



Онлайн-конференция «Хантфлоу Конф»

# Как найти правильных сотрудников и не потерять их

Лучшие практики найма и удержания в ресторанном бизнесе

**Мария Галан**

Директор по организационному развитию ресторанной группы  
Органик Гольф SKOLKOVO



# О спикере



**Мария Галан**  
**Директор по организационному развитию** ресторанной группы  
**Органик Гольф SKOLKOVO**



- 25+ лет опыта в ресторанного бизнеса
- Построение Команд от 50 до 4500 человек
- Дипломированный эксперт по оценке и развитию эмоционального интеллекта в ресторанном бизнесе
- Соавтор книги «Как создаются ресторанные команды»
- Основатель проекта по обучению и повышению квалификации сотрудников ресторанного бизнеса

# О ЧЁМ ПОГОВОРИМ

- 1 Профиль идеального кандидата по КХБ
- 2 Стратегический найм: метод сценариев
- 3 Личные качества и культурное соответствие
- 4 Ценности важнее резюме
- 5 Бренд работодателя
- 6 Метрики удержания и вовлечённости
- 7 Непрерывное совершенствование практик

# КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БРЕНДА

## Основная идея

**The Rink** — семейное повседневное пространство, совмещающее кафе, детскую зону и outdoor-активности (зимой — каток, летом — лужайку, корты для тенниса и игры в паддел).

Кафе находится в отдельно стоящем здании на территории бизнес-школы Сколково. Есть собственная терраса и большая лужайка.

Средний чек на гостя — 4000 р.

Ресторан подготовлен для проведения банкетных мероприятий, в том числе детских Дней рождений и других семейных праздников.

# Целевой гость

Семьи с доходом выше среднего. Социально-активные, зачастую — развивающие собственные проекты. Интересуются новым, путешествуют, но также любят «свои» места и становятся лояльными на годы. Прогрессивные, притязательные к качеству еды: для них важно происхождение продукта и его польза.

**Руководители высшего звена,  
предприниматели и их семьи.**

**От 35 лет  
Мужчины и женщины поровну**

***Отношение к продукту:***

Ценят качественные ингредиенты и ждут от ресторана соответствующее обещание, потому что угощают этими блюдами детей. Требовательны к сервису, когда приходят в новое место, но, если становятся постоянными гостями, требовательны к своим привычкам и ценят, когда команда помнит их предпочтения.

***Жизненный стиль:***

Свободное время проводят с семьей или друзьями, часто совмещая эти форматы и встречаясь с семьями друзей. Интересуются новым, путешествуют, но в Москве любят «свои» места, куда приходят снова и снова. Становятся постоянными гостями, ценят этот «статус» и готовы рекомендовать всем любимое место. Выбирают ресторан по удобству для визита с детьми. Поэтому обращают внимание на то, насколько пространство комфортно и интересно для детей. Считают преимуществом игровые зоны внутри ресторана и близость парковой зоны, чтобы можно было продолжить прогулку.

# Целевой гость



# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

**Уникальная локация:**  
зимой  
собственный каток, летом  
— лужайка и корты

**Пространство, безопасное, комфортное и интересное для детей**

**Фермерские продукты**  
высокого качества и понятный ассортимент

Профессиональный и внимательный **сервис**

**Соответствуем требованиям**  
аудитории в части социальной повестки и задаем здесь тренды



Обещание бренда

Умиротворение,  
восстановление  
и вдохновение

### Характер бренда:

Романтичный

Нежный

Творческий

Интеллектуальный

**(Стильный / современный /  
эстетичный)**

Радушный (готовность служить  
другим людям)

### Рациональные выгоды:

Уникальная локация: зимой собственный  
каток, летом — лужайка и корты.

Детское пространство.

Комфортная еда из ингредиентов высокого  
качества.

**Сервис работает!**

Пространство, в котором хорошо всей семье.

Есть паркинг и велопарковка

Эстетика локации (парк и архитектура)

**Спорт-площадка (паддел)**

# Профиль идеального кандидата

С чего начать: описание «правильного сотрудника» для вашей Компании

01

## Ценности бизнеса

Любовь, инновации, экология, Ответственность, красота. Что главное именно для вашего ресторана? Пропишите явно, не оставляйте пустым.

