



E-KÖNYV · EGY HAPPYCHEF ÚTMUTATÓ

# Átfogó útmutató a vendéglátós személyzethez

---

A vendéglátás valaha volt legszűkebb munkaerőpiacán a nyertes házak nem jobb embereket találnak — felépítik, tisztességesen beosztják és maradásra érdekes okokat adnak nekik.

**Thibault Van de Sompele** A HappyChef alapítója  
étteremtulajdonosokkal, étteremtulajdonosoknak építve



E-KÖNYV

# Tartalomjegyzék

•	RÖVIDEN	3
	Röviden	
<b>01</b>	TÖLCSÉR	5
	Tölcsérből toborozz, ne pánikból	
<b>02</b>	BETANÍTÁS	10
	Az első 30 nap döntsön a következő három évről	
<b>03</b>	BEOSZTÁS	14
	Építsd a beosztást előrejelzésre és méltányosságra, ne vasárnap esti tippelésre	
<b>04</b>	RENDSZEREK	18
	Futtasd a szervizt mise en place-on, ne hősiességen	
<b>05</b>	MEGTARTÁS	22
	Tedd a maradást a logikus döntéssé	
<b>06</b>	VEZETÉS	25
	Vezesd a brigádot számokkal a falon és törődéssel a teremben	
•	E-KÖNYV	27
	Mennyire erős a személyzeti rendszered?	

# Átfogó útmutató a vendéglátós személyzethez

**A** város túlsó végén az az étterem ugyanannyit fizet, mint te. Ugyanazok az órák, ugyanaz a hőség, ugyanaz a piac, amelyről mindenki azt mondja: lehetetlen. A sous-chefjük mégis negyedik éve ott van — a tiéd pedig most adta be a felmondását. Ez a különbség nem szerencse, és nem karizma. Egy maroknyi rendszer, amelyet a legtöbb tulajdonos egyszerűen sosem látott leírva.

Ez az útmutató leírja őket. Miért nem válaszolnak a legjobb jelöltek soha pánikhirdetésre — és mire igen. Miért dönt az első két hét többről, mint az első két év. Hogyan lehet egy beosztás egyszerre méltányos és nyereséges. Miért délután épül a nyugodt szerviz, nem éjjel túlélve. És mitől maradnak az emberek valójában, jóval azután is, hogy a belépési bónusz elfogyott. Ott kezdődik, ahol minden létszámgond: az álláshirdetésnél, amelyet épp feladni készülsz.



**Thibault Van de Sompele A HappyChef alapítója**

étteremtulajdonosokkal, étteremtulajdonosoknak építve

## RÖVIDEN

# Röviden

- 
- 01** **Tölcsérből toborozz, ne pánikból** keress a megüresedés előtt, vedd fel alkatra, képezz technikára.
- 
- 02** **Az első 30 nap dönt a következő 3 évről** a strukturált betanítás megduplázza az esélyét, hogy az új munkatárs túléli az első évet.
- 
- 03** **Tedd közzé a beosztást 2+ héttel előre**, foglalási előrejelzésekre építve — a méltányosság és a kiszámíthatóság többet ér óránkénti pár száz forint plusznál.
- 
- 04** **Futtasd a szervizt rendszereken** a mise en place menedzsment és a HACCP-rutinok a nyomást koreográfiává szelídítik.
- 
- 05** **A megtartás a legolcsóbb toborzás** egy betanult munkatárs pótlása hónapnyi árrésbe kerül; a kilépőinterjú semmibe.

## 1

## TÖLCSÉR

## Tölcsérből toborozz, ne pánikból

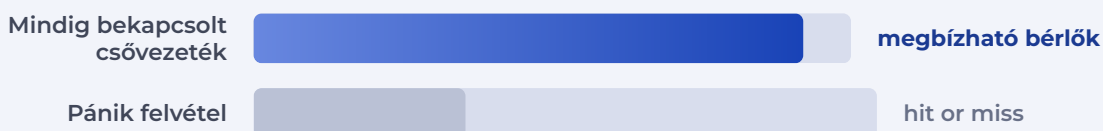
### — KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

Az erős éttermi toborzás folyamatosan fut: a házat eladó karrierjelenlét, kapcsolatok a vendéglátóiipari iskolákkal, korábbi jelöltek kispadja, és olyan interjúk, amelyek fizetett próbaműszakkal az alkatot tesztelik. Az üres beosztás elleni pánikfelvétel az elérhetőségre szelektál — a tölcsérből toborzás az illeszkedésre.

## TÖLCSÉR

FIG. 01

### Béreljen csővezetékéről, ne essen pánikba



**5:1** egy állandó csővezeték körülbelül öt jó jelöltet hoz minden pánikbérlet után

A legrosszabb pillanat felvenni valakit az, amikor szükséged van rá — addigra azok közül választasz, akik egy elkapkodott hirdetésre jelentkeztek, mögötted vérző beosztással. Azok a házak, amelyek olyan piacon is jól állnak emberrel, ahol több az üres hely, mint a jelölt, megfordítják az idővonalat: mindig, finoman toboroznak, hogy amikor egy felmondás landol, legyen hívható név.

### Építsd a tölcsért a megüresedés előtt

- **Add el a munkát, őszintén.** A **személyzeti megközelítésed** marketing: valódi fotók a brigádról, valódi munkaidő, valódi fejlődéstörténetek. A „csatlakozz egy konyhához, amely hetente két teljes napot zárva tart” minden alkalommal veri a „versenyképes fizetést”.

- **Udvarolj az iskoláknak.** Félévente egy jól megrendezett szakmai gyakorlat tesz azzá a konyhává, amelyre a végzősök emlékeznek. A gyakornok, akit jövőbeli kollégaként kezeltél, akként tér vissza.
- **Vezesd az ezüstérmes-aktát.** Minden jó jelölt, akit nem tudtál felvenni, listára való egy megjegyzéssel — hat hónappal később az a lista minden állásportált ver.

## Arra interjúztass, ami nem tanítható

A késkezelés hetek alatt tanítható; a nyugalom tűz alatt, a melegség az idegenek felé és a megbízhatóság alkat. Építsd az órát bizonyítékra, ne sármra: „mesélj egy szervizről, amely félrement — mit tettél?” Aztán fizess próbaműszakot, és csak három dolgot figyelj: hogyan bánik a mosogatóval, mit csinál a lassú percekben, és kérdez-e. Ez a három jobban jelzi előre a következő két évet, mint bármilyen önéletrajz.

### ● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Nyisd meg a legutóbbi álláshirdetésedet. Húzz ki minden közhelyet („dinamikus csapat”, „elvárt a szenvedély”), és cseréld három igaz, konkrét mondatra arról, milyen a házádban dolgozni — köztük egy őszinte nehézséggel. Az őszinte hirdetés szűr; a homályos csak elodázza a csalódást.

### A SÉF TITKA

#### A próbaműszakos kérdés, amely mindent előre jelez

A próbaműszak végén tegyél fel egyetlen kérdést: „Mit változtatnál a ma esti szervizen?” Aki semmit sem látott, nem figyelt. Aki a csapatot kritizálja, azt mutatja meg, hogyan fog beszélni a kollégákról. A megtartandók valami kicsit és igazat neveznek meg — a passzlámpát, a 12-es asztal sétaútvonalát —, és megkérdezik, miért úgy csináljátok. Kíváncsiság plusz tapintat: ez a teljes profil.

### MÉLYEBBEN

#### A vendéglátás személyzethiánya az egyik legnagyobb kihívás, amellyel az étteremtulajdonosok ma szembesülnek.

A jó személyzet megtalálása és megtartása döntő fontosságú a vállalkozás sikeréhez – még az ételminőségénél vagy a helyszínnél is fontosabb. Ebben az átfogó útmutatóban bevált stratégiákat osztunk meg, amelyek működnek a jelenlegi munkaerőpiacon.

A valóság az, hogy az **étterme** csak annyira jó, mint az ott dolgozó csapat. Bármilyen szép is a belső tér, bármilyen innovatív az étlap – ha a kiszolgálás barátságtalan vagy a konyha

kaotikus, a vendégek nem jönnek vissza. A személyzetbe való befektetés ezért a legjobb befektetés, amelyet megtehet.

## A jelenlegi helyzet a vendéglátásban

A **vendéglátás** munkaerőpiaca alapvetően megváltozott az elmúlt években. Íme a legfontosabb fejlemények:

- Sok tapasztalt szakember véglegesen elhagyta az ágazatot és más iparágakba váltott
- A fiatalok egyre inkább „normális” munkaidejű és jobb munka-magánélet egyensúlyt kínáló iparágakat választanak
- A munkavállalók elvárásai magasabbak, mint valaha – nem csak állást akarnak, hanem perspektívát is
- A tehetségekért folyó verseny intenzív – nemcsak a vendéglátáson belül, hanem a kereskedelemmel, logisztikával és más rugalmas munkaidőt kínáló iparágakkal szemben is
- Az ágazat imázsának problémái – hosszú munkaidő, alacsony bérek, magas munkaterhelés – elriasztják a potenciális munkavállalókat

Ennek ellenére vannak módszerek, amelyekkel vonzóvá teheti vállalkozását a tehetségek számára. A csapatukba befektető éttermek tapasztalják, hogy kevésbé szenvednek személyzethiánytól. Sőt: a jó munkaadók még ezen a piacon is válogathatnak a jelöltek között.

## A személyzetváltás tényleges költségei

Mielőtt a megoldásokra térnénk, fontos megérteni, mennyibe kerül a fluktuáció:

- **Toborzás:** Álláshirdetések feladása, pályázatok feldolgozása, interjúk lebonyolítása
- **Képzés:** Az új dolgozók betanítása hetek produktívásába kerül
- **Hibák:** A tapasztalatlan személyzet több hibát követ el, ami vendégeket és bevételt koszt
- **Csapat morál:** A folyamatosan cserélődő személyzet demotiválja azokat, akik maradnak
- **Vendégvesztés:** A törzsvendégek hiányolják az ismerős arcokat

Becslések szerint egy munkavállaló pótlása éves fizetésének 50-200%-ába kerül. Tehát megéri befektetni a megtartásba.

## 8 stratégia a személyzet toborzásához és megtartásához

### 1. Kínáljon versenyképes javadalmazást

Ez magától értetődőnek hangzik, de ez az alap. A minimálbérrel való boldogulás kora lejárt.

#### Mi működik:

- Fizessen 10-15%-kal a piaci átlag felett
- Legyen átlátható a borralaló elosztásában
- Kínáljon juttatásokat: étkezés, közlekedési támogatás, kedvezmények
- Fontolja meg a nyereségrészesedést vagy bónuszokat forgalmas időszakokban

Számítsa ki, mennyibe kerül a csere – rájön, hogy a magasabb bérek gyakran olcsóbbak a fluktuációnál.

## 2. Teremtsen pozitív munkakultúrát

Az emberek nemcsak pénzért dolgoznak. A mérgező munkahelyi légkör még a jól fizetett személyzetet is elűzi. Ez döntő fontosságú a jó **ügyfélszolgálathoz** – a boldog munkavállalók boldog vendégeket eredményeznek.

### A jó kultúra elemei:

- **Tisztelet:** A menedzsmenttől a csapat felé és egymás között
- **Kommunikáció:** Nyílt, őszinte és kétirányú
- **Elismerés:** Rendszeres visszajelzés a jó munkáért
- **Csapatkohézió:** Közös tevékenységek, étkezések, kirándulások
- **Ünneplés:** Sikerek, születésnapok, mérföldkövek

## 3. Rugalmas és kiszámítható beosztás

Az új generáció munkavállalói nagy hangsúlyt fektetnek a munka-magánélet egyensúlyára. A kiszámíthatatlan beosztások az egyik fő felmondási ok.

### Bevált módszerek:

- Tegye közzé a beosztásokat legalább 2 héttel előre
- Ahol lehetséges, alkalmazzon fix műszakokat (pl. „mindig péntek és szombat”)
- Tegye egyszerűvé a csereberét egy applikáción vagy csoportos chaten keresztül
- Tartsa tiszteletben a szabadnapokat – ne hívja fel, kivéve ha igazán szükséges
- Kínáljon részmunkaidős lehetőségeket és változó órabeosztást

Egy **online foglalási rendszer** segít jobban előrejelezni, mennyi személyzetre van szükség, így hatékonyabban tud tervezni.

## GYAKORI KÉRDÉSEK

**Hol találok jó vendéglátós munkaerőt egy szűkös munkaerőpiacon?**

Kombináld több csatornát: vendéglátós állásportálok, közösségi média, együttműködés szállodai szakiskolákkal, valamint egy ajánló rendszer, amelyben jutalmazod a meglévő munkatársakat, ha valakit beajánlanak.

