



E-KNJIGA · VODIČ TVRTKE HAPPYCHEF

# Konačni vodič za osoblje i poslovanje restorana

---

Na najnapetijem tržištu rada koje ugostiteljstvo pamti, kuće koje pobjeđuju ne pronalaze bolje ljude — one ih grade, pošteno raspoređuju i daju im razloge da ostanu.

**Thibault Van de Sompele** Osnivač HappyChefa  
izgrađen s vlasnicima restorana i za njih



## E-KNJIGA

# Sadržaj

•	UKRATKO	3
	Ukratko	
<b>01</b>	KANAL	5
	Zapošljavajte iz pripremljenog kanala, a ne iz panike	
<b>02</b>	UVOĐENJE	9
	Neka prvih 30 dana odluči o sljedeće tri godine	
<b>03</b>	RASPOREĐIVANJE	13
	Gradite rasporede na prognozama i poštenju, a ne na nedjeljnom nagađanju	
<b>04</b>	SUSTAVI	17
	Vodite servis na mise en placeu, a ne na herojstvu	
<b>05</b>	ZADRŽAVANJE	21
	Učinite ostanak logičnim izborom	
<b>06</b>	VODSTVO	24
	Vodite brigadu s brojkama na zidu i brigom u prostoriji	
•	E-KNJIGA	26
	Koliko je snažan vaš kadrovski sustav?	

# Konačni vodič za osoblje i poslovanje restorana

**R**estoran na drugom kraju grada plaća iste plaće kao vi. Isti sati, ista vrućina, isto tržište za koje svi kažu da je nemoguće. A ipak: njihov sous-chef tu je već četvrtu godinu — a vaš je upravo predao otkaz. Ta razlika nije sreća i nije karizma. To je šačica sustava koje većina vlasnika jednostavno nikad nije vidjela zapisane.

Ovaj ih vodič zapisuje. Zašto se najbolji kandidati nikad ne javljaju na panični oglas — i na što se javljaju. Zašto prva dva tjedna odlučuju više od prve dvije godine. Kako raspored može biti pošten i profitabilan u isto vrijeme. Zašto se mirni servisi grade poslijepodne, a ne preživljavaju noću. I što ljude stvarno zadržava, dugo nakon što je bonus za potpis potrošen. Počinje ondje gdje počinje svaki kadrovski problem: oglasom koji se upravo spremate objaviti.

TV

**Thibault Van de Sompele Osnivač HappyChefa**  
izgrađen s vlasnicima restorana i za njih

## UKRATKO

# Ukratko

---

- 01** **Zapošljavajte iz pripremljenog kanala, a ne iz panike** regrutirajte prije nego što se mjesto otvori, zapošljavajte temperament, učite tehniku.

---

- 02** **Prvih 30 dana odlučuje o sljedeće 3 godine** strukturirano uvođenje udvostručuje izgleda da novi zaposlenik ostane dulje od godinu dana.

---

- 03** **Objavljujte rasporede 2+ tjedna unaprijed**, građene na prognozama rezervacija — poštenje i predvidivost tuku €1 više po satu.

---

- 04** **Vodite servis na sustavima** upravljanje mise en placeom i HACCP rutine pretvaraju pritisak u koreografiju.

---

- 05** **Zadržavanje je najjeftinije zapošljavanje** zamjena osposobljenog zaposlenika košta mjesece marže; izlazni razgovori ne koštaju ništa.

## 1

## KANAL

## Zapošljavajte iz pripremljenog kanala, a ne iz panike

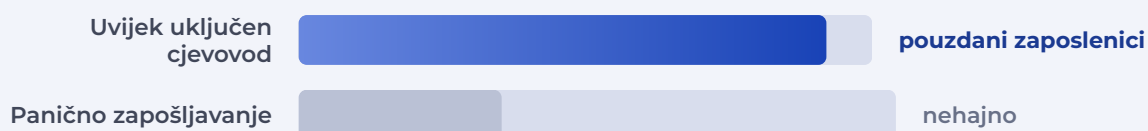
### — KLJUČNI UVID

Snažno zapošljavanje u restoranu teče kontinuirano: karijerna prisutnost koja prodaje kuću, odnosi s ugostiteljskim školama, baza prijašnjih kandidata i razgovori koji testiraju temperament uz plaćenu probnu smjenu. Panično zapošljavanje pred praznim rasporedom bira po dostupnosti — zapošljavanje iz kanala bira po uklapanju.

## KANAL

## FIG. 01

### Zapošljavanje iz plinovoda, ne u panici



**5:1** stabilan cjevovod daje oko pet dobrih kandidata za svaki panični posao

Najgori trenutak za zapošljavanje jest onaj kad nekoga trebate — tada već birate između onih koji su odgovorili na užurban oglas, dok raspored iza vas krvari. Kuće koje se dobro kadroviraju na tržištu gdje slobodnih mjesta ima više nego kandidata obrću vremensku crtu: regrutiraju uvijek, nježno, tako da kad stigne otkaz, postoji ime koje se može nazvati.

### Izgradite lijevak prije slobodnog mjesta

- **Prodajte posao, iskreno.** Vaš **pristup kadrovima** jest marketing: stvarne fotografije brigade, stvarni sati, stvarne priče o rastu. "Pridružite se kuhinji koja je zatvorena dva puna dana u tjednu" regrutira bolje od "konkurentne plaće" svaki put.

- **Udvarajte se školama.** Jedna dobro ugošćena praksa po semestru čini vas kuhinjom koju maturanti pamte. Praktikant kojeg ste tretirali kao budućeg kolegu vraća se kao kolega.
- **Čuvajte dosje srebrnih medalja.** Svaki dobar kandidat kojeg niste mogli zaposliti pripada na popis s bilješkom — šest mjeseci kasnije taj popis tuče svaki oglasnik.

