



Е-КНИГА · РЪКОВОДСТВО ОТ HAPPYCHEF

# Пълното ръководство за персонала в ресторантьорството

---

В най-трудния пазар на труда, който ресторантьорството познава, печелившите къщи не намират по-добри хора — те ги изграждат, дават им честни графици и причини да останат.

**Thibault Van de Sompele** Основател на HappyChef  
създадено със и за собственици на ресторанти



## Е-КНИГА

# Съдържание

•	НАКРАТКО	3
	Накратко	
<b>01</b>	ТРЪБОПРОВОД	5
	Наемайте от тръбопровод, не от паника	
<b>02</b>	ВЪВЕЖДАНЕ	10
	Накарайте първите 30 дни да решат следващите три години	
<b>03</b>	ГРАФИЦИ	14
	Градете графиците върху прогнози и справедливост, а не върху неделни догадки	
<b>04</b>	СИСТЕМИ	18
	Карайте сервиза на mise en place, а не на героизъм	
<b>05</b>	ЗАДЪРЖАНЕ	22
	Направете оставането логичния избор	
<b>06</b>	ЛИДЕРСТВО	25
	Водете бригадата с числа на стената и грижа в залата	
•	Е-КНИГА	27
	Колко силна е Вашата система за персонала?	

# Пълното ръководство за персонала в ресторантьорството

**Р**есторантът в другия край на града плаща същите заплати като Вас. Същите часове, същата жега, същият пазар, който всички наричат невъзможен. И все пак техният су-шеф е там четвърта година — а Вашият току-що подаде предизвестие. Тази разлика не е късмет и не е харизма. Тя е шепя системи, които повечето собственици просто никога не са виждали записани.

Това ръководство ги записва. Защо най-добрите кандидати никога не отговарят на обява, писана в паника — и на какво всъщност откликват. Защо първите две седмици решават повече от първите две години. Как един график може да бъде едновременно справедлив и печеливш. Защо спокойните сервизи се градят следобед, а не се оцеляват вечер. И какво наистина кара хората да останат — дълго след като бонусът при назначаване е похарчен. Започваме там, откъдето започва всеки проблем с персонала: с обявата, която се каните да публикувате.



**Thibault Van de Sompele Основател на HappyChef**  
създадено със и за собственици на ресторанти

## НАКРАТКО

# Накратко

- 
- 01 Наемайте от тръбопровод, не от паника** набирайте преди вакантното място, наемайте за характер, обучавайте за техника.

---

  - 02 Първите 30 дни решават следващите 3 години** структурираното въвеждане удвоява шанса новият служител да изкара първата година.

---

  - 03 Публикувайте граfiците 2+ седмици напред**, изградени върху прогнози от резервациите — справедливостта и предвидимостта бият €1 повече на час.

---

  - 04 Карайте сервиза на системи** управление на mise en place и HACCP рутини превръщат напрежението в хореография.

---

  - 05 Задържането е най-евтиното набиране** замяната на обучен служител струва месеци марж; изходящите интервюта не струват нищо.

## 1

## ТРЪБОПРОВОД

## Наемайте от тръбопровод, не от паника

### — КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Силното наемане в ресторанта върви непрекъснато: кариерно присъствие, което продава къщата, връзки с професионалните гимназии по туризъм, резерва от минали кандидати и интервюта, които тестват характера с платена пробна смяна. Паническото наемане срещу празен график избира по наличност — наемането от тръбопровод избира по съвместимост.

## ТРЪБОПРОВОД

FIG. 01

### Наемане от конвейер, а не в паника



**5:** стабилен тръбопровод дава около петима добри кандидати за всяко паническо наемане

1

Най-лошият момент за наемане е, когато имате нужда от някого — тогава избирате между когото е отговорил на набързо пуснатата обява, с кървящ график зад гърба си. Къщите, които се справят с персонала в пазар, където вакантните места надвишават кандидатите, обръщат хронологията: те набират винаги, ненатрапчиво, така че когато дойде заявление за напускане, да има име, на което да се обадят.

## Изградете фунията преди вакантното място

- **Продавайте работата честно.** Вашият **подход към персонала** е маркетинг: истински снимки на бригадата, истински часове, истински истории за израстване. „Присъединете се към кухня, която затваря два пълни дни в седмицата“ набира по-добре от „конкурентно заплащане“ всеки път.
- **Ухажвайте училищата.** Един добре проведен стаж на семестър Ви прави кухнята, която завършващите помнят. Стажантът, към когото сте се отнесли като към бъдещ колега, се връща като такъв.
- **Пазете досието на сребърните медалисти.** Всеки добър кандидат, когото не сте могли да наемете, принадлежи в списък с бележка — шест месеца по-късно този списък бие всяка платформа за обяви.

## Интервюирайте за това, което не се учи

Уменията с ножа се учат за седмици; спокойствието под огън, топлотата към непознати и надеждността са характер. Структурирайте часа около доказателства, не около чар: „разкажете ми за сервиз, който се обърка — какво направихте?“ После платете за пробна смяна и гледайте само три неща: как се отнасят с мияча, какво правят в бавните минути и дали задават въпроси. Тези три предсказват следващите две години по-добре от всяко CV.

### ● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Отворете последната си обява за работа. Зачеркнете всяко клише („динамичен екип“, „изисква се страст“) и го заменете с три истински, конкретни изречения за работата във Вашата къща — включително една честна трудна страна. Честните обяви филтрират; мъглявите само отлагат разочарованието.

