

A woman with short, wavy brown hair, wearing a dark green blazer over a light-colored button-down shirt, stands in a cafe. She is holding five white coffee cups, two in each hand and one in the center. The background is a warm, dimly lit cafe with steam rising from coffee machines and a hanging lamp on the left.

КАРАВАШКИН И.

Я У МАМЫ РЕСТОРАТОР

**МЕНЕДЖМЕНТ
ПЕРСОНАЛА
КАФЕ**

ШКОЛА МАМКИНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ

И. Каравашкин

Менеджмент персонала кафе

<https://litres.ru/73187648>

SelfPub; 2026

Аннотация

Краткое пособие по управлению персоналом кафе. Даются развернутые объяснения про обучение, адаптацию, наставничество. Для широкого круга мамкиных предпринимателей.

Содержание

Элементы системы управления персоналом в кафе	4
Система управления персоналом в ресторане: концепция, структура, компоненты и стратегическая значимость	23
Планирование персонала в кафе: стратегия, методология, инструменты и практические кейсы	40
Этапы планирования персонала в кафе	44
Конец ознакомительного фрагмента.	58

И. Каравашкин

Менеджмент персонала кафе

Элементы системы управления персоналом в кафе

Система управления персоналом в ресторане: концепция, структура и ключевые компоненты

В современном ресторанно-гостиничном бизнесе система управления персоналом – это не просто подраздел отдела кадров, а **стратегическая функция**, определяющая устойчивость, качество сервиса и конкурентоспособность заведения. В контексте кафе – особого сегмента, где сервис, атмосфера и личный контакт играют решающую роль – управление персоналом становится не просто административным процессом, а **фундаментом бренда**.

Понятие системы управления персоналом в ресторане

Система управления персоналом – это **интегрированная совокупность методов, инструментов, процедур и организационных структур**, направленных на эффектив-

ное привлечение, развитие, мотивацию и удержание кадров в соответствии с стратегическими целями предприятия. В ресторане эта система включает в себя все этапы жизненного цикла сотрудника: от поиска и найма до увольнения, а также процессы адаптации, обучения, оценки и развития.

В отличие от традиционного подхода, когда управление персоналом сводилось к кадровому учёту и выдаче зарплат, современная система – это **системный, целостный и стратегический процесс**, интегрированный в бизнес-модель заведения.

Основные компоненты системы управления персоналом в кафе

Система управления персоналом в кафе строится на шести ключевых компонентах, образующих замкнутый цикл:

Планирование кадров – определение количества и качества персонала, необходимого для функционирования кафе в текущих и будущих условиях.

Подбор и отбор кадров – процесс выявления и привлечения наиболее подходящих кандидатов.

Наём и оформление – юридическое и организационное включение сотрудника в команду.

Адаптация (онбординг) – процесс интеграции нового сотрудника в команду и работу заведения.

Обучение и развитие – повышение квалификации, развитие навыков, внедрение корпоративной культуры.

Мотивация и стимулирование – создание условий, при которых сотрудник остаётся вовлечённым, продуктивным и лояльным.

Каждый из этих элементов взаимосвязан. Нарушение одного – может привести к дисфункции всей системы. Например, если на этапе подбора нанят сотрудник с низкой мотивацией, даже идеальная система адаптации и обучения не сможет компенсировать этот дефект. Аналогично, если отсутствует система мотивации, даже квалифицированный сотрудник будет уходить из заведения.

Эволюция системы управления персоналом в ресторанном бизнесе

На протяжении последних 30 лет подходы к управлению персоналом в ресторанах претерпели кардинальные изменения:

1990-е годы – управление персоналом сводилось к контролю за дисциплиной, графиками, оплатой труда. Сотрудник воспринимался как «ресурс».

2000-е годы – появляются первые системы обучения, внедряются стандарты обслуживания (например, ISO, HACCP), начинается разработка корпоративной культуры.

2010-е годы – усиливается внимание к мотивации, вовлечённости, бренду. Появляются HR-директора, специализирующиеся на гостеприимстве.

2020-е годы – переход к «гуманистическому менедж-

менту»: акцент на смысле работы, гибкости, развитии, инклюзивности, цифровизации HR-процессов.

Современные успешные кафе (например, *Café de Flore* в Париже, *Blue Bottle Coffee* в США, *Milk Bar* в Москве) не просто продают кофе – они продают **опыт**, созданный командой. И именно система управления персоналом позволяет формировать этот опыт.

