

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Актуальная ситуация и тренды рынка труда



ROSINTER
RESTAURANTS

Преподаватель: Бочарова Анна Александровна

Количество часов: 54

Итоговая аттестация: экзамен

Задача: Научиться внедрять в организации полный цикл работы с персоналом: подбор, кадровое делопроизводство, обучение, развитие, решение спорных и сложных ситуаций



ВАШИ
ОЖИДАНИЯ
ОТ КУРСА.
Чему вы
хотите
научиться



- ▣ Работа с сотрудниками вчера, сегодня, завтра.
Теория поколений
- ▣ Показатели успешной работы с сотрудниками. О чем говорят и о чем молчат сотрудники.
- ▣ Путь сотрудника в компании.
- ▣ Мотивация и создание команды.
- ▣ Сложные сотрудники и сложные разговоры.

Наша главная тема сегодня

ЛЮДИ





РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ И РЫНОК
ТРУДА ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

ВЧЕРА

- Дефицит
- «Клиенты»
- «Ресторан закрыт на обед»
- «Мест нет»
- Обучение?



Все начало меняться

Мы услышали о стандартах

У некоторых людей
появились деньги, но
культура потребления еще не
сформировалась

Гостя можно было удивить
словом «Здравствуйте»

Сотрудники держались за
свои рабочие места

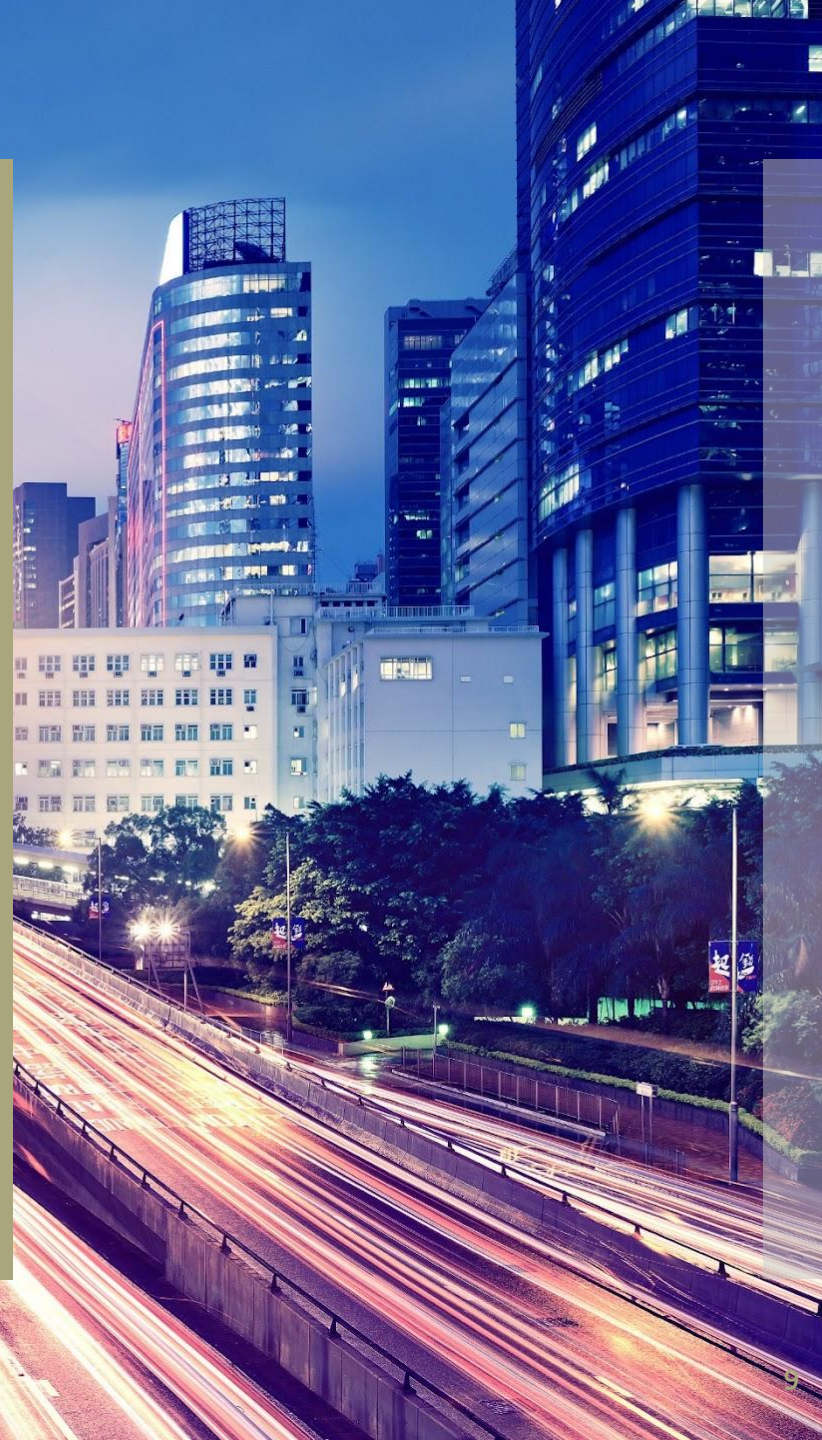


СЕГОДНЯ

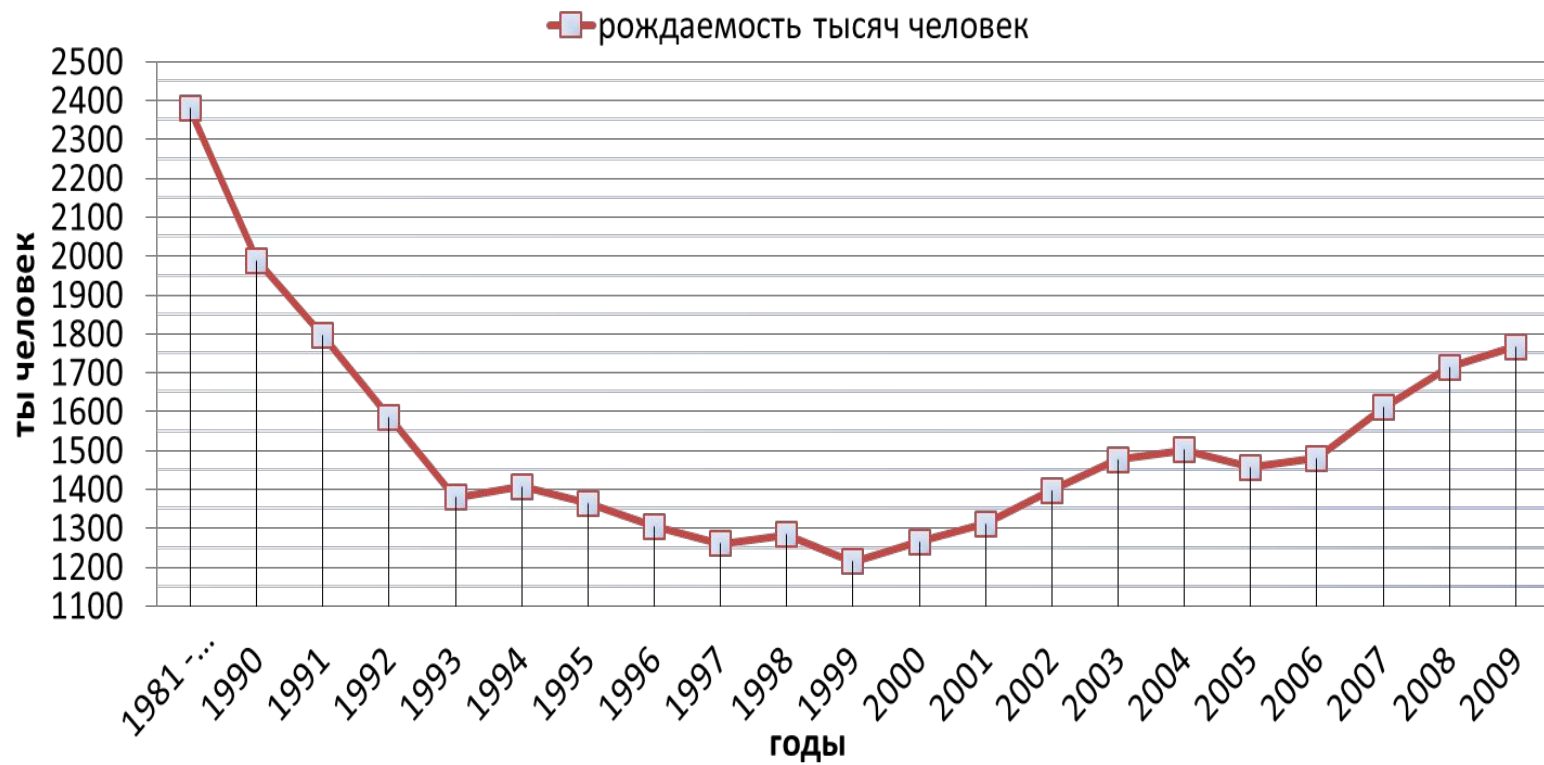
Наши Гости знают, чего они хотят, удивить их все сложнее

Конкуренция велика как никогда

Новое поколение предпочитает интересную работу стабильной и не боится менять профессии



- Работников становится все меньше и меньше



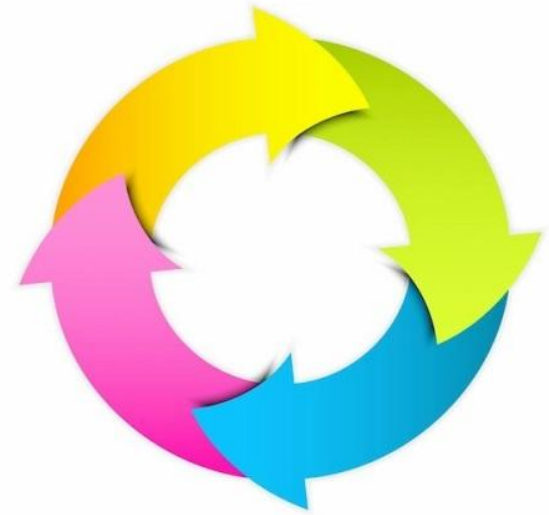
СЕГОДНЯ

- Становясь все более технологичным, мир начинает ценить авторские и натуральные продукты
- Наибольшее предпочтение отдается индивидуальному предложению



СЕГОДНЯ

- На людей обрушиваются огромные потоки информации
- Цикличность и повторяемость обучения играют решающую роль



СЕГОДНЯ

- **72%** молодых людей до 30 лет отмечают, что для них важна интересная работа
- **76%** студентов и старшеклассников надеются превратить свое хобби в основной источник дохода
- **70%** всех сотрудников не испытывают привязанности к работе



