

"Растим профессионалов: система обучения и развития персонала в

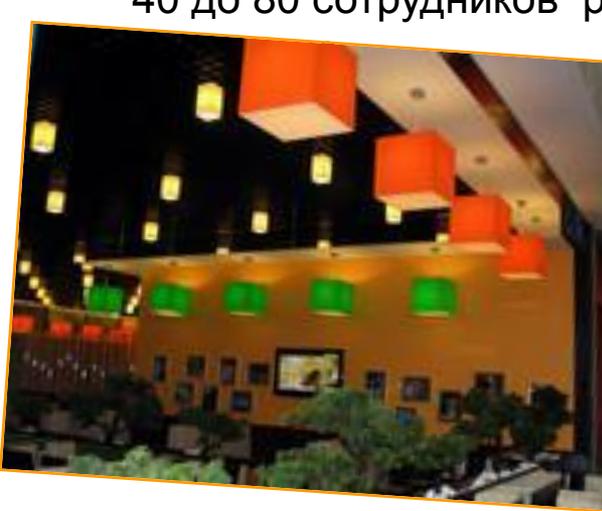


СУШИЯ - ЭТО

- ✓ Самая динамично развивающаяся и одна из самых больших национальных сетей среди японских ресторанов в Украины (первый ресторан открыт в 2006)
- ✓ СушиЯ – один из самых успешных ресторанных проектов в Украины

На 1 января 2012г.

- ✓ 27 ресторанов в Украине
- ✓ 15 в Киеве
- ✓ Команда СушиЯ - это более 1350 сотрудников, от 40 до 80 сотрудников работают в каждом