## Na razgovoru tražite ono što se ne može naučiti

Vještine s nožem nauče se u tjednima; mir pod vatrom, toplina prema neznancima i pouzdanost — to je temperament. Strukturirajte sat oko dokaza, a ne šarma: "ispričajte mi o servisu koji je pošao po zlu — što ste učinili?" Zatim platite probnu smjenu i gledajte samo tri stvari: kako se odnose prema peraču posuđa, što rade u mirnim minutama i postavljaju li pitanja. Te tri stvari predviđaju sljedeće dvije godine bolje od bilo kojeg životopisa.

### ● UČINITE OVO VEČERAS

Otvorite svoj zadnji oglas za posao. Precrtajte svaki klišej ("dinamičan tim", "potrebna strast") i zamijenite ga trima istinitim, konkretnim rečenicama o radu u vašoj kući — uključujući jedan iskren težak dio. Iskreni oglasi filtriraju; neodređeni samo odgađaju razočaranje.

### TAJNA ŠEFA KUHINJE

#### Pitanje na kraju probne smjene koje predviđa sve

Na kraju probne smjene postavite jedno pitanje: "Što biste promijenili u večerašnjem servisu?" Kandidati koji nisu vidjeli ništa — nisu gledali. Kandidati koji kritiziraju tim govore vam kako će pričati o kolegama. Oni prave imenuju nešto malo i istinito — svjetlo na passu, rutu hodanja do stola 12 — i pitaju zašto se radi tako. Znatiželja plus takt cijeli je profil.

### DUBLJE

#### Nedostatak osoblja u ugostiteljstvu jedan je od najvećih izazova s kojima se vlasnici restorana danas suočavaju.

Pronalaženje i zadržavanje dobrog osoblja ključno je za uspjeh vašeg poslovanja — čak i više nego kvaliteta hrane ili lokacija. U ovom sveobuhvatnom vodiču dijelimo provjerene strategije koje funkcioniraju na današnjem tržištu rada.

Stvarnost je da je vaš **restoran** samo toliko dobar koliko je dobar tim koji u njemu radi. Koliko god bilo lijepo vaše uređenje, koliko god inovativan vaš jelovnik — ako je usluga

neprijazna ili kuhinja kaotična, gosti se neće vraćati. Ulaganje u osoblje stoga je najbolje ulaganje koje možete napraviti.

## Trenutno stanje u ugostiteljstvu

Tržište rada u **ugostiteljstvu** temeljito se promijenilo posljednjih godina. Evo ključnih promjena:

- Mnogiiskusni radnici trajno su napustili sektor i prešli u druge industrije
- Mladi sve češće biraju industrije s „normalnim“ radnim vremenom i boljom ravnotežom između posla i privatnog života
- Očekivanja zaposlenika viša su nego ikad — žele ne samo posao, već i perspektivu
- Konkurencija za talente je intenzivna — ne samo unutar ugostiteljstva, već i s maloprodajom, logistikom i drugim sektorima koji nude fleksibilne sate
- Problem imidža sektora — dugi sati, niske plaće, visoki pritisak — odbija potencijalne zaposlenike

Ipak, postoje načini da vaš objekt učinite privlačnim za talente. Restorani koji ulažu u svoj tim manje pate od nedostatka osoblja. Zapravo, dobri poslodavci mogu birati između kandidata čak i na ovom tržištu.

## Stvarni troškovi fluktuacije osoblja

Prije nego što pogledamo rješenja, važno je razumjeti što vas fluktuacija košta:

- **Zapošljavanje:** Objava oglasa, obrada prijava, provođenje razgovora
- **Obuka:** Uvođenje novih zaposlenika u posao košta tjednima produktivnosti
- **Greške:** Neiskusno osoblje pravi više grešaka koje vas koštaju gostiju i prihoda
- **Moral tima:** Stalno mijenjanje osoblja demotivira one koji ostaju
- **Gubitak gostiju:** Stalnim gostima nedostaju poznata lica

Procjenjuje se da zamjena jednog zaposlenika košta 50–200% njegove godišnje plaće. Isplati se ulagati u zadržavanje.

## 8 strategija za zapošljavanje i zadržavanje

### 1. Nudite konkurentnu plaću

Ovo zvuči očigledno, ali to je temelj. Dani kada ste se mogli snaći s minimalnom plaćom su prošli.

#### Što funkcionira:

- Plaćajte 10–15% iznad tržišnog prosjeka
- Budite transparentni u podjeli napojnica
- Nudite dodatke: obroci, putni dodatak, popusti
- Razmotrite sudjelovanje u dobiti ili bonuse za prometna razdoblja

Izračunajte koliko vas košta zamjena zaposlenika — otkrit ćete da su više plaće često jeftinije od fluktuacije.

## 2. Stvorite pozitivnu radnu kulturu

Ljudi ne rade samo radi novca. Toksična radna atmosfera tjera čak i dobro plaćeno osoblje. To je ključno za dobru **korisničku uslugu** — sretni zaposlenici stvaraju sretne goste.

### Elementi dobre kulture:

- **Poštovanje:** Od menadžmenta prema timu i među kolegama
- **Komunikacija:** Otvorena, iskrena i dvosmjerna
- **Zahvalnost:** Redovito prepoznavanje dobrog rada
- **Timska povezanost:** Zajedničke aktivnosti, večere, izleti
- **Slavlje:** Uspjesi, rođendani, važni trenuci

### ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

#### Gdje mogu pronaći dobro ugostiteljsko osoblje na tržištu rada s malo kandidata?

Kombinirajte više kanala: ugostiteljske portale za zapošljavanje, društvene mreže, partnerstva s hotelskim školama i program preporuka zaposlenika u kojemu nagrađujete postojeće zaposlenike koji dovode kandidate.

#### Kako smanjiti fluktuaciju osoblja u svom restoranu?

Tri najvažnija čimbenika su pošteno i transparentno raspoređivanje, poštovanje u ophođenju i mogućnosti napredovanja. Izlazni razgovor pri svakom odlasku otkriva strukturalne probleme.

