

#MR

РЕСТОРАНЫ

МАССОВЫЙ
ПОДБОР
ПЕРСОНАЛА

ОЛЕСЯ ФИЛИППОВА



18+

Олеся Филиппова
Рестораны. Массовый
подбор персонала
Серия «Все о массовом
подборе персонала», книга 2

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55842411

SelfPub; 2021

ISBN 978-5-532-93287-6

Аннотация

Книга «Рестораны. Массовый подбор персонала» – отраслевая детализация ранее опубликованной книги «Массовый подбор персонала». В этой книге автор рассказывает о текущих особенностях практики подбора персонала в ресторанном бизнесе, опираясь на свой опыт за последние 3 года. Книга живая, на ее страницах вы не найдете поучений или научных обоснований. На каждой странице – реальные истории настоящих людей. Скорее, эту книгу надо воспринимать как инструмент и пошаговую инструкцию в интереснейшем направлении – подбор линейного персонала для ресторанов и кафе. Как говорил один известный кулинар: «Рецепты в поваренной книге доступны всем, но вкусно приготовить и подать умеют лишь единицы!»

Содержание

Введение	4
Определение	6
Профиль должности	8
Анкета соискателя	18
Мониторинг рынка труда	22
Воронка подбора персонала	27
Бюджет отдела подбора персонала	40
Стоимость кандидата	48
Мотивация сотрудников отдела подбора персонала	54
Конец ознакомительного фрагмента.	74

Олеся Филиппова

Рестораны. Массовый подбор персонала

Введение

Любите ли Вы массовый подбор, так как люблю его я? Скорее всего, Вы, ответите, что нет. А может да? Я его люблю за то, что это – постоянное движение, решение интересных кейсов, он всегда разный и не бывает одинаковых технологий и методов решений бизнес-задач в массовом подборе.

Массовый подбор – это не стандартный рекрутинг, это один из видов подбора, который делится на много видов и подвидов в зависимости от деятельности компании и того, на каком этапе своего развития, находится компания.

В этой книге я рассмотрю массовый подбор для ресторанного бизнеса двух видов:

1. Массовый подбор в рестораны полного цикла.
2. Массовый подбор в рестораны быстрого обслуживания.

Я выбрала именно ресторанную отрасль для своей следующей книги, так как массовый подбор в этой сфере бизнеса лично для меня является самым интересным, многообразным (большое количество разноплановых вакансий для мас-

сового подбора). У него имеется различная география подбора персонала, идут постоянные открытия новых точек и т.д.

Я не буду Вам пересказывать теорию – Вы без меня можете ее почитать. Расскажу о своем личном опыте, какими методами и технологиями я решала задачи бизнеса.

У вас, наверное, возник вопрос – почему я разделила массовый подбор в ресторанном бизнесе на два вида? Это связано с различиями, с которыми я лично столкнулась (см. таблицу). Я указала только основные отличия, на самом деле их больше, но об этом мы поговорим далее более подробно.

Параметры	Рестораны	
	Полного цикла	Быстрого питания
Штат/чел. в 1 ресторане	от 50 и выше	от 2 и выше
Количество ресторанов в РФ	от 40 и выше	от 200 и более
Количество ресторанов в одном городе	1-2 (для примера, регионы)	зависит от количества ТЦ в данном городе
География присутствия в РФ	от 5 городов	от 10 городов
Локация ресторанов	проходные места в городе	ТЦ, точки продаж в местах скопления людей (вокзалы, парки и т.п.)
Наличие подбора на позицию «официант»	да	нет
Наличие собственной службы доставки. Необходимость подбора курьеров.	да	своей доставки, как правило, нет

Давайте разберем определение массового подбора в ресторанном бизнесе.

Определение

В своей книге «Массовый подбор персонала» я дала следующее определение **массовому подбору персонала** – это разновидность рекрутинга, которая применяется при большом количестве (100 и более) открытых типовых линейных позиций в компании, отличительной характеристикой которой является «холодные продажи по телефону», совершаемые специалистом по подбору персонала.

Как я уже писала выше массовый подбор персонала в ресторанном бизнесе – это *один* из видов массового подбора. Поэтому данному виду массового подбора я бы дала тоже определение, так как у него есть свои отличительные особенности, которых нет у других видов.

Итак, разберем основные отличия данного вида массового подбора:

1. Многообразие линейных позиций для подбора.
2. Обширная география подбора.
3. Высокая текучесть персонала.
4. Явно выраженная сезонность подбора.

Как Вы думаете – это все отличия? Какие Вы можете назвать еще?

Уточню определение **массовому подбору персонала в ресторанной отрасли** – это один из видов массового подбора персонала, отличительной особенностью которого яв-

ляется многообразие линейных позиций для подбора, с обширной географией поиска персонала, а также с высокой текучестью, которая явно выражается в период сезонности.

А какое определение можете предложить Вы?

Профиль должности

Приступая к работе по подбору персонала, мы начинаем составлять профили должности, если конечно их нет, а если они существуют, то необходимо проверить их на актуальность предоставленной в них информации.

Я лично сталкивалась с такой ситуацией, когда пришла в компанию и начала проверять профили должности, то оказалось, что сотрудники работают по профилям должности, которые были утверждены в компании 6 лет назад. И, естественно, они не соответствовали актуальным запросам ресторанов на персонал, в связи с чем происходил конфликт между отделом персонала и внутренним заказчиком.

Профиль должности должен включать в себя:

- профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения данной работы;
- личные и профессиональные компетенции, особенно если у сотрудника не было ранее опыта работы;
- ценности, соотносящиеся с корпоративной культурой и внутренними, порой неформальными правилами компании;
- формальные требования/анкетные данные.

Как Вы думаете, нужно ли составлять профили должности в массовом подборе персонала в ресторанном бизнесе? Или можно просто запросить у заказчика основные входные данные (возраст, пол, гражданство) и назначать собеседова-

ния всем подряд? Давайте рассмотрим этот вопрос более подробно, так как на рынке труда по этому поводу существуют различные мнения.

Допустим, к Вам приходит новый сотрудник (в отдел массового подбора персонала), с чего необходимо начать его адаптацию на новом месте? Я сейчас не имею в виду социальную адаптацию к коллективу, к компании, к офису и т.п., обращаю внимание на профессиональную адаптацию Вашего нового сотрудника. Конечно, Вы начнете ему объяснять, кого мы ищем, кого подбираем, кто нам нужен и т.д. Но, согласитесь, намного лучше, если Ваши профили будут прописаны в виде красивых картинок-памяток с основной информацией и хорошей визуализацией, ведь так информация запоминается быстрее (об этом более подробно поговорим в главе «Формирование отдела подбора персонала»). Вы не будете тратить много времени для разъяснения каждого профиля.

Или, допустим, директор ресторана Вам говорит, что ему нужны для работы, такие как я, люблю их называть «матрешки», и других к нему присылать не нужно. Как Вы будете отстаивать свою позицию, что он не прав, и согласно профилям, утверждённым в компании, мы будем приглашать на собеседование тех соискателей, которые ему соответствуют, а не тех, кого хочет он.

Конечно профили должности – это обязательный и необходимый рабочий инструмент. Поэтому профили должны

быть разработаны в любой компании, и не имеет значение, что это ресторанный бизнес, или какой то другой.

Профиль должности для ресторанов полного цикла

Давайте для начала разберем, какие должности, имеются в ресторане полного цикла и подбор на какие позиции осуществляет отдел массового подбора персонала. Я, конечно, не буду разбивать некоторые должности по названиям, например: повар-универсал, повар суши, пиццмейкер и т.п., которые зависят от концепции того или иного ресторана. Мы разберем общие должности. Если Вы работаете в ресторанном бизнесе, где должности поваров имеют свою специфику, то Вам необходимо на каждую эту должность прописать свой профиль, так как у них есть своя специфическая особенность с точки зрения, выполняемых обязанностей и требуемых от соискателей навыков и знаний.

Итак, на какие должности мы подбираем сотрудников в рестораны полного цикла:

1. Повар.
2. Официант.
3. Хостес.
4. Бармен.
5. Кассир.
6. Менеджер зала.
7. Пеший курьер.
8. Водитель доставки (на автомобиле компании, или на личном автомобиле).

9. Сборщик заказов.

10. Менеджер доставки.

11. Уборщица.

12. Посудомойщица.

Это основной перечень должностей, но на самом деле их на много больше. Вы, наверное, заметили, что я не написала основные должности, такие как шеф-повар и директор ресторана. По моему мнению, данными должностями не должны заниматься специалисты в отделе массового подбора, так как это не просто должности, которых можно пригласить, быстро провести собеседование и вывести их на работу. Данных сотрудников лучше, что бы подбирал специалист, который ведет офисные вакансии.

Итак, давайте на примерах разберем, как пишутся профили должности.

Пример профиля должности «Повар»

Критерии и требования к кандидату:

<i>Образование</i>	Средне-специальное или высшее, специальность – повар, технолог
<i>Возраст</i>	От 20 до 50 лет
<i>Гражданство</i>	РФ, СНГ
<i>Опыт работы</i>	Не имеет значение, опыт работы будет преимуществом
<i>График работы</i>	2/2, 5/2
<i>Личные качества</i>	- чистоплотность - соблюдение личной гигиены - аккуратность - умение работать в команде - коммуникабельность
<i>Обязанности</i>	1. Приготовление блюд по технологическим картам; 2. Отпуск приготовленных блюд на раздачу согласно стандартам; 3. Соблюдение правил товарного соседства; 4. Контроль сроков реализации продуктов
<i>Знания, умения</i>	- знание технологии приготовления блюд; - знание правил товарного соседства.