Структура системы управления персоналом в кафе: от руководителя до сотрудника

В зависимости от масштаба кафе (одно заведение, сеть, франшиза) структура системы может варьироваться, но базовая логика остаётся неизменной:

Уровень

Роль

Ответственность

Владелец / Генеральный менеджер

Стратегическое управление

Формулирование миссии, бюджет, ключевые KPI, культура

Руководитель кафе (менеджер)

Операционное управление

Планирование смен, подбор, распределение задач, контроль качества

HR-специалист / координатор персонала

Управление кадрами

Подбор, адаптация, обучение, отчётность, система мотивации

Старший бариста / старший официант

Контроль и наставничество

Организация смен, менторство, внутренний контроль

Младший персонал (бариста, официант, уборщик)

Исполнение задач

Обслуживание, поддержание порядка, соблюдение стандартов

В небольших кафе HR-функции могут выполняться менеджером, но даже в таких случаях **системный подход** необходим. Отсутствие структуры ведёт к хаосу, ошибкам, высокой текучести.

Принципы эффективной системы управления персоналом

Для того чтобы система работала, она должна основываться на следующих принципах:

Стратегическая ориентированность – управление персоналом должно соответствовать бизнес-стратегии кафе (например, если стратегия – «экологич-

ность», то и в подборе персонала важны соответствующие ценности).

Целостность – все элементы системы должны работать в едином ритме.

Гибкость – возможность адаптации к изменениям (сезонность, кризисы, изменения в потребительском поведении).

Прозрачность – чёткие правила, открытые критерии оценки, понятные пути карьерного роста.

Вовлечённость – сотрудники должны чувствовать свою значимость, участвовать в процессах.

Измеримость – возможность оценить эффективность каждого этапа (например, уровень текучести, время адаптации, результаты обучения).

Ключевые показатели эффективности (KPI) системы управления персоналом

Для оценки эффективности системы используются следующие KPI:

Показатель

Цель

Единица измерения

Текучесть кадров

Снижение ухода сотрудников

%

Время адаптации нового сотрудника
Ускорение интеграции
Дни

Уровень удовлетворённости сотрудников
Повышение вовлечённости
Баллы (по опросам)

Процент внутренних кадровых перемещений
Развитие карьеры внутри
%

Количество увольнений по инициативе сотрудника
Оценка привлекательности работы
Число

Процент сотрудников, прошедших обучение
Оценка инвестиций в персонал
%

Уровень удовлетворённости клиентов
Связь с качеством сервиса
Баллы (по опросам)

Пример: если в кафе текучесть кадров составляет 60% в

год, а в среднем по отрасли – 52%, это говорит о проблемах в системе управления. Аналогично, если новый сотрудник «включается» в работу только на 4-й неделе, это указывает на неэффективную адаптацию.

Современные тенденции в управлении персоналом в ресторанах

Гибкие графики – возможность выбора смен, удалённой работы (например, в административных задачах).

Цифровизация HR-процессов – использование систем управления персоналом (HRIS), мобильных приложений для расписаний, онлайн-тестов, электронных договоров.

Корпоративная культура как конкурентное преимущество – кафе, где работают «счастливые» сотрудники, привлекают больше клиентов.

Управление по ценностям (values-based management) – подбор сотрудников не только по навыкам, но и по соответствию корпоративным ценностям (например, «гостеприимство», «экологичность», «инновации»).

Развитие карьерной траектории – даже в небольшом кафе можно создать путь от бариста до менеджера.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В КАФЕ: ОТ ПРОГНОЗА ДО ГРАФИКА

Планирование персонала – это первый и наиболее важ-

ный этап системы управления. Ошибки на этом этапе ведут к переплате, недостатку кадров, снижению качества сервиса и, как следствие, к потере клиентов.

Что такое планирование персонала?

Планирование персонала – это процесс **предвидения потребностей в кадрах** с учётом будущих показателей деятельности кафе: посещаемости, объёма продаж, сезонных колебаний, расширения меню, новых сервисов.

Этапы планирования персонала

Анализ текущего состояния

– **Оценка текущей численности и распределения сотрудников.**

– **Анализ эффективности работы (количество обслуженных клиентов, средний чек, время обслуживания).**

– **Выявление «узких мест» (например, в час пик не хватает бариста).**

Прогнозирование спроса

– **Использование исторических данных (например, посещаемость за последние 12 месяцев).**

– **Учёт сезонных колебаний (лето – больше посети-**

телей, зима – меньше).

– Учёт маркетинговых кампаний, фестивалей, мероприятий.

– Учёт внешних факторов (пандемии, экономические кризисы, изменения в законодательстве).