#### Kako fleksibilno zaposliti dodatno osoblje kao vlasnik restorana u Hrvatskoj?

Za vršna razdoblja i vikend smjene možete koristiti rad na nepuno radno vrijeme, ugovore na određeno, sezonske radnike te studentski rad putem student-servisa. Svaki oblik ima svoja pravila o prijavi i doprinosima — posavjetujte se s knjigovodstvenim servisom kako biste odabrali najpovoljniji model.

# 2

## UVOĐENJE

# Neka prvih 30 dana odluči o sljedeće tri godine

### — KLJUČNI UVID

Strukturirano uvođenje — pisani plan prvog tjedna, jedan imenovani buddy, dnevne petominutne provjere i kontrolna lista vještina za 30 dana — otprilike udvostručuje šansu da novi zaposlenik preživi prvu godinu. Ljudi rijetko daju otkaz zbog teškog posla; daju ga jer su u njega ubačeni sami.

## UVOĐENJE

FIG. 02

### Strukturirano uključivanje zadržava ljude



**≈2x** pravi plan za prvi mjesec otprilike udvostručuje izgleda da će novi zaposlenik ostati tijekom prethodne godine

Većina otkaza u ugostiteljstvu odluči se u prvom tjednu, a objavi u trećem mjesecu. Novi commis koji prvi dan provede loveći etikete koje mu nitko nije objasnio i jedući obrok osoblja sam, nauči jedinu lekciju koju ga je kuća poučila: prepušten si sam sebi. Uvođenje je mjesto gdje se fluktuacija sprječava — za desetinu cijene zamjene.

## Skela za 30 dana

### UVOĐENJE KOJE ZADRŽAVA LJUDE

Faza	Što se događa	Smisao
Dan 1	Obilazak, dodijeljen buddy, prolazak kroz stanicu, obrok osoblja u sredini stola	Pripadnost prije učinka
Tjedan 1	Jedna stanica, u potpunosti — plus zašto iza svakog standarda	Dubina tuče pokrivenost
Tjedni 2–3	Rotacija susjednih stanica; dnevna 5-min provjera: "što vas je danas zbunilo?"	Pitanja isplivaju dok su jeftina
Dan 30	Pregled kontrolne liste vještina + razgovor: "gdje ovdje želite rasti?"	Put, vidljivo nacrtan

## A zatim nikad ne prestajte učiti

Nakon uvođenja motor prelazi na kapanje: deset fokusiranih minuta u brifingu prije servisa — jedno iskalkulirano jelo, jedno kušano vino, jedan uvježban servisni scenarij — nadmašuje godišnji dan edukacije čistim ponavljanjem. Cijela arhitektura, uključujući putove rasta koji zadržavaju ambiciozne bez izmišljanja lažnih titula, nalazi se u vodiču za **obuku i razvoj osoblja**; servisni dio kurikuluma oslanja se na **standarde usluge u ugostiteljstvu**.

### UČINITE OVO VEČERAS

Napišite svoj Dan 1 na jednoj stranici: tko dočekuje novog zaposlenika, tko je buddy, koja stanica, gdje sjedi za obrokom osoblja. Jedna stranica, isprintana, korištena zauvijek — razlika između imati je i nemati jedan je otkaz godišnje.

## DUBLJE

### Kvaliteta vaše usluge ovisi o kvaliteti vašeg tima, a tu kvalitetu gradite obukom.

U industriji s notorno visokim odljevom zaposlenika, ulaganje u **osoblje** nije luksuz već nužnost. Dobro obučeni zaposlenici pružaju bolju uslugu, čine manje grešaka, angažiraniji su i ostaju duže. Rezultat: zadovoljni gosti, niži troškovi zapošljavanja i jača kultura poduzeća. U ovom detaljnom članku otkrit ćete kako postaviti učinkovit program obuke koji pomaže i novim i postojećim zaposlenicima da rastu.

### Zašto je obuka neophodna

Prednosti sustavne obuke konkretne su i mjerljive:

- **Dosljedna kvaliteta:** Svaki gost dobiva isti visoki standard, bez obzira na to tko radi
- **Manje grešaka:** Obučeni zaposlenici čine manje skupih pogrešaka s narudžbama, alergenima i računima

- **Veća produktivnost:** Učinkovitiji rad znači posluživanje više gostiju s istim brojem osoblja
- **Bolje upselling:** Zaposlenici koji poznaju jelovnik mogu bolje savjetovati i prodavati
- **Manji odljev:** Zaposlenici koji se razvijaju osjećaju se cijenjenima i ostaju duže
- **Jača kultura:** Obuka je prilika za prenošenje vaših vrijednosti i standarda

## Uvođenje u posao: prvih 30 dana

Prve tjedne određuje hoće li se novi zaposlenik uspješno integrirati ili brzo otići. Strukturirano uvođenje u posao ključno je.

### 1. tjedan: Orijentacija i osnove

Prvi tjedan posvećen je orijentaciji i postavljanju temelja:

- **Dan 1:** Dobrodošlica, obilazak, uvod u tim, administrativni poslovi (ugovor, kućni red, uniforma)
- **Dani 2–3:** Upoznavanje s jelovnikom, sastojcima, alergenima, metodama pripreme
- **Dani 4–5:** Učenje sustava: sustav rezervacija, blagajna, proces narudžbe
- **Kraj 1. tjedna:** Prvi razgovor o ocjeni — kako ide, ima li pitanja?

### 2.–3. tjedan: Praktično iskustvo uz mentorstvo

Nakon teorije dolazi praksa, uvijek uz iskusnog kolegu:

- Najprije rad u mirnijim smjenama, zatim u užurbanijima
- Postupno veća odgovornost: od praćenja stolova do vođenja vlastite sekcije
- Kratka svakodnevna povratna informacija: što je išlo dobro, što može biti bolje?
- Mentor ostaje dostupan za pitanja i podršku

### 4. tjedan: Samostalni rad i vrednovanje

U četvrtom tjednu novi zaposlenik radi samostalnije:

- Vlastita sekcija ili zadaci bez izravnog nadzora
- Formalni razgovor o ocjeni na kraju mjeseca
- Rasprava o snagama i područjima za poboljšanje
- Postavljanje ciljeva za nadolazeće razdoblje

## Kontinuirana obuka: nikad dosta učenja

Uvođenje u posao samo je početak. Kontinuirana obuka drži vaš tim oštrim i motiviranim.