### ТАЙНАТА НА ГЛАВНИЯ ГОТВАЧ

#### Въпросът след пробната смяна, който предсказва всичко

В края на пробната смяна задайте един въпрос: „Какво бихте променили в сервиза тази вечер?“ Кандидатите, които не са видели нищо, не са гледали. Кандидатите, които критикуват екипа, Ви казват как ще говорят за колегите. Тези, които си струва да задържите, назовават нещо малко и вярно — лампата на подаването, маршрута до маса 12 — и питат защо се прави така. Любопитство плюс такт е целият профил.

### В ДЪЛБОЧИНА

**Дефицитът на персонал в ресторантьорството е едно от най-големите предизвикателства, пред които са изправени собствениците на ресторанти днес.**

Намирането и задържането на добър персонал е от решаващо значение за успеха на вашия бизнес — дори повече от качеството на храната или местоположението. В това подробно ръководство споделяме доказани стратегии, които работят на днешния пазар на труда.

Реалността е, че вашият **ресторант** е толкова добър, колкото е екипът, който работи в него. Колкото и красив да е интериорът ви, колкото и иновативно да е менюто — ако обслужването е недружелюбно или кухнята е хаотична, гостите няма да се върнат. Затова инвестицията в персонала ви е най-добрата инвестиция, която можете да направите.

## Настоящата ситуация в ресторантьорството

Пазарът на труда в **ресторантьорството** се промени фундаментално през последните години. Ето най-важните тенденции:

- Много опитни кадри напуснаха сектора завинаги и преминаха в други отрасли
- Младите хора все по-често избират браншове с „нормално“ работно време и по-добър баланс между работа и личен живот
- Очакванията на служителите са по-високи от всякога — те искат не само работа, но и перспектива
- Конкуренцията за таланти е интензивна — не само в ресторантьорството, но и с търговията на дребно, логистиката и други сектори, които предлагат гъвкаво работно време
- Проблемите с имиджа на сектора — дълги часове, ниски заплати, висока натовареност — отблъскват потенциалните служители

И все пак има начини да направите бизнеса си привлекателен за таланти. Ресторантите, които инвестират в екипа си, забелязват, че страдат по-малко от дефицита на персонал. Нещо повече: добрите работодатели могат дори на този пазар да избират измежду кандидатите.

## Реалните разходи от текучеството на персонала

Преди да разгледаме решенията, е важно да разберете какво ви струва текучеството:

- **Набиране:** Публикуване на обяви, обработка на кандидатури, провеждане на интервюта
- **Обучение:** Въвеждането на нови служители коства седмици производителност
- **Грешки:** Неопитният персонал прави повече грешки, които струват гости и оборот
- **Морал на екипа:** Постоянно сменящият се персонал демотивира оставащите
- **Загуба на гости:** Редовните гости губят познатите си лица

Според оценки замяната на един служител струва 50–200% от годишната му заплата. Затова си заслужава да инвестирате в задържане.

## 8 стратегии за набиране и задържане

### 1. Предложете конкурентно възнаграждение

Това звучи очевидно, но е основата. Времето, когато можехте да се справите с минимална заплата, отмина.

#### Какво работи:

- Плащайте 10–15% над средното за пазара
- Бъдете прозрачни относно разпределението на бакшишите
- Предлагайте екстри: храна, транспортни разходи, отстъпки
- Обмислете споделяне на печалбата или бонуси при натоварени периоди

Изчислете колко ви струва един заместник — ще откриете, че по-високите заплати често са по-евтини от текучеството.

### 2. Създайте позитивна работна култура

Хората не работят само за пари. Токсичната работна атмосфера прогонва дори добре платен персонал. Това е от решаващо значение за доброто **обслужване на клиенти** — щастливите служители се грижат за щастливи гости.

#### Елементи на добрата култура:

- **Уважение:** От управлението към екипа и помежду им
- **Комуникация:** Открита, честна и двупосочна
- **Признание:** Редовно признаване на добрата работа
- **Сплотеност на екипа:** Съвместни дейности, вечери, излети
- **Празнуване:** Успехи, рождени дни, важни моменти

## ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

### **Къде да намеря добър персонал за ресторант при дефицитен пазар на труда?**

Комбинирайте няколко канала: сайтове за работа в ресторантьорството, социални мрежи, сътрудничество с хотелиерски училища и подход с препоръки, при който възнаграждавате настоящите си служители, които препоръчат някого.

### **Как да намаля текучеството на персонала в моя ресторант?**

Трите най-важни фактора са справедливи и прозрачни графици, уважително отношение и възможности за развитие. Разговор при напускане след всяко тържане дава представа за структурните проблеми.

### **Как да използвам гъвкава/почасова заетост като собственик на ресторант в България?**

Гъвкавата заетост позволява на хора с друга основна работа или на сезонен персонал да работят допълнително при вас чрез трудов договор за непълно работно време или граждански договор. Идеална за смени през уикенда или пикови периоди. Регистрирайте трудовите договори в НАП в законовия срок и се консултирайте със счетоводител за осигуровките.

