři, kteří mají možnost povýšení na vedoucího kuchyně. Prostě se snažím, aby zaměstnanci měli vidinu nějakého posunu a měli zájem u nás pracovat co nejdéle.

Nabízíte zaměstnancům nějaké benefity?

Benefity poskytují servírkám na hlavní pracovní poměr a to v podobě proplacení Multisport karty. Dále mají servírky na hlavní pracovní poměr měsíční bonus 2 000 Kč na kadeřnici, kosmetiku, manikúru, solárium či jiné zkrášlovací procedury. Náš koncept požaduje po servírkách určitou reprezentativnost. Z tohoto důvodu si vymyslely benefit přímo servírky. Já jsem s tím neměl sebemenší problém. Servírky přinesou vždy účtenku a procedura je jim proplacena ve výši maximálně 2 000 Kč za měsíc. Benefity v inzerátu neuvádíme.

Nabízíte benefity také zaměstnancům na jiných pozicích?

Manažeři mají nárazově možnost například výhodně objednávkou z Makra. Také mají možnost odnést si nezpracované potraviny z kuchyně či něco z baru.

Nabízíte zaměstnancům odměnu za doporučení nového zaměstnance?

Benefity za doporučení jsem v minulosti poskytoval jak zaměstnanci, který doporučil tak také novému zaměstnanci.

Tento benefit jste později zrušil?

Oficiálně nezrušil, ale přišlo mi, že tato forma získávání začala stagnovat, a tak se o tom nějak přestalo mluvit.

Nabízíte náborový příspěvek pro nové zaměstnance?

Náborový příspěvek nenabízíme, ale nezní to jako úplně špatný nápad. Je pravda, že lidé na peníze slyší a to zejména v této době.

5. Plány se zařízením po opětovném otevření:

Domníváte se, že by v procesu získávání a výběru zaměstnanců měly být zavedeny změny?

Změny by se určitě zavést měly, neboť se s problémem se zaměstnanci potýkáme již delší dobu. Já spoléhám na to, že po této krizi bude hodně lidí bez práce a budou hledat řekněme cokoliv, takže snad bude jednodušší pozice obsadit. Zejména když neklademe na obsazení pozic kdovíjaké požadavky. Konkrétní změny budou mít ale na starosti opět manažeři. Oni vždy něco vymyslí a později mi jejich nápad představí a já ho buď schválím, nebo ne.

Jaké máte plány s restauračním zařízením XY po opětovném otevření?

Tato situace nás všechny poučila nespolehat pouze na zahraniční klientelu. Vzhledem k tomu, že je náš koncept známý spíše pro cizince, protože stejné restaurace jsou v několika zemích po celém světě, přál bych si, abychom se zaryli více do povědomí také Čechům.

Přál bych si, aby zařízení fungovalo opět tak dobře, jako před pandemií. Můj hlavní cíl je udržet si zaměstnance, se kterými jsem spokojen a na které se mohu spolehnout. Dále bych chtěl opětovně zavést různé soutěže a podobně, které dříve byly samozřejmostí, ale postupně se z těchto tradic ustupovalo. Tím, že budu mít mezi servírkami pravděpodobně mnoho nových děvčat, je zde šance je k tomu vést již od začátku.

Co myslíte konkrétně těmi soutěžemi?

Tento koncept si zakládá na uvolněné atmosféře, zábavě, relaxu. Proto k nám lidé chodí. Často na rozlučky se svobodou. Kdy pro ně servírky kromě obsluhy pořádají různé show a to v podobě zpívání narozeninových a rozlučkových písniček, pořádání soutěží pro hosty a podobně.

Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor manažeri - vzor

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Šeflová a studuji Vysokou školu ekonomie a managementu v Praze obor management firem. Ráda bych se Vás zeptala na několik otázek týkajících se získávání a výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY. Cílem rozhovoru je zjistit informace o získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti, které následně zpracuji v mé diplomové práci. Pokud budete mít zájem, budu Vás o výsledcích informovat. Předem děkuji za Váš čas.

Délka a typ pracovního úvazku:

1. Odborná způsobilost:
 - vyučení v oboru/absolvování kurzu.
2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:
 - jak probíhá;
 - z jakých zdrojů na vyšší pozice (vnitřní/vnějších);
 - metody využité k oslovení;
 - spolupráce;
 - využití sociálních sítí k oslovení uchazečů (Facebook, Instagram, LinkedIn) + jiná forma umístění nabídky pracovního místa;
 - popis inzerátu (servírka, barman, kuchař);
 - požadované dokumenty od uchazečů;
 - nejhůře obsazovaná pozice + příčiny;
 - hlavní důvod nedostatku vhodných uchazečů.
3. Proces výběru zaměstnanců:
 - oslovení vhodného uchazeče;
 - využívané metody;
 - zohledňovaná kritéria (věk, pohlaví..);
4. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:
 - dopad;
 - nedostatek zaměstnanců po opětovném otevření;
 - návrhy na řešení vzniklé situace;
 - návrh změn v procesu získávání a výběru po opětovném otevření.
5. Značka zaměstnavatele:
 - zhodnocení;
 - návrhy na zlepšení;
 - motivace;
 - poskytování benefitů;
 - rozvoj;
 - doporučení práce někomu dalšímu.

Příloha 5 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi manažer A

Délka a typ pracovního úvazku: 8 let, hlavní pracovní poměr

1. Odborná způsobilost:

Kdo je v restauračním zařízení XY pověřen procesem získávání a výběru zaměstnanců?

U nás není určen nikdo konkrétní, většinou se o tento proces staráme nárazově všichni manažeři.

Máte odbornou způsobilost, popřípadě absolvoval jste nějaký kurz v tomto oboru?

Já jsem začínal na provozovně na pozici kuchaře, po nějaké době jsem se stal vedoucím kuchyně a při otevření nové pobočky mi bylo nabídnuto místo manažera. Žádnou předchozí zkušenost jsem v tomto oboru neměl.

Někdo z ostatních manažerů má s touto prací zkušenosti?

Jeden již v minulosti na pozici manažera pracoval, ten má na starosti také veškeré smlouvy a podobně. Ale myslím si, že se věnoval také spíše provozu zařízení, než že by měl na starosti nábor zaměstnanců.

Je tedy možné, že jeden uchazeč mluví při náboru s několika manažery?

Ano stává se, že po telefonu s uchazečem mluvím já, ale pohovor vede někdo jiný.

Jakým způsobem si s manažery předáváte informace o uchazeči?

Informace si většinou předáváme přes telefon. Je pravda, že já celkově nábor zaměstnanců nemám rád. Jsem spíš zaměstnanec přes kuchyň, kontrolu kvality, plánování směn a tak dále. Když mám mít pohovor, cítím se nesvůj.

Ocenil byste od majitele možnost absolvování kurzu, kde byste byl seznámen s touto problematikou?

To bych ocenil určitě, jak jsem říkal, komunikace s uchazeči, vedení pohovorů a jiné nejsou úplně má oblíbená činnost. Nejspíš by nám všem nějaký krátký informační kurz pomohl.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jak byste zhodnotil proces získávání zaměstnanců?

Jako často se opakující. U nás se zaměstnanci hledají poměrně často.

Co vnímáte jako hlavní příčinu častého střídání zaměstnanců?

Domnívám se, že zaměstnanci nejsou asi úplně motivováni a také nemají vidinu žádného pracovního posunu. Po nějaké době stereotypní práce si myslím, že je to omrzí. Servírky v minulosti motivovalo alespoň spropitné od hostů. To se ale po první vlně změnilo a myslím si, že po opětovném otevření to bude to stejné, dokud nezačnou jezdit cizinci. Také plat právě například na pozici servírky není kdovíjak vysoký, jelikož se počítalo s vysokým přívýdělkem v podobě spropitného. Z tohoto důvodu si myslím, že konkrétně servírky v restauračním zařízení nevydrží moc dlouho. Dalším důvodem je také to, že vnímají tuto práci jako přechodnou. Ve většině případu zde pracují servírky brigádně. Právě na pozici servírek nejčastěji hledáme zaměstnance. Pozice kuchařů, manažerů a barmanů je stabilnější.

Zaměstnanci na vyšší pozice jsou získávání spíše z vnitřních či vnějších zdrojů?

Na vyšší pozice spíše z vnitřních. Jedná se o pozice trenérek, vedoucích kuchyně a také manažerů. Jak trenérky tak vedoucí kuchyně byli vždy získáni z vnitřních zdrojů. Manažeri párkrát i z vnějších, ale většinou byl vždy někdo na tuto pozici povýšen.

Jaké metody využíváte k oslovení uchazečů?

Zaměstnance oslovujeme nejvíce skrze pracovní portály jako je Práce.cz nebo Jobs.cz.

Využíváte k oslovení uchazečů také sociální sítě jako například Facebook, Instagram či LinkedIn?

Zkoušeli jsme i přes Facebook a Instagram, ale tato varianta pro nás nebyla moc efektivní.

Z jakého důvodu pro Vás tato metoda nebyla dle Vašeho názoru efektivní?

Nemáme celkově moc sledujících. Jak na Instagramu tak na Facebooku. Hlavně nejvíce nás sledují cizinci a také muži.

Spolupracujete při získávání zaměstnanců s personálními agenturami nebo s úřady práce?

Spolupracujeme s agenturami poskytujícími zaměstnance. Agentury využíváme ale pouze na obsazení pozic na kuchyni.

Uvedl jste, že právě na pozici servírky nejčastěji hledáte zaměstnance. Přemýšleli jste využít zprostředkovatelské agentury také při obsazování pozic servírek?