### Tjedne/mjesečne sesije

Zakazujte redovite trenutke obuke, makar to bilo samo 15 minuta prije smjene:

- **Ažuriranja jelovnika:** Nova jela, sezonske promjene, kombinacije s vinima
- **Igranje uloga:** Vježbajte teške situacije kao što su pritužbe, **pitanja o alergenima** ili zahtjevni gosti
- **Poznavanje proizvoda:** Kušanje novih vina, objašnjavanje porijekla i načina pripreme

- **Standardi usluge:** Ponavljanje protokola usluge i ključnih točaka na koje treba paziti

### Vanjska obuka i certifikacije

Ulažite u formalne tečajeve za talentirane zaposlenike:

- HACCP certifikacija za sigurnost hrane
- Sommelierski tečajevi za entuzijaste vina
- Barista obuka za osoblje na kavi
- Obuka za vodstvo za potencijalne menadžere
- Prva pomoć i reagiranje u hitnim slučajevima

Put rasta od zaposlenika do menadžera

### ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

#### Kako postaviti program obuke za novo ugostiteljsko osoblje?

Strukturirajte uvođenje u posao u 3 faze: orijentacija (dani 1–3), poznavanje proizvoda (dani 4–10) i praktična usluga s praćenjem iskusnog kolege (dani 11–30). Dokumentirajte to u priručniku za uvođenje.

#### Kako zadržati motiviranost i angažiranost tima u ugostiteljstvu?

Redovito i konkretno prepoznajte postignuća, ponudite prilike za napredovanje, uključite tim u odluke o jelovniku i održavajte poštivanje na radnom mjestu. Osoblje koje se osjeća cijenjenim pruža bolju uslugu i ostaje duže.

#### Kako planirati sesije obuke bez prekidanja normalnog rada?

Zakazujte kratke brifinge (10–15 min) prije svake smjene za svakodnevnu mikroobuku. Odredite jedan dan u mjesecu kao dan obuke tijekom mirnog perioda.

## 3

## RASPOREĐIVANJE

## Gradite rasporede na prognozama i poštenju, a ne na nedjeljnom nagađanju

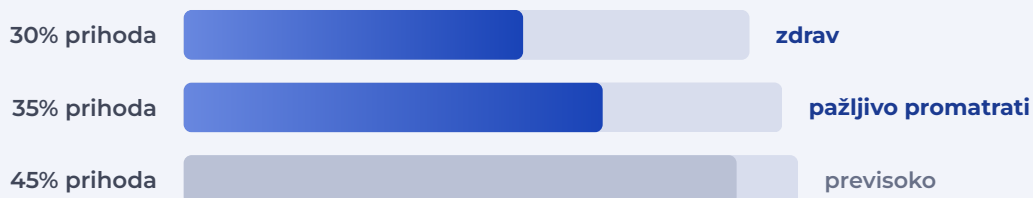
### — KLJUČNI UVID

Dobro raspoređivanje usklađuje broj osoblja s prognoziranim kuverima po servisu i objavljuje raspored barem dva tjedna unaprijed, s transparentnim pravilima za vikende i zamjene. Štiti i maržu (trošak rada 30–35% prihoda) i ljude — nepredvidivi rasporedi među tri su glavna razloga zašto ugostiteljsko osoblje odlazi.

## RASPOREĐIVANJE

FIG. 03

### Držite troškove rada u zdravom opsegu



**30–35%** cilj je zadržati troškove rada između 30% i 35% prihoda

Raspored je mjesto gdje se susreću vaš RDG i vaši ljudi — i gdje oboje strada od nagađanja. Stavite previše ljudi u miran utorak i marža od četrdeset kuvera ispari u prazne sate; stavite premalo u rezerviranu subotu i spalite tim koji ste gradili u prva dva poglavlja. Lijek su isti podaci koji vode vaše **rezervacije**: buduće rezervacije kadrovska su prognoza koju nitko ne otvara.

## Raspoređivanje s prognozom na prvom mjestu

- **Kadrovirajte prema kuverima, ne prema danima.** "Subota" nije razina kadroviranja; "86 rezerviranih kuvera, dva velika stola, vrijeme za terasu" jest. Krivulje rezervacija tjedan dana unaprijed predviđaju 80% onoga što trebate.
- **Znajte svoju cijenu sata.** Ukupni rad ÷ kuveri po servisu daje trošak rada po kuveru — pratite ga tjedno uz trošak hrane; zajedno čine **prime cost**, broj koji odlučuje o profitabilnosti.
- **Dijelite smjene pošteno:** ako popodnevna rupa ne može biti ni korisna ni odmor, to nije smjena, to je talačka situacija. Kuće koje najlakše regrutiraju tiho su ukinule podijeljenu smjenu.

## Poštenje je značajka rasporeda

Objavljujte dva tjedna unaprijed, vidljivo rotirajte najgore smjene, zapišite pravila zamjena i zaštitite dva uzastopna slobodna dana. Predvidivost vrijedi više od eura na satnici — ljudi grade živote oko rasporeda, a rasporedi koji to poštuju vraćaju se lojalnošću. Potpuna metoda, uključujući zakonski minimum odmora, nalazi se u vodiču za **planiranje i raspoređivanje osoblja**.

### UČINITE OVO VEČERAS

Stavite rezervirane kuvere sljedećeg petka pokraj raspoređenih sati sljedećeg petka. Izračunajte trošak rada po kuveru za taj jedan servis. Ako taj broj nikad niste vidjeli, upravo ste upoznali svoj drugi najveći trošak na koji možete utjecati.