Пример профиля должности «Официант»

Критерии и требования к кандидату:

<i>Образование</i>	Без ограничений
<i>Возраст</i>	От 18 до 45 лет
<i>Гражданство</i>	РФ, СНГ
<i>Опыт работы</i>	Без ограничений
<i>График работы</i>	2/2, 5/2, гибкий
<i>Личные качества</i>	- привлекательный и опрятный внешний вид; - грамотная, четкая речь; - общительность - коммуникабельность
<i>Обязанности</i>	1. Обслуживание гостей, сервировка столов; 2. Общение с гостями ресторана; 3. Консультация по блюдам и напиткам; 4. Ознакомление с ассортиментом имеющихся в наличие блюд, напитков и акций.
<i>Знания, умения</i>	- умение устанавливать контакт; - знание техник продаж; - знание стандартов сервировки и правил обслуживания гостей ресторана.

Как видно из примеров профилей, они составляются по аналогии, и в их составлении нет ни чего сложного. Это не занимает так много времени, как кажется в начале. Всегда сложно собрать необходимую информацию – кто же действительно нужен нашему бизнесу. Для того что бы ни тратить много времени на сбор информации, я делаю следующие шаги для составления актуальных профилей должностей:

1. Прошу предоставить отдел кадров выгрузку по каждой должности сотрудников, которые работают в компании, выглядит это следующим образом:

Должность	Возраст	Количество	Пол	Количество	Гражданство	Количество
Повар	25-35 лет	60 человек	Мужской	50 человек	РФ	25 человек
			Женский	10 человек	СНГ	35 человек
	35-50 лет	40 человек	Мужской	35 человек	РФ	5 человек
			Женский	5 человек	СНГ	35 человек

Проанализировав данную выгрузку, я беру данные для составления профиля по формальным признакам, таких как возраст, пол и гражданство.

2. Посещаю рестораны и изучаю, кто на какой должности какие должностные обязанности выполняет и какие для этого необходимы знания, навыки, личные и профессиональные качества.

3. Общаюсь с директорами ресторанов на тему – кто необходим на определенной должности, и какие обязанности выполняет сотрудники.

4. Изучаю профессиональные стандарты, принятые в РФ. (К этому обращаюсь только в случае, если я ранее не работала в сфере общественного питания, либо не имею возможности пообщаться с директорами ресторанов).

Собрав всю необходимую информацию, мы составляем профили должности и в начале направляем их директорам ресторанов и территориальным управляющим на рассмотре-

ние, если корректировки с их стороны есть, то вносим, если нет, утверждаем данные профили у директора по персоналу и генерального директора компании.

Вы заметили, что в моих профилях нет стандартных граф, таких как: цель должности, задачи должности и другие. В массовом подборе я считаю, в данных графах нет необходимости, это все-таки ежедневный рабочий инструмент, и он должен содержать только необходимую для нас информацию, должен быть кратким и понятным, что бы в любой момент мы могли быстро сориентироваться.

Профиль должности для ресторанов быстрого обслуживания

В ресторанах быстрого обслуживания нет такого количество должностей, как в ресторанах полного цикла. В ресторанах данного типа очень часто принята взаимозаменяемость сотрудников. Сотрудники начинают свою профессиональную деятельность с низшей должности и постепенно передвигаются по карьерной лестнице дальше. Причем именно в данном виде бизнеса существует возможность быстрого карьерного роста. Я работала в компании, где сотрудник мог вырасти до должности директора ресторана небольшой точки буквально за 1 – 1,5 года.

Итак, какие должности есть в ресторанах быстрого обслуживания:

1. Повар;
2. Сотрудник линии раздачи;

3. Кассир;

4. Администратор зала (если отдельно стоящий ресторан);

5. Уборщик/посудомойщик (обычно совмещение должности).

Обычно в компаниях делают один профиль на все должности, кроме администратора зала, указав, должность сотрудник ресторана быстрого питания, при этом объединив все вышеуказанные должности, и указав в одном профиле все должностные обязанности, формальные требования, личные и профессиональные качества, а также необходимые навыки и знания. Я же Вам советую на каждую отдельную должность составить свой профиль, это будет на много эффективней при подборе необходимого персонала, ведь не всегда в ресторан требуются только сотрудники начального уровня. Очень часто мы сталкиваемся с тем, что сотрудники не хотят расти по карьерной лестнице, и их устраивает та позиция, на которой они работают иногда много лет подряд. Да и Ваши сотрудники не будут путаться в описании должностей, думая при этом, а что именно делает сотрудник, если мы его берем только на должность сотрудника линии раздачи, или на должность кассира.

Профили должностей для ресторанов быстрого питания составляются аналогично, как и для ресторанов полного цикла. И, как я уже говорила, лучше их составить красочными, и легкими для визуального восприятия. Приведенные выше примеры – это примеры стандартного описания и со-

ставления профиля должности.

Анкета соискателя

В данной главе мы разберем с Вами анкету для собеседований. Она одинакова, как и для собеседований в ресторанах полного цикла, так и для собеседований ресторанов быстрого обслуживания.

Анкета должна быть обязательно! Но она должна быть:

1. минимальной по количеству заполняемой соискателем информацией;
2. понятна;
3. визуально не отталкивающей – структурной;
4. быстро читабельной для директора ресторана, что бы взглянув в анкету, он мог сразу по формальным признакам и графологии оценить соискателя

Есть должности, при подборе которых необходимо проверить службой безопасностью компании. Тогда Вы даете ему общую анкету, проводите с ним собеседование, и после того как Вы понимаете, что соискатель подходит и соответствует профилю должности, даете ему для заполнения уже анкету для проверки его личных данных.

Анкета для проверки личных данных соискателей во всех компаниях обычно разрабатывается самой службой безопасности, и в каждой компании она своя. Поэтому пример данной анкеты я Вам не буду показывать, а вот пример анкеты, которую я везде внедряю, я приведу ниже. Это стандарт-

ная анкета соискателя, и в каждой компании я ее дорабатываю именно под требования данной компании. Ведь в каждой компании имеются свои маркеры оценки кандидатов, которые исторически сложились. Если же это компания только открывается, то я просто внедряю данную анкету, и все сотрудники работают по ней. Не забываем, что в книге мы говорим о массовом подборе персонала, поэтому данная анкета не подойдет для собеседований директоров ресторанов, шеф-поваров и других вышестоящих должностей.

Пример анкеты соискателя



Должность			
ФИО			
Дата рождения		Полных лет	
Гражданство	Патент имеется? (для определенных стран)		
Контактный телефон	Номер телефона, привязанный к WhatsApp		
Адрес проживания			
Образование (нужное отметить)	<input type="checkbox"/> среднее	<input type="checkbox"/> средне-специальное	<input type="checkbox"/> высшее
Когда Вы готовы приступить к работе?			
Ожидаемая заработная плата			
Какую работу Вы ищите?	<input type="checkbox"/> постоянную	<input type="checkbox"/> временную на _____ месяцев	
Какой график работы рассматриваете?	<input type="checkbox"/> гибкий	<input type="checkbox"/> 5/2	<input type="checkbox"/> 2/2 <input type="checkbox"/> 6/1
Сколько часов в день Вы готовы работать?	<input type="checkbox"/> 4-6 часов	<input type="checkbox"/> 6-8 часов	<input type="checkbox"/> 8 часов <input type="checkbox"/> 12 часов
Ваш опыт работы	Период работы	Название организации, должность	Должностные обязанности
			Причина увольнения
Как Вы узнали о вакансии?			
Дата заполнения анкеты		Подпись	

Вы, наверное, заметили, что у меня нет в анкете соискателя графы, которую многие компании вставляют в анкету

соискателя – «укажите важные для Вас факторы, при выборе работы» и соискатель должен проранжировать данные факторы от 1 до 10, где нельзя одни и те же факторам ставить одинаковую оценку.

Я не вставляю данные факторы в анкету, так за все время моей работы в массовом подборе я встречала единицы соискателей, которые правильно выполнили данное задание в анкете. Вы наверняка сталкивались с тем, что соискатели любят ставить везде один показатель для всех факторов. И нам все равно приходилось выяснять, какой же для соискателя самый важный фактор при выборе работы, а какой второстепенный. Поэтому советую, если Вам это действительно необходимо выяснить, лучше задать этот вопрос во время собеседования. И тогда это будет более актуальная и достоверная информация нежели, когда кандидат отвечал на этот вопрос в анкете. Также, обычно на этом, этапе соискатель начинает задумываться при заполнении анкеты, и вместо того, что бы быстро ее заполнить, тратит больше времени.

На заполнение анкеты я выделяю время пять минут, и этого времени вполне достаточно, что бы соискатель успел ее заполнить. Конечно в каждой компании свои анкеты, которые сделаны в своей стилистике, но не надо перегружать анкету лишними данными. Ведь при проведении собеседования все-таки важен диалог, а не просто прочтение и уточнение данных, которые указал соискатель в анкете.

Мониторинг рынка труда

Отличий мониторинга рынка труда для ресторанов полного цикла от мониторинга рынка труда для ресторанов быстрого обслуживания нет. Работая в любом бизнесе, мы постоянно проводим мониторинг рынка труда. Конечно же, есть свои минимальные отличия при самой технологии проведения мониторинга, но они не настолько существенны.

Работая в массовом подборе, мы проводим мониторинг рынка труда каждые три месяца, это позволяет:

1. Понимать, что происходит у наших конкурентов с точки зрения заработных плат, социальных выплат и различных бонусных программ для сотрудников;
2. Быстро реагировать на изменения на рынке труда.

Почему анализируем именно каждые три месяца, а не раз в год. Это связано, в первую очередь, с тем, что в ресторанном бизнесе сильно отслеживается сезонность, а так же конкуренты постоянно, что-то внедряют и изменяют в системе мотивации сотрудников (не только материальной, но и нематериальной).