Пример: Если в июле прошлого года посещаемость была на 30% выше, чем в среднем по году, то в июле текущего года можно ожидать аналогичного роста.

Определение потребности в кадрах

– Расчёт количества сотрудников на одну смену (например, 1 бариста на 10 клиентов в час).

– Учёт сменности (дневные, вечерние, выходные).

– Учёт нагрузки на разных сотрудников (например, бариста, официант, уборщик).

Формирование графика работы

– Составление расписания с учётом потребностей, графиков, предпочтений сотрудников.

– Использование цифровых инструментов (например, When2Meet, Shiftboard, When I Work).

Контроль и корректировка

– Постоянный мониторинг посещаемости и нагрузки.

– Своевременные корректировки графика (например, добавление смены при росте спроса).

Инструменты планирования персонала

Калькулятор нагрузки – формула:

Необходимое количество сотрудников = (Ожидаемое количество клиентов x Время обслуживания на клиента) / Часы работы

Таблица прогнозирования посещаемости – по месяцам, неделям, дням.

Матрица «спрос-предложение» – сравнение прогнозируемого спроса с наличием кадров.

Пример: планирование персонала для кофейни с 30 посадочными местами

Период

Средняя посещаемость (в день)

Среднее время обслуживания

Необходимое количество бариста (на смену)

Количество смен

Рабочие дни

120

3 мин/чел

1,2

2

Выходные

180

2,5 мин/чел

2,25

3

Лето (июль)

200

2,8 мин/чел

2,33

3

На основе этого расчёта можно планировать график: 2 смены в будни, 3 – в выходные, с возможностью привлечения временных сотрудников в сезон.

Ошибки в планировании персонала

Переоценка спроса – избыток персонала → рост издержек.

Недооценка спроса – нехватка сотрудников → плохой сервис, уход клиентов.

Игнорирование сезонности – летом – не хватает, зи-

мой – переплата.

Отсутствие гибкости – невозможность адаптировать график.

Практические рекомендации

Используйте **анализ данных за 12 месяцев.**

Внедрите **цифровой график** с уведомлениями.

Проводите **ежемесячные встречи** с командой для корректировки планов.

Создайте **резервный фонд временных сотрудников** (например, студенты, фрилансеры).

ПОДБОР КАДРОВ: КАК НАЙТИ ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА

Подбор кадров – это **ключевой процесс**, определяющий качество всей системы. Неправильный выбор сотрудника может стоить кафе сотни тысяч рублей в виде потерь клиентов, репутации, дополнительных затрат на обучение.

Этапы подбора кадров

Определение вакансии

– Уточнение должности (бариста, официант, уборщик).

– Формулировка требований (опыт, навыки, личностные качества).

– Описание условий работы (график, зарплата, бо-

нусы).

Рекрутинг

– Размещение вакансии (в соцсетях, на сайтах, в местных объявлениях).

– Использование HR-платформ (например, *HH.ru*, *SuperJob*, *Вакансии.ру*).

– Рекомендации от текущих сотрудников (реферальная система).

Отбор резюме

– Фильтрация по ключевым критериям (опыт, наличие документов, местоположение).

– Приоритет – кандидаты с положительными отзывами, рекомендациями.

Проведение собеседований

– Техническое собеседование (навыки, знание кофе, меню).

– Психологическое собеседование (вежливость, умение работать в команде, стрессоустойчивость).

– Ситуационные вопросы («Как бы вы поступили, если клиент недоволен?»).

Проверка рекомендаций и прошлого опыта

– Контакт с предыдущими работодателями (если возможно).

– Проверка на наличие судимостей, нарушений трудового законодательства.

Окончательный выбор и предложение

– Обсуждение условий, включение в график, подписание договора.

Критерии отбора сотрудников

Критерий

Почему важно

Как проверить

Навыки

Обслуживание, знание кофе, работа с кассой

Практическое задание

Личностные качества

Вежливость, ответственность, умение работать в команде

Ситуационные вопросы

Мотивация

Желание развиваться, быть частью команды

Вопросы о целях, мечтах

Гибкость

Способность к изменениям, работе в условиях стресса

Сценарии нестандартных ситуаций

Соответствие ценностям

Гостеприимство, экологичность, инновации

Анализ ответов, примеры из прошлого

Практические инструменты подбора

Тесты на личность (например, MBTI, DISC).

Ситуационные задания («Покажите, как вы обслуживаете клиента»).

Интервью в формате «внутреннего наблюдения» – присутствие в кафе во время работы.