Je pravda, že by nám to práci výrazně ulehčilo a také by asi byla větší možnost zaměstnance získat. Ale tato metoda bývá celkem finančně náročná a nejsem si jistý, zda by na tuto možnost majitel přistoupil.

Zkusil jste majiteli vypracovat návrh s konkrétní kalkulací daných služeb?

Ne takový návrh jsem nikdy nezpracoval. U nás je problém, že celkový chod restaurace stojí hlavně na nás a tím, že se střídáme na směny, nikdy svěřený úkol nemůžeme dotáhnout úplně do cíle sami. Na nějakou práci navíc nemáme úplně čas.

Nemyslíte si, že by bylo ze strany majitelé vhodné pověřit touto prací pouze jednoho z manažerů? Popřípadě najmout na tuto pozici někoho nového?

Myslím si, že by to určitě bylo řešení a ne špatné. Nejsem si jistý, že by majitel chtěl investovat do dalšího člověka, který by měl na starosti pouze nábor zaměstnanců. Na druhou stranu určit jednoho z nás by bylo asi nejlepší. Ten by se tomu věnoval plně + nějaké drobné jiné úkoly by měl stále na starosti a jeho zbylá práce by se rozdělila mezi nás ostatní. To by dle mě bylo nejefektivnější.

Měl byste z Vašich řad někoho konkrétního, který by se na tuto pozici hodil nejvíce?

Podle mě by se nejvíce hodil manažer, který má na starosti přípravu smluv. Umí dobře jednat s lidmi, zaměstnanci ho mají rádi a celkově se v tomto odvětví orientuje podle mého názoru nejlépe z nás.

Popište prosím podobu inzerátu na jednotlivé pozice.

Vlastně všechny inzeráty jsou si svým způsobem velmi podobné. Vždy uvedeme konkrétní pozici, ve zkratce náplň práce a také požadavky na pozici.

Uvádíte v inzerátu také mzdu?

Mzdu uvádíme ale ne konkrétně. V inzerátu uvádíme u servírek například výdělek až 50 000.

Tato částka je pevná složka mzdy nebo mzda s benefity?

Ne základní mzda je výrazně nižší. Jedná se o mzdu + možný výdělek pomocí spropitného.

Spropitné je ale vcelku pohyblivá složka mzdy. Uvedl jste, že vlivem pandemie spropitné výrazně kleslo. Tato forma benefitů také není poskytována zaměstnavatelem, ale jedná se o ohodnocení práce zaměstnance zákazníkem. Nemyslíte si, že tato skutečnost může po nástupu zaměstnance odradit, když čekají mzdu 50 000 Kč, ale vydělají si například pouze 25 000 Kč?

To se určitě stát může a pravděpodobně i stává, jelikož mnoho lidí končí během prvního měsíce práce.

Uvádíte v inzerátu poskytované benefity?

Benefity v inzerátu neuvádíme.

V rozhovoru jste zmínil možné kariérní posuny, zmiňujete je v inzerátech?

Ani kariérní posun neuvádíme. Je pravda, že by to mohlo nalákat více lidí. My ale zatím volili metodu spíše stručného inzerátu, aby lidi bavil číst.

Představujete krátce v inzerátu společnost?

Společnost také nijak nepředstavujeme. Myslím si, že si lidé vyhledají informace, pokud je budeme zajímat.

Jaké dokumenty požadujete po uchazečích?

My požadujeme životopis a před nástupem do práce od všech zaměstnanců potravinářský průkaz.

Jaké pozice se dle Vašeho názoru nejhůře obsazují?

Nejhůře obsazované pozice, bych řekl, jsou asi na pozici servírky. Sice se většinou ozve nejvíce uchazečů, ale mnoho z nich neodpovídá kritériím a z těch vybraných jich vydrží opravdu málo. Důvodem bude pravděpodobně nejčastěji nižší výdělek, než očekávaly. Naopak na pozici barmanů se celkově nehledá moc dobře. Většina barmanů raději pracují v klubech, kde si vydělají mnohem větší peníze pomocí spropitného. Barmani v restauraci tuto možnost obecně moc nemají. Na kuchyň jsme měli také dlouhodobě problém najít vhodné zaměstnance. Problém byl dle mě v tom, že zaměstnanci se zkušenostmi požadovali mnohem vyšší mzdu. Naopak úplně nezkušené zaměstnance jsme také na kuchyň nechtěli. Zvolili jsme metodu obsazení vedoucího kuchyně zkušeným zaměstnancem, kterého také za vedení kuchyně řádně odměníme a zbylý stav zaměstnanců doplňujeme v podobě spíše pomocné síly získané ze zmiňovaných agentur.

3. Proces výběru zaměstnanců:

Jakým způsobem oslovujete vhodného uchazeče?

Uchazeče většinou oslovovala jedna z trenérek, která nám s tímto procesem také pomáhala. Později se ale rozhodla, že tuto činnost vykonávat již nechce. Měli jsme to na starosti opravdu chvíli před zavřením restaurace. Po první vlně jsme se tím opět zabývali, ale také ne dlouhodobě. Uchazeče, kteří nás zaujali, jsme kontaktovali vždy telefonicky a pozvali k pohovoru.

Jaké metody k výběru vhodného zaměstnance využíváte?

Zaměstnance vybíráme pomocí osobních pohovorů. V minulosti bývaly vždy dvě kola pohovoru. V prvním jsme určili, zda je zaměstnanec vůbec na danou pozici vhodný. Pokud byl, druhý pohovor měl již s majitelem, který rozhodl o konečném přijetí nebo odmítnutí. Později stačilo už pouze jedno kolo pohovoru, kde jsme my rozhodli, zda je zaměstnanec vhodný.

Víte, z jakého důvodu bylo 2. kolo pohovoru zrušeno?

Zaměstnavatel uvedl, že nemá čas neustále chodit na pohovory, jelikož se zaměstnanci začali střídat opravdu poměrně často.

Využíváte k výběru zaměstnanců také nějakou formu testování?

Zaměstnanci na každou pozici musí projít zaučením, většinou to bývá mezi 7-12 směnami, záleží na jejich schopnostech. Poté si vždy musí napsat test. Test musí splnit na 84 %. Pokud ho nedají, mají možnost opravy. Nikdy se nestalo, že by někdo test nedal alespoň na druhý pokus. Takže pokud by se to stalo, vlastně ani nevím, jak by se postupovalo dále.

Jaká kritéria během výběru zaměstnanců zohledňujete?

Tady záleží vždy na nabízené pozici. U servírek zohledňujeme vždy pohlaví, jelikož podle konceptu se musí jednat o ženu a také věk. Nejvhodnější je kolem 18-28 let. U barmana zohledňujeme také do jisté míry věk a také vzdělání/zkušenosti. Tady na pohlaví úplně požadavky neklademe. V případě kuchařů se věk pohybuje opravdu různě. Hlavní podmínka je aby zvládal 12 hodinové směny odstát, tudíž neměl žádné zdravotní problémy. V případě vedení kuchyně také požadujeme zkušenosti či vzdělání. Na pohlaví nebereme zřetel. Co se týče manažerů. Několikrát tu byly manažerky ženy a to vždy získané z vnitřních zdrojů. Teď jsme zde pouze muži a domnívám se, že je to lepší. Často se stává, že je tu problém s hosty, kteří to například přeženou s alkoholem a ženy měly v tomto případě problém se s nimi vypořádat, jelikož nemáme žádného vyhazovače. Dále také často chodí těžké zboží, se kterým také jako muži lépe manipulujeme. Věková hranice u nás není nijak stanovena. Pohybujeme se kolem 30-40 let. Nejčastěji tedy zohledňujeme věk, pohlaví, zkušenosti a zdravotní stav. Ten by měl být dobrý u všech uchazečů na všechny pozice.

4. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:

Jaký dopad bude mít současná situace dle Vašeho názoru na restaurační zařízení?

Dopad bude mít dle mě velký a negativní na většinu gastronomických zařízení a také jiných uzavřených podniků.

Domníváte se, že se po opětovném otevření budete potýkat s nedostatkem zaměstnanců?

S nedostatkem zaměstnanců se potýkáme již dlouhou dobu a je jasné, že po pandemii budou ztráty ještě o dost vyšší.

Jak plánujete tuto situaci po opětovném otevření řešit?

Zlepšení situace do jisté míry dle mého názoru neovlivníme. Základem je, aby se zařízení otevřelo už nastalo a nebylo to jako na houpačce. Jednou otevřeno a další týden zavřeno. To neprospěje nikomu. Zaměstnanci si během uzavření našli své brigády. Po prvním znovuotevření se vrátili a brigády opustili a do 3 měsíců se zavíralo znovu. Při otevření v zimě, kdy se jednalo cca o 14 dní, pokud si správně pamatuju, se vrátilo už opravdu minimum zaměstnanců a domnívám se, že po dalším otevření, které bude skoro po půl roce,

se vrátí opravdu jen pár. Takže jako první by bylo nutné, aby zaměstnanci měli určitou stabilitu zaměstnání. Jako další je důležité obstarat dostatečný počet nových zaměstnanců. V současné době nejde počítat ani se zahraniční klientelou, u které je náš podnik nejvíce oblíbený. Je proto nutné zapracovat na tom, aby našli v podniku zalíbení také místní obyvatelé. Zaměstnanci a konkrétně servírky zde pracují právě z důvodu výdělku v podobě spropitného, proto je nutné klientelu nalákat.

Máte nějaký konkrétní nápad, jakým způsobem zaujmout českou klientelu?