**Hogyan csökkentem a fluktuációt az éttermemben?**

A három legfontosabb tényező a tisztességes és átlátható beosztás, a tiszteletteljes bánásmód és a fejlődési lehetőségek. Minden távozásnál egy kilépő beszélgetés rávilágít a strukturális problémákra.

**Mi az az egyszerűsített foglalkoztatás, és hogyan használom étteremtulajdonosként Magyarországon?**

Az egyszerűsített (alkalmi) foglalkoztatás lehetővé teszi, hogy alkalmi munkavállaló kedvezményes közteherrel végezzen nálad munkát. Ideális a hétvégi műszakokhoz vagy a csúcsideőszakokhoz. A munkaviszonyt a NAV felé kell bejelenteni a foglalkoztatás megkezdése előtt, és érdemes könyvelő vagy bérszámfejtő segítségét igénybe venni.

# 2

## BETANÍTÁS

# Az első 30 nap döntse a következő három évről

### — KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

A strukturált betanítás — írott első heti terv, egy névvel bíró mentor, napi ötperces kivezető beszélgetés és 30 napos készséglista — nagyjából megduplázza az esélyét, hogy az új munkatárs túléli az első évet. Az emberek ritkán a kemény munka miatt mondanak fel; azért, mert egyedül dobták bele őket.

## BETANÍTÁS

FIG. 02

### A strukturált beépítés megtartja az embereket

Strukturált az első 30 nap



körülbelül 2-szer nagyobb valószínűséggel marad

Nincs felvételi terv



alapvonal

≈2x

egy valódi első havi terv nagyjából megduplázza annak esélyét, hogy egy új alkalmazott az első évben marad

A legtöbb vendéglátós felmondás az első héten dől el, és a harmadik hónapban jelentik be. Az új commis, aki az első napját senki által el nem magyarázott címkék hajkurászásával tölti, és egyedül eszi a személyzeti ebédet, megtanulja az egyetlen leckét, amit a ház tanított: magadra vagy utalva. A betanítás az a pont, ahol a fluktuáció megelőzhető — a pótlás árának tizedéért.

## A 30 napos állványzat

### BETANÍTÁS, AMELY MEGTARTJA AZ EMBEREKET

Szakasz	Mi történik	A lényeg
1. nap	Bejárás, kijelölt mentor, a pálya végigjárása, személyzeti étkezés az asztal közepén	Odatartozás a teljesítmény előtt
1. hét	Egy pálya, teljesen — plusz a miért minden sztenderd mögött	A mélység veri a lefedettséget
2–3. hét	Szomszédos pályák rotálása; napi 5 perces kivezető: „mi zavart ma össze?”	A kérdések akkor jönnek elő, amíg olcsók
30. nap	Készséglista-áttekintés + a beszélgetés: „merre szeretnél itt fejlődni?”	Egy láthatóan megrajzolt út

## Aztán soha ne hagyd abba a képzést

A betanítás után a motor csepegtetőre vált: tíz fókuszált perc a szerviz előtti eligazításban — egy kikalkulált fogás, egy megkóstolt bor, egy elpróbált szervizhelyzet — pusztán ismétléssel veri az évi egy képzési napot. A teljes architektúra, beleértve a fejlődési utakat, amelyek kamutitulusok nélkül tartják meg az ambíciózusokat, a **személyzeti képzés és fejlesztés** cikkben van; a szervizoldali tananyag a **vendéglátós szervizsztenderdekre** épít.

### ● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Írd le az 1. napot egyetlen oldalon: ki köszönti az új munkatársat, ki mentorál, melyik pálya, hol ül a személyzeti étkezésnél. Egy oldal, kinyomtatva, örökre használva — a megléte és a hiánya között évi egy felmondás a különbség.

## MÉLYEBBEN

**A szolgáltatás minősége a csapat minőségén múlik, és ezt a minőséget képzéssel építi fel.**

Egy hírhedten magas fluktuációjú ágazatban a **személyzetbe** való befektetés nem luxus, hanem szükségszerűség. A jól képzett munkavállalók jobb szolgáltatást nyújtanak, kevesebb hibát követnek el, elkötelezettebben dolgoznak és tovább maradnak. Eredmény: elégedett vendégek, alacsonyabb toborzási költségek és erősebb vállalati kultúra. Ebben az átfogó cikkben megtudhatja, hogyan építsen hatékony képzési programot, amely mind az új, mind a meglévő munkavállalók fejlődését segíti.

## Miért nélkülözhetetlen a képzés?

A szisztematikus képzés előnyei konkrétak és mérhetőek:

- **Következetes minőség:** Minden vendég ugyanolyan magas színvonalat kap, függetlenül attól, ki van szolgálatban

- **Kevesebb hiba:** A képzett munkavállalók kevesebb költséges hibát követnek el a rendeléseknél, allergiáknál és számláknál
- **Magasabb termelékenység:** A hatékonyabb munkavégzés azt jelenti, hogy ugyanannyi személyzettel több vendéget lehet kiszolgálni
- **Jobb upselling:** Az étlapot ismerő munkavállalók jobban tudnak tanácsot adni és eladni
- **Alacsonyabb fluktuáció:** A fejlődési lehetőséggel rendelkező munkavállalók megbecsültnak érzik magukat és tovább maradnak
- **Erősebb kultúra:** A képzés lehetőség az értékek és standardok közvetítésére

## A beilleszkedés: az első 30 nap

Az első hetek döntik el, hogy egy új munkavállaló sikeresen integrálódik-e vagy hamar elmegy. Egy strukturált beilleszkedési program elengedhetetlen.

### 1. hét: Orientáció és alapok

Az első héten az orientáció és az alap lerakása a cél:

- **1. nap:** Fogadás, körút, csapatbemutató, adminisztráció (szerződés, házirendek, egyenruha)
- **2-3. nap:** Az étlap, hozzávalók, allergének és elkészítési módok megismerése
- **4-5. nap:** Rendszerek elsajátítása: foglalmi rendszer, kassa, rendelési folyamat
- **1. hét vége:** Első visszajelzési megbeszélés – hogyan megy, mik a kérdések?