Ошибки при подборе

Подбор «по внешности» – без проверки навыков.

Игнорирование личностных качеств.

Недостаточная проверка рекомендаций.

Быстрый выбор из-за срочности.

НАЁМ ПЕРСОНАЛА: ЮРИДИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

Наём – это **юридически значимый процесс**, завершающий подбор и вступление сотрудника в команду.

Основные документы

Договор о трудовой деятельности (по ТК РФ).

Приказ о приёме на работу.

Личная карточка сотрудника (Табель учёта).

Дополнительные соглашения (о неразглашении, о неразглашении коммерческой тайны).

Этапы оформления

Подписание договора.

Выдача пропуска, формы, бейджа.

Заполнение анкеты.

Ознакомление с правилами внутреннего распорядка.

Организация первого рабочего дня.

Ошибки при найме

Оформление без договора.

Отсутствие инструктажа.

Неверное указание должности, оклада.

Нарушение сроков.

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ОНБОРДИНГ КАК СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ

Адаптация – это **процесс интеграции нового сотрудника** в команду, заведение, культуру. Эффективная адаптация снижает текучесть, повышает вовлечённость.

Структура адаптации (онбординг)

День 1: Знакомство, документы, обзор кафе.

День 2–3: Обучение работе с кассой, меню, кофе.

День 4–7: Сопровождение опытным сотрудником.

Неделя 2: Практика в штатном режиме.

Месяц 1: Обратная связь, оценка.

Практические инструменты

Онбординг-чек-лист.

Руководство для новичков.

Наставник.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: МОТИВАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА

Мотивация – это создание условий, при которых сотрудник хочет работать эффективно и долго.

Виды стимулирования

Материальные – зарплата, премии, бонусы.

Нематериальные – признание, карьерные перспективы, гибкий график, свобода выбора.

Практические методы

Программа «Сотрудник месяца».

Премии за высокие показатели.

Возможность сменить должность.

ОБУЧЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ: ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ

Обучение – это инвестиция в человеческий капитал.

Типы обучения

Внутреннее (обучение от опытных сотрудников).

Внешнее (курсы, тренинги).

Онлайн-обучение (например, через платформы *Skillbox*, *Coursera*).

План обучения на год

Месяц

Тема

Формат

Январь

Основы сервиса

Внутренний тренинг

Февраль

Работа с кассой

Практика

Март

Кофе и его виды

Внешний курс

Апрель

Управление конфликтами

Семинар

Система управления персоналом в ресторане: концепция, структура, компоненты и стратегическая значимость

В условиях высокой конкуренции, изменяющихся потребительских ожиданий и роста операционных издержек ресторанно-гостиничный бизнес сталкивается с фундаментальным вызовом: **управление человеческим капиталом становится ключевым фактором устойчивого успеха**. Особенно это актуально для кафе – формата, где личный контакт, сервис, атмосфера и эмоциональный опыт клиента напрямую зависят от качества работы персонала. В этом контексте система управления персоналом выходит за рамки административной функции и трансформируется в **стратегический инструмент развития**, влияющий на прибыльность, репутацию и долгосрочную устойчивость заведения.

Согласно отчёту **World Travel & Tourism Council (2024)**, средняя текучесть персонала в ресторанном секторе составляет **52% в год**, а в сегменте кофеен в крупных городах – до **73%**. Это означает, что каждому кафе приходится ежегодно переобучать более половины команды. При этом исследования **McKinsey & Company** показывают, что **80% реше-**

ний клиентов о повторном посещении заведения зависят от качества обслуживания. Эти цифры подчёркивают: качество сервиса – это не продукт, а результат работы персонала.

Таким образом, система управления персоналом в ресторане – это не просто «кадровые процедуры», а **интегрированная управленческая система**, обеспечивающая выживание, развитие и конкурентоспособность заведения. В данной главе мы проводим всесторонний анализ этой системы: от её концептуальных основ до практического применения, включая структуру, ключевые компоненты, современные тенденции, методы оценки эффективности и реальные кейсы из практики.

КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНЕ

Определение и сущность системы

Система управления персоналом в ресторане – это **организованная совокупность методов, процедур, инструментов и организационных структур**, направленных на эффективное привлечение, развитие, мотивацию, оценку и удержание кадров с учётом стратегических целей предприятия.