02

## Стиль команды

Темп, уровень самостоятельности, формат взаимодействия. Опишите, как у вас «принято» работать - это критерий отбора.

03

## Портрет успеха

Опросите 3-5 лучших сотрудников: что их объединяет? Используйте реальный опыт как основу профиля.

*Нельзя нанять правильного человека, не зная, кто он.  
Профиль - не формальность, а основа всей системы найма.*

# Сотрудники



# THE RINK

## ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

### Менеджер ресторана

#### 1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Должность	Менеджер ресторана The Rink
Подразделение	Операционный департамент
Подчинение	Операционный директор/Управляющий ресторана
В подчинении	Старшие официанты, официанты, бармены, хостес, сотрудники кухни (совместно с шеф-поваром)
Тип занятости	Полная занятость, сменный график (включая вечера, выходные и праздники)
Уровень должности	Менеджер среднего звена / Линейный руководитель

#### 2. МИССИЯ РОЛИ

Менеджер ресторана The Rink **обеспечивает безупречное гостевое впечатление в каждую смену:** управляет Командой зала и процессами обслуживания, поддерживает стандарты качества и атмосферы, мотивирует сотрудников работать с искренней заботой о Госте, а также поддерживает финансовые и операционные показатели ресторана.

#### 3. КЛЮЧЕВЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

##### 3.1 Управление гостевым сервисом

- Обеспечивает стандарты приёма, обслуживания и прощания с Гостями на высшем уровне
- Лично решает конфликтные ситуации и нестандартные запросы Гостей
- Контролирует скорость подачи, качество блюд и напитков на выходе
- Собирает и анализирует обратную связь, оперативно реагировать на негативные отзывы
- Поддерживать атмосферу «The Rink» — тепло, стиль, внимание к деталям

##### 3.2 Управление сменой и командой

- Открывать и закрывать ресторан согласно операционным стандартам
- Расставлять персонал по позициям в соответствии с загрузкой смены
- Проводить pre-shift брифинг: меню дня, акценты сервиса, целевые показатели
- Контролировать соблюдение стандартов внешнего вида, поведения и коммуникации
- Оперативно управлять форс-мажорами: нехватка персонала, технические сбои, пиковые нагрузки

##### 3.3 Операционное управление

- Контролировать соответствие зала и кухни нормам санитарии и безопасности (ХАССП)
- Вести учёт инвентаря, заказы расходников, контроль товарных остатков
- Следить за корректностью кассовых операций, работой с чеками и резервами
- Вести отчётность смены: выручка, гости, средний чек, инциденты
- Контролировать соблюдение алкогольного законодательства и возрастных ограничений

##### 3.4 Развитие команды

- Участвовать в подборе, адаптации и оценке сотрудников зала
- Проводить on-the-job обучение и наставничество в смене
- Давать конструктивную обратную связь, отмечать успехи публично
- Выявлять потенциал и готовить сотрудников к карьерному росту

- Формировать атмосферу доверия, ответственности и гордости за The Rink

#### 3.5 Финансовые показатели

- Контролировать выручку и выполнение плановых показателей смены
- Управлять выходами и ФОТ смены в рамках бюджета
- Стимулировать upsell и правильную работу с меню (допродажи, рекомендации)
- Минимизировать потери, порчу и злоупотребления

#### 4. ПРОФИЛЬ ИДЕАЛЬНОГО КАНДИДАТА

##### 4.1 Профессиональный опыт и образование

Параметр	Обязательно	Желательно
Опыт	От 2 лет в роли менеджера смены / старшего официанта в ресторане	Опыт в концептуальных или high-volume заведениях
Образование	Среднее или высшее профессиональное	Профильное (HoReCa, менеджмент, сервис)
Отрасль	Ресторанный бизнес / HoReCa	Fine dining или фуд-холлы с высоким трафиком
Управление	Опыт работы с командой от 5 человек	Опыт найма и адаптации персонала
Финансы	Понимание ФОТ, выручки, среднего чека	Опыт работы с бюджетом смены / P&L
Системы	R-Keeper, iko или аналог	Системы бронирования (Yclients, SeatW)

##### 4.2 Профессиональные навыки (Hard Skills)

- Управление сменой и расстановка персонала
- Знание стандартов ХАССП и санитарных требований
- Работа с кассой, терминалами, системами учёта заказов
- Знание алкогольного и барного менеджмента
- Навыки составления отчётности и анализа показателей смены
- Базовое знание продуктов, технологических карт и сезонного меню