GENERATION

X

vs

Y

vs

Z

WORKPLACE EDITION



1963-1986

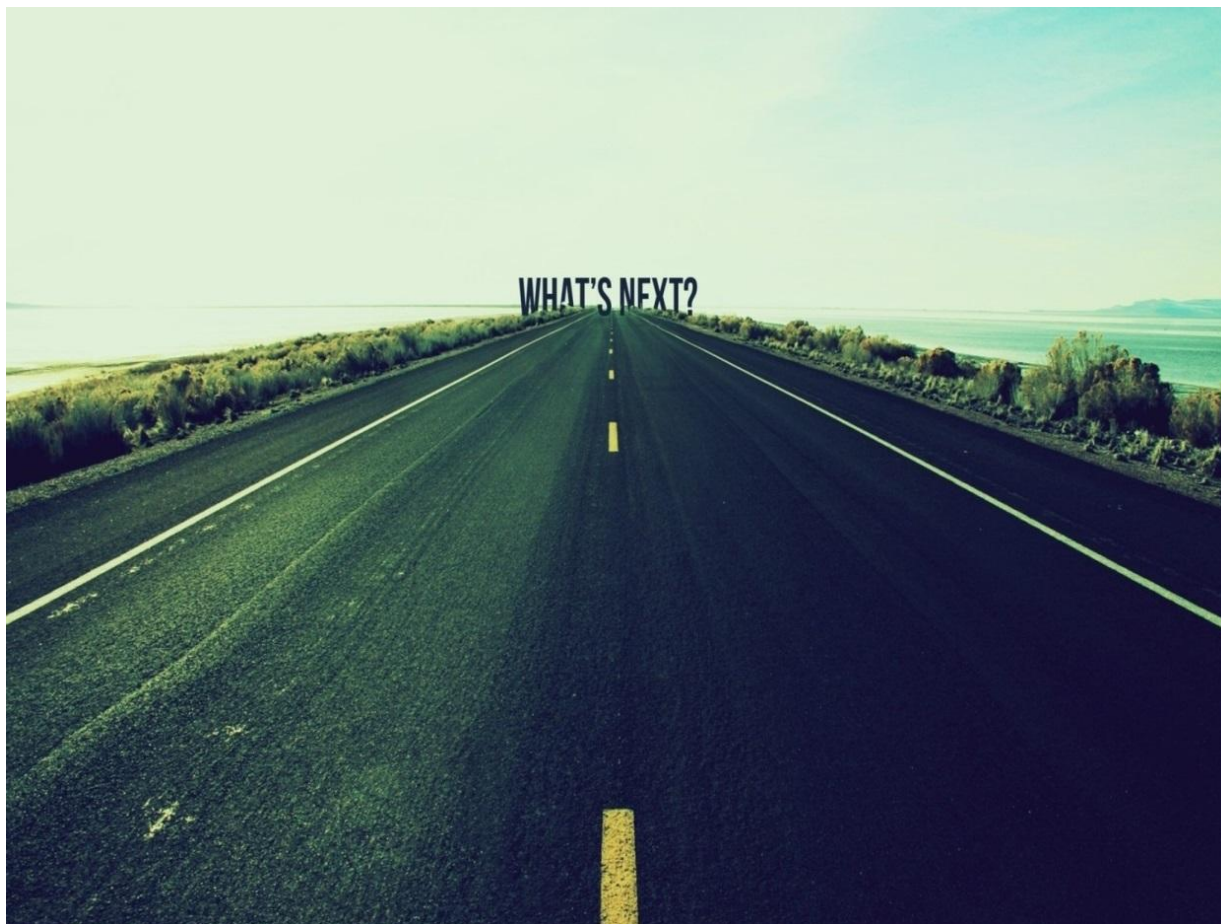


1986-2003



2003-...

ЧТО ДАЛЬШЕ?



Поколение z

«Цифровые»
люди

Ориентация на
науку, технологии
и искусство

Рациональное
отношение к
ресурсам

Здоровый образ
жизни



ЗАВТРА

Максимальная доступность онлайн для Гостей

Использование дистанционного обучения

Активная работа с соц.сетями и мессенджерами



ЗАВТРА

Максимально индивидуальное
обслуживание

Предложение уникальных
продуктов и услуг

Будущее за
индивидуальностями



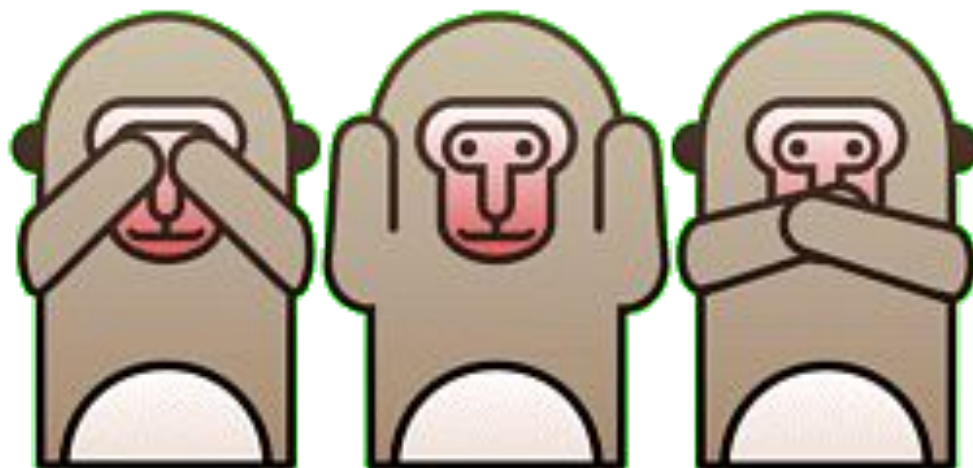
ДИСКУССИЯ

Что можно сделать на предприятии для того, чтобы вовлечь и удержать представителей поколений Y и Z?

Какими инструментами уже пользуются разные компании?



ПОКАЗАТЕЛИ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ С СОТРУДНИКАМИ - О ЧЕМ ГОВОРЯТ И О ЧЕМ МОЛЧАТ ВАШИ ЛЮДИ



Лучшее в тех местах, в которых я был на стажировке

Вспомните то, что вам больше всего понравилось в тех местах, в которых вы были на стажировках

Разделитесь на команды и выпишите минимум 7 критериев

Время на выполнение задания
- 10 минут



Теория четырех стен





Показатели успешной работы с сотрудниками

Текучность

Почему я не хочу здесь работать?

Кадровый резерв

Хочу ли я развиваться в этой компании?

Индекс удовлетворенности сотрудников

Почему мне здесь нравится или не нравится?