В отличие от традиционного подхода, где HR-функции сводились к оформлению документов, выдаче зарплаты и контролю за дисциплиной, современная система управления персоналом – это **стратегический процесс**, интегрирован-

ный в бизнес-модель заведения. Она не просто «управляет людьми», а **формирует человеческий капитал**, который напрямую влияет на:

Качество сервиса;

Уровень удовлетворённости клиентов;

Уровень повторных посещений;

Средний чек;

Репутацию бренда;

Финансовые результаты.

Эволюция подходов: от контроля к стратегии

На протяжении последних 40 лет подходы к управлению персоналом в ресторанах претерпели кардинальные изменения:

Эпоха

Подход

Основные цели

1980–1990-е

Управление через контроль

Дисциплина, соблюдение графика, минимизация ошибок

2000–2010-е

Управление через стандарты

Единые процедуры обслуживания, HACCP, ISO

2010–2020-е

Управление через мотивацию

Премии, бонусы, «Сотрудник месяца»

2020–2025

Управление через ценности и вовлечённость

Корпоративная культура, развитие, гибкость, смысл

Сегодня успешные рестораны (например, *Blue Bottle Coffee*, *Café de Flore*, *Milk Bar*, *Café Marea*) не просто продают продукт – они **продвигают опыт**, созданный командой. И именно система управления персоналом позволяет формировать этот опыт.

Фундаментальные принципы системы

Для эффективной работы система должна основываться на следующих **шести ключевых принципах**:

Стратегическая ориентированность

Управление персоналом должно соответствовать бизнес-стратегии: если стратегия – «экологичность», то при подборе важны экологические ценности.

Целостность

Все элементы системы (подбор, адаптация, обучение, мотивация) должны работать в едином ритме. Нарушение одного этапа ведёт к дисфункции.

Гибкость

Возможность адаптации к сезонным колебаниям, изменениям в потребительском поведении, кризисам.

Прозрачность

Чёткие правила, открытые критерии оценки, понятные пути карьерного роста.

Вовлечённость

Сотрудники должны чувствовать свою значимость, участвовать в процессах принятия решений.

Измеримость

Возможность оценить эффективность каждого этапа (например, время адаптации, уровень текучести, результаты обучения).

Пример: Если в кафе текучесть кадров составляет 70% в год, а в среднем по отрасли – 52%, это указывает на системную проблему. Аналогично, если новый сотрудник «включается» в работу только на 4-й неделе, это говорит о неэффективной адаптации.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНЕ

Уровни управления персоналом

Система управления персоналом в ресторане – это не ли-

нейная цепочка, а **иерархическая структура**, включающая несколько уровней:

Уровень

Роль

Ответственность

Владелец / Генеральный менеджер

Стратегическое управление

Формулирование миссии, бюджет, KPI, культура

Руководитель кафе (менеджер)

Операционное управление

Планирование смен, подбор, распределение задач, контроль качества

HR-специалист / координатор персонала

Управление кадрами

Подбор, адаптация, обучение, отчётность, система мотивации

Старший бариста / старший официант

Контроль и наставничество

Организация смен, менторство, внутренний контроль

Младший персонал

Исполнение задач

Обслуживание, поддержание порядка, соблюдение стандартов

Примечание: В небольших кафе HR-функции могут выполняться менеджером, но даже в таких случаях **системный подход** необходим. Отсутствие структуры ведёт к хаосу, ошибкам, высокой текучести.

Ключевые функции системы

Система управления персоналом включает **шесть основных функций**, образующих замкнутый цикл:

Планирование кадров – прогнозирование потребности в персонале.

Подбор и отбор – поиск и привлечение кандидатов.

Наём и оформление – юридическое включение в команду.

Адаптация (онбординг) – интеграция нового сотрудника.

Обучение и развитие – повышение квалификации.

Мотивация и стимулирование – поддержание вовлечённости.

Каждый элемент взаимосвязан. Например, если на этапе подбора нанят сотрудник с низкой мотивацией, даже идеальная система адаптации и обучения не сможет компенсировать этот дефект.

КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕР-

СОСТАВОМ

Планирование персонала

Понятие и цели

Планирование персонала – это процесс **предвидения потребностей в кадрах** с учётом будущих показателей деятельности: посещаемости, объёма продаж, сезонности, расширения меню.

Этапы планирования

Анализ текущего состояния

– **Оценка численности, распределения, эффективности.** – **Выявление «узких мест»** (например, в час пик не хватает бариста).

Прогнозирование спроса

– **Использование исторических данных** (посещаемость за 12 месяцев). – **Учёт сезонных колебаний** (лето – больше посетителей). – **Учёт маркетинговых кампаний, фестивалей, мероприятий.**

Определение потребности в кадрах

– **Расчёт количества сотрудников на одну смену** (например, 1 бариста на 10 клиентов в час). – **Учёт нагрузки на разных сотрудников.**

Формирование графика

– Составление расписания с учётом потребностей, графиков, предпочтений.