##### 4.3 Личные качества и ценности (The Rink)

Качество	Как проявляется в The Rink
Искренняя любовь к гостеприимству	Видит в каждом госте – возможность создать незабываемый момент
Лидерство через пример	Не руководит из-за стойки – он в зале, рядом с командой
Стрессоустойчивость	В пиковый час сохраняет спокойствие, ставит задачи чётко и без паники
Требовательность к себе и команде	Держит стандарты не ради галочки, а потому что воюет в них
Эмпатия	Чувствует настроение гостя и сотрудника, умеет вовремя подстроиться
Ориентация на результат	Понимает связь: отличный сервис → лояльный гость → финансовый успех

**Честность и открытость**

Говорит правду вверх и вниз, не замалчивает проблемы

**5. СТОП-ФАКТОРЫ (НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ПАТТЕРНЫ)**

Кандидат не подходит для The Rink, если он:

- Управляет через страх и контроль, а не через доверие и пример
- Воспринимает гостей как «проблему», а не как людей, которым рад помочь
- Замалчивает ошибки или перекладывает ответственность на других
- Не способен работать в условиях высокого темпа и неопределённости
- Приходит ради статуса, а не ради результата
- Равнодушен к развитию и обучению команды

**6. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КР)**

Показатель	Целевое значение	Периодичность
Гостевая удовлетворённость (NPS / оценки)	≥ 4.7 / 5.0	Ежемесячно
Выполнение плана выручки смены	≥ 95%	Еженедельно
Средний чек	По плану ± 5%	Ежемесячно
Текущая текучесть персонала в команде	≤ 25% в год	Квартально
Соблюдение стандартов открытия / закрытия	100% чек-лист	Ежедневно
Инциденты с гостями (незакрытые жалобы)	0 неотработанных	Ежедневно
Потери и недостачи	≤ 0.5% от выручки	Ежемесячно

**7. ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ (МЕТОД СЦЕНАРИЕВ)****Ценности и мотивация**

- Почему вы работаете в ресторанным бизнесе? Что вас в этом держит?
- Расскажите о госте, которому вы особенно горды тем, как помогли. Что именно вы сделали?
- Что для вас значит «хороший сервис»? Можете привести пример, когда он был действительно хорошим?

**Управление командой**

- Вы видите, что официант работает без настроения и медленно. Смена в разгаре. Ваши действия?
- Расскажите о ситуации, когда вам нужно было уволить сотрудника. Как вы к этому пришли?
- Как вы мотивируете команду на выполнение плана продаж в конце смены?

**Стрессовые сценарии**

- Пятница, 20:00. Не вышли двое официантов. Зал полный, очередь на вход. Что делаете первые 10 минут?
- Гость оставил жалобу в Google: «Ужасное обслуживание, холодная еда, нагрубили». Вы видите это утром. Ваши действия?
- Бармен намекает, что кассир что-то нечисто делает с деньгами. Как поступите?

**Операционные и финансовые знания**

- Как вы контролируете, что средний чек растёт? Какие инструменты используете?
- Что вы делаете в конце смены для закрытия кассы? Какие данные фиксируете?

- Как вы организуете инвентаризацию бара? Кто за что отвечает?

**8. КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ В THE RINK**

Старший официант	Менеджер смены (текущая роль)	Старший менеджер / Зам. директора	Управляющий / Операционный директор
1–2 года	Сейчас	1–2 года при КИ	3–5 лет

**9. УТВЕРЖДЕНИЕ ДОКУМЕНТА**

НЧ / Директор по персоналу	Операционный директор	Генеральный директор
_____	_____	_____
Подпись / Дата	Подпись / Дата	Подпись / Дата

Документ вступает в силу с момента подписания всеми утверждающими сторонами.

# Профиль идеального кандидата

## SOFT SKILL

- Человек, который искренне заботится о Гостях и бережет их спокойствие (с деликатной, не фамильярной чертой доброй «няни», без нарушения границ).
- На линейных позициях девушки и молодые люди от 25 до 35 лет.