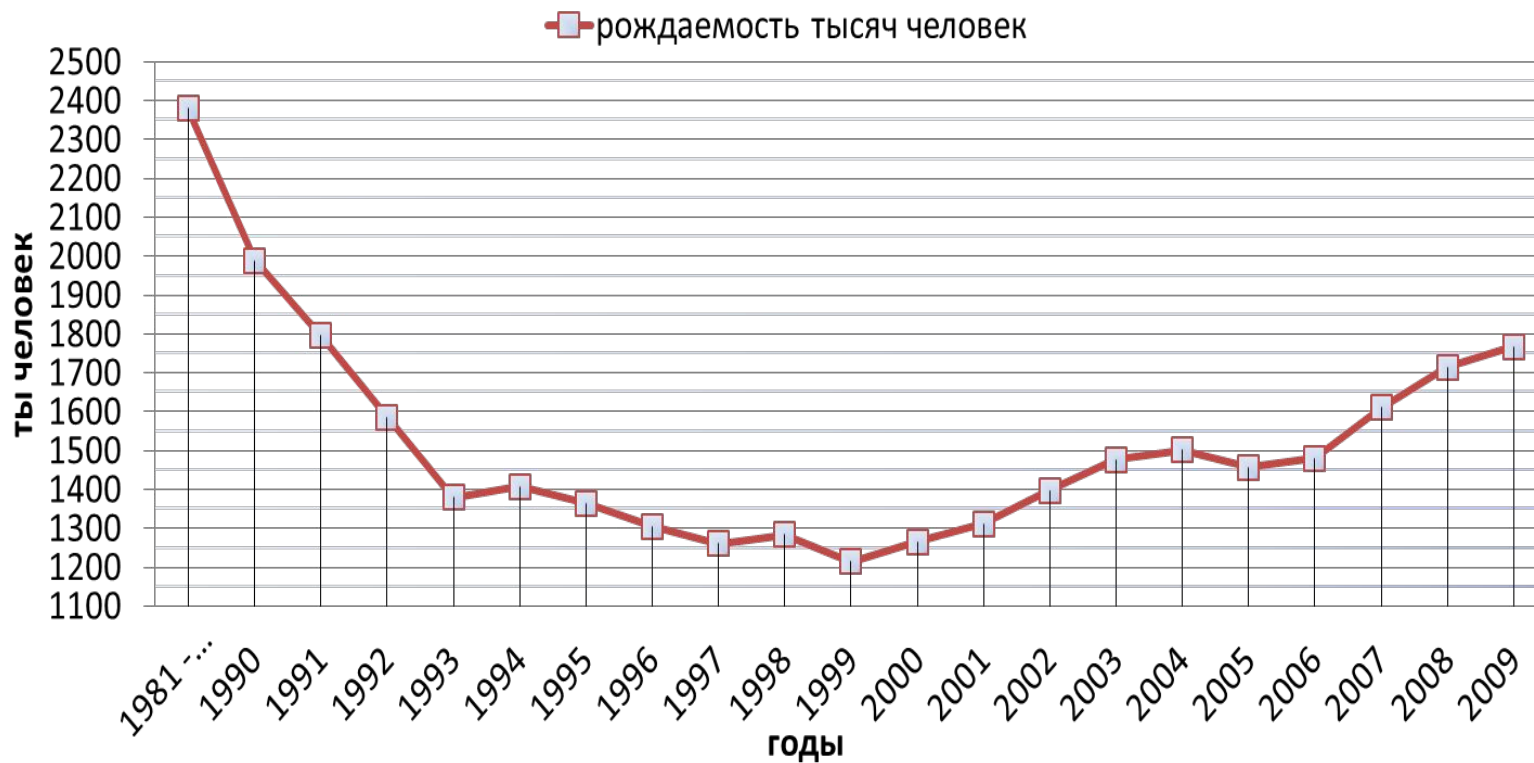
Какие еще KPI покажут,
что вы успешны в работе с людьми?

Последовательность составляющих в цикле сотрудники- прибыль



Наш главный ресурс –
это наши сотрудники





Что нас ждет?

Острый дефицит на рынке труда, особенно в
2017 - 2021 г.г.

Что делать? Как выйти из ситуации?



Снижение текучести

Война за таланты

Повернуться лицом к сотрудникам (дорожить сотрудниками)

Стоимость нового сотрудника

Реклама, объявления 2000

Медкнижка 2200

Оформление в компанию 1000 (личное дело, работа кадров, расходники, пропуск)

2 комплекта формы $2 * 700 = 1400$

Вводный тренинг – з/п стажера, з/п тренера 1000

ЗП Стажера 2300-6800

ЗП Наставника 1300-5300

Обучение (материалы, food demo, drink demo) 1100

Собеседование с кандидатами – время менеджеров 120

Упущенная выгода от Гостей, которым, например, неопытный сотрудник не предложил доп. напиток 14 000

Возможные потери на списание продуктов, связанные с ошибками новичков 2500

Итого:

Прямые расходы: 12420 – официант 20920 - повар

Косвенные расходы: 14000 - официант 2500 - повар

Индекс удовлетворенности сотрудника

Способ измерения	Краткое описание	Цель использования
Опросники TGI Friday's и Costa Coffee	Традиционные опросники, много лет использовавшиеся в брендах	Использование лучших и самых эффективных вопросов из практик обоих брендов
Пирамида потребностей Маслоу	Иерархическая модель потребностей человека	Определение наиболее неудовлетворенных и напротив удовлетворенных потребностей сотрудников компании
Методика AON Hewitt	Одна из самых известных в мире классических методик измерения вовлеченности	Измерение успешности компании, как работодателя по 6 различным кластерам, формирующим общую удовлетворенность сотрудников

Индекс удовлетворенности сотрудника

Методика AON Hewitt



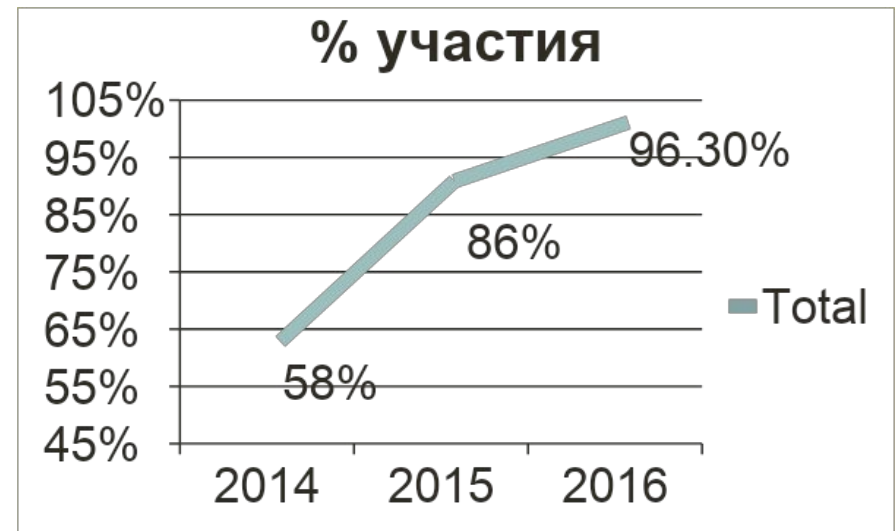
Работа	Качество жизни	Люди
<ul style="list-style-type: none">• Процессы• Ресурсы• Должностные обязанности• Удовлетворение от достижения результата	<ul style="list-style-type: none">• Удовлетворение физических потребностей• Баланс работы и личной жизни	<ul style="list-style-type: none">• Высшее руководство• Непосредственный руководитель• Коллеги• Партнеры• Клиенты
Возможности	Вознаграждение	Политика и процедуры компании
<ul style="list-style-type: none">• Карьера• Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none">• Зарботная плата• Премии• Программы признания	<ul style="list-style-type: none">• Политика и практики• Принадлежность к бренду• Репутация компании• Принципы управления• Культурное разнообразие