V minulosti probíhaly různé akce jako například slevy na vybraná oblíbená jídla, Happy hours na drinky, 1 + 1 drink zdarma. Také se pořádaly různé soutěže a výhry byly například pivo či nealko, jídlo a podobně. Musím říct, že na to Češi opravdu slyšeli a chodili více. Také po první vlně a před druhou jsme začali spolupracovat se slohovým portálem Slevomat, přes který jsme nabízeli jedno jídlo v různých gramážích vždy s pivem či nealko drinkem. Díky tomu jsme také nalákali řadu hostů.

5. Značka zaměstnavatele:

Jak byste zhodnotil značku zaměstnavatele?

Myslím si, že firma má ve světě celkem dobré jméno. V České republice se ale setkávám spíše s negativními ohlasy. Lidé toho o nás moc neví a celý koncept si vysvětlují špatně. Myslím si, že by zaměstnavatel měl zapracovat celkově na propagaci podniku.

Majitel uvedl, že se pokouší zařízení propagovat skrze Instagram. Domníváte se, že tato forma propagace je efektivní?

Efektivní by asi byla, ale ne ve formě, jakou jí propagují. Stará se o to jeho žena, která zde v minulosti sice také pracovala, takže o zařízení ví řadu věcí. Současně je také na mateřské a již dlouhou dobu tady nebyla. Nemyslím si, že její forma propagace nějak pozitivně ovlivňuje povědomí o značce.

Máte nějaký návrh na zlepšení šíření dobrého jména restauračního zařízení XY?

Navrhoval bych, aby zaměstnavatel do propagace investoval peníze, které by se mu dle mého názoru určitě vrátily. Mluvím o placené formě propagace a to i například přes Facebook. Instagram mají v dnešní době nejčastěji opravdu mladí naopak Facebook navštěvují i lidé středního věku a to je právě klientela, na kterou cílíme nejvíce. Jiné podniky mají zaplacenou takovou formu reklamy, že při projíždění Facebooku či jiných stránek na Vás neustále vyskakují jejich reklamy. My nic takového nemáme.

Jakým způsobem jsou zaměstnanci na pracovišti motivováni?

Určitě si myslím, že také názor zaměstnanců vypovídá o jménu firmy. Ti jí dělají reklamu podle své spokojenosti či nespokojenosti. Abych řekl pravdu, již delší dobu motivace na pracovišti neprobíhala zrovna dobře. Zaměstnavatel se neustále omlouvá, že nemá čas. Nejraději by pouze schvaloval či odmítal naše návrhy. My jsme ale práci přehlčení a nemáme na to úplně čas.

Jak byste zhodnotil benefity nabízené majitelem?

V minulosti se poskytovaly různé benefity a zaměstnanci byli opravdu motivováni. Minimálně poslední rok a půl tomu tak ale není.

Majitel uvedl několik benefitů jako například příspěvek na kosmetiku či proplacení karty Multisport, které poskytuje servírkám. Jak je vnímáte?

Poskytování benefitů touto formou je dle mě chyba. Tyto benefity mají pouze holky a pouze na hlavní pracovní poměr. Dle mého názoru by se minimálně Multisport karta měla proplácet všem zaměstnancům na hlavní pracovní poměr. My máme mnohem více práce a zaměstnavatel na nás klade vyšší požadavky, ale žádné odměny nedostáváme. Jelikož jsou ve firmě zaměstnány servírky hlavně brigádně, myslím si, že také ony by měly být nějak motivovány. V minulosti probíhaly různé motivační soutěže a všechny to opravdu bavilo a motivovalo k dobrým výkonům. Soutěže byly později z neznámých důvodů zrušeny.

Majitel v rozhovoru uvedl také benefity poskytované Vám manažerům. Jak hodnotíte ty?

Jedná se spíše o nárazovou situaci, která je většinou tak 1 až 2x do roka a ještě ne pro všechny, ale zrovna pro toho, kdo je v daný den v práci. Takže se může stát, že někdo dostane něco 3x do roka a někdo ani jednou.

Doporučil byste zaměstnání v restauračním zařízení XY někomu známému?

Záleží, o kterou pozici by se jednalo. Na pozici servírky asi ano. Pracovní doba je flexibilní, nejsou kladeny vysoké nároky, je to práce formou zábavy a servírky si můžou vydělat opravdu slušné peníze. Na kuchyň si nejsem jistý, že bych tuto práci doporučil známému kuchaři. Tady kuchaři nepředvádí nějaké umění. Jedná se hlavně o smažená jídla a sem tam nějaký steak, což je asi nejvíce náročné jídlo v naší restauraci. Na pozici barmana jsem zde nikdy nepracoval. Myslím si, že je to celkem náročná práce, ale barmani si také dokážou přijít na slušné peníze. Na pozici manažera bych v současné době asi nikoho nedoporučil a to z důvodu mé vlastní nespokojenosti.

Co konkrétně Vás na pracovišti drží?

Mě tu drží kolegové a také mě manažerská funkce baví.

Příloha 6 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi manažer B

Délka a typ pracovního úvazku: 7 let, hlavní pracovní poměr

1. Odborná způsobilost:

Máte odbornou způsobilost, popřípadě absolvoval jste nějaký kurz v tomto oboru?

Já celkově nemám žádné vzdělání týkající se provozu nebo administrativy. Jsem vyučen úplně v jiném oboru. K manažerskému postu jsem se dostal po několika letech v jednom fast foodovém řetězci. Později jsem chtěl změnu a objevil jsem inzerát na pozici manažera sem do restauračního zařízení XY. V personálním oddělení nemám žádné vzdělání ani kurz a celkově v tomto zaměstnání jsem se s tímto oddělením setkal poprvé.

Ocenil byste od majitele možnost absolvování kurzu, kde byste byl seznámen s touto problematikou?

Nad tím jsem nikdy neuvažoval, ale pokud by majitel byl ochotný nějaký takový kurz proplatit, já bych to ocenil. Nábor zaměstnanců mě baví i veškerá administrativa s tím spojená.

Váš kolega uvedl, že se tomuto procesu věnujete všichni manažeři, nikoliv pouze jedna osoba, která by byla za celý proces zodpovědná. Nebylo by dle Vašeho názoru vhodnější určit pouze jednoho, který by se tím zabýval?

Myslím si, že by to bylo určitě lepší. Kolegové pracují opravdu dobře, ale přijde mi, že je přijímání moc nebaví a nevěnují tomu moc času. Ani přípravě ani samotnému procesu. Já jelikož dělám veškerou administrativu s tím spojenou, mám potom problém mít vše v pořádku a přehledně. Hlavně každý z nás poskytuje jiné informace a noví zaměstnanci se mě pak ptají neustále na několik otázek, protože jim každý říká něco jiného.

Jeden z Vašich kolegů uvedl, že byste se na tuto činnost hodil nejvíce vy. Uměl byste si představit, že byste měl na starosti celý tento proces?

Já bych to dělal rád. Baví mě to víc, než objednávky zboží a tak dále. Tato práce je rozmanitá a žádný stereotyp. Setkávám se s plno novými lidmi. Neustále se učím něco nového. Bavilo by mě určitě více, kdybych v tom mohl mít svůj systém a dělat si vše podle sebe.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jakým způsobem probíhá proces získávání zaměstnanců?

Pokud mám popsat, jak probíhá v mém podání. Vždy s ostatními manažery určíme, na jakou pozici je potřeba hledat zaměstnance. Pokud někdo skončí, je to jasné. My ale přemýšlíme i například nad měsíci, u kterých víme, že bude větší nápor. Jedná se o letní měsíce, dále prosinec, kdy jsou v Praze Vánoční trhy a Silvestr a dále také měsíce, kdy je například finále

Ligy mistrů nebo Mistrovství světa v hokeji. Následně sdělíme majiteli, že je potřeba najmout nové zaměstnance. Ten nám to vždy schválí. A potom umístíme inzerát.

Jaké metody využíváte k oslovení uchazečů?

Využíváme portál Práce.cz. Inzerát také vždy umístíme na naše webové stránky. Odtamtud se nám ale lidé moc neozývají. Využíváme také Facebook, ale ani odtamtud není velká odezva. Nejvíce asi využíváme ale právě sociální sítě.

Využíváte ještě nějaké jiné sociální sítě jako například Instagram či LinkedIn?

Sociální sítě se snažíme využívat. Kromě LinkedIn, ten jsme zatím nevyužili. Nejvíce využíváme Facebook, ale zkoušeli jsme i Instagram. Bohužel nemáme dostatek sledujících a proto je to celkem neefektivní k získávání zaměstnanců.

Zaměstnanci na vyšší pozice jsou získávání spíše z vnitřních či vnějších zdrojů?

Na vyšší pozice ze zdrojů vnitřních. Je ale pravda, že zrovna já byl přijatý z venku.

Spolupracujete při získávání zaměstnanců s personálními agenturami nebo s úřady práce?

S úřady práce nespolupracujeme. Skrze zprostředkovatelské agentury najímáme zaměstnance na kuchyň. Jedná se o zaměstnance ze zahraničí, kteří s vařením často nemají žádné zkušenosti. Většinou neumí ani česky. Spolupráci s agenturami při obsazování servírek jsme nezkoušeli.

Přemýšleli jste využít zprostředkovatelské agentury také při obsazování pozic servírek?

Asi by to bylo jednodušší obsadit tak volné pozice, agentury ale také bývají celkem drahé.

Zkusil jste majiteli vypracovat návrh s konkrétní kalkulací daných služeb?