## DUBLJE

**Učinkovito planiranje osoblja razlika je između profitabilnog restorana i poslovanja koje se bori s maržama.**

Prekomjerno raspoređeno osoblje znači nepotrebne troškove plaća. Premalo osoblja vodi do preopterećenih zaposlenika, dužeg čekanja i nezadovoljnih gostiju. U ovom sveobuhvatnom vodiču naučit ćete kako pronaći savršenu ravnotežu između troškova rada i kvalitete usluge. Obradujemo predviđanje, tehnike raspoređivanja, automatizaciju i konkretne savjete koje možete odmah primijeniti u svom ugostiteljskom poslovanju.

## Zašto je planiranje osoblja toliko važno

Troškovi rada obično čine 25–35% ukupnog prihoda restorana. Uz neučinkovito planiranje, to može porasti na 40% ili više, što odmah pritišće vašu profitnu maržu. Dobro osmišljeni raspored utječe na nekoliko aspekata vođenja vašeg poslovanja:

- **Financijski:** Svaki nepotreban sat rada košta novac. Pri prosječnoj satnici od €14–16, to se brzo zbroji.

- **Kvaliteta usluge:** Nedostatak osoblja vodi do dugog čekanja, grešaka i nezadovoljnih gostiju koji se ne vraćaju.
- **Moral tima:** Stalni prekovremeni rad ili nepredvidivi rasporedi dovode do izgaranja i odljeva zaposlenika.
- **Iskustvo gostiju:** Pravo osoblje osigurava pažnju, brzinu i ugodnu atmosferu.

Restoran s 50 mjesta koji prosječno ima 5 nepotrebno raspoređenih sati tjedno godišnje gubi €4.000–5.000 u nepotrebним troškovima plaća. Dodajte indirektnе troškove nedovoljnog osoblja (izgubljen prihod, loše **recenzije**) i postaje jasno da je planiranje ključno.

## Osnove: predviđanje na temelju podataka

Dobro planiranje osoblja počinje predviđanjem: procjenom koliko gostiju možete očekivati. Bez podataka, nagađate. S podacima donosite dobro utemeljene odluke.

### Koji su podaci potrebni?

Prikupite barem sljedeće informacije:

- **Povijesna popunjenost:** Koliko gostiju dnevno, po dijelu dana, tjedno? Vaš **sustav rezervacija** sadrži te podatke.
- **Rezervacije:** Koliko je rezervacija već uneseno za nadolazeće razdoblje? To daje pouzdano predviđanje.
- **Sezonski obrasci:** Kada je sustavno užurbanije ili mirnije? Mislite na državne praznike, školske praznike, ljetnu terasu.
- **Vanjski čimbenici:** Vremenske prilike (terasa), lokalni događaji (koncert, nogomet), radovi na cesti.
- **Omjer walk-in gostiju:** Koji postotak vaših gostiju dolazi bez rezervacije?

Uz **analitiku restorana** možete analizirati te podatke i otkriti obrasce koji nisu odmah vidljivi. Možda je srijeda navečer sustavno užurbanija nego što ste mislili, ili je prvi tjedan u mjesecu uvijek mirniji.

### Od podataka do planiranja

Kada imate podatke, slijedite ove korake:

1. **Odredite osnovni obrazac:** Identificirajte standardni tjedni obrazac. Koji su dani užurbani, koji mirni?
2. **Dodajte varijacije:** Prilagodite za sezone, državne praznike i posebne okolnosti.
3. **Uzmite u obzir rezervacije:** Pregledajte rezervacije za nadolazeći tjedan i prilagodite plan.
4. **Ugrade tampon:** Predvidite neočekivanu gužvu. Mali tampon od 10–15% razuman je.

### Tehnike raspoređivanja koje djeluju

Postoje različiti pristupi izradi rasporeda, svaki sa svojim prednostima i nedostacima.

## Fiksni rasporedi

Zaposlenici rade iste dane i u isto vrijeme svaki tjedan. To nudi predvidljivost i za vas i za vaš tim.

### **Prednosti:**

- Zaposlenici mogu planirati privatni život oko posla
- Manje administracije za vas
- Timovi nauče dobro surađivati
- Gosti prepoznaju poznata lica

### **Nedostaci:**

- Manja fleksibilnost kad se gužva mijenja
- Može dovesti do previše osoblja u mirnim trenucima

## ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

### **Kako optimalno isplanirati raspored osoblja za svoj restoran?**

Počnite s predviđanjem popunjenosti na temelju rezervacija i povijesnih podataka. Najprije rasporedite stalno osoblje, a zatim dopunite fleksibilnim radnicima. Objavite raspored najmanje tjedan dana unaprijed.

### **Kako smanjiti troškove rada bez smanjenja kvalitete usluge?**

Preciznije uskladite rasporede s predviđanjem popunjenosti, koristite studentske radnike i fleksibilne ugovore za vršne sate te identificirajte prekomjerno popunjene termine u svojim podacima.

### **Kako se nositi s bolešću osoblja i izostancima u svom restoranu?**

Izgradite fleksibilnu skupinu radnika na poziv (studenti, djelatnici s nepunim radnim vremenom) koji su brzo dostupni. Koristite grupnu aplikaciju za brzu komunikaciju i uvijek planirajte jedan tampon po smjeni kada imate dovoljnu skalju.

## 4

## SUSTAVI

## Vodite servis na mise en placeu, a ne na herojstvu

### — KLJUČNI UVID

Miran servis oblikuje se prije otvaranja vrata: kontrolne liste mise en placea po stanicama, brifing prije servisa s večerašnjim brojkama i VIP gostima, jasno vlasništvo nad sekcijama i HACCP rutine koje rade na autopilotu. Sustavi apsorbiraju pritisak da ljudi mogu isporučivati gostoljubivost.

## SUSTAVI

## FIG. 04

### Osoblje za pravu krivulju usluge



**19:30** sastavite popis prema stvarnoj krivulji dolaska, a ne ravnom broju zaposlenih

Pogledajte sjajnu kuhinju u 19:30 uz punu knjigu rezervacija: tiha je. Ne zato što su ljudi nadljudi, nego zato što je svaka odluka koja se mogla donijeti unaprijed — donesena unaprijed. Herojstvo je ono što ostane kad sustavi nedostaju — a herojstvo izgori ljude do Božića.

