

# 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

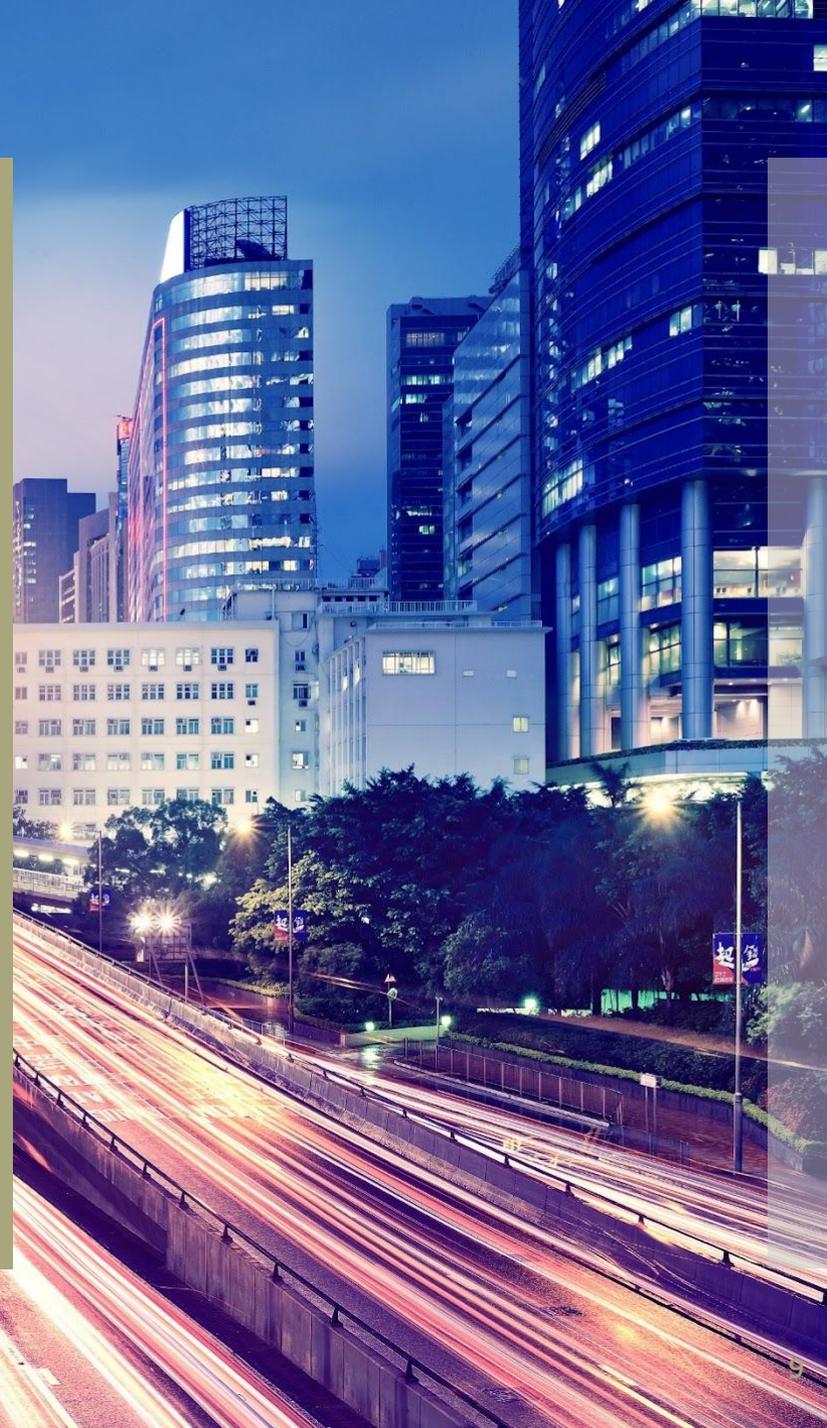


# СЕГОДНЯ

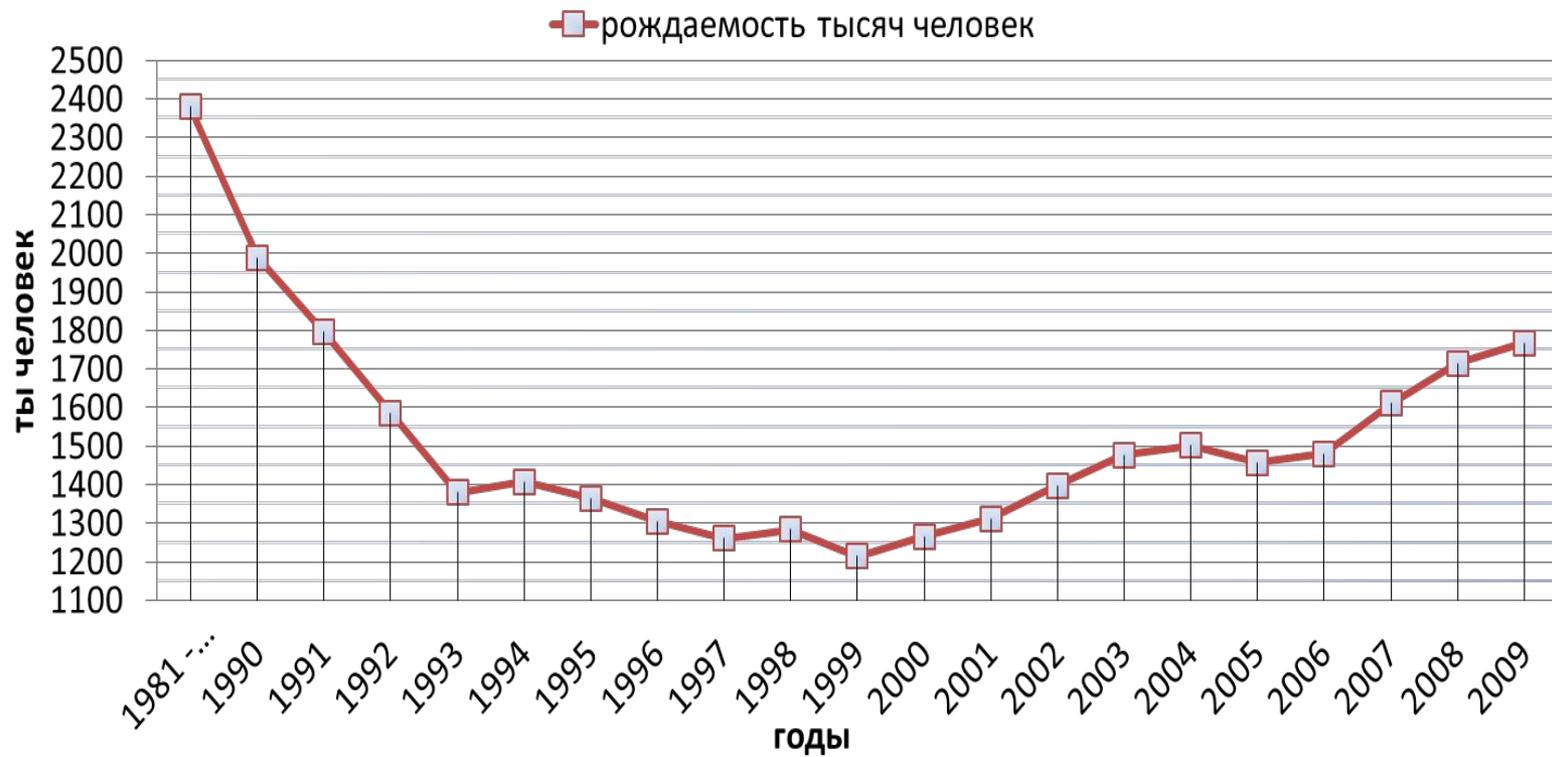
Наши Гости знают, чего они хотят, удивить их все сложнее

Конкуренция велика как никогда

Новое поколение предпочитает интересную работу стабильной и не боится менять профессии