Návrh jsem nikdy nezpracoval. Udělal bych to rád, ale nemám na to s ostatní prací dostatek času.

Popište prosím podobu inzerátu na jednotlivé pozice.

Inzerát máme opravdu stručný. Podle mého názoru neobsahuje dostatečné informace. Navrhoval jsem změnu, ale nikdy se nedořešilo, jakou podobu by měl inzerát mít. Kdybych měl proces získávání na starosti, určitě bych si prosadil lepší formu. Inzeráty se od sebe moc neliší. Obsahují vždy název firmy, adresu, název pozice a liší se pouze v krátkém popisu. Neuvádíme ani žádné benefity a co se týče mzdy, není uvedena pravdivá výše.

Uvádíte v inzerátu stručné informace o restauračním zařízení?

Ne ani informace o firmě na inzerátu nejsou uvedeny.

Jak by podle Vás měl vypadat správný inzerát?

Podle mého názoru by správný inzerát měl obsahovat název firmy a její stručný popis. Potom danou pozici a její popis. Dále by měl určitě obsahovat mzdu ale reálnou, aby vyseletoval uchazeče rovnou. Je opravdu časově náročné, když někdo projde celým přijímacím pohovorem, protože má vidinu 50 000 Kč, následně projde tréninkem a po chvíli dá výpověď. Na benefitech by měla firma zapracovat, protože v poslední době jich moc nenabízela, každopádně bych v inzerátu uvedl například možnost flexibilního plánování směn.

Jaké dokumenty požadujete po uchazečích?

Od uchazečů požadujeme životopis, který nám posílají elektronicky a také potravinářský průkaz, který je zákonem povinný. Pokud mají uchazeči například nějaká ocenění, rádi vidíme i ta.

Jaké pozice jsou dle Vašeho názoru nejhůře obsazovány?

Nevím, jestli nejhůře ale nejčastěji obsazované jsou servírky. Myslím si, že hlavní roli hrají právě peníze. Představují si hodně peněz za málo práce. U nás to ale takto nechodí, mimo obsluhu servírky pořádají různé soutěže pro hosty a chápu, že když sem nastupují s vidinou výdělku 50 000 Kč, kterého nemusí dosáhnout každý měsíc, půjdou radši do restaurace, kde mají mzdu stabilní a vyšší a odpracují si pouze obsluhu a tím to pro ně končí.

Máte nějaké návrhy jak tento systém zlepšit?

Záleží, o jakou pozici se jedná. Myslím si, že mladí často koukají spíše na sociální sítě. Bylo by dobré oslovovat tuto skupinu lidí právě skrze ně. Tady si myslím, že by bylo na místě zapracovat trochu na propagaci právě skrze sociální sítě. O ty se stará manželka zaměstnavatele, nemyslím si ale, že stačí propagace formou přidání 5 fotek za den, které jsou ještě většinou obdobné a neustále se opakují. Myslím si, že na propagaci by se nemělo šetřit a zaměstnavatel by do ní měl být ochoten zainvestovat.

3. Proces výběru zaměstnanců:

Jakým způsobem oslovujete vhodného uchazeče?

Uchazeče se snažíme oslovit co nejrychleji a hned pozvat k pohovoru.

Jaké metody k výběru vhodného zaměstnance využíváte?

Zaměstnance vybíráme pomocí výběrového pohovoru, během kterého krátce představíme restaurační zařízení. Popíšeme danou pozici, řekneme naše požadavky a následně se ptáme uchazeče na rozšíření informací v jeho životopise. Takto tedy vybírám zaměstnance já. Jak to dělají kolegové nevím.

Jaká kritéria během výběru zaměstnanců zohledňujete?

Na naše pozice neklademe skoro žádné nároky. Je ale pravda že u servírek zohledňujeme pohlaví, jelikož zaměstnáváme pouze ženy. Dále věk a také do jisté míry vzhled. Servírky v našem zařízení by měly působit reprezentativně. U kuchařů a barmanů naopak nahlížíme na odbornou způsobilost.

4. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:

Jaký dopad bude mít současná situace dle Vašeho názoru na restaurační zařízení?

Dopad má negativní a to ve všech směrech. Od velkých finančních ztrát po ztracení kvalitních zaměstnanců. Problém je ten, že ani po otevření nebude vyhráno, jelikož se specializujeme na zahraniční klientelu a není jisté, kdy a v jakém měřítku budou moci cizinci opět navštěvovat naši zemi.

Domníváte se, že se po opětovném otevření budete potýkat s nedostatkem zaměstnanců?

Se zaměstnanci bude jistě problém. Postupně odpadávají a problém je, že většinou ti nejvíce schopní. Důvodem je, že nemohli tak dlouho čekat a našli si prostě něco jiného, kde si za ten skoro rok už zvykli a jsou spokojeni.

Jak plánujete tuto situaci po opětovném otevření řešit?

Bude potřeba najmout nové a schopné zaměstnance. Já věřím, že s tím nebudeme mít takový problém, jelikož mnoho lidí přišlo o svá zaměstnání. Otázkou je, jak dlouho nám tito zaměstnanci vydrží. Dále bych navrhl různé promo akce, abychom nalákali klientelu.

Jaké promo akce máte konkrétně na mysli?

Například akční drinky, slevy na jídlo a podobně. Něco, co prostě naláká zákazníky. Pak bude právě nutné mít dobrý personál, aby se k nám hosté rádi vraceli.

5. Značka zaměstnavatele:

Jak byste zhodnotil značku zaměstnavatele?

Zařízení má dobré jméno převážně u zahraniční klientely, na kterou jsme orientovaní. U české se setkávám buď s neznalostí nebo s negativním dojmem, protože náš koncept je něco jiného, než mají Češi zaseté.

Máte nějaký návrh na zlepšení šíření dobrého jména restauračního zařízení XY?

Doporučil bych zapracovat na propagaci a snažit se dostat do povědomí také Čechům a to v dobrém slova smyslu. Více bych naslouchal požadavkům zaměstnanců, jelikož ti nejvíce šíří dobré jméno podniku. Také bych kladl důraz na požadavky hostů. Na těchto dvou

principech bych stavěl nějakou strategii podniku. Další možnost by byla zlepšit nějakým způsobem také reklamu.

Jak hodnotíte propagaci podniku přes sociální sítě?

Naše propagace přes Instagram je podle mě úplně zbytečná. Obecně ale tuto formu propagace hodnotím kladně a v dnešní době stále jako více žádanou.

Vnímáte motivaci na pracovišti jako důležitou? Jakým způsobem jsou zaměstnanci na pracovišti motivováni?

Určitě ano. Zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu. Tady je to jak na houpačce, v jednu chvíli jsou všichni spokojeni a za chvíli naopak. Důvodem je určitě nepravidelná motivace. Co se té týče, je to zde nárazové. Chvíli se pořádají různé motivační soutěže, zaměstnancům jsou nabízeny benefity a za chvíli je to úplně jinak.

Jak byste zhodnotil benefity nabízené majitelem?

Benefity mají servírky. Jedná se o Multisport kartu a také příspěvek na kosmetiku. Já bych benefity určitě navrhoval nabízet všem zaměstnancům, jelikož tohle působí opravdu demotivačně.

Majitel v rozhovoru uvedl, že poskytuje benefity také Vám manažerům a to ve formě výhodného nákupu či obdržení nevyužitých potravin.

Já jsem nikdy nic takového od majitele nedostal. Než nějaký alkohol z baru bych raději ocenil například poukázku do drogerie nebo něco podobného.

Doporučil byste zaměstnání v restauračním zařízení XY někomu známému?

Servírkám ano a to z důvodu dobrého výdělků a zkušeností do života. Na pozici barmana také. Na kuchaře spíše ne, jelikož zde zkušenosti s vařením zaměstnanci moc nenasbírají. Na pozici manažera bych také nedoporučil a to kvůli hodně práci za ne moc peněz. Často také stresové prostředí.

Co konkrétně Vás na pracovišti drží?

Drží mě tu hlavně kolektiv a také můj věk.

Příloha 7 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi manažer C

Délka a typ pracovního úvazku: 9 let, plný úvazek

1. Odborná způsobilost:

Máte nějaké zkušenosti či vzdělání popřípadě absolvoval jste kurz v tomto oboru?

Nemám ani jsem neabsolvoval žádný kurz. Já manažerům spíše pomáhám v případě, že mám směnu a oni tu nejsou. Pravidelně se ale nábořem zaměstnanců nezabývám.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jakým způsobem probíhá proces získávání zaměstnanců?

Já se přímo nábořem nezabývám. Maximálně navrhuji pozice, které je potřeba obsadit.

Zaměstnanci na vyšší pozice jsou získávání spíše z vnitřních či vnějších zdrojů?

Řekl bych, že z vnitřních, většinou býváme povýšeni.

Jaké metody využíváte k oslovení uchazečů?

Řekl bych, že nejvíce hledáme lidi skrze sociální sítě a to nejvíce Instagram a Facebook. Naopak na LinkedIn jsme inzeráty zatím neumístovali.

Spolupracujete při získávání zaměstnanců s personálními agenturami nebo s úřady práce?

Pomocí agentury obsazujeme pozice kuchaře. Nejedná se ale o běžné personální agentury.

Popište prosím podobu inzerátu na jednotlivé pozice.

V inzerátu uvádíme název firmy, možnou výši výdělku a stručně náplň práce, pokud si dobře pamatují. Myslím si, že inzerát by se mohl trochu obměnit, udělat ho bohatší o nějaké informace

Jaké dokumenty požadujete po uchazečích?