# 2

## ВЪВЕЖДАНЕ

# Накарайте първите 30 дни да решат следващите три години

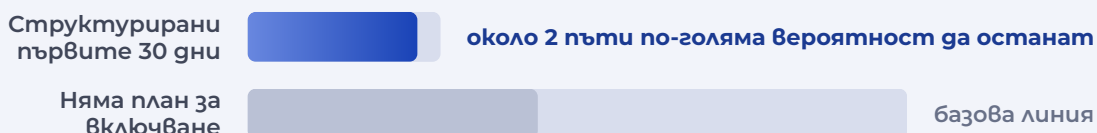
### — КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Структурираното въвеждане — писмен план за първата седмица, един определен ментор, ежедневни петминутни равносметки и чеклист с умения за 30 дни — приблизително удвоява шанса новият служител да оцелее първата година. Хората рядко напускат заради тежката работа; напускат, защото са били хвърлени в нея сами.

## ВЪВЕЖДАНЕ

FIG. 02

### Структурираният onboarding загързва хората



≈2x

реален план за първи месец грубо удвоява шансовете нов нает да остане през последната година

Повечето напускания в ресторантьорството се решават в първата седмица и се обявяват в третия месец. Новият коми, който прекарва първия си ден в гонене на етикети, които никой не му е обяснил, и яде храната на персонала сам, научава единствения урок, който къщата го е научила: разчитай само на себе си. Въвеждането е мястото, където тежестта се предотвратява — на една десета от цената на замяната.

## Скелето на 30-те дни

ВЪВЕЖДАНЕ, КОЕТО ЗАДЪРЖА ХОРАТА

Фаза	Какво се случва	Смисълът
Ден 1	Обиколка, определен ментор, разходка по станцията, храна на персонала в центъра на масата	Принадлежност преди представяне
Седмица 1	Една станция, изцяло — плюс „защо“-то за всеки стандарт	Дълбочината бие обхваща
Седмици 2-3	Ротация на съседните станции; ежедневна 5-минутна равностметка: „какво ви обърка днес?“	Въпросите излизат, докато са евтини
Ден 30	Преглед на чеклиста с умения + разговорът: „накъде искате да растете тук?“	Път, видимо начертан

### И никога не спирайте да обучавате

След въвеждането двигателят минава на капково обучение: десет фокусирани минути в брифинга преди сервиз — едно ястие, остойностено, едно вино, дегустирано, един сервизен сценарий, репетиран — изпреварват годишния обучителен ден с чисто повторение. Пълната архитектура, включително пътища за израстване, които задържат амбициозните хора без измислени титли, е в **обучение и развитие на персонала**; учебната програма за залата стъпва на **стандартите за обслужване в ресторантьорството**.

#### ● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Напишете своя Ден 1 на една страница: кой посреща новия служител, кой е ментор, коя станция, къде сяда на храната на персонала. Една страница, разпечатана, използвана завинаги — разликата между това да я имате и да я нямате е едно напускане годишно.

#### В ДЪЛБОЧИНА

**Качеството на вашето обслужване зависи изцяло от качеството на вашия екип, а това качество се изгражда чрез обучение.**

В бранш с прословуто високо текучество инвестирането в **персонала** не е лукс, а необходимост. Добре обучените служители предлагат по-добро обслужване, правят по-малко грешки, са по-ангажирани и остават по-дълго. Резултатът: доволни гости, по-ниски разходи за наемане и по-силна фирмена култура. В тази

обстойна статия ще откриете как да изградите ефективна програма за обучение, която помага както на новите, така и на настоящите служители да се развиват.

## Защо обучението е от съществено значение

Ползите от систематичното обучение са конкретни и измерими:

- **Последователно качество:** Всеки гост получава един и същ висок стандарт, независимо кой работи
- **По-малко грешки:** Обучените служители правят по-малко скъпо струващи грешки в поръчките, алергените и сметките
- **По-висока производителност:** По-ефективната работа означава обслужване на повече гости със същия персонал
- **По-добра награждаща прогажба:** Служителите, които познават менюто, съветват и продават по-добре
- **По-ниско текучество:** Служителите, които се развиват, се чувстват ценени и остават по-дълго
- **По-силна култура:** Обучението е момент за предаване на ценности и стандарти

## Въвеждането: първите 30 дни

Първите седмици определят дали новият служител ще се интегрира успешно, или ще напусне бързо. Структурираното въвеждане е от решаващо значение.

### Седмица 1: Ориентация и основи

Първата седмица е посветена на ориентацията и полагането на основите:

- **Ден 1:** Добре дошъл, обиколка, представяне на екипа, администрация (договор, вътрешни правила, униформа)
- **Ден 2-3:** Запознаване с менюто, съставките, алергените, начините на приготвяне
- **Ден 4-5:** Усвояване на системите: система за резервации, каса, процес на поръчка
- **Край на седмица 1:** Първи разговор за оценка — как върви, къде има въпроси?

### Седмица 2-3: Практически опит под ръководство

След теорията следва практика, винаги с опитен наставник:

- Първо включване по време на спокойни сервиси, след това по-натоварени смени
- Постепенно повече отговорност: от наблюдение на маси до собствена секция
- Ежедневна кратка обратна връзка: какво мина добре, какво може по-добре?
- Наставникът остава на разположение за въпроси и подкрепа

## Седмица 4: Самостоятелна работа и оценка

През четвъртата седмица новият служител работи по-самостоятелно:

- Собствена секция или задачи без пряко ръководство
- Официален разговор за оценка в края на месеца
- Обсъждане на силните страни и областите за подобрене
- Поставяне на цели за следващия период

## Непрекъснато обучение: ученето никога не свършва

Въвеждането е едва началото. Непрекъснатото обучение поддържа екипа ви съсредоточен и мотивиран.