- Работников становится все меньше и меньше



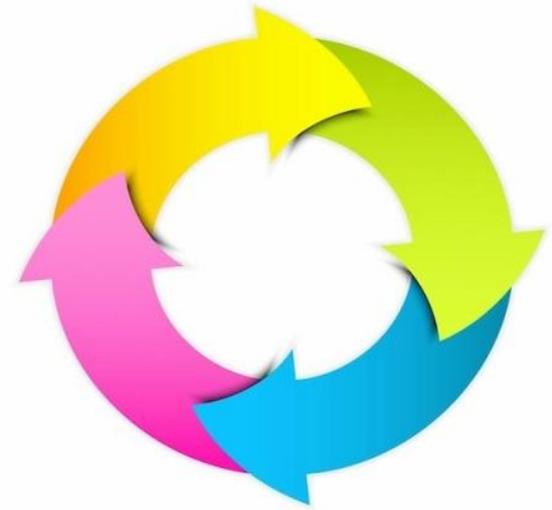
# СЕГОДНЯ

- 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



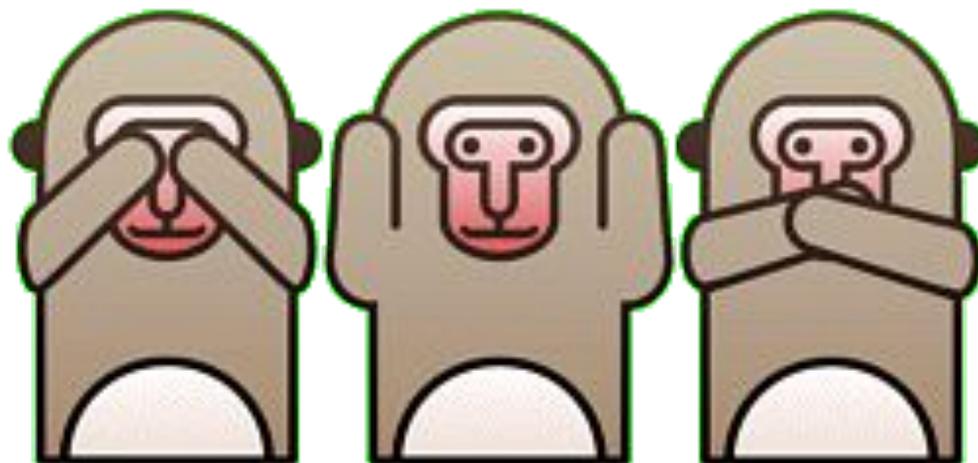
# ДИСКУССИЯ

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?