Životopis s fotkou a potravinářský průkaz.

Jaké pozice jsou dle Vašeho názoru nejhůře obsazovány?

Podle mě je největší problém obsadit pozici kuchaře. Myslím si, že za nabízený plat, není možné pozici obsadit kvalitním pracovníkem.

3. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jakým způsobem oslovujete vhodného uchazeče?

Já nikdy neoslovoval uchazeče jako první, ale pravděpodobně to kolegové dělají telefonicky.

Jaké metody k výběru vhodného zaměstnance využíváte?

Zaměstnance vybíráme pomocí výběrového pohovoru. V případě obsazení barmana a kuchaře, provádíme takzvanou zkušební směnu, kde si obě strany vyzkouší, zda je práce dle jejich představ.

Jaká kritéria během výběru zaměstnanců zohledňujete?

Koncept restaurace je zaměřen na reprezentativní servírky. Jedno z hlavních kritérií je vzhled. Následně se řeší další věci, jako jsou zkušenosti a podobně. U kuchařů a barmanů řešíme naopak zkušenosti. Servírky hledáme nejčastěji mezi vysokoškolačkami i kvůli volnému času. Středoškolačky jsou mladší 18 a časově neflexibilní a absolventky vysokých škol nemají většinou zájem v tomto oboru pracovat. U kuchařů věk úplně neřešíme, ale domnívám se, že s vyšším věkem přibývá spolehlivost. A v případě, že jsou spolehlivější i mladší, chtějí po škole něčemu přiučít, tudíž jsou jejich cíle vyšší. Naše restaurace není zrovna taková, která by kuchaře do budoucna nějak obohatila o zkušenosti. U barmanů věk úplně nezohledňujeme. Práce je ale velmi náročná a proto barmani ve vyšším věku zde moc nevydrží.

4. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:

Jaký dopad bude mít současná situace dle Vašeho názoru na restaurační zařízení?

Dopad tahle situace bude mít určitě negativní v plno směrech. Bude velký nedostatek financí. Z toho důvodu si myslím, že majitel nebude hned zpočátku chtít investovat do nějakých věcí navíc. Bude tedy horší kvalitní zaměstnance vůbec získat.

Domníváte se, že se po opětovném otevření budete potýkat s nedostatkem zaměstnanců?

Myslím si, že zaměstnanců bude málo.

Jak plánujete tuto situaci po opětovném otevření řešit?

Asi bych se snažil zapracovat na tom, aby u nás lidé měli zájem pracovat. Lepší pracovní podmínky, nabídnout nějaké benefity, pořádání mimopracovních aktivit a podobně.

5. Značka zaměstnavatele:

Jak byste zhodnotil značku zaměstnavatele?

Myslím si, že klientela, na kterou je koncept směřován, o firmě povědomí má. Z tohoto důvodu bych značku hodnotil kladně.

Máte nějaký návrh na zlepšení šíření dobrého jména restauračního zařízení XY?

Myslím si, že dobré jméno podniku se šíří nejlépe pomocí spokojeného zákazníka. Zaměřil bych se na recenze, jak kladné tak záporné a věnoval bych tomu pozornost.

Jak hodnotíte propagaci podniku přes sociální sítě?

Propagace přes sociální sítě není určitě zbytečná, ale jako podstatnější vnímám to, jak nás budou hodnotit hosté a zda se k nám budou chtít vracet.

Jakým způsobem jsou zaměstnanci na pracovišti motivováni?

Řekl bych, že motivace u nás na pracovišti moc nefunguje. Myslím si, že mohu mluvit i za kolegy, že o motivaci manažerů se na pracovišti nikdo moc nesnaží. Žádné návrhy na to, jak motivovat zaměstnance ze shora také nepřicházejí a já na to upřímně nemám ani chuť. Sám od sebe přicházet s nějakými nápady.

Jak byste zhodnotil benefity nabízené majitelem?

Benefity tady žádný nejsou. Jen pro servírky a ty hodnotím jako dobré.

Navrhl byste majiteli poskytovat benefity i ostatním zaměstnancům?

Ano navrhl bych benefity i pro ostatní zaměstnance. Navrhl bych Multisportku proplatit všem zaměstnancům na hlavní pracovní poměr, kteří o ní mají zájem. Dále většina pracovišť proplácí stravování. Navrhl bych proplacení alespoň jednoho jídla denně v plné výši. Dále bych navrhoval častější konání Teambuldingů a to pro všechny zaměstnance kvůli utužení kolektivu, který je v tomto oboru důležitý.

Majitel v rozhovoru uvedl, že poskytuje benefity také Vám manažerům a to ve formě výhodného nákupu či obdržení nevyužitých potravin.

To nám majitel sice dává, ale opravdu výjimečně. Já to ale nevnímám jako bonus od něj. Zboží by se stejně vyhodilo, jelikož není spotřebováno.

Doporučil byste zaměstnání v restauračním zařízení XY někomu známému?

Práci bych doporučil jednoznačně dívkám, které by měly zájem pracovat na pozici servírky. Barmana jsem dělal a práce to byla hodně náročná. Vyhovovalo mi ale rozvržení na krátký a dlouhý týden.

Co konkrétně Vás na pracovišti drží?

Jelikož zde pracuji dlouho, drží mě tu hlavně kolegové.

Příloha 8 Polostrukturovaný rozhovor zaměstnanci - vzor

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Šeflová a studuji Vysokou školu ekonomie a managementu v Praze obor management firem. Ráda bych se Vás zeptala na několik otázek týkajících se získávání a výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY. Cílem rozhovoru je zjistit informace o získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti, které následně zpracuji v mé diplomové práci. Při zpracování výsledků bude zachována Vaše anonymita. Předem děkuji za Váš čas.

Délka a typ pracovního úvazku:

Pozice:

1. Pracovní nabídka:
 - jak a kde;
 - jak byla formulována (potřebné informace, srozumitelná);
 - reakce zařízení na projevovaný zájem;
 - nedostatky.
2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:
 - zhodnocení procesu;
 - pozitiva a negativa v procesu získávání.
3. Proces výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY:
 - průběh;
 - získání potřebných informací;
 - adaptace na danou pozici.
4. Značka zaměstnavatele:
 - zhodnocení;
 - návrhy na zlepšení;
 - motivace;
 - poskytování benefitů;
 - doporučení práce někomu dalšímu.
5. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:
 - dopad;
 - práce v gastronomii po pandemii.

Příloha 9 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi servírka

Jméno: Lucie

Pozice: servírka

Délka a typ pracovního úvazku: 6 let, hlavní pracovní poměr

1. Pracovní nabídka:

Jak jste se o pracovní nabídce dozvěděla a kde byla umístěna?

O této práci jsem se dozvěděla z reklamních plakátů v centru Prahy, kde psali, že dělají nábor nových zaměstnanců na pozici číšnice. Zaujalo mě to, tak jsem najela na jejich webové stránky, abych se dozvěděla více. Na webových stránkách měli inzerát s více informacemi o získání práce. Potom jsem poslala životopis a za chvíli se mi ozvali s pozvánkou k pohovoru.

Jak byste zhodnotila inzerát restauračního zařízení XY. Obsahoval dostatečné informace?

Inzerát na jejich webových stránkách byl srozumitelný a přehledný. Byl sepsaný v bodech a stručný. Nabídce finančního ohodnocení jsem bohužel neporozuměla. Nedokázala jsem si představit výši čistého výdělku za měsíc, když uváděli mzdu v rozmezí 20 – 50 tisíc.

Manažeři v rozhovoru uvedli, že v inzerátu nejsou vypsány například benefity. Působila by na Vás lépe nabídka práce, kde by byly jasně definovány benefity, které zaměstnavatel nabízí?

Ano je pravda, že benefity ani jiná forma motivace uvedena nebyla. To by bylo jistě lepší, já v tu dobu ale práci hledala relativně narychlo, tak jsem odpověděla i tak.

Jakým způsobem zařízení reagovalo na Váš projevený zájem?

Zařízení reaguje opravdu rychle na projevený zájem o práci.

Napadají Vás nějaké nedostatky spojené s nabídkou práce?

Asi bych zapracovala na podobě inzerátu. Nemusel by být tak stručný, více bych prodala náplň jednotlivých pozic a vyzdvihla pozitiva celkově.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jak byste zhodnotila proces získávání zaměstnanců do restauračního zařízení XY?

Proces získávání zaměstnanců byl velmi rychlý. Po odeslání mého životopisu se mi hned druhý den telefonicky ozvali a pozvali mě na pohovor.

Uveďte prosím pozitiva a negativa spojená s tímto procesem.

Jako pozitivní hodnotím rychlé jednání. Když jsem přišla na pohovor, bylo mi vše nabídnuto, abych se cítila dobře a bez stresu. Na nikoho jsem nečekala. Manažer, který se mnou dělal pohovor, se představil a byl profesionální. Nepožadují žádnou praxi ani vystudovanou školu. Personál si sami zaškolí.

Negativně bych asi hodnotila některé předané informace. Nikdo mi neřekl, že pohovor bude mít více kol předem. Když ze mě tedy konečně opadl stres, dozvěděla jsem se, že musím do druhého kola s majitelem. Tuto informaci by podle mě měli říkat na začátku.

3. Proces výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jakým způsobem v restauračním zařízení XY probíhá výběr na konkrétní pozici?

Zaměstnanci se vybírají na pohovoru. V obou kolech pohovoru jsem dostala dostatek informací o pozici, na kterou jsem se hlásila. Také jsem byla obeznámená s kariérním růstem. Za mě byl pohovor dostačující k tomu, abych měla zájem nastoupit.