Опрос вовлеченности сотрудников ресторанов 2014-2015-2016. РЕСТОРАНЫ

	Средний балл удовлетворенности			% удовлет- воренности	NPS*
	2014	2015	2016	2016	2016
Рядовые	3,36	3,37	3,40	58%	26%
Менеджеры	3,38	3,41	3,46	61%	35%
Итого	3,36	3,38	3,41	59%	28%

*NPS – индекс рекомендаций

	% участия		
	2014	2015	2016
Рядовые	49,7%	86,5%	95,8%
Менеджеры	63,3%	85%	98,1%
Итого	58%	86%	96,3%



Топ 3 лучших вопроса. РЕСТОРАНЫ

Март 2016	Удовлетворенность	% Удовлетворенности
Каждое действие моего руководителя направлено на удовлетворение гостей	3,75	78%
Мой руководитель меня не оскорбляет	3,69	79%
Я получил достаточно обучения, чтобы выполнять свою работу	3,69	74%

Май 2014 год		Март 2015 год	
Мой руководитель относится ко мне с уважением, пониманием, заботой и справедливостью	3,63	Я получил достаточно обучения в ресторане, чтобы выполнять свою работу	3,60
Я считаю себя частью команды ресторана и ощущаю чувство принадлежности к общему делу	3,60	То что я делаю вносит позитивный вклад в общий успех ресторана	3,55
То что я делаю вносит позитивный вклад в общий успех ресторана	3,58	Я считаю себя частью команды ресторана и ощущаю чувство принадлежности к общему делу	3,52

Топ3 худших вопроса . РЕСТОРАНЫ

Март 2016	Удовлетворен-ность	% Удовлет-воренности
Я получаю справедливую заработную плату за свою работу	2,74	30%
Я удовлетворен качеством питания	2,96	39%
Я редко задумываюсь о поиске работы в другой компании	3,04	42%

Май 2014 год		Март 2015 год	
Я каждый день получаю удовольствие от работы	2,92	Я каждый день получаю удовольствие от работы	3,07
Я удовлетворен состоянием раздевалки, туалета, качеством питания	3,02	Я чувствую гордость, когда рассказываю о том где я работаю своим друзьям, родным и близким	3,15
Я чувствую гордость, когда рассказываю о том где я работаю своим друзьям, родным и близким	3,13	Я удовлетворен состоянием раздевалки, туалета, качеством питания	3,20

Ваши сотрудники говорят о грустном

- В туалете последнее время грязно (унитаз и зеркало), в раздевалке пол грязный, вещи валяются разные, просто неприятно.
- Из-за маленького количества поваров на смене, мы не всегда успеваем приготовить еду для сотрудников!
- Перед началом смены не стоит портить настроение "разбором неудачных полетов". Очень прошу перед сменой не кричать и не ворчать. От этого настроение точно не поднимается. А с плохим настроением хорошего результата в такой работе однозначно не добьешься. В начале дня достаточно просто поставить цели на день.
- Единственный минус компании - маленькая з/п. С этим не поспоришь.
- Не хватает оборудования, цветного принтера, блендера и нормальной рисоварки и хотелось бы еще выносить горячие полотенца, все таки японский ресторан.

Ваши сотрудники говорят о хорошем

- Превосходите свои ожидания, ставьте цели, четко доводите до рядовых, храните эту особенную атмосферу, выделяйтесь среди остальных. Я рад тому, что попал в заведение со своей историей, философией и своим взглядом на то, что и как должно быть в общепите.
- То что все официально это прекрасно. Развоз персонала и питание тоже бесплатное. Различные конкурсы это тоже хорошо.
- График позволяет не просто работать и выкладываться на работе на сто процентов, но и отдыхать.
- Это наш бренд и культура, и мы в ответе за него и все что с ним происходит!
- Так же активно развивать сотрудников нашей компании на руководящие должности, устраивать веселые стафф-пати, уважительно относиться ко всем сотрудникам наших ресторанов.



ПУТЬ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ

01

Подбор рядовых
сотрудников и
менеджеров

02

Первый день и
адаптация

03

Институт
наставничества в
вашем ресторане

04

Как влиять на
результат
ресторана при
помощи обучения
сотрудников

05

Оценка
сотрудников и
создание
кадрового резерва

Путь сотрудника в компании

Подбор рядовых сотрудников и менеджеров

Подготовка к собеседованию

Проведение собеседования:

Приветствие

Рассказ о компании и позиции

Рассказ об УД

Вопросы кандидату

Завершение беседы



Подбор рядовых сотрудников и менеджеров

Почему важно СНАЧАЛА рассказать о вакансии, а затем задавать вопросы кандидату?

Зачем нужно рассказывать об истории компании?

Можно ли не рассказывать о компании кандидату на позицию посудомойщицы?

Назовите причины, по которым вам нравится компания, в которой вы работаете.

Назовите причины, по которым вам нравится ресторан, в котором вы работаете.



Профили сотрудников

Профили и методическое пособие по подбору рядовых сотрудников создается для каждой должности и бренда

Какими качествами должен обладать менеджер?

Ориентация на Гостя, Ориентация на сотрудника, Нацеленность на результат (коммерческие показатели), Коммуникабельность



УПРАЖНЕНИЕ

Разделитесь на команды и придумайте как можно больше кейсовых ситуаций или вопросов, которые позволят вам оценить уровень компетенций менеджера, которого вы собеседуете

Время на выполнение задания: 15 минут

Делайте записи лучших вопросов



Первый день сотрудника

С чего начинается?