Контроль и корректировка

– **Постоянный мониторинг посещаемости и нагрузки.**

Инструменты и формулы

Калькулятор нагрузки:

Количество сотрудников = (Ожидаемое количество клиентов x Время обслуживания на клиента) / Часы работы

Матрица «спрос-предложение» – сравнение прогнозируемого спроса с наличием кадров.

Пример: планирование для кофейни с 30 посадочными местами

Период

Посещаемость

Время обслуживания

Необходимое количество

Смены

Рабочие дни

120

3 мин/чел

1,2

2

Выходные

180

2,5 мин/чел

2,25

3

Лето (июль)

200

2,8 мин/чел

2,33

3

Вывод: В летний период необходимо 3 смены, в будни – 2.

ПОДБОР КАДРОВ

Этапы подбора

Определение вакансии

– Уточнение должности, требований, условий.

Рекрутинг

– Размещение вакансий (HH.ru, Вакансии.ру, Telegram-каналы).

Отбор резюме

– Фильтрация по ключевым критериям.

Собеседование

– Техническое (навыки) + психологическое (вежливость, стрессоустойчивость).

Проверка рекомендаций

– Контакт с предыдущими работодателями.

Окончательный выбор

– Предложение, подписание договора.

Критерии отбора

Критерий

Почему важно

Как проверить

Навыки

Обслуживание, знание кофе

Практическое задание

Личностные качества

Вежливость, умение работать в команде

Ситуационные вопросы

Мотивация

Желание развиваться

Вопросы о целях, мечтах

Гибкость

Способность к изменениям

Сценарии нестандартных ситуаций

Соответствие ценностям

Гостеприимство, экологичность

Анализ ответов

Ошибки при подборе

Подбор «по внешности».

Игнорирование личностных качеств.

Недостаточная проверка рекомендаций.

НАЁМ ПЕРСОНАЛА

Юридические аспекты

Договор о трудовой деятельности (по ТК РФ).

Приказ о приёме.

Личная карточка.

Дополнительные соглашения (о неразглашении, неразглашении тайны).

Этапы оформления

Подписание договора.

Выдача пропуска, формы, бейджа.

Заполнение анкеты.

Ознакомление с правилами.

Организация первого рабочего дня.

Ошибки при найме

Оформление без договора.

Отсутствие инструктажа.

Неверное указание должности.

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА (ОНБОРДИНГ)

Понятие и цели

Адаптация – это **процесс интеграции нового сотрудника** в команду, заведение, культуру. Эффективная адаптация снижает текучесть, повышает вовлечённость.

Структура онбординга

День 1: Знакомство, документы, обзор кафе.

День 2–3: Обучение работе с кассой, меню, кофе.

День 4–7: Сопровождение опытным сотрудником.

Неделя 2: Практика в штатном режиме.

Месяц 1: Обратная связь, оценка.

Практические инструменты

Чек-лист адаптации.

Руководство для новичков.

Наставник.

ОБУЧЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Типы обучения

Внутреннее (от опытных сотрудников).

Внешнее (курсы, тренинги).

Онлайн (Skillbox, Coursera, YouTube).

План обучения на год

Месяц

Тема

Формат

Январь

Основы сервиса

Внутренний тренинг

Февраль

Работа с кассой

Практика

Март

Кофе и его виды

Внешний курс

Апрель

Управление конфликтами

Семинар

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Виды стимулирования

Материальные: зарплата, премии, бонусы.

Нематериальные: признание, карьерные перспективы, гибкий график, свобода выбора.

Методы мотивации

Программа «Сотрудник месяца».

Премии за высокие показатели.

Возможность сменить должность.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Гибкие графики – возможность выбора смен.

Цифровизация HR – использование систем управления (Shiftboard, When2Meet).

Корпоративная культура как конкурентное преимущество.

Управление по ценностям.

Развитие карьерной траектории.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ

Ключевые показатели (KPI)

Показатель

Цель

Единица измерения

Текучесть кадров

Снижение ухода

%

Время адаптации
Ускорение интеграции
Дни

Уровень удовлетворённости сотрудников
Повышение вовлечённости
Баллы

Процент внутренних перемещений
Развитие карьеры
%

Уровень удовлетворённости клиентов
Связь с качеством сервиса
Баллы

Пример: Если в кафе текучесть – 60%, а в отрасли – 52%, это говорит о проблемах.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КАФЕ

Создайте онбординг-чек-лист.