Kdo vedl jednotlivá kola pohovoru?

První kolo jeden manažerů, druhé potom majitel.

Jakým způsobem probíhala adaptace na pozici servírky?

Na danou pozici mě dostatečně vyškolili. Ukázali mi prostředí, ve kterém budu pracovat a vše mi vysvětlili. Školení neberou na lehkou váhu, a proto jsem se vše musela řádně naučit a později jsem z toho byla i přezkoušená. Veškeré materiály jsem dostala domů.

Jakou formou zkoušení probíhalo?

Píšeme test.

4. Značka zaměstnavatele:

Jak byste zhodnotila značku zaměstnavatele?

V zahraničí je tato restaurace velmi populární. Možná proto je u nás víc přizpůsobená pro cizince než pro Čechy, kteří o ní moc povědomí nemají.

Máte nějaké nápady, jak by se dala značka zaměstnavatele zlepšit?

Asi bych se snažila zapracovat na proslavení značky také u Čechů a to formou nějaké reklamy, natočením propagačního videa nebo tak. Když jsme měli ještě dvě provozovny, v té starší jsme z důvodu menší návštěvnosti nabízeli takzvané akční dny. Od pondělí do čtvrtka, kdy chodilo méně lidí, se vždy určilo něco, co ten den bude v akci. Lidé si to oblíbili a dost chodili.

Jak byste zhodnotila motivaci na pracovišti?

Motivace se na pracovišti nijak neřeší, řekla bych. Dříve to bylo o něco lepší.

Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké benefity?

Ano poskytuje.

Mohla byste prosím uvést jaké?

Určitě velkým benefitem je spropitné od zákazníků, které nám zaměstnavatel nechává. Také pro zaměstnance na HPP nabízí Multisport kartičku zdarma. Pro brigádníky je za menší poplatek. Dalším benefitem je sleva na jídlo a nápoje. Jelikož zaměstnavatel od nás očekává reprezentativní vzhled, proplácí nám do určité částky i kosmetické procedury jako je kadeřník, kosmetika, solárium, nehty atd.

Doporučila byste tuto práci někomu z přátel?

Ano, kamarádkám bych tuto práci určitě doporučila. Přilepší si finančně a mohou si plánovat směny podle sebe.

Už jste někdy někomu práci v restauračním zařízení XY doporučila?

Jedné kamarádce. Ta ale nakonec z osobních důvodů nenastoupila.

Jste na pracovišti spokojená?

Ano, na pracovišti jsem spokojena. S každým mám přátelský vztah. Nehraje se tady na nadřazenost a podřazenost. Se zaměstnavatelem se dá na čemkoliv domluvit.

Co Vás na pracovišti nejvíce drží?

Drží mě zde hlavně dobrý kolektiv lidí, finanční ohodnocení, dobré pracovní podmínky.

5. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:

Jaký vliv bude mít podle Vás současná situace na restaurační zařízení?

Bohužel špatný. Restaurace jako jedna z mála neprovozuje výdejní okénko ani žádný rozvoz.

Napadá Vás, jak by se tato situace mohla v budoucnu řešit?

Pro znovuotevření potřebují určitě nějaký zajímavý marketingový tah. Snažila bych se změnit lepší recenze na internetu. Více se soustředit na Čechy a ne na cizince, ale koncept restaurace ponechat.

Přehodnotila jste během pandemie práci v gastronomii?

Ano, uvědomila jsem si, že tady tu práci nemůžu dělat do budoucnosti. Smlouvu mi ale restaurace ponechala a zatím se tam plánuji vracet, protože jsem lepší zaměstnání nenašla.

Příloha 10 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi servírka

Jméno: Martina

Pozice: servírka

Délka a typ pracovního úvazku: 8 let, hlavní pracovní poměr

1. Pracovní nabídka:

Jak jste se o pracovní nabídce dozvěděla a kde byla umístěna?

Byla jsem v restauraci jako host, zalíbilo se mi tam a poté jsem se zkusila ozvat emailem ohledně pracovní nabídky.

Viděla jste podobu inzerátu?

Jelikož jsem se ozývala sama přes email, inzerát na pozici jsem tenkrát neviděla.

Jakým způsobem zařízení reagovalo na Váš projevovaný zájem?

Tenkrát mi odpověděli nějak do dvou týdnů a pozvali mě ihned k pohovoru.

Napadají Vás nějaké nedostatky spojené s nabídkou práce?

Nedostatky mě žádné nenapadají.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jak byste hodnotila proces získávání zaměstnanců do restauračního zařízení XY?

Proces hodnotím velmi kvalitně.

Uved'te prosím pozitiva a negativa spojená s tímto procesem.

Kladně hodnotím jejich relativně rychlou reakci. Negativa si žádná neuvědomuji.

3. Proces výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jakým způsobem v restauračním zařízení XY probíhá výběr na konkrétní pozici?

Výběr probíhal ve dvou kolech pohovoru, kdy mi byly sděleny veškeré informace. První kolo bylo s jedním z manažerů druhé pak s majitelem.

Jak byste hodnotila formu předávání potřebných informací?

Informace byly předány stručně, ale stejně bych asi rozsáhlé informace hned na pohovoru nevnímala.

Jakým způsobem probíhala adaptace na pozici servírky?

Díky dobrému kolektivu bylo jednoduché se adaptovat, navíc probíhala různá zaškolení, díky kterým si zaměstnanci mohli být jistí v dané pozici a rychle se zaučit. Na konci zaučení jsem musela absolvovat test, který se ale dá lehce splnit díky dobrému zaškolení.

4. Značka zaměstnavatele:

Jak byste hodnotila značku zaměstnavatele?

Povědomí je díky sociálním sítím, billboardům a reklamním letákům dobré. Restaurace se díky svému konceptu a známosti ve světě dostala do povědomí mnoha lidem.

Máte nějaké nápady, jak by se dala značka zaměstnavatele zlepšit?

Pracovat na tom, aby byli hosté spokojeni, aby jídlo a pití bylo na velmi dobré úrovni a díky tomu se to šířilo mezi více lidí, kteří se budou rádi vracet. Více se starat o reklamu, dbát

na dobré recenze na internetu. Být v kontaktu na sociálních sítích a dostávat se více do povědomí.

A taky, aby byli spokojení zaměstnanci, od toho se taky odvíjí dobré jméno podniku.

Jak byste zhodnotila motivaci na pracovišti?

Já jsem byla na pracovišti vždy spokojená.

Co podle Vás ovlivňuje spokojenost na pracovišti?

Podle mě hlavně dobrý kolektiv, dobrá pracovní atmosféra, odpovídající finanční ohodnocení. Na to by měl brát majitel zřetel.

Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké benefity?

Na HPP jsme my holky jako benefit dostávaly příspěvky na kadeřníka/nehty/řasy, dále Multisportku, slevy na konzumaci. Vše hodnotím jako velmi pozitivní.

Doporučila byste tuto práci někomu z přátel?

Ano, je to skvělá zkušenost do života, člověk pozná spoustu lidí, každý pracovní den neprobíhá stereotypně, vydělá si hezké peníze.

Jste na pracovišti spokojená?

Ano. V restauračním zařízení XY jsem byla vždy spokojena.

5. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:

Jaký vliv bude mít podle Vás současná situace na restaurační zařízení?

Po otevření restaurací bude déle trvat, než si lidé opět navyknou chodit do této restaurace. Bude to určitě snazší, až budou naplno otevřené hranice a opět se obnoví turistický ruch. Z důvodu umístění restaurace v centru Prahy bude v budoucnu určitě opět hodně navštěvována.

Přehodnotila jste během pandemie práci v gastronomii?

Ano, určitě jsem přehodnotila práci v gastronomii z důvodu nejisté budoucnosti. Bohužel v této restauraci, jako i v jiných, dostávají zaměstnanci na HPP minimální mzdu. Proto, když se restaurace zavřely, dostávali minimální podporu, což je v této situaci velmi nepřipustné. Do restaurace se neplánuji vrátit, maximálně na výpomoc brigádně. Ráda bych se usadila a měla práci v administrativě, kde budu mít přiznané veškeré příjmy, z důvodu následného plánování mateřské/hypotéky, atd.

Příloha 11 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi servírka

Jméno: Anna

Pozice: servírka

Délka a typ pracovního úvazku: 8 let, hlavní pracovní poměr

1. Pracovní nabídka:

Jak a kde jste se o pracovní nabídce dozvěděla?

O práci jsem se dozvěděla od kamarádky, která tam pracovala brigádně.

Nabízel se na pracovišti náborový příspěvek za doporučení zaměstnance?

Příspěvek se někdy nabízel a někdy ne. Když jsem byla přijatá já, žádný jsem nedostala já ani moje kamarádka a to nabízen byl.

Jak byste zhodnotila inzerát restauračního zařízení XY. Obsahoval dostatečné informace?

Abych pravdu řekla, tak inzerát může být z důvodu nedostatečného popisu pozice zavádějící. Určitě bych více rozvedla, co daná pozice vyžaduje.

Jakým způsobem zařízení reagovalo na Váš projevený zájem?

Pamatuji si, že po zaslání životopisu reagovali velmi rychle, což na mě působilo příjemně.

Napadají Vás nějaké nedostatky spojené s nabídkou práce?

Jak jsem říkala, podrobně bych rozepsala náplň pozice servírky. Aby každý věděl, co od práce očekávat. Hlavně si myslím, že by díky tomu mohli získat více zaměstnanců, jelikož tato práce je spíš zábava.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jak byste zhodnotila proces získávání zaměstnanců do restauračního zařízení XY?