### Седмични/месечни сесии

Планирайте редовни обучителни моменти, дори да са само 15 минути преди смяната:

- **Актуализации на менюто:** Нови ястия, сезонни промени, комбинации с вино
- **Ролеви игри:** Упражнявайте трудни ситуации като оплаквания, **въпроси за алергии** или трудни гости
- **Познаване на продукта:** Дегустация на нови вина, обяснение за произход и приготвяне
- **Стандарти за обслужване:** Повторение на сервизния ви протокол и важните точки

### ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

#### Как да изградя програма за обучение на нов персонал в ресторантьорството?

Структурирайте въвеждането в 3 фази: ориентация (дни 1–3), познаване на продукта (дни 4–10) и практика на обслужване с shadow обучение (дни 11–30). Документирайте това в наръчник за въвеждане.

#### Как да поддържам екипа си мотивиран и ангажиран в ресторантьорството?

Признавайте постиженията редовно и конкретно, давайте възможности за развитие, въвличайте екипа в решенията за менюто и осигурете уважителна работна атмосфера. Персонал, който се чувства ценен, предлага по-добро обслужване и остава по-дълго.

#### Как да планирам обучителни сесии, без да прекъсвам нормалната работа?

Планирайте кратки брифинги (10–15 мин) преди всеки сервиз за ежедневно микрообучение. Определете един ден в месеца като ден за обучение в спокоен момент.

## 3

## ГРАФИЦИ

## Градете графиците върху прогнози и справедливост, а не върху неделни догадки

### — КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Доброто планиране на графика напаса персонала към прогнозираните куверти на сервиз и публикува поне две седмици напред с прозрачни правила за уикендите и размените. То пази и маржа (разходи за труд 30–35% от прихода), и хората — непредвидимите графици са сред първите три причини персоналът в ресторантьорството да напуска.

## ГРАФИЦИ

FIG. 03

### Поддържайте разходите за труд в здравословния диапазон



**30–35%** целта е да поддържате разходите за труд между 30% и 35% от приходите

Графикът е мястото, където отчетът Ви за приходите и хората Ви се срещат — и където и двете страдат от догадки. Сложете ли повече хора в тих вторник, маржът от четиридесет куверта се изпарява в празни часове; сложете ли по-малко в резервирана събота, изгаряте екипа, който градихте в глави първа и втора. Решението са същите данни, които движат Вашите **резервации**: бъдещите резервации са прогноза за персонала, която никога не отваря.

## Графици с прогнозата напред

- **Планирайте по куверти, не по дни.** „Събота“ не е ниво на персонал; „86 резервирани куверта, две големи маси, време за терасата“ е. Кривите на резервациите предсказват 80% от нуждите Ви седмица напред.
- **Знайте цената на часа си.** Общ труд ÷ куверти на сервиз дава разход за труд на куверт — следете го седмично до разходите за храна; заедно те са **prime cost**, числото, което решава рентабилността.
- **Бъдете честни с разкъсаните смени:** ако следобедната гупка не може да е полезна или почивна, това не е смяна, а заложенческа ситуация. Къщите, които набират най-лесно, тихо са убили разкъсаната смяна.

## Справедливостта е функция на графика

Публикувайте две седмици напред, ротирайте най-лошите смени видимо, запишете правилата за размяна и пазете два последователни почивни дни. Предвидимостта струва повече от едно евро на час — хората градят живота си около графиците, а графиците, които уважават това, се отплащат с лоялност. Пълният метод, включително законовият минимум за почивките, е в **планиране на персонала и графици**.

### ● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Сложете резервираните куверти за следващия петък до планираните часове за същия петък. Изчислете разхода за труд на куверт за този един сервиз. Ако никога не сте виждали това число, току-що се запознахте с втория си най-голям контролируем разход.

## В ДЪЛБОЧИНА

### Ефективното планиране на персонала е разликата между печеливш ресторант и бизнес, който се бори с маржовете.

Прекалено много включен в графика персонал означава ненужни разходи за заплати. Прекалено малко води до претоварен персонал, по-дълги времена за изчакване и недоволни гости. В това подробно ръководство ще научите как да намерите перфектния баланс между разходите за персонал и качеството на обслужване. Разглеждаме прогнозирането, техниките за изготвяне на графици, автоматизацията и конкретни съвети, които можете да приложите веднага във вашия ресторант.

### Защо планирането на персонала е толкова важно

Разходите за персонал обикновено представляват 25–35% от общия оборот на един ресторант. При неефективно планиране това може да достигне 40% или

повече, което директно натоварва маржа ви на печалба. Доброто, обмислено изготвяне на графици оказва влияние върху няколко аспекта от управлението на Вашия бизнес:

- **Финансово:** Всеки ненужен работен час струва пари. При среден часов зарплата от 14–16 € това бързо се натрупва.
- **Качество на обслужване:** Недостигът на персонал води до дълги времена за изчакване, грешки и недоволни гости, които не се връщат.
- **Морал на екипа:** Постоянните извънредни часове или непредвидимите графици водят до отпадане и текучество.
- **Изживяване на гостите:** Правилната заетост осигурява внимание, бързина и приятна атмосфера.