### 2-3. hét: Gyakorlati tapasztalat irányítással

Az elmélet után jön a gyakorlat, mindig egy tapasztalt buddy (mentor) kíséretével:

- Először csendesebb műszakokban kísér, majd forgalmasabb műszakokban
- Fokozatosan több felelősség: az asztalok kísérésétől a saját szekció kezeléséig
- Napi rövid visszajelzés: mi ment jól, mi lehet jobb?
- A buddy elérhető marad kérdések és támogatás érdekében

### 4. hét: Önálló munkavégzés és értékelés

A negyedik héten az új munkavállaló önállóbban dolgozik:

- Saját szekció vagy feladatok közvetlen irányítás nélkül
- Formális visszajelzési megbeszélés a hónap végén
- Erősségek és fejlesztési területek megbeszélése
- Célok kitűzése a következő időszakra

## Folyamatos képzés: sosem áll meg a tanulás

A beilleszkedés csak a kezdet. A folyamatos képzés éber és motiváltan tartja a csapatot.

### Heti/havi ülések

Tervezzon rendszeres képzési alkalmakat, akár csak 15 percet a műszak előtt:

- **Étlap-frissítések:** Új ételek, szezonális változások, borpárosítások

- **Szerepjáték:** Gyakorolja a nehéz helyzeteket, mint a panaszok, **allergia kérdések** vagy igényes vendégek
- **Termékismeret:** Új borok kóstolása, a származási helyek és elkészítési módok magyarázata
- **Szolgáltatási standardok:** A szolgáltatási protokoll és a legfontosabb pontok ismétlése

### Külső képzés és tanúsítás

Fektessen formális továbbképzésekbe a tehetséges munkavállalók számára:

- HACCP tanúsítás az élelmiszer-biztonság érdekében
- Sommelier tanfolyamok borkedvelők számára
- Barista képzés kávé munkatársak számára
- Vezető képzés a leendő menedzserek számára
- Elsősegély és tűzvédelmi oktatás

A fejlődési út a munkavállalótól a vezetőig

### GYAKORI KÉRDÉSEK

#### Hogyan állítok össze képzési programot az új vendéglátós munkatársak számára?

Strukturáld a beillesztést 3 szakaszra: tájékozódás (1–3. nap), termékismeret (4–10. nap) és kiszolgálási gyakorlat árnyékos betanítással (11–30. nap). Dokumentáld mindezt egy beillesztési útmutatóban.

#### Hogyan tartom motiváltan és elkötelezetten a csapatomat a vendéglátásban?

Ismerd el a teljesítményt rendszeresen és konkrétan, adj fejlődési lehetőségeket, vond be a csapatot az étlapdöntésekbe, és gondoskodj tiszteletteljes munkahangulatról. A megbecsült személyzet jobban szolgál ki, és tovább marad.

#### Hogyan ütemezem a képzéseket a normál működés megszakítása nélkül?

Tervezz rövid eligazításokat (10–15 perc) minden műszak elé a napi mikroképzéshez. Jelöld ki havonta egy napot képzésnapnak egy csendesebb időszakban.

## 3

## BEOSZTÁS

## Építsd a beosztást előrejelzésre és méltányosságra, ne vasárnap esti tippelésre

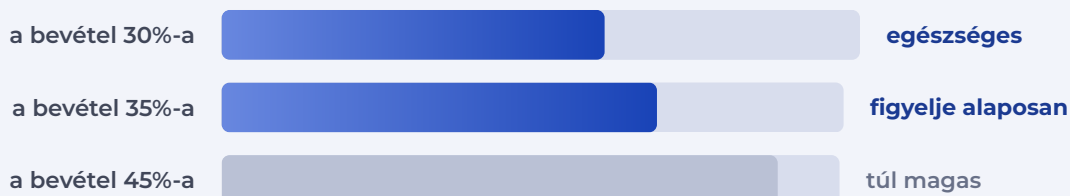
### — KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

A jó beosztás a szervizenkénti előre jelzett terítékhez igazítja a létszámot, legalább két héttel előre publikál, átlátható szabályokkal a hétvégékre és a cserékre. Az árrést is védi (bérköltség a bevétel 30–35%-a) és az embereket is — a kiszámíthatatlan beosztás a vendéglátós felmondások három fő oka között van.

## BEOSZTÁS

FIG. 03

### Tartsa a munkaerőköltséget az egészséges sávban



**30–35%** célja, hogy a munkaerőköltség a bevétel 30-35%-a között maradjon

A beosztás az a pont, ahol az eredménykimutatásod és az embereid találkoznak — és ahol mindkettőt megsebzí a tippelés. Túltervezel egy csendes keddet, és negyven teríték árrése párolog el tétlen órákba; alultervezel egy telt szombatot, és kiégeted a csapatot, amelyet az első két fejezetben felépítettél. A megoldás ugyanaz az adat, amely a **foglalásaidat** hajtja: a jövőbeli foglalások egy létszám-előrejelzés, amelyet senki sem nyit meg.

## Előrejelzés-első beosztás

- **Terítékre tervezz, ne napokra.** A „szombat” nem létszámszint; a „86 foglalt teríték, két nagy asztal, teraszidő” az. A foglalási görbék egy héttel előre a szükséglet 80%-át megjósolják.
- **Ismerd az óráköltségedet.** Teljes bér ÷ szervizenkénti terítékek = bérköltség terítékenként — kövesd hetente az ételköltséged mellett; együtt ők a **prime cost**, a szám, amely a nyereségességről dönt.
- **Osztott műszak csak őszintén:** ha a délutáni lyuk nem lehet hasznos vagy pihentető, az nem műszak, hanem túszhelyzet. A legkönnyebben toborzó házak csendben megölték az osztott műszakot.

## A méltányosság beosztási funkció

Publikálj két héttel előre, rotáld láthatóan a legrosszabb műszakokat, írd le a csereszabályokat, és védj két egymást követő szabadnapot. A kiszámíthatóság többet ér pár száz forintnyi órabénnél — az emberek a beosztás köré építik az életüket, és a beosztás, amely ezt tiszteli, hűségben kapja vissza. A teljes módszer, a pihenőidők jogi minimumával együtt, a **személyzeti tervezés és beosztás** cikkben van.

### ● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Tedd a jövő pénteki foglalt terítékeket a jövő pénteki beosztott órák mellé. Számold ki annak az egy szerviznek a terítékenkénti bérköltségét. Ha ezt a számot még sosem láttad, most találkoztál a második legnagyobb befolyásolható költségeddel.

### MÉLYEBBEN

#### A hatékony személyzeti tervezés a különbség egy nyereséges étterem és egy haszonkulcsával küzdő üzlet között.

Túl sok beosztott személyzet felesleges bérköltséget jelent. Túl kevés túlterhelt személyzetet, hosszabb várakozási időt és elégedetlen vendégeket eredményez. Ebben az átfogó útmutatóban megtanulja, hogyan találja meg a tökéletes egyensúlyt a személyzeti költségek és a szolgáltatás minősége között. Foglalkozunk az előrejelzéssel, beosztástechnikákkal, automatizálással és konkrét tippekkel, amelyeket azonnal alkalmazhat a vendéglátó vállalkozásában.