Какие возможности нам дает этот день?

Как вовлечь сотрудника? Как помочь ему с чувством принадлежности?

Чем этот день должен закончиться для нового сотрудника?

Какие ошибки мы часто совершаем в ресторанах в первый день сотрудника?



Первый день и адаптация

Чем должен отличаться первый день менеджера от первого дня рядового сотрудника?

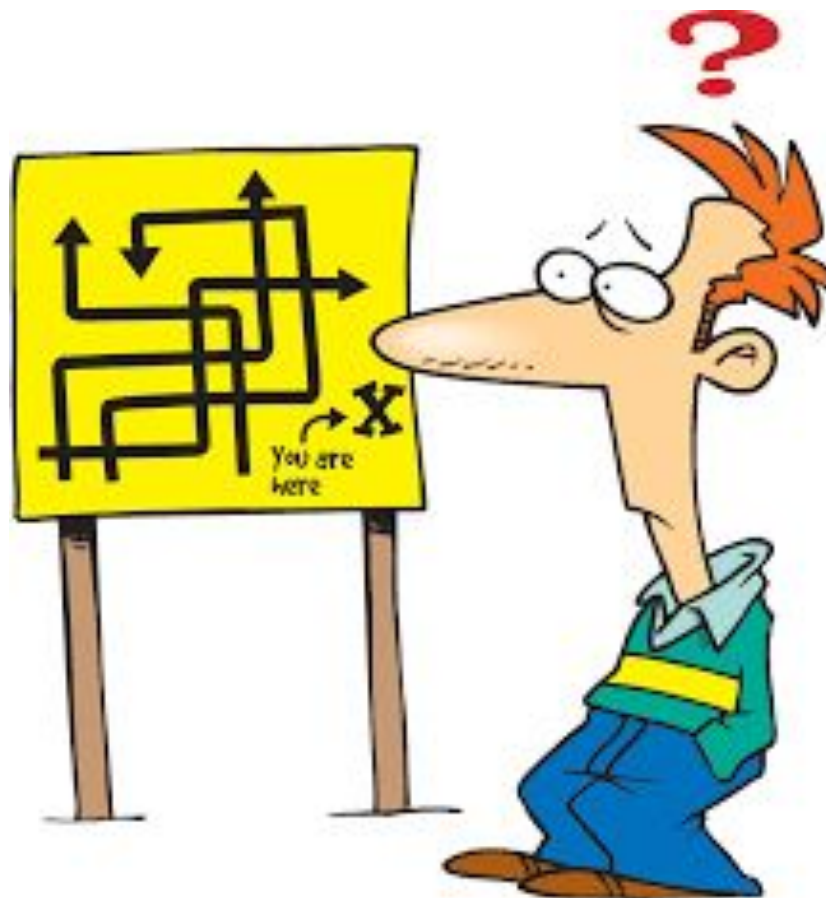
Почему важно прикрепить сотрудника к наставнику?

Какие правила работы наставника с новичком вы знаете?

Кто отвечает за адаптацию сотрудника?

Какие у вас есть инструменты для того, чтобы убедиться в успешной адаптации?

Ученический Договор: в чем его выгода для ресторана и для сотрудника?



Институт наставничества

Каковы основные принципы выбора наставника в ресторане?

Какого сотрудника лучше выбрать: более опытного и менее мотивированного или наоборот?

Какие обязанности должен выполнять наставник?

Что делать, если наставник «перегорел» и перестал быть лояльным к компании?

У каких сотрудников должен быть наставник?





Как влиять на результат ресторана с помощью обучения сотрудников



Институт Моторолы в США провел исследования отражающие изменение эффективности персонала после прохождения ими профилирующего обучения.

На основании этого исследования они получили следующую закономерность:

На каждый вложенный в обучение персонала 1 \$ приходится получение 35 \$ чистой прибыли.

1 \$ = 35 \$



Как влиять на результат ресторана с помощью обучения сотрудников

Новые сотрудники (1-й месяц)	Опытные сотрудники
<ul style="list-style-type: none">• Знакомство с компанией• Стандарты работы• Безопасность пищи• Меню / Барное меню• Food demo• Программа «Почетный Гость»• Основы гостеприимства	<ul style="list-style-type: none">• Food demo• Обучение наставников• Изменение стандартов• Нововведения• Продажи• Философия гостеприимства• 365 дней качества

- Разделитесь на 4 команды и составьте список учебных мероприятий, которые можно провести для улучшения двух из вышеперечисленных ситуаций:
 - В ресторане вводится новое меню
 - В ресторане низкая наполняемость
 - В последнее время вы заметили, что кухня часто конфликтует с залом
 - Новый бармен очень медленно работает
 - В ресторане половина сотрудников плохо знает действующее меню
 - ГО Внимательность упала на 7% в последнем месяце
 - ГО Вкус блюд ниже плана на 10%
 - В ресторане стало меньше Гостей, и вам необходимо сократить часы поваров, но лишь двое из них знают по несколько станций

Как влиять на результат ресторана с помощью обучения сотрудников. Упражнение

Как влиять на результат ресторана с помощью обучения сотрудников

Философия гостеприимства – определенный фокус по одной из задач гостеприимства, который ставится на месяц и отрабатывается в течение этого месяца



Правила оценки сотрудников

Регулярность

Грамотная ОС

Выберите место и время

Предварительная подготовка

Важность мероприятия

Мотивация на дальнейшую работу





ИЛИ ???