## Sat prije servisa

- **Mise en place kao ugovor:** svaka stanica ima pisanu listu zaduženih količina — vođenih večerašnjim rezerviranim kuverima, a ne jučerašnjom navikom. **Upravljanje mise en placeom** pretvara kaotični sat u koreografiju.
- **Brifing u 15:00:** večerašnji kuveri i tempo, veliki stolovi, alergije označene pri rezervaciji, jedno jelo i jedno vino uvježbano. Pet minuta, cijela dvorana i pass zajedno — najjeftinije servisno osiguranje koje postoji.
- **Vlasništvo nad sekcijama:** svaki stol ima točno jednog vlasnika po slijedu; "mislio sam da ga ti imaš" sistemski je kvar prerušen u ljudski.

## Usklađenost koja se vodi sama

Rutine sigurnosti hrane padaju kad žive u nečijem pamćenju. **HACCP** pripada na tračnice: zapisi temperatura u fiksna vremena, rasporedi čišćenja s imenima i potpisima, označavanje koje preživi i najkaotičniju subotu. Prolazak inspekcije nuspojava je kuhinje koja jednostavno uvijek radi tako — a brigada osjeća razliku između kuće koja je organizirana i kuće koja ima sreće.

### ● UČINITE OVO VEČERAS

Zatražite od svake stanice sutrašnju listu zaduženja. Tko god odgovori "u mojoj je glavi", upravo vam je pokazao vašu jedinu točku kvara — napišite listu te stanice zajedno, večeras, na jednoj kartici.

### TAJNA ŠEFA KUHINJE

#### Zašto najbolje kuhinje brifaju i perača posuđa

Sudoper diktira tempo pune kuće: nema čistih tava — nema izbacivanja jela; nema čaša — nema vinskog servisa. Kuhinje koje uključuju perača u brifing — večerašnji kuveri, kada stižu valovi degustacijskog menija — javljaju mjerljivo glađe servise, jer stanica o kojoj svi ovise konačno vidi val koji dolazi. To ujedno signalizira ono što zadržava ljude bolje od novca: u ovoj je kući svaka uloga dio brigade.

### DUBLJE

**U ugostiteljstvu postoje dvije vrste servisa: servisi u kojima reagirate na ono što se dogodi, i servisi u kojima ste već bili spremni prije nego što je išta moglo poći naopako.**

Razlika nije u sreći, talentiranom osoblju ni mirnoj večeri. Leži u pripremi. A u profesionalnoj kuhinji ta priprema stoljetima nosi jedno ime: mise en place.

Doslovno prevedeno znači "sve na svoje mjesto". U kuhinji se odnosi na proces kojim chef prije servisa pripremi svaki sastojak, porcionira svaki protein, postavi svaki alat i urede svaki ukras. No u najuspješnijim restoranima na svijetu mise en place odavno je nadraslo okvire kuhinjskog pojma. To je cjelovita filozofija rada — način razmišljanja koji može preobraziti svaki dio restorana.

U ovom ćemo članku istražiti kako primijeniti mise en place na svaki sloj vaših operacija: od sale i šanka do rezervacija, popisa za provjeru i upravljanja osobljem.

## Više od kuhinje: mise en place kao filozofija za cijeli vaš restoran

Pojam mise en place potječe iz klasične francuske kulinarske tradicije i predaje se u kulinarskim školama diljem svijeta kao prva lekcija — ne tehnika kuhanja, već disciplina pripreme. Za studente koji prvi put ulaze u profesionalnu kuhinju, mise en place nije neobvezni korak: jedini je način rada.

Ali zašto bi ta filozofija trebala stati pred kuhinjskim vratima?

U svojoj utjecajnoj knjizi *Work Clean* (2016.) američki novinar Dan Charnas prenosi principe mise en place u svijet menadžmenta i poslovnog upravljanja. Njegovo središnje uvjerenje: mentalitet kojim chef organizira kuhinju upravo je mentalitet koji svaka organizacija treba kako bi radila na visokoj razini.

"Mise en place je način života, a ne samo način kuhanja," piše Charnas. Chef koji priprema svoju stanicu smanjuje kaos ne radeći napornije — već pametnije se pripremajući. I to je jednako vrijedno za upravitelja restorana koji planira zauzetu petakveče kao i za chefa koji priprema večeru za sto osoba.

U hrvatskoj kulinarskoj tradiciji ta disciplina posebno je duboko ukorijenjena. Rigorozna tehnička izobrazba koja obilježava hrvatske kuhare — i koja je hrvatskim restoranima donijela ugled preciznosti i kvalitete — u biti je izobrazba iz mise en place. Disciplina je utkana u DNK hrvatske ugostiteljske kulture.

## Podrijetlo i bit mise en place razmišljanja

Da bismo razumjeli mise en place kao filozofiju, moramo se vratiti njezinoj srži u kuhinji.

Za chefa svaki servis ne počinje kad prvi gost uđe — već satima ranije, za vrijeme mise en place. Svaki sastojak priprema se do točke u kojoj ga se može odmah upotrijebiti tijekom servisa. Umaci se reduciraju, povrće se reže i blanšira, proteini se porcioniraju, ukrasi se postavljaju. Svemu se dodjeljuje stalno mjesto na stanici.

Cilj je jednostavan, ali dubok: kad servis počne i narudžbe stignu, chef se mora moći u potpunosti usredotočiti na kuhanje — ne na traženje, ne na organiziranje, ne na improviziranje s nedostajućim sastojcima. Kognitivni i fizički prostor oslobođen je pripremom.

To obuhvaća tri temeljna načela:

- **Priprema nije neprijatelj spontanosti — ona je preduvjet izvrsnosti.** Upravo zato što je sve spremno, chef može kreativno reagirati na neočekivane situacije.