Внедрите систему мотивации.

Используйте цифровые инструменты.

Проводите ежемесячные встречи.

Создайте резервный фонд временных сотрудников.

Система управления персоналом в ресторане – это не «дополнительная» функция, а **основа успеха**. Она определяет качество сервиса, лояльность клиентов, репутацию бренда и финансовые результаты. Успешные кафе – это не те, что предлагают самый дешёвый кофе, а те, что создают **уникальный опыт**, созданный командой.

Для этого необходимо:

Перестать видеть сотрудников как «ресурс» – и начать рассматривать их как стратегический актив.

Внедрить системный подход – от планирования до мотивации.

Инвестировать в развитие – обучение, наставничество, карьерные перспективы.

Только тогда кафе сможет выдержать конкуренцию, адаптироваться к изменениям и стать устойчивым бизнесом в долгосрочной перспективе.

Планирование персонала в кафе: стратегия, методология, инструменты и практические кейсы

ПОЧЕМУ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА – ЭТО НЕ ПРОСТО РАСПИСАНИЕ, А СТРАТЕГИЯ ВЫЖИ- ВАНИЯ

В 2024 году средняя текучесть персонала в ресторанном бизнесе – **52% в год**, а в сегменте кофеен в крупных городах – **до 73%** (World Travel & Tourism Council, 2024). Это означает, что каждому кафе приходится ежегодно полностью пересматривать команду. При этом **80% решений клиентов о повторном посещении заведения зависят от качества обслуживания** (McKinsey & Company, 2023).

Иными словами, **кафе не выживает за счёт кофе, а за счёт персонала**. А эффективность персонала напрямую зависит от того, **насколько правильно он спланирован**.

Планирование персонала – это не просто «составить график». Это **стратегический процесс**, определяющий:

- Стабильность сервиса;

- Уровень удовлетворённости клиентов;

- Уровень доходов и рентабельности;

Устойчивость к сезонным колебаниям и внешним шокам (кризисы, пандемии, изменения в законодательстве).

Сегодня успешные кафе не просто «нанимают людей» – они **проектируют команду заранее**, как инженеры проектируют машины. И именно это делает их конкурентоспособными.

В данной главе мы проведём всесторонний анализ планирования персонала в кафе: от фундаментальных принципов до практической реализации. Вы узнаете:

Как прогнозировать посещаемость;

Как рассчитать необходимое количество сотрудников;

Как составить гибкий график;

Как использовать цифровые инструменты;

Как избежать ключевых ошибок;

Как применить лучшие практики из мировой практики.

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В КАФЕ

Определение

Планирование персонала – это **процесс предвидения потребности в кадрах** с учётом будущих показателей деятельности кафе: посещаемости, объёма продаж, сезонных колебаний, расширения меню, новых сервисов.

Важно: Планирование – это не «составление расписания», а **стратегическое прогнозирование**. Оно включает анализ прошлого, оценку текущего состояния и прогноз будущего.

Цели планирования персонала

Цель

Объяснение

Оптимизация затрат

Избежание переплат за избыточный персонал

Обеспечение качества сервиса

Наличие персонала в часы пик

Снижение текучести

Стабильная команда = меньше адаптации

Гибкость в ответ на изменения

Возможность быстро реагировать на колебания спроса

Поддержание репутации бренда

Постоянное качество обслуживания

Важность планирования в условиях высокой конкуренции

Согласно исследованию **Deloitte (2023)**, кафе, которые используют системное планирование персонала, имеют:

На 23% выше средний чек (из-за эффективного обслуживания);

На 37% ниже текучесть кадров;

На 19% выше уровень повторных посещений.

Вывод: Планирование персонала – это не «управление кадрами», а **инвестиция в прибыльность.**

Этапы планирования персонала в кафе

Планирование персонала – это не линейный процесс, а **цикл**, включающий шесть ключевых этапов:

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

Что включает анализ?

Текущая численность сотрудников;

Распределение по должностям (бариста, официант, уборщик);

Графики работы;

Уровень нагрузки (на одного сотрудника);

Уровень удовлетворённости клиентов (по опросам);

Уровень текучести за последние 6–12 месяцев.

Инструменты анализа

Таблица «Кадровый баланс»

(см. Приложение 1)

Должность

Кол-во

График

Нагрузка (чел/час)

Уровень текучести

Бариста

4

Сменный

1,2

65%

Официант

2

Сменный

1,5

48%

Уборщик

1

Постоянный

0,8

20%

Вывод: Бариста – основной источник текучести. Нужно улучшить условия работы.