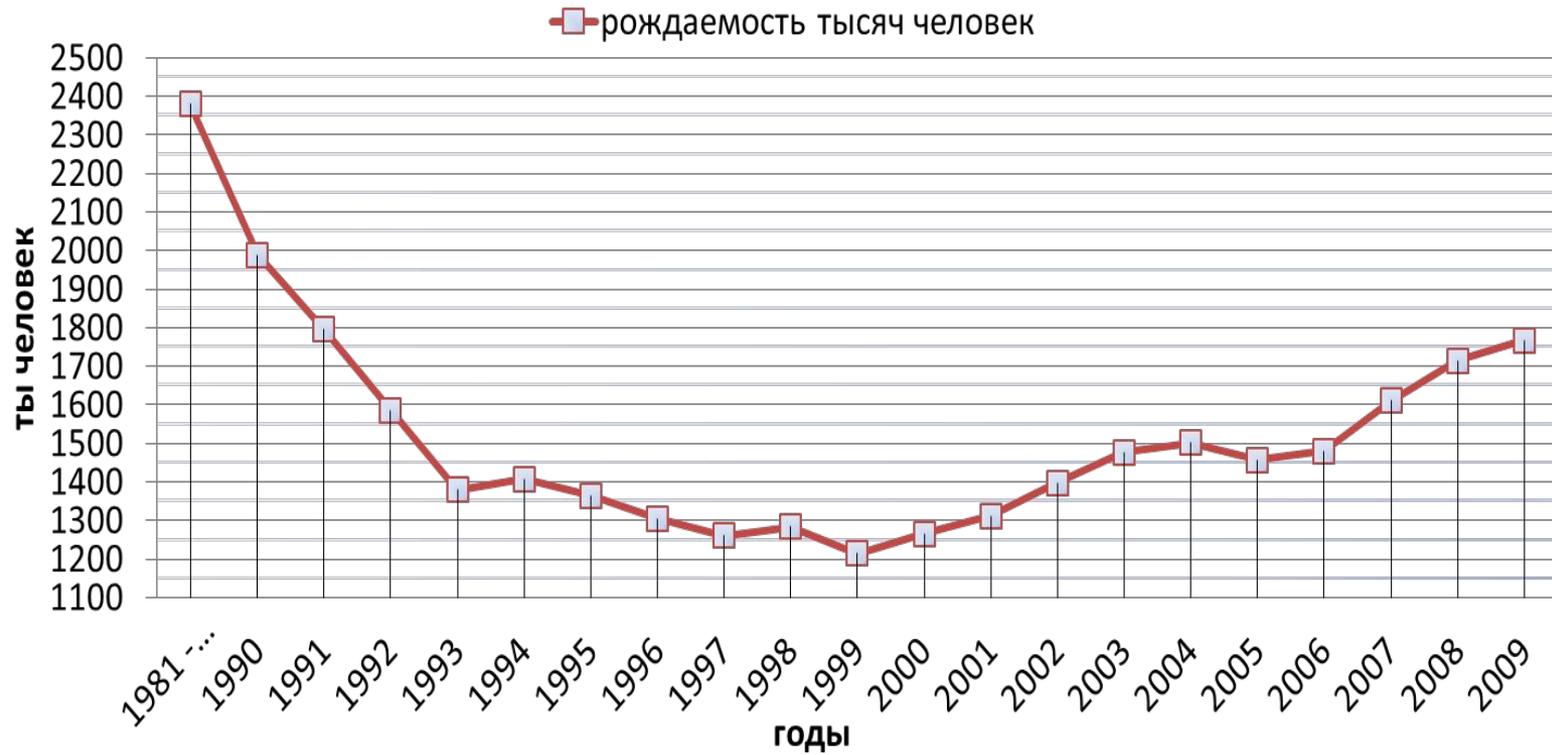
Какие еще KPI покажут,  
что вы успешны в работе с людьми?

# 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



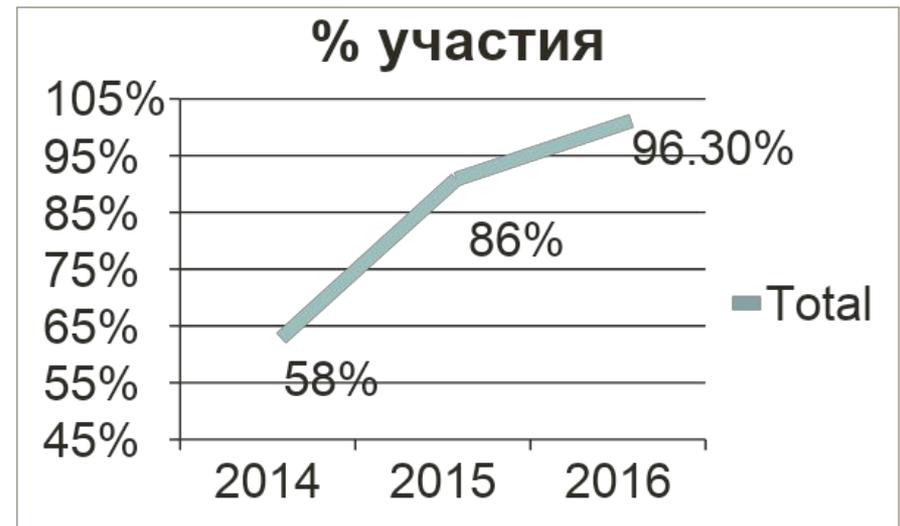
Работа	Качество жизни	Люди
<ul style="list-style-type: none"><li>• Процессы</li><li>• Ресурсы</li><li>• Должностные обязанности</li><li>• Удовлетворение от достижения результата</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Удовлетворение физических потребностей</li><li>• Баланс работы и личной жизни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