## Miért olyan fontos a személyzeti tervezés?

A személyzeti költségek általában az étterem teljes bevételének 25-35%-át teszik ki. Hatéktalan tervezéssel ez az arány 40%-ra vagy magasabbra emelkedhet, ami közvetlenül nyomja a haszonkulcsot. Egy jól átgondolt beosztás a működés több területére hat:

- **Pénzügyi:** Minden felesleges munkaóra pénzbe kerül. Óránként átlagosan 2000-2500 Ft bérrel ez gyorsan összeadódik.
- **Szolgáltatás minősége:** Az alulstaffolás hosszú várakozási időkhöz, hibákhoz és elégedetlen vendégekhez vezet, akik nem jönnek vissza.
- **Csapat morál:** A folyamatos túlóra vagy kiszámíthatatlan beosztások hiányzásokhoz és fluktuációhoz vezet.
- **Vendégélmény:** A megfelelő létszám biztosítja a figyelmet, gyorsaságot és kellemes légkört.

Egy 50 terítékes étterem, amely hetente átlagosan 5 felesleges órát tervez be, évente 1 200 000–1 500 000 Ft felesleges bérköltséget szenved el. Ha hozzáadja az alulstaffolás közvetett költségeit (elmaradt bevétel, rossz **értékelések**), egyértelművé válik, hogy a tervezés döntő fontosságú.

## Az alap: adatvezérelt előrejelzés

A jó személyzeti tervezés előrejelzéssel kezdődik: annak megjósolásával, hány vendégre számíthat. Adatok nélkül csak találgat. Adatokkal megalapozott döntéseket hozhat.

### Milyen adatokra van szüksége?

Gyűjtse össze legalább a következő információkat:

- **Historikus kihasználtság:** Hány vendég naponta, napszakonként, hetente? A **foglalási rendszere** tartalmazza ezeket az adatokat.
- **Foglalások:** Hány foglalás érkezett már a következő időszakra? Ez megbízható előrejelzést ad.
- **Szezonális minták:** Mikor van strukturálisan teljesebb vagy csendesebb? Gondoljon az ünnepnapokra, iskolai szünetekre, nyári teraszra.
- **Külső tényezők:** Időjárás (terasz), helyi események (koncert, meccs), útfelújítások.
- **Walk-in arány:** A vendégek mekkora hányada jön foglalás nélkül?

Az **éttermi elemzésekkel** elemezheti ezeket az adatokat és olyan mintákat fedezhet fel, amelyek nem azonnal láthatók. Talán a szerda este strukturálisan forgalmasabb, mint gondolná, vagy a hónap első hete mindig csendesebb.

### Adatoktól a tervezésig

Ha megvannak az adatok, kövesse ezeket a lépéseket:

1. **Alapminta meghatározása:** Határozza meg a szokásos heti mintát. Mely napok forgalmasak, melyek csendesek?
2. **Változatok hozzáadása:** Igazítsa az évszakokhoz, ünnepnapokhoz és különleges körülményekhez.

- 3. Foglалások beépítése:** Tekintse meg a következő hétre szóló foglalásokat és igazítsa hozzájuk a tervezést.
- 4. Puffer beépítése:** Számoljon váratlan forgalommal. Egy kis 10-15%-os puffer célszerű.

## Működő beosztástechnikák

Különbözö megközelítések léteznek a beosztások elkészítésére, mindegyiknek megvannak az előnyei és hátrányai.

### Fix beosztások

A munkavállalók minden héten ugyanazon a napokon és időpontokban dolgoznak. Ez kiszámíthatóságot nyújt Önnek és a csapatának.

#### Előnyök:

- A munkavállalók a munkájuk köré tervezhetik a magánéletüket
- Kevesebb adminisztráció az Ön számára
- A csapatok megtanulnak jól együtt dolgozni
- A vendégek ismerős arcokat látnak

#### Hátrányok:

- Kevesebb rugalmasság változó forgalom esetén
- Csendes időszakokban túlstaffoláshoz vezethet

## GYAKORI KÉRDÉSEK

### Hogyan tervezem optimálisan a személyzeti beosztást az éttermemhez?

Indulj a kihasználtsági előrejelzésből, a foglalások és a korábbi adatok alapján. Először az állandó munkatársakat oszd be, majd egészítsd ki rugalmas munkaerővel. A beosztást legalább egy héttel előre tedd közzé.

### Hogyan csökkentem a bérköltséget a kiszolgálás minőségének rontása nélkül?

Igazítsd a beosztást pontosabban a kihasználtsági előrejelzéshez, használj diákmunkát és alkalmi munkavállalókat a csúcsidőkre, és elemezd a műszakonkénti létszámot a túlkapacitás kiszűrésére.

### Hogyan kezelem a betegségeket és a személyzet kiesését az éttermemben?

Építs ki rugalmas, gyorsan elérhető behívható munkaerő-állományt (diákok, részmunkaidősök). Használj alkalmazás-csoportot a gyors kommunikációhoz, és tervezz mindig egy puffert műszakonként, ha elég nagy a méreted.

## 4

## RENDSZEREK

## Futtasd a szervizt mise en place-on, ne hősiességen

### — KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

A nyugodt szerviz a nyitás előtt készül el: pályaszintű mise en place csekklisták, szerviz előtti eligazítás az esti számokkal és VIP-ekkel, egyértelmű szekciófelelősség, és robotpilótán futó HACCP-rutinok. A rendszerek nyelik el a nyomást, hogy az emberek vendégszeretetet adhassanak.

## RENDSZEREK

FIG. 04

### Személyzet az igazi szolgáltatási görbéhez



**19:30** építse a névsort a valós érkezési görbe köré, ne pedig egy lapos létszámot

Figyelj meg egy nagyszerű konyhát 19:30-kor, telt könyvvel: csendes. Nem mert az emberek emberfeletti, hanem mert minden előre meghozható döntést előre meghoztak. A hősiesség az, ami a hiányzó rendszerek után marad — és a hősiesség karácsonyra kiegészíti az embereket.