Celý proces bych hodnotila spíše kladně. Jsou ale věci, na kterých bych zapracovala, jako například zlepšení inzerátu.

Uveďte prosím pozitiva a negativa spojená s tímto procesem.

Jako pozitivum vnímám již zmíněnou rychlou reakci a také příjemné vystupování manažerů. Negativa mě nenapadají.

3. Proces výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jakým způsobem v restauračním zařízení XY probíhá výběr na konkrétní pozici?

Probíhal ve dvou kolech, první kolo bylo tenkrát s hlavní manažerkou provozovny a druhé s majitelem společnosti.

Jak byste zhodnotila formu předávání potřebných informací?

Nebyly mi předány úplně pravdivé informace. Na pohovoru naslibovali několik věcí, které v praxi fungovaly úplně jinak.

Jakým způsobem probíhala adaptace na pozici servírky?

Se všemi mě představili, ukázali veškeré zázemí. Celkový trénink na jednotlivé pozice mají moc hezky a dobře propracovaný. Celý trénink je zakončen testem, za účelem ověření si kvality získaných informací.

4. Značka zaměstnavatele:

Jak byste zhodnotila značku zaměstnavatele?

Teď už určitě ne moc pozitivně, není to už to, co to bývalo i co se týče konceptu, o čem by měla restaurace být.

Co tím máte konkrétně na mysli?

Celý koncept restaurace je založen na pohodové atmosféře, na povídání si s hosty a na jejich bavení. Postupem času se ale tyto věci přestaly dělat. Hosté si neustále stěžují, že to již není to, co bývalo.

Máte nějaké nápady, jak by se dala značka zaměstnavatele zlepšit?

Snažit se zapracovat na spokojenosti zaměstnanců. Navrhovala bych změnit přístup vedení restaurace. Myslím si, že je nutné, aby vedení mělo o své zaměstnance zájem a aby mělo zájem se starat o jejich potřeby.

Jak byste zhodnotila motivaci na pracovišti?

Dříve se pořádaly motivační soutěže. To bylo dobré, měly jsme nějaký stimul k tomu odvádět dobrou práci. Zaměstnavateli to přineslo vyšší tržby, jelikož jsme nabízely potraviny navíc.

Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké benefity?

Benefit byla Multisport karta, která byla moc fajn, hradil nám ji zaměstnavatel. Ještě jsme měly s holkama příspěvek měsíčně 2.000 Kč na různé služby (kadeřnice, nehty atd.).

Doporučila byste tuto práci někomu z přátel?

Vzhledem k tomu, že se v restauraci mnohé změnilo spíše k negativnímu, nejsem si úplně jistá, jestli bych zaměstnání někomu doporučila.

Jste na pracovišti spokojená?

Už dlouhou dobu spokojená nejsem, drží mě zde pouze přátelé.

5. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:

Jaký vliv budeme podle Vás současná situace na restaurační zařízení?

Vzhledem k tomu, že je restaurace závislá na cizí klientele, je nutné počítat také s možností úplného uzavření.

Přehodnotila jste během pandemie práci v gastronomii?

Přehodnotila jsem práci v této restauraci. Rozhodně se sem již nehodlám vracet na hlavní pracovní poměr.

Příloha 12 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi kuchař

Jméno: Jan

Pozice: kuchař

Délka a typ pracovního úvazku: 3 roky, hlavní pracovní poměr

1. Pracovní nabídka:

Jak a kde jste se o pracovní nabídce dozvěděl?

Kamarád, který dělá na kuchyni, mi řekl, že by se jim hodila pomoc. Poslal mi odkaz na nabídku práce a já odpověděl. Nabídka práce byla na webových stránkách restaurace. Sám od sebe bych ji asi nedohledal.

Jak byste zhodnotil inzerát restauračního zařízení XY. Obsahoval dostatečné informace?

Vystřídal jsem několik prací a tento inzerát bych neřadil mezi nejlepší inzeráty. Neřadil bych ho ale ani mezi nejhorší. Nutné informace jako náplň práce tam byla. Tím, že jsem na inzerát odpovídal na stránkách restaurace, přečetl jsem si také, jaká jídla nabízejí a podobně. Plat jsem věděl zase od kamaráda.

Jakým způsobem zařízení reagovalo na Váš projevovaný zájem?

Jelikož jsem měl doporučení od kamaráda, pozvali si mě na pohovor skoro hned.

Napadají Vás nějaké nedostatky spojené s nabídkou práce?

Majitel by se měl snažit dávat inzerát na místa, kde si ho všimnou i lidi, kteří restauraci neznají.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jak byste zhodnotil proces získávání zaměstnanců do restauračního zařízení XY?

Podle mě nemají v získávání zaměstnanců žádný systém. Inzerát prostě dají na své stránky a čekají, až si ho někdo všimne. Systém hodnotím spíš negativně.

Uved'te prosím pozitiva a negativa spojená s tímto procesem.

Pozitivně hodnotím jednání manažerů a zaměstnavatele. Jednali férově a řekli hned, jak se věci mají. Věděl jsem, do čeho jdu a co očekávat. Negativně hodnotím malou snahu vedoucích pracovníků vynaloženou k získávání zaměstnanců.

3. Proces výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jakým způsobem v restauračním zařízení XY probíhá výběr na konkrétní pozici?

Pohovor byl celkem rychlý a hektický, více informací jsem dostal až přímo na směně od vedoucího kuchyně. Byl také v rušném prostoru. Hned vedle mě seděli normální zákazníci, kteří mohli všechno slyšet. Necítil jsem se kvůli tomu moc dobře a byl jsem ve stresu ještě více než obvykle. Měli by dělat pohovory na klidném místě.

Byly Vám předány veškeré potřebné informace?

Mně na pohovoru nikdo nic podstatného nesdělil. Neřekli mi ani pracovní dobu ani rozvržení směn. Vše jsem si musel zjistit sám.

Jakým způsobem probíhala adaptace na pozici kuchaře?

Vedení v kuchyni mě vše potřebné naučilo. Na všechno mají určitá pravidla, takže se nemohlo stát, abych nevěděl, co a jak mám dělat.

4. Značka zaměstnavatele:

Jak byste zhodnotil značku zaměstnavatele?

Než jsem se o této pozici dozvěděl od kamaráda, vůbec jsem nevěděl, že taková restaurace existuje.

Máte nějaké nápady, jak by se dala značka zaměstnavatele zlepšit?

Asi by se majitel měl snažit, aby byl více známý. Měli by více dbát na kvalitu jídla. Ceny neodpovídají tomu, co host dostane. Jsme nuceni dělat menší porce a snažit se na všem ušetřit.

Jak hodnotíte motivaci na pracovišti?

Motivaci na pracovišti moc pozornost nevěnují. Co jsem slyšel, pro servírky motivační soutěže byly. Podle mě by měl majitel zavést nějakou formu soutěže také pro kuchaře.

Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké benefity?

Zaměstnavatel nabízí slevu na jídlo a pití. Bohužel o ničem jiném nevím.

Jaké benefity byste navrhl pro zaměstnance kuchyně?

Navrhl bych příspěvek na penzijní spoření anebo příspěvek na kulturní akce.

Doporučil byste tuto práci někomu z přátel?

Nedoporučil bych to nikomu. Děláte každý den to stejný. O mzdu si musím říkat sám, zaměstnavatel mi ji sám od sebe nedá.

Jste na pracovišti spokojený?

Mě ovlivňuje kolektiv. Také to, jak se ke mně chovají nadřízení. Zda mě pověří úkolem, který spadá do mé kompetence, a jsem schopný ho splnit. Tato práce mě nijak dál neposouvá, ale v rámci možností jsem spokojen. Spíš tam chodím jen proto, že to mám blízko bydliště.

5. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:

Jaký vliv bude mít podle Vás současná situace na restaurační zařízení?

Tato restaurace je založena na útratě cizinců. Turisté sem nejezdí, a proto už nebudou vydělávat jako dříve. Pokud se nepokusí o zlepšení, budou upadat.

Přehodnotil jste během pandemie práci v gastronomii?

Pandemie mi dala šanci více přemýšlet nad svojí budoucností a poznat jiné zaměstnání, které mě bude více naplňovat a kde mě čeká i kariérní růst. Tato restaurace byla fajn odrazový můstek do budoucnosti. Plánuji tu prozatím zůstat jako výpomoc brigádně, ale na hlavní pracovní poměr se sem již neplánuji vracet.

Příloha 13 Polostrukturovaný rozhovor otázky + odpovědi barmanka

Jméno: Barbora

Pozice: barman

Délka a typ pracovního úvazku: 4 roky, hlavní pracovní poměr

1. Pracovní nabídka:

Jak a kde jste se o pracovní nabídce dozvěděla?

O práci jsem se dozvěděla přes kamaráda.

Jak byste zhodnotila inzerát restauračního zařízení XY. Obsahoval dostatečné informace?

Jelikož jsem byla přijata na doporučení kamaráda, který dělal v zařízení manažera, nereagovala jsem na žádný inzerát, ale rovnou jsem měla domluvený pohovor.

2. Proces získávání zaměstnanců v restauračním zařízení XY

Neodpovídala

3. Proces výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY:

Jakým způsobem v restauračním zařízení XY probíhá výběr na konkrétní pozici?

Pohovor jsem měla rovnou s majitelem zařízení, který se mnou od začátku mluvil formou, jakože jsem už přijatá. Nechtěl ani vědět, kde jsem v minulosti pracovala. Celkově na mě pohovor působil neoficiálně, jako posezení dvou přátel. Díky tomu jsem ale zase nebyla ve stresu.