# 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

## Торз 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?

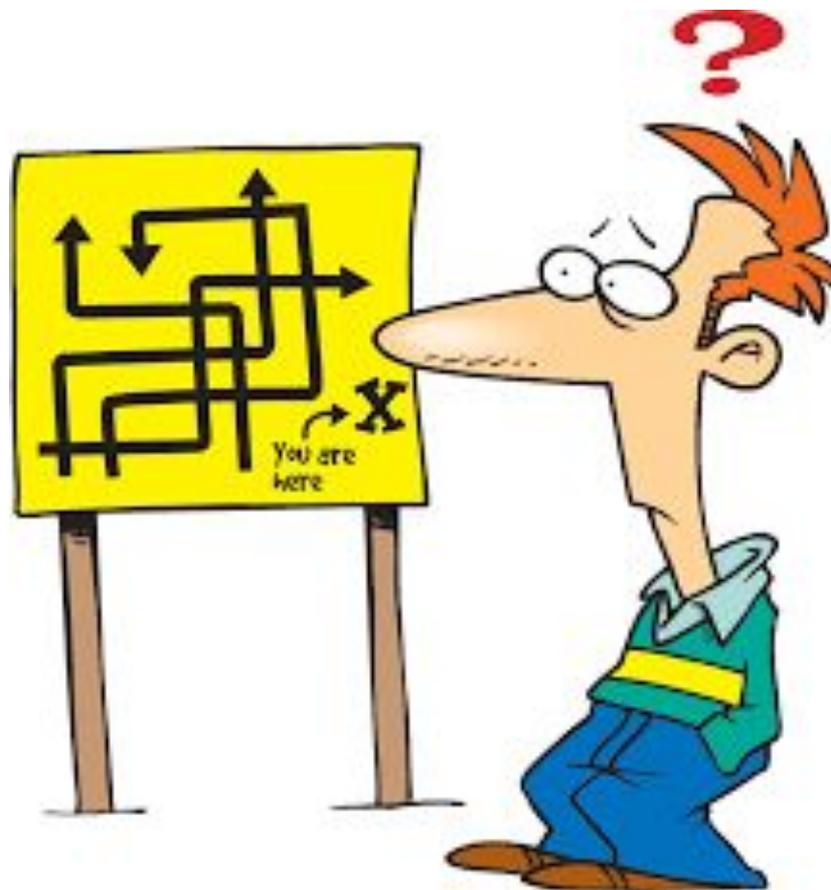
Почему важно прикрепить сотрудника к наставнику?

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

- 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 ???