В моей практике был случай, когда в течение квартала компании по доставке еды (два основных игрока на рынке доставки) меняли мотивации сотрудникам по доставке несколько раз. Таким образом, я наблюдала переход водителей доставки, то из одной компании в другую, то из одной

из этих компаний к нам на доставку, то обратно. И было это как раз связано с изменением материальной мотивации сотрудников данной категории.

Мы должны точно и верно определить круг аналогичных ресторанов, так как если у Вас рестораны с итальянской концепцией, то проводить мониторинг среди ресторанов японской концепции нет смысла, особенно, если Вам необходимо выяснить уровень заработных плат среди пиццамейкеров. А вот для ресторанов быстрого обслуживания как раз не имеет значения концептуальная направленность ресторана.

Чем помогает нам мониторинг рынка труда:

1. Есть понимание, как происходит отбор кандидатов в тех или иных ресторанах;
2. Каких кандидатов, принимают на работу наши конкуренты;
3. Какой уровень заработной платы у сотрудников в других ресторанах и насколько мы конкуренты, а так же находимся ли мы ниже рынка, либо выше рынка заработных плат, а может мы как раз, вписываемся в рынок;
4. Какая материальная и не материальная мотивация у конкурентов;
5. Какие условия работы предлагаются сотрудникам в других компаниях;
6. Совпадает ли круг обязанностей на аналогичных должностях в разных ресторанах.

Существует три способа проведения мониторинга рынка

труда:

1. Мониторинг рынка труда путем изучения объявлений на рабочих сайтах;
2. Мониторинг рынка труда путем участия в собеседованиях и выхода на стажировочные часы в рестораны-конкуренты;
3. Мониторинг рынка труда через стороннюю организацию.

Я лично люблю пользоваться вторым способом мониторинга рынка труда, так как раз таким способом мы узнаем точную и подробную информацию, которая нам необходима. Все мы великолепно знаем, что в объявлениях мы указываем общий совокупный доход, не всегда указываем и расписываем, из чего складывается уровень дохода. А проводить мониторинг рынка труда через стороннюю организацию дорого, и, иногда, в компании нет возможности выделения бюджета для данного проведения данного мероприятия.

Мониторинг рынка труда путем участия в собеседованиях – трудозатратное мероприятие, но я выхожу из этого следующим образом: (конечно, я не беру маленькие ресторанные компании, а крупные, где департамент по персоналу большой) я делаю рассылку по всему департаменту персонала и прошу подключиться к проведению такого вида мониторинга. Желаящие поучаствовать всегда находятся, и каждому кто готов участвовать, даю один-два ресторана, которые они должны промониторить данным способом. Каждый участ-

ник получает инструкцию, что им надо выяснить и как себя вести, естественно обозначаю сроки. Потом полученную информацию соединяю в единый файл, анализирую и даю выводы.

Пример анализа рынка труда по конкурентам

<i>Мониторинг рынка по должности повар</i>					
Название ресторана	Зарботная плата	График работы	Социальный пакет	Нематериальная мотивация	Должностные обязанности
Ресторан 1	110 руб./час	2/2	Белая з./п.	Премия 5000 рублей при отработке 40 часов в неделю	Приготовление заготовок, холодных и горячих блюд
Ресторан 2	130 руб./час	5/2 по 12 часов	Зарботная плата смешанная	Нет	Приготовление горячих блюд, уборка помещения
Ресторан 3	135 руб./час	2/2	Нет (серая зарботная плата)	Нет	Приготовление холодных и горячих блюд
....					
Среднее по рынку	125 руб./час	2/2	Смешанная зарботная плата	Нет	Приготовление холодных и горячих блюд

Допустим, у нас в компании зарботная плата повара составляет 110 рублей в час, график работы при этом мы предлагаем только 6/1 по 12 часов. Я делаю вывод, что мы на данный момент по должности «Повар», находимся ниже рынка, к тому же предлагаем сотрудникам не очень выгодный график работы, тогда как у других конкурентов условия более привлекательны. Я делаю предложение о том, что нашим поварам необходимо поднять зарботную плату до средней по рынку, поменять график работы. Обосновываю, почему

это необходимо сделать (привлечем более квалифицированных сотрудников, снизим текучесть персонала и т.д. в зависимости от ситуации, которая на данный момент в компании), прилагаю мониторинг рынка труда как обоснование и направляю данный документ директору по персоналу.

Аналогичный мониторинг рынка труда я делаю по каждой должности минимум раз в год, а по критичным должностям с большой текучестью персонала соответственно делаю каждый квартал. Подобную аналитику делаю и по тем городам, в которых мы представлены.

Если в городе присутствия нет аналогичных концептуальных ресторанов, тогда я анализирую другие концепции и сравниваю их с точки зрения аналогичных должностных обязанностей. Если же в городе или населенном пункте количество ресторанов минимальное, тогда я анализирую близлежащие города и населенные пункты, куда могут добираться жители с данного города для работы. Анализ заработных плат уже провожу, учитываю стоимость передвижения из одного города в другой.

Воронка подбора персонала

Приходя в любую компанию, первое, что я запрашиваю – это воронка подбора персонала, как в целом, так и по каждому отдельному сотруднику. Часто я слышу о том, что ее не ведут и не отслеживают. Хотя в последнее время эта тенденция меняется в лучшую сторону. И в данной главе мы рассмотрим, для чего необходима воронка подбора персонала, какие данные необходимо отслеживать и как эффективно анализировать данную информацию, что бы добиваться нужного для нас результата.

Итак, почему важна для нас воронка подбора персонала:

1. *Время*: скорость принятия решений – скорость сбора и обработки информации – скорость уведомлений и получения обратной связи;
2. *Деньги*: выявление и сокращение затрат и потерь – отказ от нерентабельных ресурсов – повышение прибыли;
3. *Качество*: конкуренция в отрасли – бренд, узнаваемость, лояльность.

Как к воронке подбора относится рекрутер? Примерно так:

- Цифры;
- Выполнил первый показатель;
- Выполнил следующий показатель;
- Ой, не выполнил третий показатель;

– Вот привязались к этим цифрам!

– Зачем это надо?

Как к воронке подбора относится директор ресторана?

Примерно так:

– Процесс! Результат где?

– Опять цифры говорите!

– Почему вакансии открыты?

– Что Вы мне все показываете воронку?

– Мы не продажами занимаемся!

Слышали эти слова, когда начинали разговор о воронке?

Я очень часто слышу! Даже иногда это слышу и от директоров по персоналу. А для меня это отличный рабочий инструмент, благодаря которому я могу за короткий срок добиться необходимого для бизнеса результата. Если мои руководители не хотят отслеживать воронку подбора персонала, я все равно ее отслеживаю и анализирую и постепенно (на конкретных примерах) приучаю и показываю, почему данный инструмент в массовом подборе очень важен.

Почему важно рекрутеру соблюдать воронку подбора персонала – важен правильно построенный процесс и соблюдение сроков подбора персонала, а это наше Время.

Почему важна директору ресторана воронка подбора персонала – важно качество и отсутствие текучести персонала (Качество) и сокращение затрат (Деньги).

Давайте рассмотрим важные, какие же есть этапы в воронке рекрутинга, и какую информацию дополнительно по-

казывают они:

1. Количество отработанных резюме – *емкость рынка труда*;
2. Количество звонков (исходящих и входящих) – *покрытие рынка*;
3. Количество приглашенных соискателей на собеседование – *условия труда*;
4. Количество дошедших на собеседование – *скрипты телефонных собеседований*;
5. Количество отобранных соискателей на собеседовании – *ошибки предыдущих этапов*;
6. Количество соискателей, прошедших проверку службы безопасности – *правильность составления профиля должности*;
7. Количество вышедших соискателей на стажировку – *ошибки проведения собеседований*;
8. Количество соискателей прошедших стажировку – *правильность проведения стажировки*;
9. Количество оформленных сотрудников – *правильность проведения первоначальной адаптации*;
10. Количество сотрудников прошедших испытательный срок – *текучесть персонала, стоимость привлечения одного сотрудника*;

Зачем нам эти этапы? Это важный инструмент в бизнес-процессах массового подбора персонала:

– Это анализ источников подбора персонала;

- Это анализ работы рекрутера;
- Это анализ работы директора ресторана;
- Это анализ текучести персонала.

Воронка подбора персонала будет включать 10 основных показателей, но обращать в первую очередь я как руководитель буду на следующие показатели:

1. Количество звонков;
2. Количество приглашенных соискателей на собеседование;
3. Количество дошедших соискателей на собеседование;
4. Количество оформленных сотрудников;

На что обращаю внимание в последнюю очередь – это количество просмотренных резюме.

Где берем и где ведем данные для воронки подбора персонала:

- Автоматизированная программа по подбору персонала;
- Excel;
- Анкеты;
- Через обратную связь на каждом этапе.

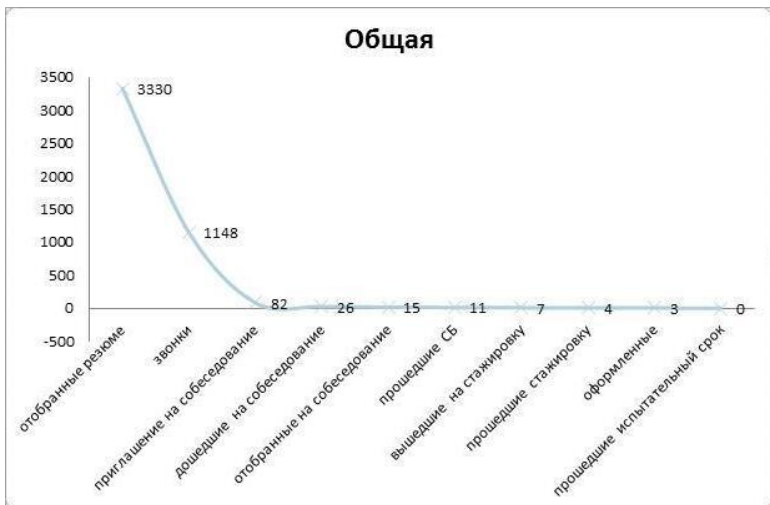
Воронку подбора персонала можно анализировать тремя способами:

1. Количественный анализ.