## A szerviz előtti óra

- **Mise en place mint szerződés:** minden pályának írott normalistája van — a mennyiségeket az esti foglalt teríték hajtja, nem a tegnapi szokás. A **mise en place menedzsment** a káoszórát koreográfiává változtatja.
- **A 15:00-s eligazítás:** az esti terítékszám és ütemezés, a nagy asztalok, a foglaláskor jelzett allergiák, egy elpróbált fogás és bor. Öt perc, az egész terem és a passz együtt — a létező legolcsóbb szervizbiztosítás.
- **Szekciófelelősség:** minden asztalnak fogásonként pontosan egy gazdája van; az „azt hittem, nálad van” emberhibának öltözött rendszerhiba.

## Megfelelés, amely magától fut

Az ételmszer-biztonsági rutinok ott buknak el, ahol valakinek a memóriájában élnek. A **HACCP** sínekre való: hőmérséklet-naplók fix időpontokban, takarítási rendek nevekkkel és aláírásokkal, címkézés, amely a legkaotikusabb szombatot is túléli. Egy sikeres NÉBIH-ellenőrzés mellékhatása annak a konyhának, amely egyszerűen mindig így működik — és a brigád érzi a különbséget a szervezett és a szerencsés ház között.

### ● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Kérd el minden pályától a holnapi normalistát. Aki azt feleli, „a fejemben van”, épp megmutatta az egyetlen kritikus hibapontodat — írjátok meg annak a pályának a listáját együtt, még ma este, egyetlen kártyán.

### A SÉF TITKA

#### Miért eligazítják a legjobb konyhák a mosogatót is

A mosogató adja a telt ház tempóját: nincs tiszta serpenyő, nincs indítás; nincs pohár, nincs borszerviz. Azok a konyhák, amelyek a stewardot is beveszik az eligazításba — az esti terítékszám, mikor jönnek a kóstolómenü-hullámok —, mérhetően gördülékenyebb szervizekről számolnak be, mert az az egy pálya, amelytől mindenki függ, végre látja közeledni a hullámot. És jelzi azt is, ami a pénznél jobban tartja meg az embereket: ebben a házban minden szerep a brigád része.

### MÉLYEBBEN

**A vendéglátásban kétféle szerviz létezik: az, amelyben arra reagál, ami éppen történik, és az, amelyben már felkészült volt, mielőtt bármi balul sülnetett volna el.**

A különbség nem a szerencsében, a tehetséges személyzetben vagy egy nyugodt estében rejlik. Hanem az előkészítésben. És ennek az előkészítésnek a profi konyhában évszázadok óta van egy neve: mise en place.

Szó szerinti fordításban azt jelenti: „minden a helyén”. A konyhában azt a folyamatot jelöli, amelynek során a séf a szerviz előtt minden hozzávalót felszel, kiporcióz, előkészít, és minden eszközt a megfelelő helyre tesz. Ám a világ legjobban vezetett éttermeiben a mise en place régóta több, mint konyhai fogalom. Egy teljes munkafilozófia – gondolkodásmód, amely az étterem minden területét átalakíthatja.

Ebben a cikkben azt vizsgáljuk meg, hogyan alkalmazhatja a mise en place-t a működése minden szintjén: a szerviztől és a bártól a foglalásokon és az ellenőrzőlistákon át a személyzeti menedzsmentig.

## **Több, mint konyha: a mise en place mint filozófia az egész étteremhez**

A mise en place fogalma a klasszikus francia konyhahagyományból ered, és a világ kulináris iskoláiban első leckeeként tanítják – nem a főzés technikáját, hanem az előkészítés fegyelmét. Azoknak a tanulóknak, akik először lépnek be egy profi konyhába, a mise en place nem opcionális lépés: ez az egyetlen munkamód.

De miért érne véget ez a filozófia a konyha ajtajánál?

Nagy hatású könyvében, a *Work Clean*-ben (2016) az amerikai újságíró, Dan Charnas a mise en place alapelveit a menedzsment és a vállalatvezetés világára ülteti át. Központi felismerése: az a gondolkodásmód, amellyel egy séf a konyhát megszervezi, pontosan az a gondolkodásmód, amelyre minden szervezetnek szüksége van ahhoz, hogy magas szinten működjön.

„A mise en place életmód, nem csupán a főzés módja” – írja Charnas. Aki előkészíti a posztját, nem keményebb munkával csökkenti a káoszt – hanem okosabb előkészítéssel. És ez éppúgy igaz egy éttermvezetőre, aki egy forgalmas péntek estét tervez, mint egy séfere, aki egy százfős vacsorát készít elő.

A magyar konyhahagyományban ez a fegyelem különösen mélyen gyökerezik. A szigorú technikai képzés, amely a magyar szakácsokat jellemzi – és amely a magyar éttermeknek a precizitás és a minőség hírnevét szerezte meg –, lényegét tekintve a mise en place-ban való képzés. A fegyelem a magyar vendéglátáskultúra DNS-ében van.

## **A mise en place-gondolkodás eredete és lényege**

Ahhoz, hogy a mise en place-t mint filozófiát megértsük, vissza kell térnünk a konyhai lényegéhez.

Egy séf számára minden szerviz nem akkor kezdődik, amikor az első vendég megérkezik – hanem órákkal korábban, a mise en place során. Minden hozzávalót olyan mértékben készítenek elő, hogy a szerviz alatt azonnal felhasználható legyen. A mártásokat besűrítik, a zöldségeket felszelik és blansírozzák, a fehérjéket kiporciózzák, a köreteket előkészítik. Mindennek megvan a maga rögzített helye a poszton.

A cél egyszerű, de mélyreható: amikor a szerviz elkezdődik és a rendelések befutnak, a konyhai csapatnak teljes mértékben a főzésre kell tudnia összpontosítani – nem a

keresgélésre, nem a szervezésre, nem a hiányzó hozzávalókkal való improvizálásra. A kognitív és a fizikai teret felszabadítja az előkészítés.

Ez három alapelvre épül:

- **Az előkészítés nem a spontaneitás ellensége – hanem a kiválóság előfeltétele.** Éppen azért, mert minden készen áll, tud a konyhai csapat kreatívan reagálni a váratlan helyzetekre.
- **A szerviz minden másodperce értékes.** Amit a szerviz előtt el lehet végezni, azt a szerviz előtt el kell végezni. A szerviz alatt nem marad idő olyasmire, ami valójában előkészítési feladat.
- **Mindennek megvan a maga rögzített helye.** Nemcsak a hatékonyság maximalizálásáért, hanem a hibák minimalizálásáért is. Ha a kés mindig ugyanazon a helyen van, ösztönösen nyúl érte, keresgélés és gondolkodás nélkül.