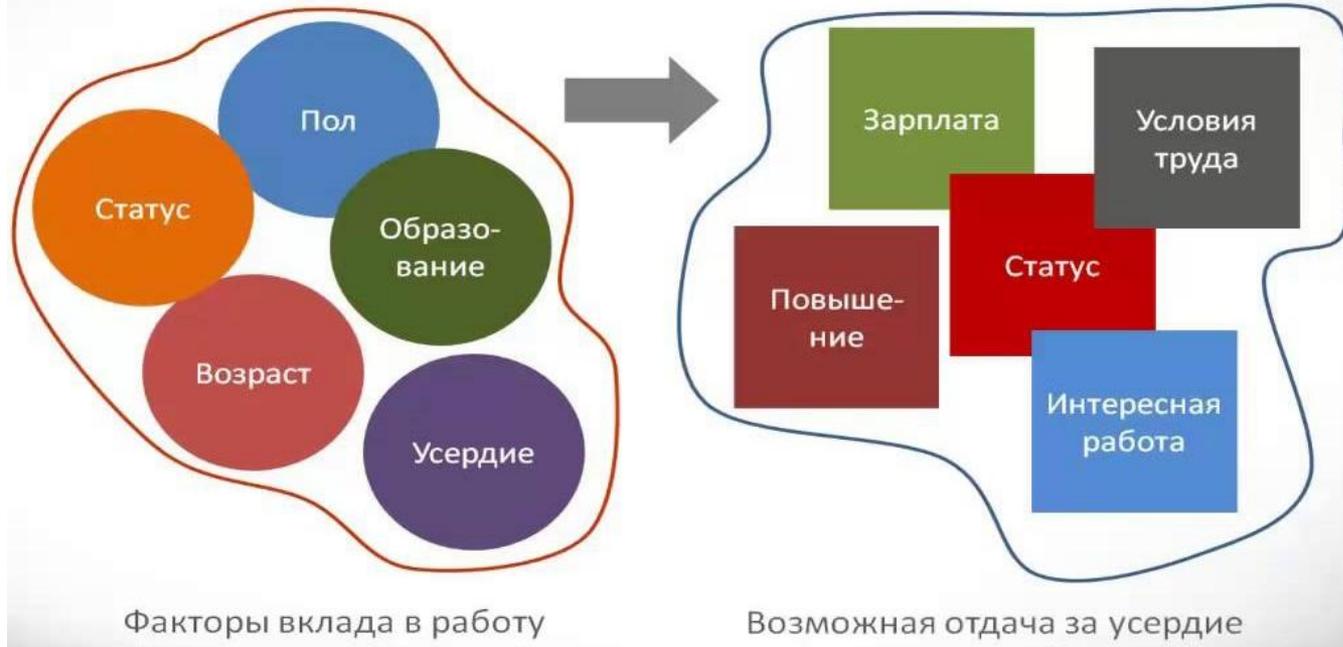


МОТИВАЦИЯ И СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

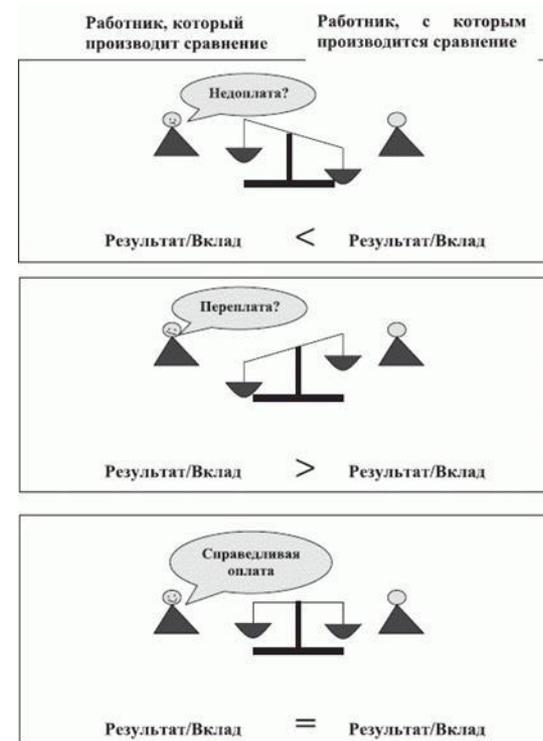
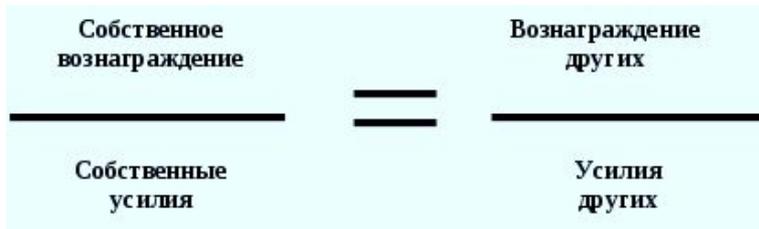