Рисунок 1

Показатели	ФИО сотрудников			Общая
	рекрутер 1	рекрутер 2	рекрутер 3	
отобранные резюме	1010	1200	1120	3330
звонки	405	320	423	1148
приглашение на собеседование	10	20	52	82
дошедшие на собеседование	2	10	14	26
отобранные на собеседование	0	5	10	15
прошедшие СБ	0	3	8	11
вышедшие на стажировку	0	2	5	7
прошедшие стажировку	0	1	3	4
оформленные	0	1	2	3
прошедшие испытательный срок	0	0	0	0

Рисунок 2



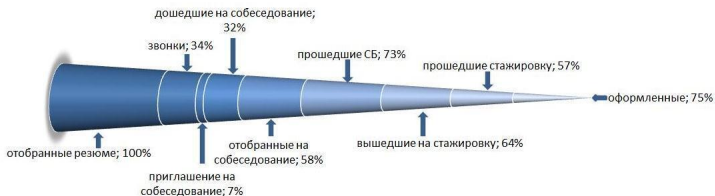
Как пример показана воронка 1 дня. Каждый специалист по подбору персонала в конце рабочего дня заполняет результаты своей работы в таблицу excel (см. рисунок 1). Либо Вы выгружаете эти данные из автоматизированной системы (см. рисунок 2). Мне не нравится данный анализ воронки, но, как пример одного из способа анализа привести должна была. Минус данного анализа, то, что он трудно анализируемый. Если Вам такой способ анализа удобен, то Вы можете им пользоваться.

2. Конверсионный анализ.

Рисунок 1

Показатели	ФИО сотрудников			Общая
	рекрутер 1	рекрутер 2	рекрутер 3	
отобранные резюме	100%	100%	100%	100%
звонки	40%	27%	38%	34%
приглашение на собеседование	2%	6%	12%	7%
дошедшие на собеседование	20%	50%	27%	32%
отобранные на собеседование	0%	50%	71%	58%
прошедшие СБ	0%	60%	80%	73%
вышедшие на стажировку	0%	67%	63%	64%
прошедшие стажировку	0%	50%	60%	57%
оформленные	0%	100%	67%	75%
прошедшие испытательный срок	0%	0%	0%	0%

Рисунок 2



Согласно данному способу анализа воронки я могу видеть, на каком этапе воронки подбора у специалиста плохие результаты, и его работу необходимо корректировать. Этот способ мне больше всего нравится, так как я могу оценить именно конверсию, а не просто цифры, которые быстро забываются.

3. Метод «светофора». Данный способ необходимо комбинировать с двумя вышеуказанными способами.

Показатели	ФИО сотрудников							
	рекрутер 1		рекрутер 2		рекрутер 3		Общая	
отобранные резюме	1010	100%	1200	100%	1120	100%	3330	100%
звонки	405	40%	320	27%	423	38%	1148	34%
приглашение на собеседование	10	2%	20	6%	52	12%	82	7%
дошедшие на собеседование	2	20%	10	50%	14	27%	26	32%
отобранные на собеседование	0	0%	5	50%	10	71%	15	58%
прошедшие СБ	0	0%	3	60%	8	80%	11	73%
вышедшие на стажировку	0	0%	2	67%	5	63%	7	64%
прошедшие стажировку	0	0%	1	50%	3	60%	4	57%
оформленные	0	0%	1	100%	2	67%	3	75%
прошедшие испытательный срок	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

В данной таблице Вы видите, что используется три цвета, как в светофоре, обозначают они следующее:

– «красный» – ВНИМАНИЕ! Показатели не выполняют-

ся.

– «желтый» – показатели выполняются, но не на 100%.

– «зеленый» – показатели выполняются на 100 и выше %.

Этим способом советую пользоваться и Вам, так как система сама будет цветовыми индикаторами подсказывать, на какие параметры в работе определенного сотрудника необходимо обратить внимание. Особенно если у Вас филиальная сеть, и Ваши сотрудники находятся в разных городах и с разными часовыми поясами, данный способ поможет Вам отслеживать работу Ваших сотрудников.

Теперь давайте разберем на примерах как работать с метриками воронки подбора персонала, и какую информацию они несут для компании.

Количество сотрудников, прошедших испытательный срок (10 этап)

Например, у Вас в компании низкое количество сотрудников, прошедших испытательный срок. Зарботная плата одного повара допустим 30 000 рублей в месяц. Текучесть сотрудников, находящихся на испытательном сроке равна 30% в год.

Некоторые директора ресторанов всегда любят говорить такую фразу, когда Вы им говорите, что в Вашем ресторане большая текучесть персонала на испытательном сроке: «Ничего страшного других наберете!» А вот когда Вы им покажете на примере их ресторана материальные потери, которые несет ресторан, то они отнесутся к этому по-другому.

Например, какой ущерб в таком случае наносится ресторану и бизнесу в целом:

- Общее количество линейного персонала в ресторане – 100 человек.
- Текучесть во время испытательного срока в год 30% – 30 человек.
- Прямые затраты в связи с заменой 1 линейного специалиста = 117 162,50 руб. (расчет представлен в таблице ниже).
- *Общие прямые затраты ресторана и бизнеса за 1 год составит = 3 514 875 руб.*

А если их не 100, а 10000? Или текучесть персонала на данном этапе воронки не 30%, а 80%?!

Расчет затрат при потере и замене одного сотрудника с окладом 30000 рублей	
Виды затрат	Стоимость
До увольнения	7 500
Во время увольнения	312,5
После увольнения	
<i>Оплата за совмещение</i>	10 000
<i>Поиск нового сотрудника</i>	8 900
<i>Адаптация нового сотрудника</i>	16 475
<i>Обучение нового сотрудника</i>	18 475
<i>Потеря результативности</i>	55 000
Итого:	117 162,50 руб.

Количество, приглашенных соискателей на собеседование низкое (3 этап)

Я часто слышу от сотрудников по подбору персоналу фразу – «Я звоню! Но они не соглашаются, не хотят приходить, так как....!».

Я начинаю анализировать звонки специалиста по подбору персонала по следующим вопросам:

1. Состоялась ли продажа компании, вакансии;
2. Все ли возражения соискателя были отработаны;
3. Сколько по времени длился телефонный разговор (слишком длинные разговоры разбираю детально);
4. Правильно ли был завершён звонок, если кандидат отказался от нашего предложения.

Это помогает мне в дальнейшем скорректировать работу сотрудника для улучшения данного этапа воронки подбора.

Количество звонков (2 этап)

Здесь я разбиваю анализ на два этапа – это входящие и исходящие звонки. Иногда рекрутеры не хотят делать исходящие звонки по холодной базе, а просто ждут входящие звонки. Это хорошо, если у Вас имеются хороший поток входящих звонков, а если их нет? Кроме этого так же делаю проверку по следующим пунктам:

1. Какими источниками подбора пользуется сотрудник (очень часто сотрудники сидят на одном привычном для него сайте, и не пользуются другими источниками, которые более эффективны);
2. Правильно ли сделана выборка резюме, либо сотрудник просматривает все резюме, а звонки делает только соискателям, у которых подходящее резюме;
3. Размещены ли все вакансии на всех рабочих сайтах, а так же убраны ли в архив, те вакансии работа по которым на

данный момент не ведется;

4. Делаем выгрузку телефонных переговоров данного сотрудника и смотрим, сколько наборов он сделал, сколько секунд длился дозвон.

Количество оформленных сотрудников (9 этап)

Часто бывает, что много соискателей, доходят на собеседования, а оформленных очень низкое количество, либо их нет. Что же делать? Я делаю следующее:

1. Запуск программы тайный соискатель/тайный стажер;
2. Анализирую текучесть персонала в данном ресторане;
3. Общаюсь с сотрудниками в данном ресторане с целью выявления проблемы адаптации новых сотрудников;
4. Общаюсь с директором ресторана на предмет, как адаптируется и обучается новый сотрудник в ресторане;
5. Делаю выходное собеседование всех сотрудников данного ресторана с целью выявления истинных причин увольнения сотрудников.

Количество соискателей, вышедших на стажировку (7 этап)

Поднять конверсию на данном этапе можно следующими способами:

1. Проверяю согласно ли профилю сотрудник отдела подбора персонала, приглашает соискателей на собеседование;
2. Прослушиваю телефонные переговоры сотрудника;
3. Беру обратную связь у директора ресторана – почему, по его мнению, соискатели не оформляются;

4. Провожу совместно с директором несколько собеседований;

5. Анализирую, действительно ли руководителю нужны сотрудники, или ему просто нравится процесс подбора (с такими случаями часто сталкиваешься, работая в ресторанном бизнесе);

6. Анализ обратной связи кандидатов после собеседования (в этом Вам может помочь чат-бот).

Количество соискателей, дошедших на собеседование (4 этап)

Конверсия на данном этапе подбора персонала очень важна для нас, ведь чем больше на собеседование придет подходящих соискателей, тем быстрее мы закроем нашу потребность в сотрудниках ресторана.