#### GYAKORI KÉRDÉSEK

##### **Hogyan számolom ki a megfelelő mennyiségű mise en place-t kiszolgálásonként?**

Alapozz a foglalások számára plusz egy 10–15%-os pufferre a walk-inekhez. Elemezd a fogásonkénti korábbi értékesítési adataidat. Ez pontos alapot ad, amely minimalizálja a pazarlást és a hiányt.

##### **Hogyan javítom a kommunikációt a mise en place során a konyha és a terem között?**

Tarts naponta egy rövid eligazítást (10–15 perc) minden műszak elé: mely fogások elérhetők, mi fogyott el, milyen ajánlatok vannak? Egy jól látható napi tábla a teremben szintén segít.

##### **Hogyan csökkentik a jó mise en place rutinok a stresszt a kiszolgálás alatt?**

A jó mise en place megszünteti a döntési nyomást a kiszolgálás során: minden fogás alapanyaga kéznél van, minden munkaállomás elő van készítve. Ez csökkenti a hibákat, gyorsítja az elkészítési időt, és önbizalmat ad a személyzetnek.

# 5

## MEGTARTÁS

# Tedd a maradást a logikus döntéssé

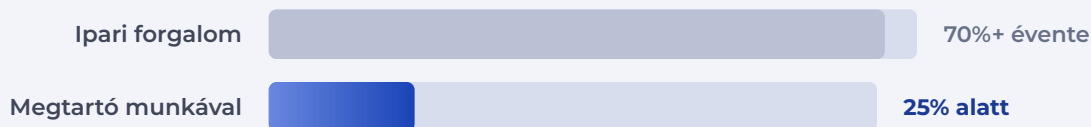
### — KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

A vendéglátós megtartás öt anyagból épül: átláthatóvá tett tisztességes bér, beosztás, amelyre életet lehet építeni, látható fejlődési utak, napi tiszteletrituálék, és maradás-beszélgetések a felmondás előtt, nem utána. Egy betanult munkatárs pótlása nagyjából két havi bérébe kerül — a megtartás maga az árrés.

## MEGTARTÁS

FIG. 05

### A forgalom drága – a visszatartás kifizető



**2x pay** valaki leváltása akár a fizetésének kétszeresébe kerülhet – a megtartása olcsóbb

A vendéglátás átlagos fluktuációja évi 70% fölött fut; a legjobb független házaké 25% alatt. A különbség ritkán egyetlen fizetési forint — az ágazati kilépőinterjúk újra meg újra ugyanazt a három távozási okot találják: kiszámíthatatlan beosztás, nem látható jövő, és a bütöndarabként kezelés érzése. Mindhárom javítható külön költségvetési sor nélkül.

## A maradás öt anyaga

- **Átlátható bér:** egy publikált táblázat — szerep, tapasztalat, bér — megöli a ki-mennyit-keres maró folklóráját, és a „hogyan kereshetek többet?” kérdést alkudozásból útitervvé teszi.
- **Élhető beosztás** (ezt a 3. fejezet elvégezte).
- **Valódi fejlődés:** pályarotáció, kifizetett borképzés, a sous, aki egyedül viszi a keddi passzt. A fine dining specialitások a **fluktuáció a fine diningban** cikkben vannak.

- **Tiszteletrituálék:** együtt elfogyasztott személyzeti étkezés, az eligazításon néven nevezett sikerek, a séf, aki kifelé menet megköszöni a mosogatónak. A kultúra csak ismételt viselkedés.
- **Maradás-beszélgetések:** évente kétszer, tizenöt perc, egyetlen kérdés — „mitől maradnál még három évet?” A felmondás előtt feltéve stratégia; utána gyászbeszéd.

## Számold ki, mibe kerül a távozás

Toborzás, betanítás, a csökkent termelékenység hónapjai, a törzsvendégek, akik észreveszik, hogy a kedvenc chef de rangjuk eltűnt — a pótlás megbízhatóan körülbelül két havi bérbe kerül, vezető pozícióknál gyakran többbe. Tedd ezt a számot a képzési büdzsé mellé, amelyen hezitáltál, és a hezitálás megoldja önmagát.

### ● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Írd össze a három legértékesebb emberedet. Mindegyikhez írd le, mit ajánlanál kétségbeesetten aznap, amikor felmond. Most ajánld fel ennek egy verzióját még ebben a hónapban — a megtartás csak a felmondás-beszélgetés, korán megtartva, jobb opciókkal.

## MÉLYEBBEN

**A fine diningnak van egy paradoxona, amelyet kevés étteremtulajdonos ismer fel teljesen: átlagosan alacsonyabb a személyzeti fluktuáció, mint a gyorséttermeknél vagy a casual diningnál — és mégis minden egyes kilépés egy gasztronómiai étteremből sokkal pusztítóbb, mint bármely más szegmensben.**

Egy casual étteremben egy új felszolgáló három nap alatt válik operatívvá. Az Ön fine dining éttermében, a többfogásos menüvel, a személyre szabott borpárosításokkal, az asztali rituálékkal és a személyre szabott vendégprofilokkal, három-hat hónapba telik, amíg valaki teljesen önállóan működik. És ebben az időszakban — minden egyes nap, amikor egy új arc szolgálja ki a vendégeket — valami elvész, amit a pénz nem tud megvásárolni: a bizalom folytonossága.

Ez a cikk nem egy általános HR-kézikönyv. Kifejezetten arról szól, mi működik — és mi nem működik — a fine dining kontextusban. Michelin-éttermek meglátásaival, a Cornell Egyetem adataival és azokkal a tanulságokkal, amelyeket az ágazat a legfájdalmasabb pillanatából vont le az elmúlt évek során: a 2026-os Noma-ügyből.

## A fluktuáció valódi költsége

A legtöbb étteremtulajdonos drámaian alábecsüli a személyzeti fluktuáció pénzügyi hatását. Kiszámítják a toborzási költségeket — egy hirdetés itt, egy kiválasztási interjú ott — de a számla nagy részét nem veszik figyelembe.

A Cornell Egyetem, a vendéglátás világ vezető kutatóintézete, **átlagosan 5.400 euró pótlási költséget számított ki alkalmazottanként** (beleértve a toborzást, adminisztrációt, képzést és a betanulási időszakban felmerülő termelékenységvesztést). De ez az átlag az összes vendéglátó szegmensre vonatkozik. Egy speciális sous chef, egy tapasztalt sommelier vagy egy rutinos maître d'hôtel esetén a fine diningban ezek a költségek lényegesen magasabbak.