Ресторант с 50 места, който средно има по 5 излишно включени в графика часа седмично, губи годишно 4000–5000 € от ненужни разходи за заплати. Прибавете към това непреките разходи от недостига на персонал (пропуснат оборот, лоши **отзиви**) и става ясно, че планирането е от решаващо значение.

## Основата: прогнозиране въз основа на данни

Доброто планиране на персонала започва с прогнозиране: предвиждане колко гости можете да очаквате. Без данни просто гадаете. С данни вземате обосновани решения.

### Какви данни са ви необходими?

Съберете поне следната информация:

- **Историческа заетост:** Колко гости на ден, по части от деня, на седмица? Вашата **система за резервации** съдържа тези данни.
- **Резервации:** Колко резервации вече има за предстоящия период? Това дава надеждна прогноза.
- **Сезонни модели:** Кога е структурно по-натоварено или по-спокойно? Помислете за празници, училищни ваканции, лятна тераса.
- **Външни фактори:** Времето (тераса), местни събития (концерт, футбол), пътни ремонти.
- **Дял на гостите без резервация:** Какъв процент от гостите ви идват без резервация?

С **анализите за ресторанти** можете да анализирате тези данни и да откриете модели, които не са пряко видими. Може би сряда вечер е структурно по-натоварена, отколкото сте мислили, или първата седмица от месеца винаги е по-спокойна.

### От данни към планиране

Щом разполагате с данните, следвайте тези стъпки:

1. **Определете базовия модел:** Идентифицирайте стандартния си седмичен модел. Кои дни са натоварени, кои спокойни?

- 2. Добавете вариации:** Коригирайте за сезоните, празниците и специалните обстоятелства.
- 3. Обработете резервациите:** Прегледайте резервациите за предстоящата седмица и коригирайте планирането си.
- 4. Заложете буфер:** Съобразете се с неочаквана натовареност. Малък буфер от 10–15% е разумен.

#### ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

##### **Как да планирам оптимално графика на персонала за моя ресторант?**

Започнете с прогноза за заетостта въз основа на резервации и исторически данни. Първо планирайте постоянните служители и допълнете с гъвкави кадри. Публикувайте графика поне една седмица предварително.

##### **Как да намаля разходите за заплати, без да правя компромис с качеството на обслужване?**

Съгласувайте графици по-точно с прогнозата за заетостта, използвайте студентски труд и почасова/гъвкава заетост за пиковите часове и анализирайте заетостта на персонала по смени, за да идентифицирате свръхкапацитета.

##### **Как да се справям с болничните и неявяванията на персонала в моя ресторант?**

Изградете гъвкав пул от хора на повикване (студенти, служители на непълно работно време), които са бързо на разположение. Използвайте група в приложение за бърза комуникация и винаги планирайте по един буфер на смяна, ако имате достатъчен мащаб.

## 4

## СИСТЕМИ

## Карайте сервиза на mise en place, а не на героизъм

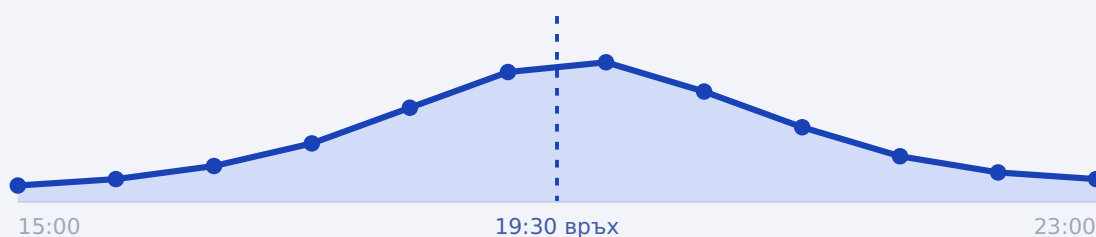
### — КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Спокойният сервиз се проектира преди вратите да се отворят: чеклисти за mise en place по станции, брифинг преди сервиз с числата и VIP гостите за вечерта, ясна собственост на секциите и HACCP рутини, които вървят на автопилот. Системите поемат напрежението, за да могат хората да доставят гостоприемство.

## СИСТЕМИ

FIG. 04

### Персонал за истинската крива на обслужване



**19:30** изградете списъка около реалната крива на пристигане, а не равен брой служители

Погледайте страхотна кухня в 19:30 при пълна зала: тихо е. Не защото хората са свръхчовеци, а защото всяко решение, което е могло да се вземе предварително, е било взето предварително. Героиизмът е това, което остава, когато системите липсват — а героиизмът изгаря хората до Коледа.

## Часът преди сервиз

- **Mise en place като гоговор:** Всяка станция има писмен лист с норми — количества, водени от резервираните куверти за вечерта, а не от вчерашния навик. **Управлението на mise en place** превръща хаотичния час в хореография.
- **Брифингът в 15:00:** кувертите и темпото за вечерта, големите маси, алергиите, отбелязани при резервация, едно ястие и едно вино, репетирани. Пет минути, цялата зала и подаването заедно — това е най-евтината застраховка за сервиза.
- **Собственост на секциите:** Всяка маса има точно един собственик на блюдо; „мислех, че ти я поемаш“ е системен провал, облечен като човешки.