Мероприятия, которые позволят поднять конверсию на данном этапе воронке подбора:

1. Пересмотр скрипта телефонных переговоров;
2. Пересмотр скриптов обработки возражений;
3. Анализ обратной связи кандидатов с целью выяснения причин «неприхода» на собеседование (здесь так же может помочь чат-бот);

4. Проверка телефонных переговоров с целью выяснения – правильно ли состоялось окончание телефонных переговоров, а именно – приглашение на собеседование;

5. Отправка кандидату СМС в день собеседования с напоминанием, что мы его ждем на собеседование.

Воронка подбора персонала очень важный инструмент в работе массового подбора, и при правильной ее настройке Вы сможете не только быстро закрывать потребность, но и снизить затраты на поиск персонала.

Бюджет отдела подбора персонала

Составление бюджета для ресторанов полного цикла и для ресторанов быстрого обслуживания одинаково. Бюджет составляется примерно во всех компаниях одинаково. Поэтому в данной главе затрону только основные принципы при составлении бюджета на год и расскажу, как правильно распределить бюджет на год в зависимости от сезонности подбора персонала.

При расчете годового бюджета мы должны просчитать и утвердить основные статьи бюджета:

1. ФОТ сотрудников отдела подбора персонала, включая запланированную индексацию заработных плат;
2. Стоимость источников подбора персонала;
3. Стоимость автоматизированной программы для подбора персонала;
4. Командировки;
5. Стоимость чат-бота;
6. Стоимость телефонии (сотовой связи);
7. Выделение денежных средств на реферальные программы и проверок тайным соискателем.

Это основные статьи бюджета, которые мы как руководители отдела подбора персонала защищаем, и согласно которым в дальнейшем работаем. За все остальные статьи расходов, такие как стоимость одного рабочего места, канце-

лярские товары и т.п. отвечают ответственные сотрудники других подразделений. При необходимости, если Вам данная информация нужна для просчета ROI, ее всегда можно запросить.

Приведу пример бюджета, который я делаю, при этом в каждой компании действует своя форма составления бюджета (см. ниже).

При защите годового бюджета перед директором по персоналу Вы должны хорошо подготовиться и уметь обосновать, каждый пункт затрат на подбор персонала:

- почему в определенные месяцы Вы усиливаетесь в рекламной компании, а в другие наоборот уменьшаете;

- почему Вы считаете именно данный источник более эффективным;

- почему Вы запланировали командировки в данные города, а в другие города Вы не планируете ездить и т.д.

Ни когда не защищайте бюджет без подготовки, ведь это очень важный момент в Вашей работе. Потратьте на это время – правильно составленный бюджет облегчает работу отдела подбора персонала в течение года. Да и к тому же бюджет отдела подбора персонала всегда на много выше, чем в других подразделения департамента персонала.

Статья расхода	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого год
ФОТ	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	1 800 000
Источники подбора	1 900 000	300 000	300 000	500 000	450 000	300 000	300 000	300 000	450 000	500 000	300 000	100 000	5 700 000
Автоматизация	210 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	210 000
Чат-бот	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	540 000
Командировки	-	30 000	-	-	30 000	-	-	40 000	-	-	30 000	-	130 000
Телефония	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
Реферальные программы, тайный соискатель	12 000	42 000	12 000	42 000	12 000	42 000	12 000	42 000	12 000	42 000	12 000	12 000	294 000
Итого	2 318 200	568 200	508 200	738 200	688 200	538 200	508 200	578 200	658 200	738 200	538 200	308 200	8 818 000

Суммы, указанные в бюджете примерные – для наглядности составления бюджета.

Давайте теперь более подробно разберем статьи бюджета:

ФОТ – в данную статью расхода включены такие пункты, как заработная плата специалистов по подбору персонала, и возможная премия данных сотрудников за выполнение КРІ. Вы заметили, что в течение года у меня сумма не меняется. Я всегда в начале года закладываю индексацию заработных плат сотрудников отдела подбора персонала. Делаю это для того, что бы в течение года уже не менять заработную плату наших сотрудников, плюс при дальнейшей защите бюджета – это не так бросается в глаза и повышение легче защитить.

Источники подбора персонала – в общем бюджете я ни когда не указываю, на какие именно источники заложены средства. Сделано это для того, что бы, если вдруг какой-то источник станет хуже работать, а это возможно и с такими ситуациями я сталкивалась, можно было выделенный бюджет потратить на другой источник подбора. Также для защиты бюджета перед директором по персоналу разбиваю в от-

дельном документе, на какие источники, какие суммы в какой месяц будут расходоваться. При этом сразу обсуждаю, что я могу денежные средства перекидывать с одного источника на другой, в случае форс-мажорных обстоятельств.

На январь я всегда закладываю все суммы платежей по тем источникам, где годовая стоимость выгоднее, чем за каждый месяц. Например, годовой доступ к hh.ru, superjob.ru и т.п. А допустим сайты авито, ворки и социальные сети можно оплачивать в течение года каждый месяц, так как от этого общая сумма за год не изменится.

На апрель, май, и октябрь у меня идет усиление рекламы, связано это с сезонностью в ресторанном бизнесе. Например, в ресторанах полного цикла в апреле и мае начинают открывать летние кафе и в это время необходимо большее число официантов к набору, а в ресторанах быстрого обслуживания в октябре начинается увеличение штата, так как посетителей в ТЦ увеличивается, а соответственно увеличивается и поток клиентов и у ресторанов.

У Вас сезонность может быть другая, но Вы всегда знаете в какой месяц необходимо увеличить количество соискателей, так как либо начинается текучесть персонала, либо это связано с сезонностью и т.п.

На декабрь месяц у меня всегда заложена минимальная сумма на источники подбора, связано это с тем, что основной подбор осуществляется примерно первые две недели декабря, а дальше подбор персонала потихоньку стихает, и

большого привлечения персонала в данный период времени не требуется.

Ни когда не закладывайте одинаковую сумму на каждый месяц, делайте это согласно Вашей потребности в персонале. Тогда Вам будет легче обосновывать все суммы, а сами знаете, что основная статья расхода в Вашем бюджете – это источники подбора персонала. Я на своем опыте поняла, что так на много легче обосновывать бюджет, нежели размазывать общую годовую сумму в течение года.

Автоматизация – денежные средства закладываем на начало года, и соответственно сразу всю сумму оплачиваем за год, так как это намного выгоднее, чем оплачивать ежемесячно. Конечно, с любой компанией можно договориться о ежемесячной рассрочке по оплате, но не забывайте, что в компании в любой момент может, что то произойти и в какой-то момент Вам перестанут согласовывать ежемесячную оплату данных счетов. А так Вы не будете зависеть от форс-мажорных обстоятельств. А поверьте, моему опыту такие случаи бывают.

Чат-бот – здесь мы закладываем оплату ежемесячно, так как в случае низкой потребности в персонале нам может не понадобится данный инструмент, и мы временно от него можем отказаться, так как будем справляться своими силами.

Если в Вашей компании пока не внедрена автоматизация подбора персонала, и Вы еще не пользуетесь услугами чат-

бота, то соответственно данных статей расхода у Вас не будет в бюджете. А если Вы планируете, это внедрение в своей компании, то данные суммы заложите лучше на март или апрель, ведь у Вас займет некоторое время на проведение тендера по выбору компании, согласованию договору с выбранными компаниями. В крупных компаниях этот процесс не быстрый, и иногда занимает очень много времени.

Когда Вы запланируете данное внедрение, как обоснование просчитайте:

1. трудозатраты одного сотрудника на определенные действия;
2. трудозатраты директора ресторана по действиям, связанным с подбором;
3. через какое время Вы сможете сократить количество сотрудников в отделе подбора персонала и т.д.

Командировки – всегда закладываю одну поездку в квартал, и в основном это как мера «тушение пожара». Сейчас информационные технологии развиты, и контролировать дистанционно своих сотрудников в других городах стало на много проще. Многие компании любят направлять чуть ли не каждую неделю своих сотрудников в командировки, я же против данной меры, и рассматриваю только редкое посещение других городов. Если Вы правильно простроите контроль Ваших сотрудников дистанционно, то смысл в командировках у Вас отпадет.

На август, как Вы заметили, заложена больше сумма на ко-

мандировку, чем в другие месяцы, связано это только с тем, что это более дальняя поездка по расстоянию, чем предыдущие.

Если у Вас небольшая компания, то соответственно данной статье расходов у Вас не будет в бюджете. В данном случае Вы можете заложить в статью оплаты проезда по ресторанам с целью проверки качества проведения собеседований директорами ресторанами, а так проверки исполнения регламента по адаптации персонала.

Телефония – сумма в данной статье расхода всегда одинакова, и зависит только от выбранного Вами тарифа сотовой связи, закладывайте лучше безлимитную связь, так как Вы ни когда не сможете просчитать, какую сумму Вы потратите в тот или иной месяц. А сами знаете о том, что бывают месяцы, когда звонков совершается на много больше, чем, допустим, в январе или декабре.

Реферальные программы, тайный соискатель. Реферальные программы (акция приведи друга) на данный момент имеются в каждой компании, при этом суммы в каждой компании различные. Статистика по выплатам в любой компании ведется, поэтому можно примерно просчитать какую сумму Вы потратите на данную программу.

Суммы затрат на программу тайный соискатель/тайный стажер зависят от того, каким образом Вы проводите проверки (своими силами, силами фрилансеров, или специализированной компанией). Данные проверки ни когда не про-

вою в декабре. И всегда их провожу месяц, через месяц. О данной программе более подробно поговорим чуть позднее.

Итак, мы с Вами рассмотрели основные принципы составления бюджета отдела подбора персонала, занимающимся массовым подбором в ресторанной сфере. В каждой компании существуют свои правила составления бюджета, здесь я показала те принципы при составлении бюджета, которые использую сама.

Также отмечу, что статью расходов «источники персонала» из расчета 30% от общего годового бюджета я распределяю и на отдел офисного подбора, так как они пользуются нашими источниками, пусть не всеми, но пользуются.