A rejtett költségek még alattomoasabbak:

- **Bevételkiesés:** Az új alkalmazottak az első évben 15–25%-kal kevesebb bevételt generálnak, mint a tapasztalt kollégák. Kevesebb bort értékesítenek, kihagyják az upselling-lehetőségeket, és megzavarják a terem ritmusát.
- **Élelmiszer-pazarlás:** A konyhai hibák megnövekednek a magas fluktuáció időszakában. A halmozott hatás a teljes forgalom 5–10%-ára rúghat pazarlás és javítási költségek formájában.
- **Hírnévkárosodás:** Azok a vendégek, akik visszatérnek "a" felszolgálójukhoz vagy "a" csapatukhoz, és teljesen új arcokkal találkoznak, ezt az érzést néha negatív értékelésekké alakítják.
- **Termelékenységcsökkenés az elindulás előtt:** Kutatások kimutatták, hogy egy alkalmazott hetekkel a felmondása előtt már kevésbé produktív — és ez már látható, mielőtt a vezetés tudomást szerezne róla.
- **Tudásvesztés:** A 7-es asztal mindig Desmet asszony kedvenc asztala. Laurent úr 2012 után nem iszik vörös burgundit egy rossz élmény miatt. A hölgy, aki mindig a kóstolómenüt veszi borpárosítással, de titokban félpoharat hagy — az Ön sommelierje tudja. Az új felvett nem.

Egy 15 alkalmazottal rendelkező étterem 40%-os fluktuációval évente 6 embert veszít. A közvetlen és közvetett költségek gyorsan elérheti az évi 50.000–80.000 eurót — pénz, amely eltűnik a haszonrésből, láthatatlanul és mérés nélkül.

## A fine dining egyedi okai

A személyzeti fluktuáció csökkentéséhez először meg kell értenie, mi okozza azt. A fine diningban ezek nem mindig ugyanazok a tényezők, mint a tágabb vendéglátásban.

## 6

## VEZETÉS

## Vezesd a brigádot számokkal a falon és törődéssel a teremben

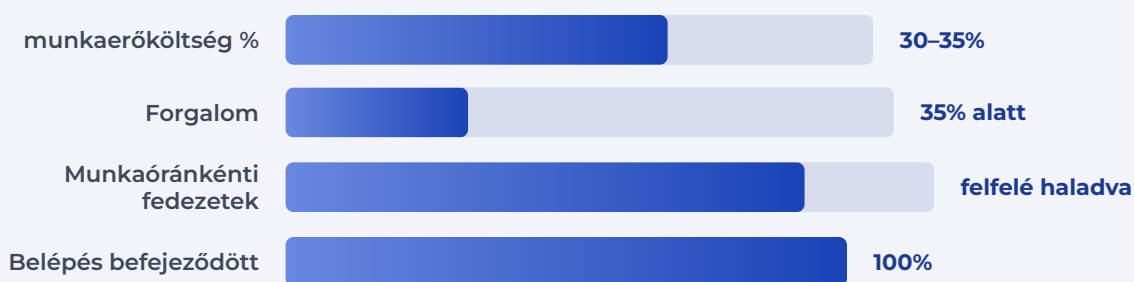
### — KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

A személyzeti rendszer akkor marad egészséges, ha a vezetés havonta követ négy számot — bérköltség-százalék, fluktuáció, teríték munkaóránként és betanítási csekklista teljesülése —, és látható törődéssel párosítja őket. A csapat, amely látja a számokat, segít javítani; amely csak a nyomást érzi, távozik.

## VEZETÉS

## FIG. 06

### Négy szám, amit a falra kell tenni



**4** munkaerőköltség %, árbevétel, munkaóránkénti fedezetek és beépítési idő – minden hónapban

Ennek az útmutatónak minden rendszere gazdá nélkül elsorvad. A gazda te vagy — és a vezetői munka kettős szerep: számok, amelyek korán láthatóvá teszik a problémákat, és törődés, amellyel az emberek veled akarják megoldani őket.

### A havi személyzeti műszerfal

NÉGY SZÁM, HAVI TIZENÖT PERC

Szám	Egészséges	Ha romlik
Béreköltség a bevétel %-ában	30–35% teljes kiszolgálásnál	3. fejezet: tervezd újra a beosztást a terítékekhez
Évesített fluktuáció	35% alatt, csökkenőben	5. fejezet: maradás-beszélgetések, beosztási méltányosság
Teríték munkaóránként	Stabil vagy emelkedő	4. fejezet: rendszerek, nem szónoklatok
Betanítási csekklista teljesülése	A felvettek 100%-a	2. fejezet: az állványzatot átugorják

Oszd meg ezeket a csapattal — ahol kell, anonimizálva — a havi megbeszélésen. Az a brigád, amely ismeri a keddi terítékenkénti béreköltséget, magától kezdi rendőrozni a tétlen órákat; az átláthatóság negyven problémamegoldót toboroz.

## A törődés operatív, nem puha

A vezető napi köre — minden pályát néven köszönteni, megköszölni, amire a commis büszke, megkérdezni a futártól, hogy sikerült a vizsga — tíz percbe kerül, és minden valaha eladott elköteleződési programot lever. Az emberek pontosan olyan melegen adják át a **vendégélményt**, ahogyan velük bánnak; a vendégszeretet lefelé folyik. A számok megmutatják, hol szivárog a rendszer; a kör azt, hogy miért.

### ● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Számold ki a múlt havi munkaóránkénti terítéket (összes teríték ÷ összes beosztott óra). Írd fel az irodafalra dátummal. Mint minden szám ebben az útmutatóban: az a trend javul, amelyet ma este elkezdész követni.

## Mennyire erős a személyzeti rendszered?

- Folyamatosan toborzunk, nem csak akkor, amikor valaki felmond

---

- Minden jelölt fizetett próbaműszakot csinál felvétel előtt

---

- Az új munkatársak írott 30 napos betanítási tervet és mentort kapnak

---

- A beosztás 2+ héttel előre megjelenik, foglalási előrejelzésre építve

---

- A terítékenkénti bérköltséget hetente követjük

---

- Minden pálya írott mise en place normalistán fut

---

KÉSZEN ÁLL A KEZDÉSRE

# Adj a brigádodnak nyugodtabb estét

A HappyChef leveszi a foglalásokat, visszaigazolásokat és vendégjegyzeteket a csapatod válláról — hogy az energiájuk a vendégekre menjen, ne az adminisztrációra.

Foglalj demót

Ingyenes, 30 perc, semmilyen kötelezettség nélkül