- **Svaka sekunda servisa dragocjena je.** Ono što se može učiniti prije servisa, mora se učiniti prije servisa. Za vrijeme servisa nema vremena za ono što je u osnovi zadatak pripreme.
- **Sve ima stalno mjesto.** Ne samo kako bi se maksimizirala učinkovitost, već i kako bi se greške svele na minimum. Ako nož uvijek leži na istom mjestu, instinktivno ga hvatate bez traženja i razmišljanja.

#### ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

##### **Kako izračunati pravu količinu mise en place po servisu?**

Temeljite se na broju rezervacija uz rezervni kapacitet od 10–15% za goste bez rezervacije. Analizirajte svoju povijesnu prodajnu statistiku po jelu. To vam daje preciznu osnovu koja minimizira i rasipanje i nestašice.

##### **Kako poboljšati komunikaciju između kuhinje i sale tijekom mise en place?**

Svakodnevno održavajte kratak brifing (10–15 min) prije svakog servisa: koja su jela dostupna, što je rasprodano, koji su dnevni specijaliteti? Jasna dnevna ploča u sali također pomaže.

##### **Kako dobre rutine mise en place smanjuju stres tijekom servisa?**

Dobra mise en place eliminira pritisak odlučivanja tijekom servisa: svako jelo ima sastojke pripremljene, svaka radna stanica je uredna. To smanjuje greške, ubrzava pripremu i daje osoblju sigurnost.

# 5

## ZADRŽAVANJE

# Učinite ostanak logičnim izborom

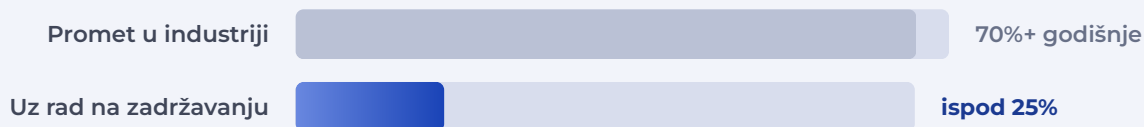
### — KLJUČNI UVID

Zadržavanje u ugostiteljstvu gradi se od pet materijala: poštene i transparentne plaće, rasporeda oko kojih se može graditi život, vidljivih putova rasta, svakodnevnih rituala poštovanja i razgovora o ostanku vođenih prije otkaza, a ne poslije. Zamjena osposobljenog zaposlenika košta otprilike dvije njegove mjesečne plaće — zadržati ga jest marža.

## ZADRŽAVANJE

FIG. 05

### Promet je skup — zadržavanje se isplati



**2x pay** zamjena nekoga može stajati i do dvostruko više od njegove plaće — zadržati ga je jeftinije

Prosječna fluktuacija u ugostiteljstvu prelazi 70% godišnje; najbolje neovisne kuće drže se ispod 25%. Razlika je rijetko jedan euro plaće — izlazni razgovori diljem sektora stalno pronalaze ista tri razloga odlaska: nepredvidive rasporede, nikakvu vidljivu budućnost i osjećaj da si komad namještaja. Sva tri popravljiva su bez proračunske stavke.

## Pet materijala ostanka

- **Transparentna plaća:** objavljena tablica — uloga, iskustvo, plaća — ubija nagrizajući folklor o tome tko koliko zarađuje i pretvara "kako zaraditi više?" iz pregovora u plan puta.
- **Raspored s kojim se može živjeti** (to je riješilo poglavlje 3).
- **Rast koji je stvaran:** rotacija stanica, plaćeni vinski certifikat, sous koji utorkom sam vodi pass. Fine dining specifičnosti nalaze se u članku o **fluktuaciji osoblja u fine diningu**.

- **Rituali poštovanja:** obrok osoblja pojeđen zajedno, pobjede imenovane na brifingu, chef koji u izlasku zahvali sudoperu. Kultura je samo ponavljano ponašanje.
- **Razgovori o ostanku:** dvaput godišnje, petnaest minuta, jedno pitanje — "što bi vas navelo da ostanete još tri godine?" Postavljeno prije otkaza, to je strategija; poslije — nekrolog.

## Izračunajte što odlazak košta

Regrutiranje, uvođenje, mjeseci smanjene produktivnosti, stalni gosti koji primijete da je njihov omiljeni chef de rang nestao — zamjena pouzdano košta oko dvije mjesečne plaće, često i više na seniorskim stanicama. Stavite taj broj pokraj budžeta za edukaciju oko kojeg ste oklijevali i oklijevanje se riješi samo.

### UČINITE OVO VEČERAS

Popišite svoje troje najvrednijih ljudi. Za svakoga napišite što biste mu očajnički ponudili na dan otkaza. A sada ponudite verziju toga ovaj mjesec — zadržavanje je samo razgovor o otkazu, vođen ranije, s boljim opcijama.

## DUBLJE

**Fine dining ima paradoks koji malo vlasnika restorana u potpunosti razumije: prosječno ima nižu fluktuaciju osoblja od fast fooda ili casual dininga — a ipak je svaki odlazak u gastronomskom restoranu puno razorniji nego u bilo kojem drugom segmentu.**

U casual restoranu novi konobar postaje operativan za tri dana. U vašem fine dining restoranu, s višesatnim menijem, personaliziranim uparivanjem vina, ritualima uz stol i personaliziranim dosjeima gostiju, treba tri do šest mjeseci da netko funkcionira s potpunom autonomijom. I u tom periodu — svaki dan kad novo lice posluhuje vaše goste — gubi se nešto što novac ne može kupiti: kontinuitet povjerenja.

Ovaj članak nije opći HR priručnik. Govori konkretno o tome što funkcionira — i što ne funkcionira — u kontekstu fine dininga. S uvidima iz Michelin restorana, podacima Sveučilišta Cornell i lekcijama koje je sektor izvukao iz svog najbolnijeg trenutka godinama: afere Noma 2026. godine.