Стоимость кандидата

Как мы уже рассмотрели выше, в каждой компании на подбор, и привлечение сотрудников выделяются огромные суммы. Многие организации пытаются снизить затраты на подбор персонала. Но как бы они не пытались это сделать, сумма с каждым годом возрастает, и это связано также с тем, что бывшие бесплатные источники подбора персонала становятся платными, а те источники, которые ранее стоили немного, после раскрутки поднимают стоимость своих тарифов.

В массовом подборе персонала стоимость привлечения одного сотрудника, постоянно запрашивают ТОП-менеджеры, а так же в некоторых компаниях бюджет отдела подбора персонала рассчитывается в зависимости от необходимого количества, привлеченного персонала умноженного на стоимость одного кандидата. Все чаще руководители отделов подбора персонала сталкиваются в бюджетах с графой «стоимость одного привлеченного кандидата». Связано это еще с тем, что экономическая ситуация в стране не всегда стабильна. Да и компании стали просчитывать рентабельность всех отделов, а не только рентабельность отдела подбора персонала.

Так же при оценке работы отдела подбора персонала данный показатель стал учитываться, а где-то его стали считать

одним из главных показателей эффективности работы отдела персонала.

В связи с этим руководителям отдела подбора персонала необходимо просчитывать данный показатель, не только с точки зрения самой стоимости, но и прослеживать ежемесячно линию тренда по этому показателю. Таким образом, Вы сможете оценить работу отдела, а так же сможете оценить, насколько правильно Вы подобрали и используете источники подбора персонала.

В разных компаниях стоимость кандидатов рассчитывается по-разному, единой принятой формулы расчета стоимости кандидата нет. Каким именно способом расчета пользоваться Вам зависит от компании в которой Вы работаете, а так же от того какой способ расчета Вам больше всего нравится.

Давайте рассмотрим два способа расчета стоимости одного привлеченного кандидата. Названия я им дала следующие:

1. Простой способ расчета. Данный способ в основном используется во всех компаниях, где происходит массовый подбор персонала. В своей практике данный способ расчета я встречала в ресторанах быстрого питания. Формула расчета:

$$\text{СТОИМОСТЬ КАНДИДАТА} = \frac{\text{Сумма, потраченная на источники подбора}}{\text{Количество оформленных людей}}$$

По такой же формуле определяется и стоимость одного привлеченного сотрудника с конкретного ресурса. Если у Вас есть автоматизированная система подбора персонала, то просчитать стоимость, таким образом, не составит труда, она будет рассчитываться автоматически, если же у Вас нет автоматизированной системы подбора персонала, то в excel не составит труда прописать эту формулу, и в конце каждого месяца Вы сможете учитывать промежуточные данные.

Если Вы считаете данные раз в месяц, а за источник Вы заплатили сразу за год, или за полгода, то не делайте ошибку, которую многие допускают. Например, в январе Вы включили всю сумму, потраченную на данный источник подбора, а в остальные указываете, что на данный источник подбора не потратили ни чего, и таким образом в январе стоимость будет большой за одного привлеченного сотрудника, а в другие месяца она будет равно нулю. Лучше разбейте данную сумму на число месяцев, за которые Вы уже внесли данную сумму.

ПРИМЕР РАСЧЕТА СТОИМОСТИ ПОДБОРА ПО ИСТОЧНИКАМ

(сайты по трудоустройству и подбору персонала)

Источники	Стоимость источника*	Количество соискателей**	Количество трудоустроенных**	Конверсия	Стоимость одного кандидата
hh.ru	100 000	57	24	42%	4167 руб.
rabota.ru	36 000	38	27	71%	1333 руб.
superjob.ru	85 000	20	9	45%	9444 руб.
worki.ru	30 000	47	31	66%	968 руб.
Итого	251 000	162	91	56%	2758 руб.

* стоимость источника указана примерная. Каждая компания оплачивает разные пакеты услуг на сайтах.

** количественные показатели показаны для примера расчета эффективности источников и стоимости подбора одного кандидата.

При таком расчете стоимость одного привлеченного сотрудника не должна превышать 2000 рублей за одного сотрудника. В примере указана сумма, превышающая данный показатель, в связи с этим необходимо разбирать воронки сотрудников отдела подбора персонала и искать причины на каком этапе воронки идет провал показателей. Другой причиной завышенной стоимости является неверно выбранные источники подбора персонала. В данном примере мы видим, что стоимость привлечения кандидатов из одного из источника слишком высокая, и понимаем, что данный источник подбора персонала в нашем случае не рентабелен. Здесь надо разбираться более глубоко, так как есть несколько причин, почему стоимость привлечения кандидатов из данного источника высока, например:

- не правильно публикуются, или не публикуются вакансии на данном источнике;
- сотрудники подбора персонала не заходят на данный ис-

точник или совсем им не пользуются;

– при разговоре с соискателем не правильно фиксируется источник подбора.

2. Полный расчет стоимости. Его еще называют ROI. За все время своей работы в массовом подборе данный расчет я встретила один раз и как раз в ресторанном бизнесе, а именно в ресторанах полного цикла. В данный расчет включаются все затраты на поиск персонала, как прямые, так и косвенные затраты. Формула расчета:

$$\text{Стоимость кандидата} = \frac{\text{ФОТ} + \text{стоимость рабочих мест}^* + \text{телефония}^{**} + \text{затраты на источники подбора}}{\text{Количество трудоустроенных сотрудников}}$$

* в стоимость рабочих мест входит – аренда помещения, программное обеспечение, телефония, стоимость интернет трафика и т.п.

**телефония – в данном случае это оплата мобильной связи сотрудников отдела подбора

Стоимость при таком расчете не должна превышать 6000 рублей, если же показатель превышен, то, скорее всего у Вас превышен штат сотрудников отдела подбора персонала. Либо, как было указано выше, Вам необходимо провести ряд мероприятий, чтобы понять, на каком этапе воронки подбора персонала происходит понижение показателей, и в связи с этим стоимость одного кандидата завышена.

Какую формулу расчета использовать Вам – зависит от принятой в Вашей организации финансовой политики. Данные формулы, как мы видим, можно использовать и внед-

рять. Нет правильного, или не правильного способа расчета стоимости одного кандидата.

Мотивация сотрудников отдела подбора персонала

В данной главе мы разберем различные способы мотивации для ресторанов полного цикла и для ресторанов быстрого обслуживания. Мотивацию сотрудников отдела подбора персонала прописываем в зависимости от основной задачи, которую ставит бизнес перед отделом подбора персонала.

Согласитесь, это очень сложный всегда вопрос, который всегда стоит перед нами. Мы всегда думаем о том, как правильно прописать мотивацию сотрудников отдела подбора персонала, да так, что бы она действительно работала, и сотрудники добивались ее выполнения. Плоха та мотивация, которая прописана в документе, а ее ни разу не выполнил, ни один сотрудник отдела подбора персонала, либо выполняли, но очень редко. Сотрудники должны видеть, что их мотивация достижима и выполняма.

В ресторанном бизнесе нельзя в мотивацию сотрудников включать такие показатели, как:

- количество дошедших соискателей на собеседование в рестораны;
- количество вышедших на стажировку кандидатов;
- количество оформленных сотрудников (без привязки к другому показателю).

Окладная часть сотрудников отдела подбора персонала должна составлять максимум 70% от всего общего его возможного дохода. Например, возможный доход Вашего сотрудника отдела подбора составляет 40 000 рублей. При этом окладная часть должна составлять максимально 28 000 рублей, а остальные 30%, то есть 12 000 рублей – это его мотивационная часть, которую он может заработать при выполнении своих показателей. Мне, конечно, больше нравится формула расчета дохода сотрудника 50/50, но если мы пришли в компанию, где уже принята определенная мотивация, мы отталкиваемся от той системы, которая принята, а в дальнейшем уже постепенно ее меняем.

Часто в ресторанном бизнесе сотрудники отдела подбора персонала не привязаны, к какой либо мотивации и получают только свой оклад. Для меня это плохо, так как замотивировать действующих сотрудников на выполнение и перевыполнение своих показателей уже становится сложнее, и тогда необходимо разработать не материальную мотивацию сотрудников.

Если компания гибкая к изменениям, то лучше разработать, защитить перед директором по персоналу новую мотивацию сотрудников отдела персонала. При этом внедрение ее будет поэтапным, вначале я им показываю на их примере, сколько они могут получать при новом расчете заработной платы (соответственно новая мотивация должна немного превышать привычный оклад), и сколько они бы они полу-

чали без внедрения, то есть сопоставляю данные суммы с их привычным окладом. Таким образом, при внедрении новой системы мотивации первый месяц мы не рассчитываем по новой системе мотивации, а на примере выполненных показателей сотрудников за данный месяц, показываем, как теперь будет рассчитываться их заработная плата. А вот уже со второго месяца заработную плату рассчитываем полностью по новой системе. Через несколько месяцев, обычно я делаю это раз в квартал, мотивацию пересматриваем и по аналогичной схеме, опять ее внедряем. Это делается для того, чтобы сотрудники ни привыкали к выполнению текущей, а всегда стремились перевыполнить свои показатели.

Не забываем, чтобы выполнить любую мотивацию, сотрудники отдела подбора персонала должны обязательно выполнять свою воронку подбора, а Вы, как руководитель, обязаны ее отслеживать и направлять сотрудников на точное выполнение всех показателей, помогать и подсказывать, как лучше делать.

Нельзя просто внедрить мотивацию и сидеть ждать, когда же мы выйдем на показатели, которые хочет видеть от нас бизнес. Вы должны постоянно отслеживать все показатели и быстро реагировать на изменения, проводить сразу необходимые для улучшения показателей мероприятия.