Jak byste zhodnotila formu předávání potřebných informací?

Na pohovoru mi moc informací podáno nebylo. Přišlo mi, že majitel předpokládal, že vím vše od kamaráda. Já si pak potřebné informace zjistila u něj.

Jakým způsobem probíhala adaptace na pozici barmana?

Jelikož jsem na pracovišti měla kamaráda, byla pro mě adaptace o dost lehčí. S prací za barem jsem měla již několikiletou zkušenost, takže s prací jsem žádný problém neměla.

4. Značka zaměstnavatele:

Jak byste hodnotila značku zaměstnavatele?

Značka má ve světě opravdu dobré jméno. Zpočátku tomu tak bylo i v České republice. Postupně ale zájem začal upadat. Vina je dle mého názoru hlavně na straně majitele, který zařízení nevěnuje dostatek času.

Máte nějaké nápady, jak by se dala značka zaměstnavatele zlepšit?

Majitel by měl změnit svůj přístup. Celkový koncept je opravdu dobrý nápad a na českém trhu nic podobného zatím není. Práci mu usnadnilo také to, že se jedná o franšizu. Majitel toho měl využít a snažit se potenciál rozvíjet. On ale spíše usnul na vavřínech a následkem bylo upadnutí.

Jak byste hodnotila motivaci na pracovišti?

Na pracovišti se snaží motivovat pouze servírky, je pravda, že jsou hlavním důvodem, proč hosté restauraci navštěvují. Na druhou stranu drinky a jídlo také musí nějak vypadat a chutnat. Myslím si tedy, že by se měli snažit také motivovat i další zaměstnance.

Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké benefity?

Benefity jsou, pokud vím, také poskytovány pouze servírkám. Pro ostatní zaměstnance jsou výhodnější ceny za jídlo a nealkoholické pití a při návštěvě mimo pracovní dobu slevy na celý účet pro zaměstnance a jejich rodiny či přátele.

Napadají Vás benefity, které by mohly být poskytovány Vám za barem?

Podle mě by se i barmani mohli účastnit různých motivačních soutěží. Nebo by nám alespoň za náročné směny majitel mohl dát poukázku do drogerie či obchodu. Nemusela by to být žádná vysoká částka. Spíše by šlo o gesto.

Doporučila byste tuto práci někomu z přátel?

Práci bych klidně doporučila, ale je nutné počítat s tím, že se jedná o velmi náročnou práci jak fyzicky tak i psychicky.

Jste na pracovišti spokojená?

Kladně hodnotím příjemné prostředí a skvělý kolektiv, který dělá opravdu hodně.

5. Vliv současné situace na restaurační zařízení XY:

Jaký vliv bude mít podle Vás současná situace na restaurační zařízení?

Situace bude mít na zařízení podle mě velmi negativní dopad. Záleží na majiteli, jak se k celé situaci postaví a jestli bude mít chuť dále pokračovat.

Přehodnotila jste během pandemie práci v gastronomii?

Mám obavy, jak to bude s touto prací v budoucnu. Sice mě bavila a naplňovala, ale jelikož mám dvě děti, musela jsem přehodnotit svou situaci. V současné době absolvuji rekvalifikační kurz v oboru, který by mě zajímal do budoucna. Po otevření na nějakou dobu určitě opět nastoupím, ale do budoucna to již nevidím.

Příloha 14 Tabulka 1 porovnání cen kurzů/školení

Název společnosti	Náplň kurzu/školení	Doba trvání	Místo konání	Cena
Orange Academy, s. r. o.	Analýza pracovních míst, získávání zaměstnanců, řízení, motivace a hodnocení zaměstnanců, odměňování, BOZP, odbory, tvorba a spravování dokumentů.	9-10 dní	Několik měst po ČR	11 990 Kč
Centrum služeb a podnikání	Personální činnosti (získávání, ...) a personální management, pracovní právo, základy obchodního práva, odměňování a mzdy, personální písemnosti.	Dle vlastních preferencí	Praha	7 400 Kč
SOVA STUDIO	Plánování zaměstnanců, získávání zaměstnanců, výběrové rozhovory s uchazeči, nejčastější chyby při výběrových pohovorech a posuzování uchazečů, jiné nástroje pro výběr uchazečů, nábor a adaptace, hodnocení zkušební doby, podpora stability přijatých zaměstnanců	Brno	1 den	3 025 Kč
Verlag Dashöfer	Získávání zaměstnanců, kritéria a metody výběru, organizace přijímacího řízení, vedení přijímacích pohovorů, výběrové metody, nejčastější chyby při výběru a posuzování uchazečů, právní a etické aspekty výběrového řízení.	Praha	1 den	3 990 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 15 Aktuální inzerát restauračního zařízení XY

Logo zařízení

Restaurační zařízení XY hledá servírku

Hledáme holky na plac. Jedná se o pozici servírky. Brigáda je vhodná jako přivýdělek ke studiu nebo jiné práci. Možnost dlouhodobé brigády, ale i třeba jen na léto. Zkušenosti nejsou podmínkou, rádi si nové členy týmu zaškolíme. Jedná se o práci v mladém kolektivu. Podmínkou je pouze komunikativnost a věčně dobrá nálada.

V případě zájmu zašlete životopis s fotografií na pracovní email. V případě zájmu Vás budeme kontaktovat s bližšími informacemi.

Zdroj: webové stránky restauračního zařízení XY (2020)

Příloha 16 Návrh inzerátu

Logo zařízení

Restaurační zařízení XY

hledá do týmu novou kolegyni
na pozici

SERVÍRKA

Nejsme jako běžné restaurace. Naše restaurace je založená na uvolněné a pohodové atmosféře. Působíme v několika zemích napříč celým světem. Specializujeme se na americkou kuchyni, ale i čeští zákazníci si zde přijdou na své.

Náplň práce:

- obsluha hostů
- pořádání her a soutěží s hosty
- vyřizování rezervací

Nabízíme:

- práci v centru Prahy v příjemném kolektivu
- férové jednání
- flexibilní pracovní dobu
- možnost plánování směn
- účast ve firemních soutěžích se zajímavou výhrou
- zaměstnanecké benefity v podobě firemního stravování, slev na konzumaci mimopracovní dobu i pro přátele a rodinné příslušníky, příspěvek na kartu Multisport a další
- možnost kariérního růstu
- práci na HPP nebo DPP

Výhodou bude, pokud budeš:

- komunikativní
- pracovitě
- pracovat s úsměvem a dobrou náladou

Pokud Tě náš inzerát zaujal, neváhej nás kontaktovat. Zašli na náš pracovní email životopis s fotografií. Budeme se těšit!

Zdroj: vlastní zpracování (2021)



Získávání a výběr zaměstnanců v restauračním zařízení XY

Kristýna Šeflová, MF30

Cíl práce

- Cílem práce je formulace doporučení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v restauračním zařízení XY. Doporučení jsou v práci formulována na základě vlastního šetření provedeného v praktické části práce.

Použité metody

- Průzkum interních materiálů;
- kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů (3 verze s 5 zaměstnanci, 3 manažery a majitelem zařízení).

Výsledky průzkumu

Volné pozice:

- servírka 6-7 volných pozic;
- barman/ka 1 volná pozice;
- kuchař/ka 4 volné pozice;
- manažer 0 volných pozic.

Výsledky kvalitativního výzkumu



Pozitiva:

- **obsazování vyšších pozic z vnitřních zdrojů**
(3 respondenti ze 3 dotazovaných);
- **benefity poskytované servírkám**
(7 respondentů z 8 dotazovaných);
- **povědomí o značce u světové klientely**
(6 respondentů z 8 dotazovaných);
- **rychlá reakce na projevovaný zájem o práci**
(4 respondenti z 8 dotazovaných).

Výsledky kvalitativního výzkumu

Negativa:

- **nedostatečně kompetentní osoba pověřená výkonem této práce** (3 respondenti ze 3 dotazovaných);
- **nevhodný inzerát** (5 respondentů z 8 dotazovaných);
- **nevhodné místo konání pohovoru a nedostatek předaných informací** (4 respondenti z 5 dotazovaných);

Výsledky kvalitativního výzkumu



Negativa:

- **špatné povědomí o značce u tuzemské klientely** (7 respondentů z 8 dotazovaných);
- **nedostatečná motivace** (7 respondentů z 8 dotazovaných);
- **neefektivní benefitní program** (5 respondentů z 8 dotazovaných);
- **nulová zpětná vazba poskytovaná ze strany zařízení ke své klientele** (1 respondent).

Doporučení

- V oblasti **získávání a výběru zaměstnanců**
(3 doporučení);
- v oblasti **šíření dobrého jména podniku**
(3 doporučení).

Doporučení

V oblasti získávání a výběru zaměstnanců:

- **pověření procesem získávání a výběru zaměstnanců
1 manažera + proplacení kurzu/školení;**
- **nová podoba inzerátu + kalkulace** – představení společnosti, popis pozice, požadavky, benefity, mzda;
- **konání pohovorů na reprezentativním místě
+ pravdivost předávaných informací.**

Doporučení

V oblasti šíření dobrého jména podniku:

- **propagace zařízení** (PRO RESTU, propagační/náborové video, Dáme jídlo Zásilkovna);
- **motivační program** (motivační soutěže, poukázky, 1 % z tržby, Multisport karta, odměna za doporučení zaměstnance, proplacení/příspěvek na jídlo);
- **práce s recenzemi.**

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**