## Съответствие, което върви само

Рутините за безопасност на храните се провалят, когато живеят в нечия памет. **НАССР** принадлежи на релси: температурни дневници във фиксирани часове, графици за почистване с имена и подписи, етикетирание, което оцелява и в най-хаотичната събота. Преминатата инспекция е страничен ефект от кухня, която просто винаги работи така — а бригадата усеща разликата между организирана къща и късметлийска.

### ● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Пойскайте от всяка станция утрешния лист с норми. Който отговори „в главата ми е“, току-що Ви е показал единствената Ви точка на отказ — напишете листа на тази станция заедно, тази вечер, на една карта.

### ТАЙНАТА НА ГЛАВНИЯ ГОТВАЧ

#### Защо най-добрите кухни включват в брифинга и мияча

Мивката задава темпото на пълната къща: без чисти тигани няма готвене; без чаши няма винен сервиз. Кухните, които включват стюарда в брифинга — кувертите за вечерта, кога идват вълните на дегустационното меню — отчитат измеримо по-плавни сервизи, защото единствената станция, от която всички зависят, най-после вижда вълната да идва. Това сигнализира и нещото, което задържа хората по-добре от парите: в тази къща всяка роля е част от бригадата.

## В ДЪЛБОЧИНА

**В ресторантьорството съществуват два вида сервиси: такива, при които реагирате на това, което се случва, и такива, при които вече сте били готови, преди нещо да се обърка.**

Разликата не е в къмета, в талантливия персонал или в спокойната вечер. Тя е в подготовката. А тази подготовка от векове има име в професионалната кухня: *mise en place*.

В буквален превод това означава „всичко на мястото си“. В кухнята терминът се отнася до процеса, при който готвачът преди сервира нарязва, порционира и подрежда всяка съставка, а всеки инструмент поставя на точното му място. Но в най-добре управляваните ресторанти по света *mise en place* отгавна е нещо повече от кухненски термин. Това е цялостна философия на работа — начин на мислене, който може да преобрази всяка част от ресторанта.

В тази статия разглеждаме как можете да приложите *mise en place* към всеки слой от вашите операции: от обслужването и бара до резервациите, чеклистите и управлението на персонала.

## **Повече от кухня: *mise en place* като философия за целия ви ресторант**

Терминът *mise en place* произлиза от класическата френска кулинарна традиция и в кулинарните училища по света се преподава като първия урок — не техниката на готвенето, а дисциплината на подготовката. За студентите, които за първи път влизат в професионална кухня, *mise en place* не е по избор: това е единственият начин да се работи.

Но защо тази философия свършва на вратите на кухнята?

В своята влиятелна книга *Work Clean* (2016) американският журналист Dan Charnas пренася принципите на *mise en place* в света на управлението и бизнеса. Неговото централно прозрение: нагласата, с която готвачът организира кухнята, е точно нагласата, от която се нуждае всяка организация, за да постига резултати на високо ниво.

„*Mise en place* е начин на живот, а не само начин на готвене“, пише Charnas. Готвачът, който подготвя работното си място, не намалява хаоса, като работи по-усилено — а като се подготвя по-умно. И това важи в еднаква степен за управителя на ресторант, който планира натоварен петъчен вечер, и за готвача, който подготвя вечеря за сто куверта.

В българската кулинарна традиция тази дисциплина е особено дълбоко вкоренена. Стриктното техническо обучение, което характеризира българските готвачи — и което създава на българските ресторанти репутация за прецизност и качество — по същество е обучение по *mise en place*. Дисциплината е в ДНК-то на българската ресторантьорска култура.

## Произходът и същността на mise en place мисленето

За да разберем mise en place като философия, трябва да се върнем към същността ѝ в кухнята.

За готвача всеки сервиз започва не когато влезе първият гост — а часове по-рано, по време на mise en place. Всяка съставка се подготвя до момента, в който по време на сервиза може да бъде използвана незабавно. Сосовете се редуцират, зеленчуците се нарязват и бланшират, протеините се порционират, гарнитурите се подготвят. Всичко получава своето постоянно място на работната станция.

Целта е проста, но дълбока: когато сервизът започне и поръчките започнат да пристигат, готвачът трябва да може изцяло да се фокусира върху готвенето — а не върху търсене, не върху организиране, не върху импровизиране с липсващи съставки. Когнитивното и физическото пространство е освободено благодарение на подготовката.

Това има три основни принципа:

- **Подготовката не е враг на спонтанността — тя е условието за съвършенство.** Именно защото всичко е готово, готвачът може да реагира креативно на неочаквани ситуации.
- **Всяка секунда от сервиза е ценна.** Това, което може да бъде направено преди сервиза, трябва да бъде направено преди сервиза. По време на сервиза няма време за нещо, което всъщност е подготвителна задача.
- **Всичко има своето постоянно място.** Не само за да се максимизира ефективността, но и за да се сведат до минимум грешките. Ако ножът винаги е на едно и също място, посягате към него инстинктивно, без да търсите или мислите.

### ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

#### Как да изчисля правилното количество mise en place на сервиз?

Базирайте се на броя резервации плюс буфер от 10–15% за случайни посетители. Анализирайте историческите си данни за продажби по ястие. Това ви дава точна основа, която свежда до минимум разхищенията и недостига.

#### Как да подобря комуникацията по време на mise en place между кухнята и залата?

Провеждайте кратък ежедневен брифинг (10–15 мин) преди всеки сервиз: кои ястия са налични, какво е изчерпано, какви специалитети има? Ясно днешно табло в залата също помага.