Выявление «узких мест»

В часы пик не хватает бариста;

Официанты перегружены;

Уборщик работает в несезон.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА

Источники данных

Исторические данные – посещаемость за последние

12 месяцев;

Сезонность – лето, зима, праздники;

Маркетинговые кампании – реклама, акции, фестивали;

Внешние факторы – погода, экономика, события в городе.

Методы прогнозирования

Метод

Описание

Применение

Анализ трендов

Сравнение месячных данных за 3 года

Ежемесячный прогноз

Сезонный анализ

Учёт колебаний по сезонам

Лето, зима, праздники

Сценарное прогнозирование

«Что будет, если...» (например, если будет дождь)

Гибкость

Прогноз по событиям

Учёт фестивалей, выставок, концертов

Краткосрочное планирование

Пример: прогноз посещаемости на 2025 год

Месяц

Средняя посещаемость (2023)

Средняя посещаемость (2024)

Прогноз (2025)

Корректировка

Январь

110

115

120

+5%

Февраль

105

110

115

+5%

Март

130

135

140

+5%

Апрель

140

150

155

+5%

Май

160

170

180

+5%

Июнь

180

200

210

+10%

Июль

200

220

230

+10%

Август

210

230

240

+10%

Сентябрь

170

180

190

+5%

Октябрь

150

160

170

+5%

Ноябрь

130

140

150

+5%

Декабрь

140

160

170

+10%

Вывод: Пик – лето и декабрь. Нужно заранее планировать дополнительные смены.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ

Формула расчёта

Необходимое количество сотрудников = (Ожидаемое количество клиентов x Среднее время обслуживания на клиента) / Часы работы

Пример расчёта

Ожидаемая посещаемость в июле – 230 клиентов/день;

Среднее время обслуживания – 2,5 минуты на клиента;

Часы работы – 10 часов.

$(230 \times 2,5) / (60 \times 10) = 0,96 \approx$ *бариста на смену*

Но – в час пик нагрузка может быть в 2 раза выше. Поэтому **рекомендуется увеличить на 30–50%**.

Учёт нагрузки на разных сотрудников

Должность

Нагрузка (клиентов/час)

Рекомендуемое количество на смену

Бариста

10–12

2

Официант

8–10

1–2

Уборщик

15–20

1

ФОРМИРОВАНИЕ ГРАФИКА РАБОТЫ

Типы графиков

Тип

Описание

Плюсы

Минусы

Постоянный

Один сотрудник работает каждый день

Стабильность

Низкая гибкость

Сменный

Смены по 8 часов

Гибкость

Переработки

Гибкий

Выбор смены сотрудником

Высокая мотивация

Сложно планировать

Пример графика на лето (июль)

День

Утро (10:00–14:00)

День (14:00–18:00)

Вечер (18:00–22:00)

Пн

1 бариста

1 бариста

2 бариста

Вт

1 бариста

1 бариста

2 бариста

Ср

1 бариста

1 бариста

2 бариста

Чт

1 бариста

1 бариста

2 бариста

Пт

1 бариста

2 бариста

3 бариста

Сб

2 бариста

2 бариста

3 бариста

Вс

2 бариста

2 бариста

3 бариста

Вывод: В выходные – больше персонала.

КОНТРОЛЬ И КОРРЕКТИРОВКА

Как контролировать?

Ежедневный мониторинг посещаемости;

Оценка нагрузки на сотрудников;

Сбор обратной связи от клиентов;

Ежемесячные встречи с командой.

Как корректировать?

Добавить смену при росте спроса;

Перераспределить сотрудников при падении;

Привлечь временных работников (студенты, фрилансеры).

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Таблица прогнозирования посещаемости

Месяц

2023

2024

Прогноз (2025)

Рост (%)

Январь

110

115

120

+5%

Февраль

105

110

115

+5%

Март

130

135

140

+5%

Апрель

140

150

155

+5%

Май

160

170

180

+5%

ИЮНЬ

180
200
210
+10%

Июль
200
220
230
+10%

Август
210
230
240
+10%

Сентябрь
170
180
190
+5%

Октябрь
150
160

170
+5%

Ноябрь

130
140
150
+5%

Декабрь

140
160
170
+10%

Использование: Вводить в Excel, автоматизировать.

Калькулятор нагрузки на сотрудника

Показатель

Значение

Ожидаемое количество клиентов в день

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.