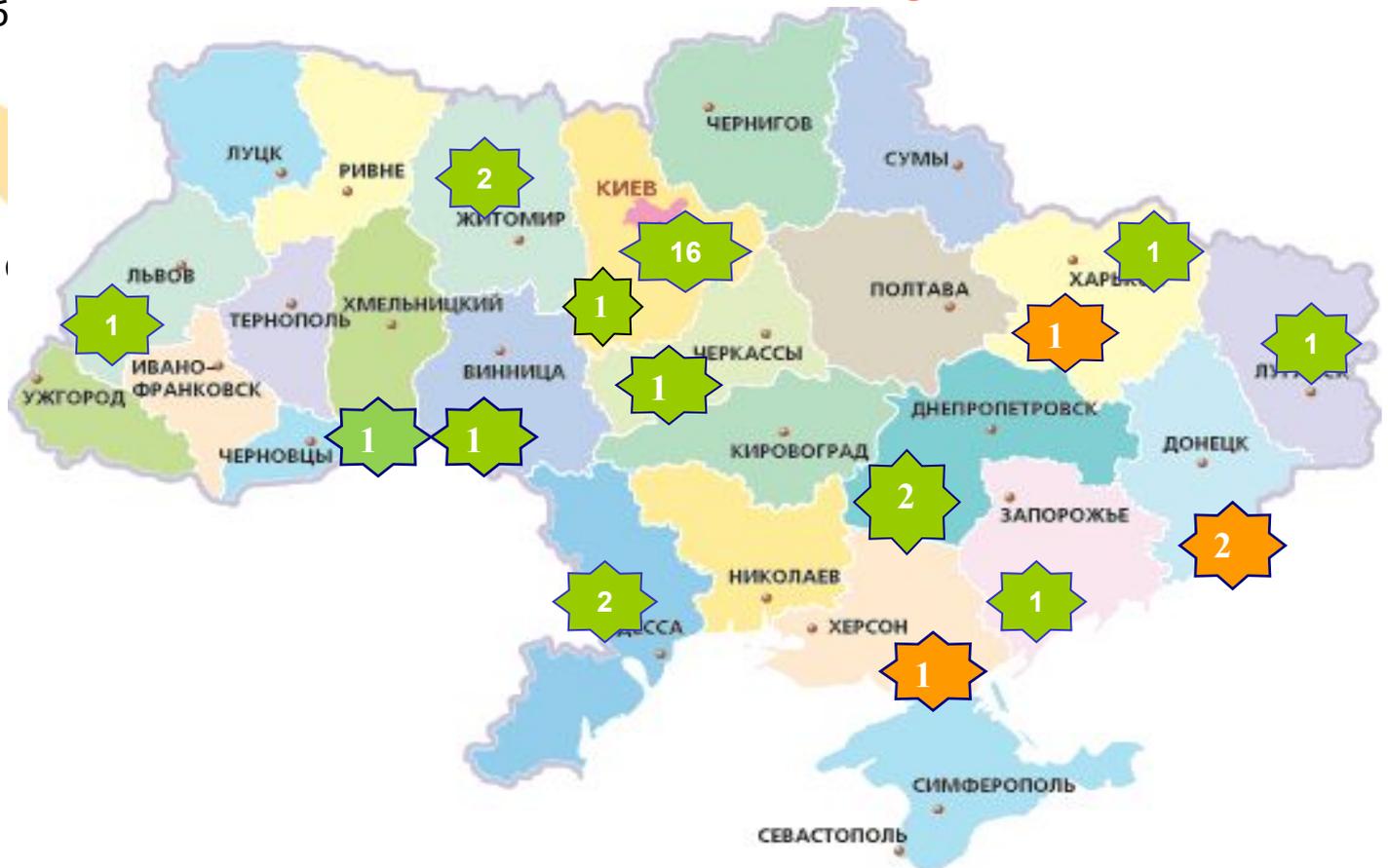


ГЕОГРАФИЯ СушиЯ

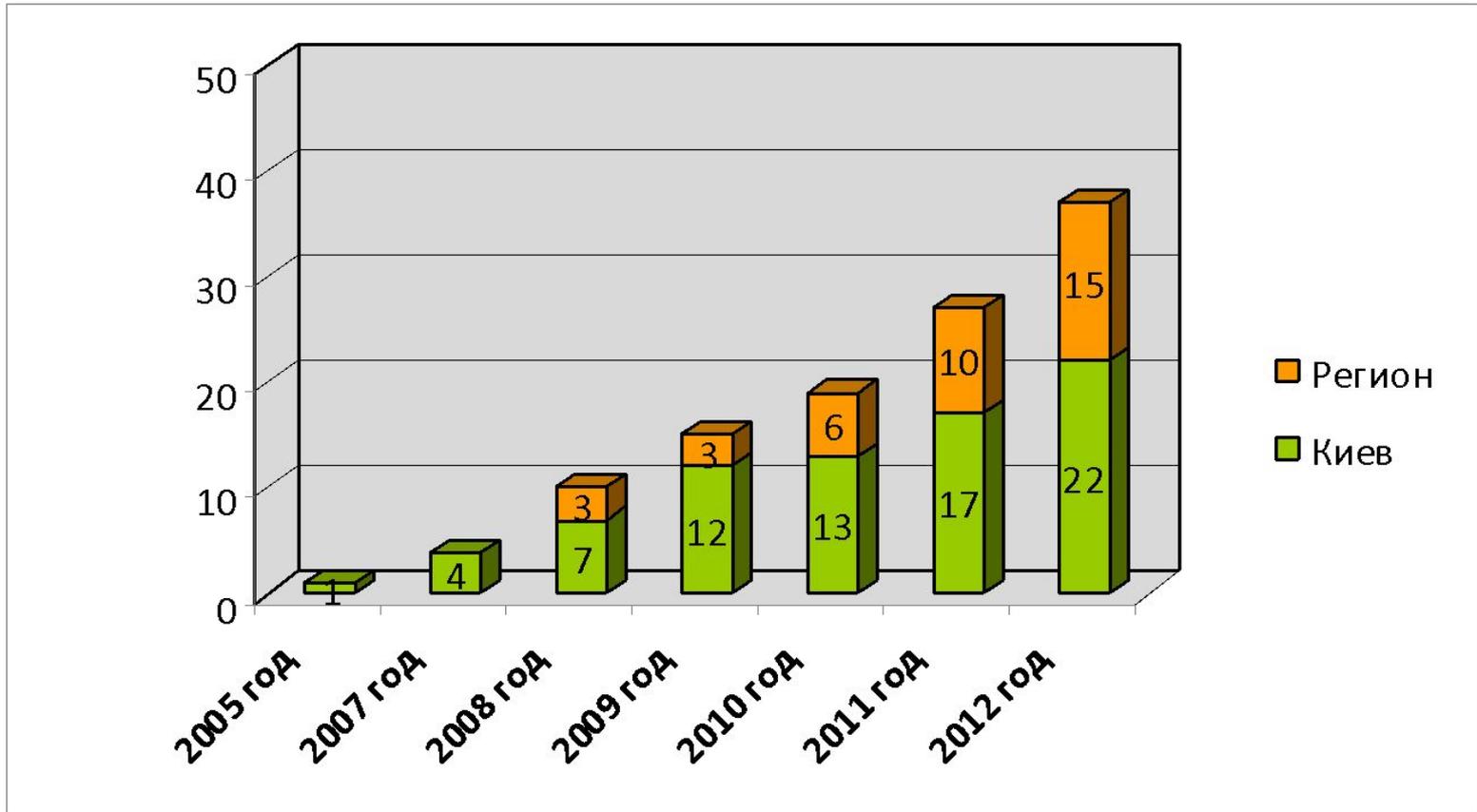
Киев:

1. Ул. Московская, 34-б
2. Ул. Щорса, 44
3. РЦ Блокбастер
4. Ул. Городецкого, 2
5. Пр. Победы, 3а
6. Ул. Б.Житомирская, 1
7. Ул. Бассейная, 5Б
8. Пр. Григоренко, 26
9. Ул. Грушевского, 4
10. ТРЦ Дрим Таун
11. Ул. Малышка, 3в
12. ТРЦ Sky Moll
13. РЦ "Ультрамарин"
14. Арена Сити
15. ТРЦ Дрим Таун 2
16. ТЦ Дарница
17. ТЦ Глобус
18. Харьков
19. Луганск
20. Запорожье
21. Одесса (2)
22. Львов
23. Черкассy
24. Днепропетровск (2)

25. Борисполь
26. Винница
27. Житомир
28. Черновцы



Динамика развития



STAFFING PLAN 2012

План открытий

План набора

Киев	7	Директор	9
		Менеджер	22
регион	5	Директор	6
		Менеджер	8

Основные принципы системы профессионального развития

- Прозрачность системы
- Непрерывный рост (полугодичные цели по профессиональному развитию)
- Акцент: обучение «на процессах» (on-job training)
- Объективность оценки результатов (Assessment Center, оценка по целям)
- Высокая динамика роста (1 год – средний срок пребывания на одной позиции)

Развитие линейного персонала



сушиЯ

ТВОЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ

Необходимые условия для продвижения



КОНСУЛЬТАНТ

- PDS Директора - оценка 3 (значительные результаты) и выше
- Опыт открытия ресторанов
- Прошел ротации нескольких объектов с повышением уровня сложности задач.
- Хорошие навыки работы с массивами данных.



ДИРЕКТОР

- PDS Менеджера – значительные результаты и выше
- Прошел полный цикл выполнения вторичных обязанностей
- Опыт открытия ресторана в составе группы запуска
- Прошел курс «Управление рестораном»



МЕНЕДЖЕР

- Прошел курс подготовки на Менеджера -
- Оценка удовлетворительна (финальный тест)
- Прошел курс «Управление сменой»



СУ ШЕФ РЕСТОРАНА

- Подтвердил 4 категорию квалификации
- ОРС – превосходно, отлично
- КЛН – средний за 3 месяца – 100%
- Прошел курс «Управление кухней»

МЕНЕДЖЕР СТАЖЕР

- ОРС – превосходно, отлично
- КЛН - средний за 3 месяца – выше 90 %
- Оценка личных и профессиональных качеств – выше 3 баллов.
- Стаж работы в СушиЯ – более 6 мес.