## Pravi trošak fluktuacije osoblja

Većina vlasnika restorana dramatično potcjenjuje financijski utjecaj fluktuacije osoblja. Izračunaju troškove zapošljavanja — oglas ovdje, razgovor za posao tamo — ali propuštaju najveći dio računa.

Sveučilište Cornell, globalno vodeća istraživačka institucija za ugostiteljstvo, izračunalo je prosječni **trošak zamjene od 5.400 EUR po zaposleniku** (uključujući zapošljavanje, administraciju, obuku i gubitak produktivnosti u periodu uvođenja). Ali to je prosjek za sve

segmente ugostiteljstva. Za specijaliziranog sous chefa, iskusnog sommeliera ili dugogodišnjeg maître d'hôtelu u fine diningu ti su troškovi znatno viši.

Skriveni troškovi su još podmuklijiji:

- **Gubitak prihoda:** Novi zaposlenici u prvoj godini ostvaruju 15–25% manji prihod od iskusnih kolega. Prodaju manje vina, propuštaju prilike za upselling i narušavaju ritam sale.
- **Rasipanje hrane:** Greške u kuhinji rastu u periodima visoke fluktuacije. Kumulativni učinak može doseći 5–10% ukupnog prihoda u rasipanju i troškovima ispravljanja.
- **Šteta reputaciji:** Gosti koji se vraćaju zbog "svog" konobara ili "svog" tima, a zatim nađu potpuno novo lice, ponekad taj osjećaj pretoče u negativne recenzije.
- **Pad produktivnosti prije odlaska:** Istraživanja pokazuju da zaposlenik tjednima prije otkaza već postaje manje produktivan — i to je vidljivo još prije nego što menadžment to uoči.
- **Gubitak znanja:** Stol 7 uvijek je omiljeni stol gospođe Desmet. Gospodin Laurent ne pije crni Burgundac nakon 2012. zbog lošeg iskustva. Dama koja uvijek uzima degustacijski meni s uparivanjem vina, ali potajno ostavlja pola čaše — vaš sommelier to zna. Vaš novi zaposlenik ne.

Restoran s 15 zaposlenika i fluktuacijom od 40% godišnje gubi 6 ljudi. U izravnim i neizravnim troškovima to može brzo iznositi 50.000–80.000 EUR godišnje — novac koji nestaje iz vaše profitne marže, nevidljiv i nemjeren.

## Jedinstveni uzroci u fine diningu

Da biste smanjili fluktuaciju osoblja, prvo morate razumjeti što je uzrokuje. U fine diningu to nisu uvijek isti čimbenici kao u širem ugostiteljstvu.

## 6

## VODSTVO

## Vodite brigadu s brojkama na zidu i brigom u prostoriji

### — KLJUČNI UVID

Kadrovski sustav ostaje zdrav kad vodstvo mjesečno prati četiri broja — postotak troška rada, fluktuaciju, kuvere po radnom satu i dovršenost uvođenja — i upari ih s vidljivom brigom. Timovi koji vide brojke pomažu ih popraviti; timovi koji osjećaju samo pritisak — odlaze.

## VODSTVO

## FIG. 06

### Četiri broja za staviti na zid



**4** troškovi rada %, promet, pokrivenost po satu rada i završetak ukrcavanja — svaki mjesec

Svaki sustav iz ovog vodiča propada bez vlasnika. Vlasnik ste vi — a posao vođenja dvostruka je točka: brojke koje probleme čine vidljivima rano i briga zbog koje ih ljudi žele rješavati s vama.

### Mjesečna kadrovska nadzorna ploča

ČETIRI BROJA, PETNAEST MINUTA MJESEČNO

Broj	Zdravo	Ako padne
Trošak rada % prihoda	30–35% u punoj usluzi	Poglavlje 3: iznova prognozirate raspored prema kuverima
Godišnja fluktuacija	Ispod 35%, u padu	Poglavlje 5: razgovori o ostanku, poštenje rasporeda
Kuveri po radnom satu	Stabilni ili rastu	Poglavlje 4: sustavi, a ne govori
Dovršenost kontrolne liste uvođenja	100% novozaposlenih	Poglavlje 2: skela se preskače

Podijelite ih s timom — anonimizirano gdje treba — na mjesečnom sastanku. Brigada koja zna utorkov trošak rada po kuveru sama počinje paziti na prazne sate; transparentnost regrutira četrdeset rješavača problema.

## Briga je operativna, a ne mekana

Voditelj dnevni krug — pozdraviti svaku stanicu imenom, kušati ono na što je commis ponosan, pitati runnera kako je prošao ispit — košta deset minuta i nadmašuje svaki ikad prodan program angažmana. Ljudi isporučuju **doživljaj gosta** točno onoliko toplo koliko se prema njima postupa; gostoljubivost teče nizbrdo. Brojke vam govore gdje sustav curi; krug vam govori zašto.

### ● UČINITE OVO VEČERAS

Izračunajte prošlomjesečne kuvere po radnom satu (ukupni kuveri ÷ ukupni raspoređeni sati). Napišite to na zid ureda i datirajte. Kao i svaki broj u ovom vodiču: trend koji večeras počnete pratiti onaj je koji će se popraviti.

## E-KNJIGA

## Koliko je snažan vaš kadrovski sustav?

- Rekrutiramo kontinuirano, ne samo kad netko da otkaz

---

- Svaki kandidat odradi plaćenu probnu smjenu prije zapošljavanja

---

- Novi zaposlenici dobivaju pisani 30-dnevni plan uvođenja i buddyja

---

- Rasporedi se objavljuju 2+ tjedna unaprijed, građeni na prognozama rezervacija

---

- Trošak rada po kuveru prati se tjedno

---

- Svaka stanica radi po pisanim mise en place listama zaduženja

---

SPREMNI ZA POČETAK

# Poklonite svojoj brigadi mirniju večer

HappyChef preuzima rezervacije, potvrde i bilješke o gostima s leđa vašeg tima — da njihova energija ide gostima, a ne administraciji.

[Rezervirajte demo](#)

Besplatno, 30 minuta, bez ikakvih obveza