# Пирамида потребностей Маслоу

## Факторы вклада и отдачи

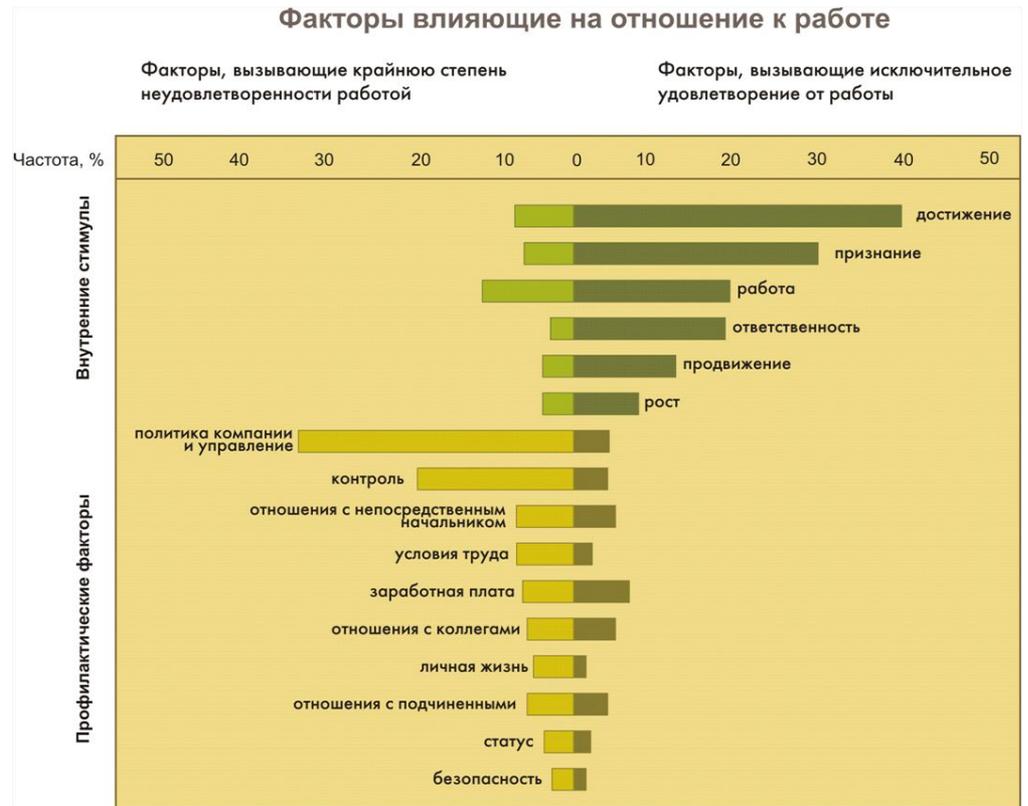


# Теория справедливости Адамса



# 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

Одобряйте 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).

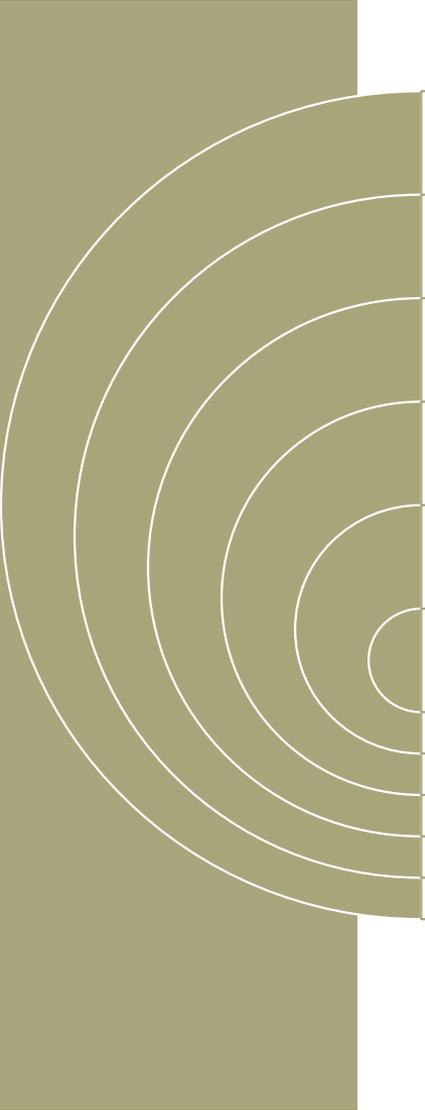
Раскройте таланты своих сотрудников.

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