## HARD SKILL

- Акцент на коммуникабельность, умение легко устанавливать контакт с людьми и находить подход к детям разного возраста.
- Оптимистичный настрой даже в условиях высокой нагрузки.
- Готовность предлагать новые идеи и способы улучшения работы, проявлять творческий подход.
- Умение быстро находить решения в нестандартных ситуациях, готовность помогать коллегам и работать в слаженном коллективе.
- Поддержка и взаимовыручка у коллег.

# Профиль идеального кандидата

## ЛИНЕЙНЫЕ СОТРУДНИКИ

- Человек, который искренне заботится о Гостях и бережет их спокойствие (с деликатной, не фамильярной чертой доброй «няни», без нарушения границ).
- На линейных позициях девушки и молодые люди от 25 до 35 лет.

## ВНЕШНИЙ ВИД

- Современный, аккуратный и ухоженный внешний вид, соответствующий имиджу заведения.
- Чистые волосы, ухоженные руки, сдержанный макияж (для девушек).

# Личные качества и культурное соответствие

## ЧТО ИЩЕМ

- Эмпатия и искренняя забота о госте
- Стрессоустойчивость в пиковые часы
- Командный игрок, не одиночка
- Обучаемость и открытость к обратной связи
- Позитивный настрой в сложных ситуациях

## КАК ОЦЕНИВАЕМ

### **Ролевые игры**

Смоделируйте рабочую ситуацию прямо на собеседовании

### **Наблюдение**

Как ведёт себя кандидат с окружающими и коллегами

### **Пробный день**

Короткая практическая смена - лучший HR-инструмент

# Нанимайте за ценности - обучите навыкам

89%

увольнений происходит  
из-за несовпадения  
ценностей, а не навыков

## ✔ ИЩИТЕ

- Страсть к гостеприимству
- Честность и ответственность
- Желание расти в профессии
- Уважение к Команде и Гостям

## ⚠ НЕ СТАВЬТЕ ВО ГЛАВУ УГЛА

- × Идеальное резюме
- × Опыт в топ-заведениях
- × Все навыки «с рождения»
- × Блестящие заученные ответы

# Бренд работодателя: почему к вам хотят идти работать?

## 01 История Компании

Расскажите, зачем вы существуете.  
Люди выбирают смысл, а не только зарплату.  
**EVP** важнее вакансии.

## 02 Карьерный путь

Прозрачная лестница: официант → наставник → менеджер → управляющий.  
Покажите реальные истории роста.

## 03 Живые голоса Команды

Сторис сотрудников, отзывы на hh.ru - живой контент убеждает лучше корпоративных буклетов.

## 04 Культура признания

«Сотрудник месяца», публичная благодарность, совместные события - людям важно чувствовать ценность.

# Метрики удержания и вовлечённости

Данные без действий - пустая цифра. Настройте регулярный HR-ревью-цикл.

**≤ 30%**

**Ежегодная текучесть**

Ориентир для  
ресторанной отрасли

*отраслевой бенчмарк*

**90 дн.**

**Критический период  
адаптации**

80% уходов происходит  
до 3 месяцев

*онбординг — зона риска*

**eNPS**

**Индекс лояльности  
Команды**

«Порекомендуешь нас  
как работодателя?»

*измеряйте eNPS  
ежеквартально*

**1:1**

**Регулярные встречи**

Ежемесячно с каждым  
ключевым сотрудником

*предотвращает скрытый  
уход*

# Непрерывное совершенствование - залог успеха

## 1 Анализ

Exit-интервью и данные об удержании - после каждого квартала

## 2 Корректировка

Меняйте профиль кандидата, вопросы интервью, онбординг

## 3 Внедрение

Обучайте нанимающих менеджеров обновлённым практикам

## 4 Оценка

Сравнивайте метрики до и после - и начинайте цикл заново

# Главные выводы

- 1 Создайте профиль кандидата, отражающий ДНК вашей Компании
- 2 Используйте метод сценариев - инвестируйте в целенаправленный диалог
- 3 Нанимайте по soft скилам и ценностям – hard скилы развить
- 4 Стройте бренд работодателя (EVP): лучшие сами будут хотеть к вам
- 5 Отслеживайте метрики и корректируйте подход каждый квартал

**Правильные люди — это ваш главный ингредиент**

# Вопросы?

Мария Галан

+7 (903) 246 84 73



 Хантфлоу Конф