Давайте теперь на примерах разберем возможные мотивации, которые я внедряла в ресторанном бизнесе.

Мотивация сотрудников отдела подбора персонала, ра-

ботающих в ресторанах быстрого питания

Для начала разберем мотивацию в отрасли ресторанного бизнеса. Для данной отрасли характерно, что клиенты хотят быстрого обслуживания, а соответственно персонал в необходимом количестве всегда должен присутствовать на точке. Так же бизнес ставил задачу не только перед отделом подбора персонала, но и перед директорами ресторанов – уменьшение текучести персонала.

Соответственно, мы понимаем, что два основных показателя в мотивации сотрудников будут:

1. Укомплектованность ресторанов в течение месяца.

Данный показатель мы обсудили с руководителями групп ресторанов и договорились, что идеальным показателем будет 90% средней укомплектованности в течение месяца. Данный показатель позволяет не терять клиентов ресторанов, а так же быстро обслуживать посетителей. Расчет данного показателя производился следующим образом:

Ресторан 1 – укомплектованность март

число	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Итого
штат	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	210
факт	7	7	5	6	7	6	6	7	4	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	4	5	5	6	7	7	188	
средняя укомплектованность в течение месяца																														89,5%	

В примере указано, как рассчитывается данный показатель «укомплектованность» в одном ресторане. Таким образом, мы учитываем укомплектованность ресторана не только в начале, или в конце месяца, а именно среднюю в течение

ние всего месяца. Штат ресторана в течение месяца у нас не меняется, а вот факт меняется в течение месяца. Так же очень хорошо видана работа менеджера по персоналу, насколько быстро он реагирует на изменения фактического количества, работающего персонала, и закрывает потребность персонала.

Соответственно, у специалиста по подбору персонала не один ресторан, за укомплектованность, которого он отвечает, и мы аналогичным способом мы просчитываем среднюю укомплектованность всех ресторанов. Если хотя бы в одном ресторане, который закреплен за данным специалистом средняя укомплектованность в течение месяца менее 90%, то премию он не получает. Например, за специалистом, закреплено 10 ресторанов, в 9 ресторанах укомплектованность 90 и выше%, а в одном 88%, то премию мы не выплачиваем.

Обязательно делите рестораны между менеджерами по персоналу, когда они знают за, что конкретно отвечают, тем эффективнее они работают. Если этого не делать, то они не будут закрывать потребность в персонале в проблемных ресторанах, а направлять персонала только в те рестораны, в которые соглашаются прийти соискатели. Деление лучше делать по территориальному признаку. Например, город разделить условно на три равных части – это очень эффективно сказывается на работе, как отдельного специалиста, так и отдела в целом. Да и оценить работу конкретного менеджера будет намного легче.

Если Ваше руководство настаивает, что бы в мотивации сотрудников, была общая ответственность за укомплектованность всех ресторанов, то добавьте этот показатель как дополнительный при расчете премии. Таким образом, у Вас появятся уже два показателя в системе мотивации – это укомплектованность территории, закрепленной за конкретным менеджером, и общая укомплектованность всех ресторанов в сети. Хотя я считаю, что за общий показатель укомплектованности ресторанов в сети может и должен отвечать только руководитель отдела подбора персонала. Поэтому не советую в мотивацию менеджера по подбору персонала включать второй показатель – общая укомплектованность ресторанов сети.

2. Текучесть персонала на закрепленной территории.

Для того, что бы выставить показатель по данному пункту, Вам необходимо выяснить среднемесячную текучесть во всех ресторанах сети. Допустим, среднемесячная текучесть персонала составляет 45%. Тогда выставляете показатель не более 40% текучести персонала на закрепленной территории. Данный показатель должен периодически пересматриваться. Как только данный показатель начинают выполнять все сотрудники отдела подбора два месяца подряд, показатель меняется и ставится следующая планка, которую мы так же пересматриваем через определенное время, при выполнении тех же условий. Делаем это до тех пор, пока Вы не достигнете тех показателей, которые считается нормой в ре-

сторанном бизнесе, или которых хочет видеть Ваше руководство.

Не включайте общий показатель текучести персонала по всей сети в мотивацию сотрудника отдела подбора персонала, это все-таки показатель, за который должен отвечать руководитель отдела.

При внедрении данного показателя Вы одновременно внедряете его и для директоров ресторанов. Согласитесь, не всегда на текучесть персонала может повлиять менеджер по персоналу, а вот если и директор ресторана и специалист будут в этом заинтересованы, Вы быстро добьетесь необходимого результата.

Таким образом, мы с Вами рассмотрели два основных показателя мотивации сотрудников отдела персонала в ресторанах быстрого питания. Как выглядит данная система мотивации – указано в таблице ниже. Вес данных показателей я бы поставила одинаковый 50/50, так как данные показатели важны одновременно. Так же, когда в мотивации всего два показателя, необходимо сделать акцент, что для получения минимальной премии необходимо выполнить хотя бы один показатель. Таким образом, если менеджер выполнил один показатель, допустим укомплектованность, а показатель по текучести персонала не выполнил, то он получает только премию за один показатель, а вот если он выполнил все два показателя, то соответственно получил премию за оба показателя.

Пример мотивации сотрудников отдела подбора персонала

Название показателя	Количественный показатель	Вес премии	Сумма премии
Средняя укомплектованность	90%	50%	6 000 рублей
Текучесть персонала	40%	50%	6 000 рублей
Итого премия			12 000 рублей

Мотивация сотрудников отдела подбора персонала, работающих в ресторанах полного цикла

Обычно в данном бизнесе у менеджеров по подбору персонала нет прописанной мотивации, и они получают только оклад. Но они занимаются таким же массовым подбором, как и сотрудники в ресторанах быстрого питания, поэтому лучше внедрить мотивацию специалистов отдела подбора персонала.

Какие задачи стоят перед данной моделью бизнеса в ресторанной отрасли? Это качество еды, качество обслуживания и основное – что бы клиенты возвращались в данный ресторан и становились постоянными посетителями.

Конечно, исходя из этого, очень важно, что бы персонал всегда был в необходимом количестве в ресторане, данный персонал был обучен, текучесть персонала так же должна быть низкая. В ресторанах полного цикла количество штатных единиц очень часто меняется, связано это, в первую

очередь, с явно выраженной для данной отрасли бизнеса сезонности. Для территориальных управляющих важен показатель не укомплектованности, а количество открытых вакансий в определенном ресторане и в целом на территории. Это важно и для бизнеса в целом.

Можно прописать аналогичную мотивацию, как и для ресторанов быстрого питания, но она не будет эффективна. Поэтому зашиваем показатели укомплектованности и текучести персонала в мотивацию сотрудников иначе, а именно не процентными показателями, а количественными показателями.

Остановимся так же на двух основных показателях, которые необходимо включить в мотивацию. За каждым сотрудником отдела подбора персонала закрепляется определенное количество ресторанов. Здесь лучше делать деление по территориальному управляющему, так как они сильно заинтересованы в персонале в ресторанах, и они так же могут общаться с менеджером по персоналу. Согласить, удобней если у менеджера по персоналу один территориальный управляющий, чем несколько. Тем более, как и у всех руководителей, так и у территориальных управляющих существуют свои методы в управление персонала. Если Вы видите, что количество вакансий низкое, то тогда можно за одним специалистом по подбору персонала, закрепить двух, или трех территориальных управляющих. Обычно к этому приходим, как только начинаем выполнять плановые показатели и по-

степенно оптимизируем количество персонала в отделе подбора.

Итак, давайте разберем показатели, которые мы включаем в мотивацию сотрудников:

1. Количество открытых вакансий на закрепленной территории.

Данный показатель мы выставляем в планы ежемесячно, с корректировкой, так как в зависимости от сезонности, смены директоров показатель постоянно меняется. Если же территория стабильна, то показатель просто уменьшается, с целью мотивации сотрудника отдела к улучшению показателей.

Например, у менеджера по подбору персонала в работе по его территории 60 вакансий, на следующий месяц Вы ставите ему уже в план 50, потом 40 и т.д. При условии, что территория стабильная, и больших изменений на ней не происходит. А вот если на закрепленной территории произошла смена директоров в двух и более ресторанах, а такие случаи бывают, как показала моя практика, то мы корректируем план. Например, мы оставляем в плане по открытым вакансиям, удержать ту же планку 60 вакансий. Либо ставим ему чуть повышенную, или чуть пониженную планку по количеству открытых вакансий. Здесь необходимо отталкиваться от текущей ситуации.

При этом данный показатель мы фиксируем еженедельно и, как выполненный показатель берем средний показатель в течение месяца. Ниже при-

веден пример, как это фиксирует-

ФИО	1 неделя	2 неделя	3
Рекрутер 1	25	20	
Рекрутер 2	8	12	
Рекрутер 3	18	20	

ся.

Вы еженедельно, наверняка, отправляете общую отчетность по открытым вакансиям в сети, берите эти данные и для просчета данного показателя. Если же Вы не отправляете отчетность еженедельно, выберете определенный день недели, когда Вы будете фиксировать показатели, при этом об этом необходимо и сказать Вашим сотрудникам, что бы в дальнейшем не возникали вопросы, откуда Вы взяли эти данные.

2. Количественный показатель разницы между принятыми и уволенными сотрудниками.

Данный показатель показывает насколько быстро, сотрудник отдела подбора персонала подбирает, подходящих сотрудников на замену тем, которые увольняются. Его хорошо использовать, когда Вам необходимо, допустим, заменить всех сотрудников с гражданством СНГ, на сотрудников с гражданством РФ, или идет смена директоров ресторанов, и мы понимаем, что он начал менять сотрудников. Если у Вас внедрена система мотивации и внедрять ее не планиру-

ется, то Вы можете внедрить этот показатель как один из способов оценки работы сотрудников отдела подбора персонала.