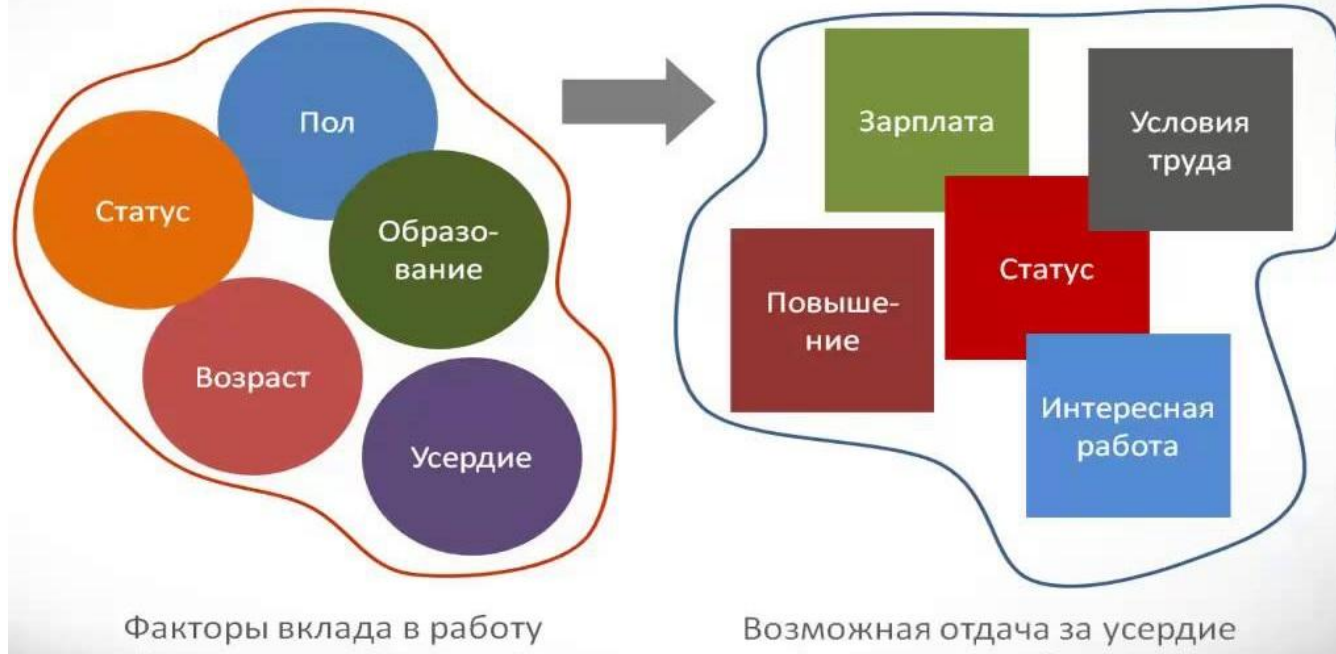


МОТИВАЦИЯ И СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

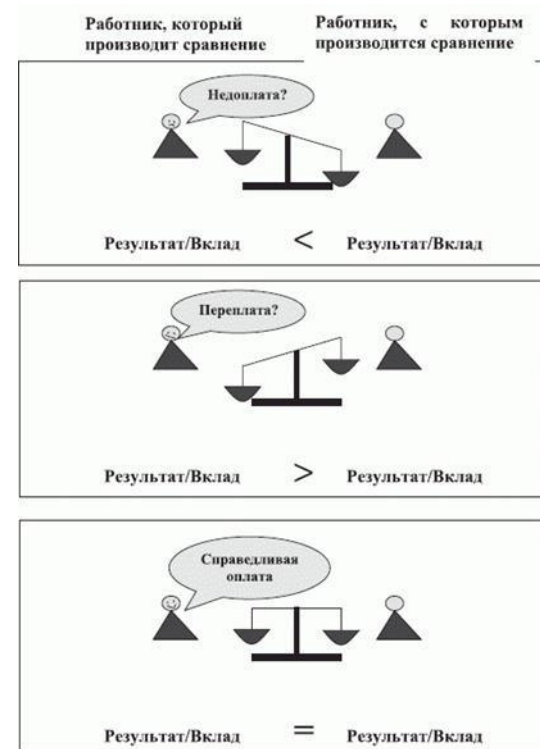
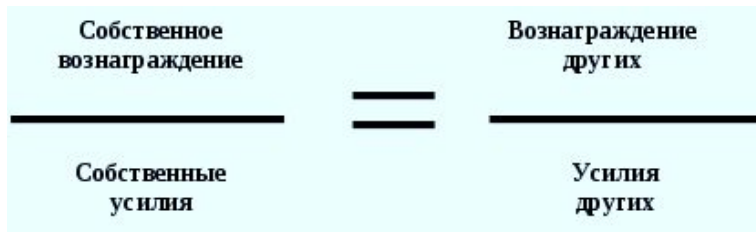


Пирамида потребностей Маслоу

Факторы вклада и отдачи

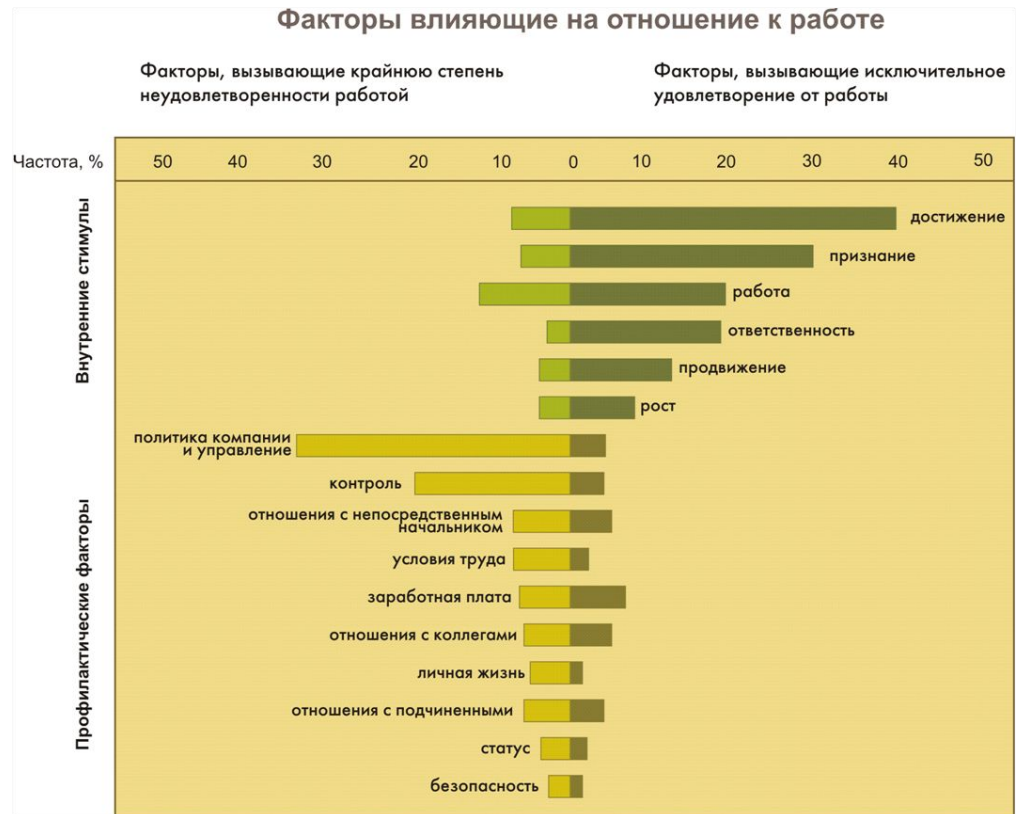


Теория справедливости Адамса



Теория справедливости Адамса

Теория мотивации Герцберга



Немного статистики:

Агентство Gallup в США
установило, что

75% добровольного ухода
сотрудников из компании

происходит по причине плохих
взаимоотношений с
непосредственным
руководителем



Какой менеджерский инструмент
ничего не стоит, но является
максимально эффективным?

ПРИЗНАНИЕ

Принципы признания

Подчеркивайте успех, а не неудачу

Выражайте признание открыто и публично

Выражайте признательность конкретно и честно, избегая «обтекаемой» похвалы

Время очень важно

Одобрите признание чужих заслуг (когда другие хвалят других)

Какие еще способы мотивации вы знаете?

Позвольте проводить обучение тем, кто этого хочет.

Дайте сотруднику возможность помогать руководству, если он не хочет занимать руководящую должность.

Вовлеките всех в обсуждение новой стратегии и плана.

Разрешите вашим людям поучаствовать в новых проектах (открытия, проекты брендов).

Раскройте таланты своих сотрудников.

Устройте маленький незапланированный праздник.

**Что важнее: команда звезд или
команда-звезда?**



6 признаков команды-звезды



Вдохновляющее видение
Дерзкие цели
Передовой лидер
Горячее желание победить
Взаимное доверие и поддержка
Синергичные умения

Вдохновляющее видение

Дерзкие цели

Передовой лидер

Горячее желание победить

Взаимное доверие и поддержка

Синергичные умения

Уроки Джека Уэлча

Поставь общую цель, достойную достижения

Излучай заряд положительных эмоций и энергии

Помогай нижестоящим руководителям стать выдающимися лидерами

Создавай разнородные кросс-функциональные команды

Облегчай «перекрестное опыление» идей

Расставайся с теми, кто не хочет играть в команде



План коммуникаций

Вид	Как часто	Участники	Даты			
Общее собрание ресторана	1 раз в месяц	все сотрудники				
Собрания смены + семинары	2 раза в неделю	По департаментам				
Собрания менеджеров	1 раз в две недели	Менеджеры				
Собрания с наставниками	1 раза в месяц	наставники FON + ВОН				
Rex meeting	По мере необходимости	Рядовые сотрудники				
Собрание по итогам опросов вовлеченности	Два раза в год	Рядовые сотрудники				

КТО ВХОДИТ В
КОМАНДУ?



Принципы взаимодействия в команде

- **КОРРЕКТНОЕ ОБЩЕНИЕ:** мы даем ОС, направленную на улучшение эффективности работы
- **ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ:** мы передаем только факты и не упускаем важную информацию
- **ПРОСТОТА:** структура нашего общения проста и понятна каждому, мы не используем сложные термины
- **ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ:** мы принимаем решения и взаимодействуем с коллегами с целью улучшения результатов работы
- **ЕДИНСТВО:** нет слова «они», есть только МЫ

СЛОЖНЫЕ СОТРУДНИКИ И СЛОЖНЫЕ РАЗГОВОРЫ



ROSINTER
RESTAURANTS

ЧТО ЗНАЧИТ «СЛОЖНЫЙ СОТРУДНИК»?

Низкие результаты работы

Невыполнение стандартов

Конфликты с коллегами по подразделению

Конфликты с руководителем

Конфликты с внешними клиентами или коллегами из др. подразделений

Сплетни в коллективе

Прямое нарушение ПВТР: алкоголь, драки, воровство и т.п.



Причины не проводить сложный разговор

- Отсутствие времени
- Ожидание, пока ситуация разрешится сама
- Страх показаться невежливым
- Боязнь реакции сотрудника
- Неумение проводить сложные разговоры



Что произойдет, если вовремя не скорректировать поведение сотрудника?



Основные правила проведения сложных разговоров



Цель



Факты



Эмоции



Действия - Последствия

Ролевая игра. Сложные разговоры.

Сотрудник постоянно опаздывает

Опытный сотрудник «запугивает» новичков сплетнями и ужасами работы

У менеджера появились «любимчики» в коллективе, которым он позволяет больше, чем остальным

У менеджера, который работает уже 3 года, ухудшилась эффективность работы

Стажер на зам. директора не справляется со своими обязанностями даже после того, как вы ему дали несколько шансов. Вам придется искать другого кандидата

У опытного официанта-наставника появилась «корона», и он не хочет помогать другим сотрудникам



Ролевая игра. Сложные разговоры.

Сотрудник попался на махинациях

Девушка-официант в последнее время плохо выглядит и не следит за своей гигиеной

Менеджер демотивирован тем, что ему не повысили ставку и у вас есть сведения, что он допускает нелояльные комментарии по отношению к компании при сотрудниках

Вы даете корректирующую ОС сотруднику, он в это время начинает:

Плакать

Перекладывать ответственность на остальных

Кричать



Работа с сотрудниками вчера, сегодня, завтра. Теория поколений

Показатели успешной работы с сотрудниками. О чем говорят и о чем молчат ваши люди.

Путь сотрудника в компании.

Мотивация и создание команды.

Сложные сотрудники и сложные разговоры.



10 дел, которые мне нужно сделать

На основании всего пройденного за последние 3 дня материала, напишите в своих рабочих тетрадях список из 10 дел, которые вы начнете делать или будете делать по-другому начиная с сегодняшнего дня.



ВИДЕО. ЧТО НАМ НРАВИТСЯ В КОМПАНИИ