#### Как добрите рутини за mise en place намаляват стреса по време на сервиз?

Доброто mise en place елиминира натиска от вземане на решения по време на сервиз: всяко ястие има готови съставки, всяка работна станция е подредена. Това намалява грешките, ускорява времето за приготвяне и дава увереност на персонала.

## 5

## ЗАДЪРЖАНЕ

## Напразете оставането логичния избор

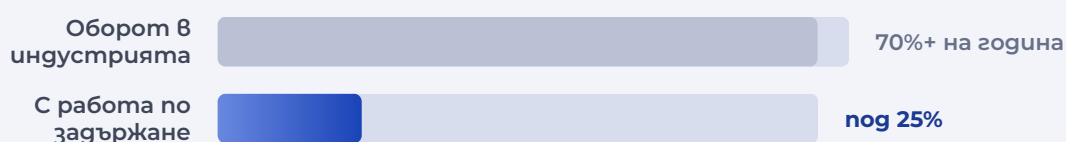
### — КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Задържането в ресторантьорството се гради от пет материала: справедливо заплащане, направено прозрачно, графици, около които може да се изгради живот, видими пътища за израстване, ежедневни ритуали на уважение и разговори за оставане, проведени преди напускането, а не след него. Замяната на обучен служител струва около две месечни заплати — задържането му е маржът.

## ЗАДЪРЖАНЕ

FIG. 05

### Текуществото е скъпо - задържането се плаща



**2x**  
**рау**

заместването на някого може да струва до два пъти неговата заплата — задържането му е по-евтино

Средното текущество в ресторантьорството надхвърля 70% годишно; най-добрите независими къщи са под 25%. Разликата рядко е едно евро в заплатата — изходящите интервюта в сектора все намират същите три причини хората да напускат: непредвидими графици, никакво видимо бъдеще и усещането, че си мебел. И трите са поправими без бюджетен рег.

## Петте материала на оставането

- **Прозрачно заплащане:** публикувана таблица — роля, опит, заплащане — убива разяждащия фолклор кой колко изкарва и превръща „как да изкарвам повече?“ в пътна карта вместо в пазарлък.
- **График, с който може да се живее** (глава 3 направи това).
- **Израстване, което е истинско:** ротация по станции, платен сертификат за вино, су-шефът, водещ подаването във вторник сам. Спецификите за фин дайнинг са в **текучество на персонала във фин дайнинг**.
- **Ритуали на уважение:** храната на персонала, изядена заедно, победите, назовани в брифинга, шефът, благодарящ на мивката на излизане. Културата е просто повтаряно поведение.
- **Разговори за оставане:** два пъти годишно, петнадесет минути, един въпрос — „какво би ви накарало да останете още три години?“ Зададен преди напускането, е стратегия; след него — надгробно слово.

## Пресметнете колко струва напускането

Набиране, въвеждане, месеците намалена продуктивност, редовните гости, които забелязват, че любимият им шеф дьо ранг е изчезнал — замяната надеждно струва около две месечни заплати, често повече при старшите позиции. Сложете това число до обучителния бюджет, за който се колебаехте, и колебанието се разрешава само.

### ● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Избройте тримата си най-ценни хора. За всеки напишете какво отчаяно бихте предложили в деня, в който напусне. Сега предложете версия на това още този месец — задържането е просто разговорът за напускането, проведен рано, с по-добри опции.

### В ДЪЛБОЧИНА

**Fine dining има парадокс, който малко собственици на ресторанти осъзнават напълно: той има средно по-ниско текучество на персонала от бързото хранене или casual dining — и все пак всяко напускане в гастрономически ресторант е много по-опустошително от всеки друг сегмент.**

В един casual ресторант нов сервитьор е оперативен за три дни. Във вашия fine dining ресторант, с неговото многокурсово меню, индивидуален подбор на вина, ритуали край масата и персонализирани профили на гостите, отнема три до шест месеца, докато някой функционира напълно автономно. И в този период — всеки ден, когато ново лице обслужва вашите гости — се губи нещо, което парите не могат да купят: непрекъснатостта на доверието.

Тази статия не е общо HR ръководство. Тя е конкретно за това, което работи — и което не работи — в контекста на fine dining. С прозрения от ресторанти с Мишлен звезда, данни от Cornell University и поуците, които секторът извлече от най-болезнения си момент от година: аферата Noma от 2026 г.

## Реалната цена на текучеството на персонала

Повечето собственици на ресторанти драматично подценяват финансовото въздействие на текучеството на персонала. Те изчисляват разходите за набиране — обява тук, интервю там — но пропускат по-голямата част от сметката.

Cornell University, световно водещият изследователски институт за хотелиерство, изчисли средна **цена на замяна от €5.400 на служител** (включително набиране, администрация, обучение и загуба на производителност по време на адаптационния период). Но това е средната стойност за всички сегменти на хотелиерството. За специализиран су-шеф, опитен сомелиер или закоравял метрготел в fine dining тези разходи са значително по-високи.