В зависимости от Вашей укомплектованности ресторанов и других задач, которые перед Вами поставило вышестоящее руководство, Вы выставляете какую разницу Вы хотите получить при выполнении данного показателя:

- от 0 до 5 – ситуация по укомплектованности в ресторанах стабильна;
- от 5 до 15 – происходит постепенная частичная замена сотрудников, но не критичная нехватка в персонале;
- от 15 до 25 – срочные замены сотрудников, или острая нехватка в персонале.

Фиксируется данный показатель раз в месяц, после закрытия приема в отделе кадров (есть определенный день, после которого на прием сотрудники в текущем месяце не принимается, так как отдел кадров месяц закрыл). Я фиксирую это следующим образом:

ФИО	План	Принято	Уволено	Факт
Рекрутер 1	5	26	20	6
Рекрутер 2	15	35	32	2
Рекрутер 3	10	45	33	12

Это пример фиксации результатов, Вы же можете использовать удобную для Вас форму. Либо сразу же включать данные в основную таблицу мотивации сотрудников для про-

счета. Я же веду статистику на ежедневной основе, что бы сотрудники так же видели, как идет выполнение их показателей.

Пример мотивации сотрудников отдела подбора персонала

Название показателя	Количественный показатель	Вес премии	Сумма премии
Количество открытых вакансий	Выставляется ежемесячно	70%	8 400 рублей
Количественная разница между принятыми и уволенными	Выставляется ежемесячно	30%	3 600 рублей
Итого премия			12 000 рублей

Вы заметили, что я не указала количественный показатель. Его я прописываю в положении по мотивации труда, по каким условиям и при каких обстоятельствах какой показатель я выставляю как плановый. Так же вес первого показателя у меня указан 70%. Это связано с тем, что для данного бизнеса основным показателем является именно количество открытых вакансий. При этом я делаю акцент, что бы получить минимальную премию необходимо выполнить обязательно первый показатель. Если первый показатель не выполнен, а второй показатель выполнен, то премия не выплачивается.

Итак, мы с Вами разобрали основные моменты в материальной мотивации сотрудников отдела подбора персонала

в ресторанном бизнесе. Мотивация сотрудников, занимающихся массовым подбором персонала, должна быть прозрачной и не перегруженной формулами. Они должны видеть и понимать, как рассчитывается их премия, а также видеть на ежедневной основе на каком этапе они находятся при выполнении показателей премии.

Кроме материальной мотивации на данный момент активно используется нематериальная мотивация. Давайте с Вами разберем, какие ее элементы можно внедрить в ресторанном бизнесе.

Нематериальная мотивация сотрудников отдела подбора персонала

В основном в массовом подборе персонала работают сотрудники, которые только начали свой трудовой путь, либо с минимальным опытом работы в данной сфере. В связи с этим данных сотрудников можно хорошо замотивировать и нематериально. Я не буду разбивать здесь ресторанный бизнес по отраслям, так как моя практика показала, что данная нематериальная мотивация одинаково работает в ресторанном бизнесе.

Итак, какую нематериальную мотивацию я использую в своей работе. Я стараюсь не использовать много элементов, так как сотрудник может запутаться в них:

1. Лучший сотрудник месяца в отделе

Данная мотивация напрямую связана с выполнением сотрудниками их KPI, мы смотрим, кто выполнил все показате-

тели и выполнил их лучше других. Данного сотрудника на общем месячном совещании отдела подбора персонала, где мы подводим итоги прошедшего месяца, хвалим, и если у Вас в компании это принято, дарим грамоту лучшего отдела или сотрудника месяца.

Вы можете подумать, что данная мотивация сейчас не актуальна, но как показала моя практика сотрудникам важно быть лучшими, и им приятно быть выделенными по результатам работы среди всех сотрудников отдела. Когда в последний раз мы внедряли данную систему, она нам дала отличный толчок в улучшении показателей.

Единственный минус данной мотивации: если более трех раз подряд лучшим сотрудником становился один и тот же сотрудник, то она перестает работать в нужном для Вас ключе. Сотрудники прекращают бороться за лучшие результаты, так как начинают думать, что зачем стремиться, все равно лучшим сотрудником будет Оля.

2. «Доска почета»

Это не та «доска почета», как Вы могли подумать. Это доска с фиксацией результатов Ваших сотрудников. Где Вы ежедневно фиксируете результаты сотрудников по отношению к выполнению плана. Так же, как дополнительный показатель, на доске результатов я прописываю процент выполнения всей воронки по подбору персонала, который еще и показывает, насколько эффективно работает специалист отдела подбора. Таким образом, у Вас получается рейтинг со-

трудников, а так же Вы визуализируете результаты работы сотрудников. Визуализация результатов всегда способствует тому, что бы сотрудники могли улучшить свои результаты.

На доске мы, в зависимости от смены результатов работы сотрудников, меняем их местами, то есть вверху у нас указан сотрудник с лучшими результатами, внизу, соответственно, сотрудник с худшими результатами. Таким образом, у Вас постоянно меняется лидер данной таблицы.

Если у Вас есть возможность цветовыми зонами выделить сотрудников, то обязательно сделайте это, так как это помогает видеть, кто отстает по показателям, кто их выполняет в норме, а кто выполняет показатели средне. Это как метод светофора, о котором я писала в главе «воронка подбора персонала».

3. Грамоты по результатам работы за год

Это не грамота как указано в п.1, это «смешные» грамоты, такие как:

- «за креатив в разговорах»;
- «виртуоз разговоров»;
- «царица приглашений»;
- «профессор возражений» и т.п.

Придумать можно различные название, те, которые нравятся Вам, а лучше совместно с сотрудниками отдела провести мозговой штурм и придумать различные названия для данных грамот. Сотрудники активно включаются в данный процесс, и периодически в отделе Вы будете слышать разго-

воры о данных грамотах.

Периодичность вручения данных грамот можно сделать любой, хоть еженедельно вручайте. Это решать только Вам.

4. Льготы трудовой дисциплины.

Очень хорошая нематериальная мотивация всем хочется в пятницу уйти на час пораньше, либо получить раз в месяц один оплачиваемый выходной. За что сотрудник получит данную льготу в отделе, вы можете решить сами. Я же люблю отпускать сотрудников, которые выполнили воронку подбора персонала за неделю на 100 и более процентов, на 1 час пораньше. Все хотят уйти и борются за данную возможность до последнего.

Таким образом, мы рассмотрели только 4 примера нематериальной мотивации, которые я внедряю в своем отделе, на самом деле Вы должны внедрять ту нематериальную мотивацию в отделе, которая будет интересна Вашим сотрудникам, и они будут стремиться выполнять показатели.

Геймификация для отдела подбора персонала

Учитывая, что в отделах подбора персонала в основном работают молодые, активные сотрудники поколения Z. Поколение, которое трудно мотивировать и вовлекать в рабочие процессы, которое в основном сидит в телефонах и сильно зависит от гаджетов.

Их основное отличие от других поколений:

– Они рано выходят на рынок труда, чаще всего сразу же после окончания школы, а институт они выбирают с заоч-

ной или вечерней формой обучения, так как хотят заработать деньги;

– Они рано начинают вести общественную жизнь и деятельность;

– Они самостоятельны и интернет им всегда помогает в решении всех вопросах;

– Они трудно заводят друзей;

– Они сложно ориентируются в пространстве;

– **Видеоигры** – это основной их интерес!!!

Поэтому в работу нашего отдела подбора персонала так же необходимо внедрять либо элементы геймификации, либо целиком периодически проводить геймификацию для отдела. Я вывела данную тему из темы нематериальной мотивации, так как геймификация может содержать элементы материальной и элементы нематериальной мотивации одновременно.

Когда необходимо внедрять геймификацию в отделе подбора:

1. Эффективность и результативность отдела необходимо поднять;

2. Сотрудники начали перегорать и необходимо поднять корпоративный дух и дух соперничества в отделе.

При внедрении элементов геймификации Вам необходимо понять, какая игра их раззадорит, и за какой приз они действительно будут бороться. Можно, конечно, провести собрание и задать напрямую данные вопросы, но тогда эле-

мента неожиданности и интереса при внедрении игры Вы не получите. Поэтому обратите внимание на то, что интересует Ваших сотрудников, какие увлечения у них есть, какие фильмы или игры активно обсуждают сотрудники отдела.

Геймификацию нельзя проводить по аналогии других компаний, а так же нельзя проводить ее постоянно. Сотрудникам может надоесть постоянно, находиться в игре. Также, слишком короткая игра может не принести необходимый для Вас результат, а при слишком длинной игре им может надоесть играть в одно то же. Для поколения Z важна вовлеченность, быстрая переключаемость, разно-плановость задач. В связи с этим игра должна вовлекать сотрудников, при этом они должны понимать, что задачи с каждым ходом игры могут усложняться, либо они не повторяются. То есть сотрудники не должны догадываться о следующем шаге, который им придется сделать при игре, тогда вовлеченность в игре будет большая.

Срок, на который необходимо запускать игру зависит от сроков, поставленных перед Вами задач. Но не запускайте геймификацию на неделю, как минимум ее необходимо проводить месяц, идеальный срок – 3 месяца.

Приз для победителей должен быть существенным, а не тот который сотрудники могут позволить купить себе с одной своей заработной платы. Например, главный приз – сотовый телефон стоимостью 8 000 рублей, сотрудникам данный приз не будет интересен, так как их сотовые действующи-

щие телефоны могут быть дороже. Или Вы предлагаете билет в театр, или билеты в кинотеатр, либо посещение какой-то экскурсии и т.д., а сотрудникам эти призы не интересны.

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.