Скритите разходи са още по-коварни:

- **Загуба на приходи:** Новите служители генерират 15–25% по-малко приходи от опитните кадри през първата си година. Продават по-малко вино, пропускат възможности за upselling и нарушават ритъма на залата.
- **Разхищение на храна:** Грешките в кухнята нарастват по време на периоди на високо текучество. Кумулативният ефект може да достигне 5–10% от общите приходи под формата на разхищение и разходи за поправка.
- **Увреждане на репутацията:** Гости, които се завръщат при „своя“ сервитьор или „своя“ екип и срещат напълно нови лица, понякога преобразуват това усещане в негативни отзиви.
- **Спад в производителността преди напускането:** Изследванията показват, че служител е по-малко продуктивен седмици преди оставката си — и това е видимо, преди ръководството да разбере.
- **Загуба на знания:** Маса 7 е винаги любимата маса на 2-жа Десмет. Г-н Лоран не пие червено бургунско след 2012 г. заради лош опит. Дамата, която винаги взема дегустационното меню с подбор на вина, но тайно оставя половин чаша — вашият сомелиер знае това. Вашият нов служител — не.

Ресторант с 15 служители и текучество от 40% губи 6 души годишно. При преки и косвени разходи това лесно може да означава €50.000–80.000 годишно — пари, които изчезват от маржа ви на печалба, невидими и неизмерени.

## 6

## ЛИДЕРСТВО

## Водете бригадата с числа на стената и грижа в залата

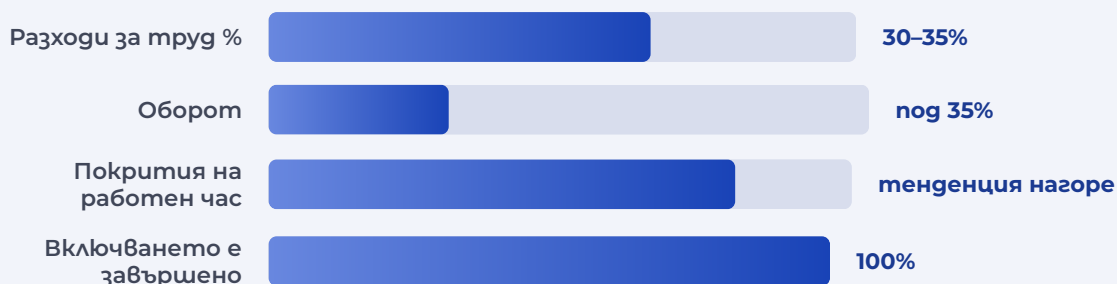
### — КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Персоналът остава здрав, когато ръководството следи четири числа месечно — процент разходи за труд, текучество, куверти на работен час и завършено въвеждане — и ги съчетава с видима грижа. Екипите, които виждат числата, помагат да се поправят; екипите, които усещат само натиск, напускат.

## ЛИДЕРСТВО

FIG. 06

### Четири числа за поставяне на стената



**4** % разходи за труд, оборот, покриване на трудочас и завършване на адаптирането — всеки месец

Всяка система от това ръководство се разпада без собственик. Собственикът сте Вие — а лидерската работа е двоен номер: числа, които правят проблемите видими рано, и грижа, която кара хората да искат да ги решават заедно с Вас.

### Месечното табло за персонала

ЧЕТИРИ ЧИСЛА, ПЕТНАДЕСЕТ МИНУТИ НА МЕСЕЦ

Число	Здравословно	Ако се влоши
Труд като % от прихода	30–35% при пълно обслужване	Глава 3: препрогнозирайте графика спрямо кувертите
Годишно текучество	Под 35%, намаляващо	Глава 5: разговори за оставане, справедливост в графика
Куверти на работен час	Стабилни или растящи	Глава 4: системи, не речи
Завършен чеклист за въвеждане	100% от новите служители	Глава 2: скелето се прескача

Споделяйте ги с екипа — анонимизирани при нужда — на месечната среща. Бригада, която знае разхода за труд на куверт във вторник, започва сама да следи празните часове; прозрачността набира четиридесет души, решаващи проблеми.

## Грижата е операционна, не мекушава

Ежедневната обиколка на лидера — поздрав на всяка станция по име, опитване на това, с което комитото се гордее, въпрос към рънъра как е минал изпитът — струва десет минути и изпреварва всяка програма за ангажираност, продавана някога. Хората гоставят **изживяване на гостите** точно толкова топло, колкото топло се отнасят с тях; гостоприемството тече надолу. Числата Ви казват къде тече системата; обиколката Ви казва защо.

### ● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Изчислете кувертите на работен час за миналия месец (общо куверти ÷ общо планирани часове). Напишете го на стената в офиса и сложете дата. Като всяко число в това ръководство: тенденцията, която започнете да следите тази вечер, е тази, която се подобрява.

## Е-КНИГА

# Колко силна е Вашата система за персонала?

- Набираме непрекъснато, а не само когато някой напусне

---

- Всеки кандидат прави платена пробна смяна преди наемане

---

- Новите служители получават писмен 30-дневен план за въвеждане и ментор

---

- Графиците се публикуват 2+ седмици напред, изградени върху прогнози от резервациите

---

- Разходът за труд на куверт се следи седмично

---

- Всяка станция работи по писмени листове с норми за mise en place

---

ГОТОВИ ЗА НАЧАЛО

# Погарете на бригадата си по-спокойна вечер

HappyChef сваля резервациите, потвържденията и бележките за гостите от плещите на екипа Ви — така енергията му отива при гостите, а не в администрация.

[Заявете демо](#)

Безплатно, 30 минути, без ангажименти