Официант-Инструктор

Официант

Бармен

Кассир

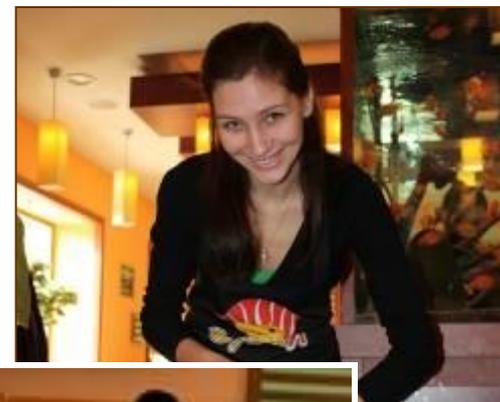
Старший смены производства

Суши-повар
Повар



Программа «Мастерская лидеров»: кадровый резерв менеджмента

- Подача заявок на участие от директоров ресторанов
- Assessment Center
- Welcome Training для отобранных кандидатов
- Программа обучения
- Принятие решения по вступлению в должность



Ассесмент центр

**Ответствен
ь
за результат**

**Лидерство, решительность.
Организаторские способности, планирование
Логическое мышление**

**Хороший
наставник**

**Способность к наставничеству
Умение работать в команде**

**Действует
в интересах
системы**

**Лояльность к компании
Ориентация на клиента**

**Эффективное
общение**

**Коммуникативные качества
Позитивность и доброжелательность**

**Изменения,
инновации**

Креативность и гибкость мышления

План обучения

Первый модуль обучения

СУШИ –
ПОВАР

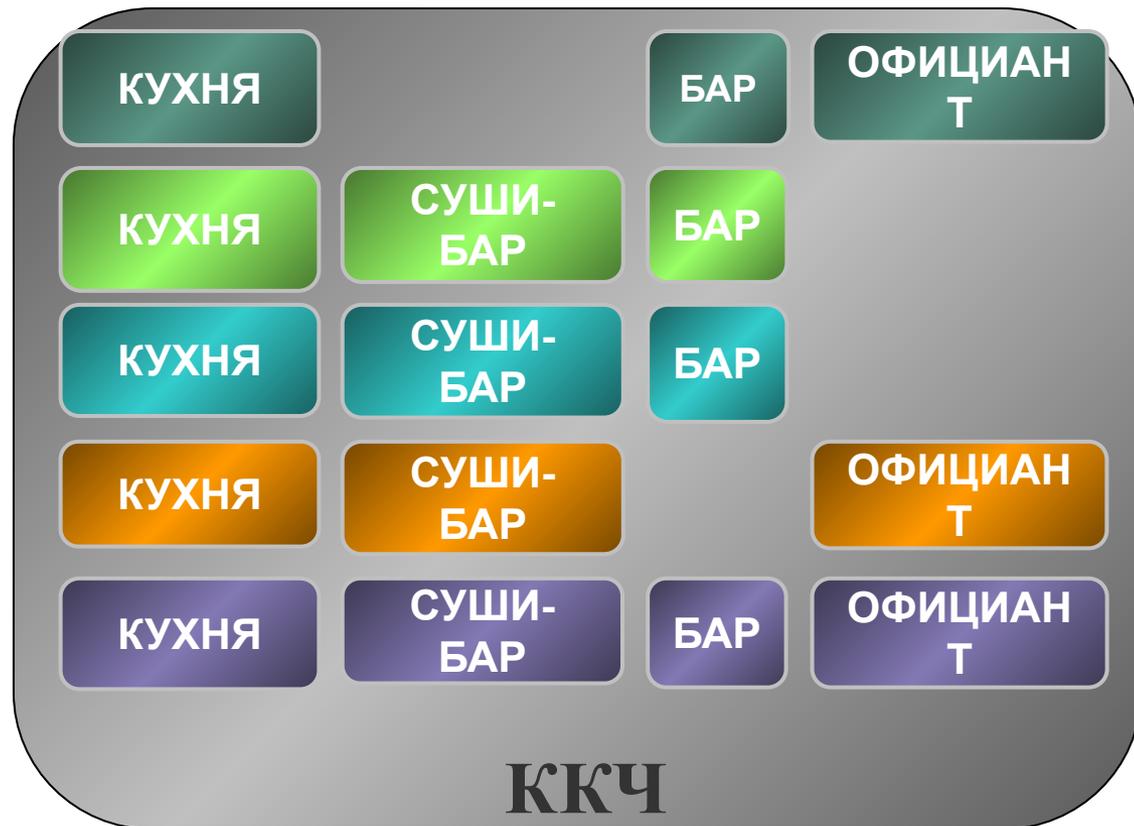
ИНСТРУКТО
Р

ОФИЦИАНТ

БАРМЕН

КАССИР

ВВЕДЕНИЕ В
ДОЛЖНОСТЬ



24 часа

32 часа

16 часа

80 часов

Развитие менеджеров



Инструменты:

- ✓ Индивидуальный план развития
- ✓ Ротации на другие рестораны
- ✓ Кросс-функциональные рабочие группы
- ✓ Общесетевые проекты
- ✓ Индивидуальная программа развития операционного консультанта
- ✓ Management Development Program

Система оценки менеджмента

PDS - комплексная система развития рабочих показателей и профессиональных навыков, применяемая к Консультантам, Директорам и Менеджерам ресторанов.

Цели PDS:

- сфокусировать усилия каждого сотрудника на достижении ключевых результатов;
- Регламентировать порядок постановки и оценки выполнения целей;
- Оценить уровень индивидуального развития значимых для компании компетенций, определить потребности в развитии для каждого
- Оценить управленческие компетенции с целью выявления общих зон развития разработки централизованной Программы развития менеджмента

Структура PDS (3 блока):

2. Оценка результатов
3. Оценка поведения по Движущим факторам
4. Оценка квалификации по управленческим компетенциям



Основная цель проекта

PDS

- Учитывает только индивидуальные результаты и тенденции развития менеджера.
- Оценивает в основном результаты и достижения.
- Уровень развития движущих факторов оценивает только руководитель.
- Оценка по движущему фактору опирается только на описание идеальной модели поведения, что допускает искажение оценки на основании человеческих взаимоотношений.
- Для руководителей разных уровней существует единая форма оценки.

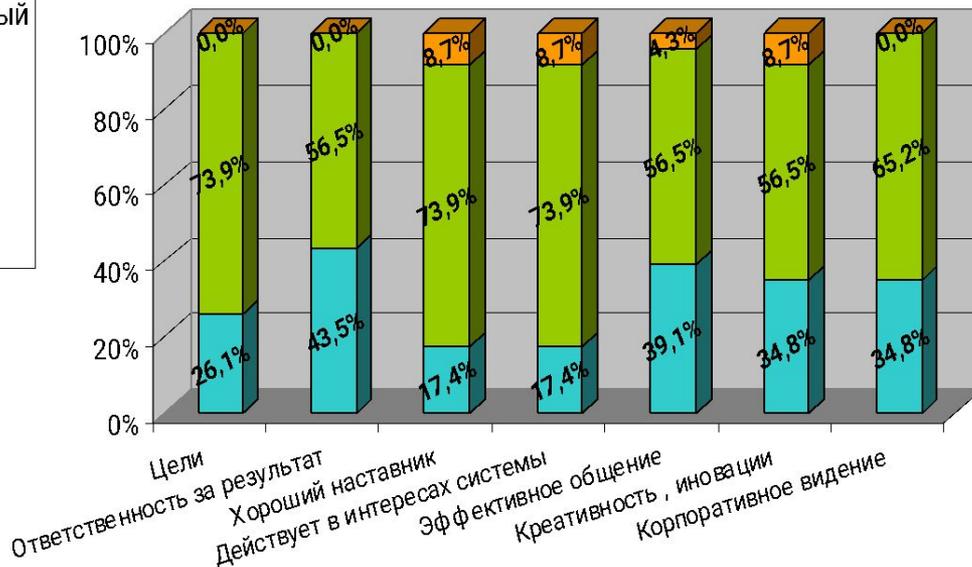
Комплексная форма оценки

- Позволяет определить общие потребности в обучении и развитии менеджмента.
- Оценивает эффективность и потенциал менеджера.
- Оценка движущих факторов включает самооценку и оценку руководителя.
- При оценке руководствуются описанием ожидаемого поведения по каждому уровню оценочной шкалы – единообразию в присвоении оценки.
- Форма оценки учитывает набор компетенций для руководителей разных уровней.

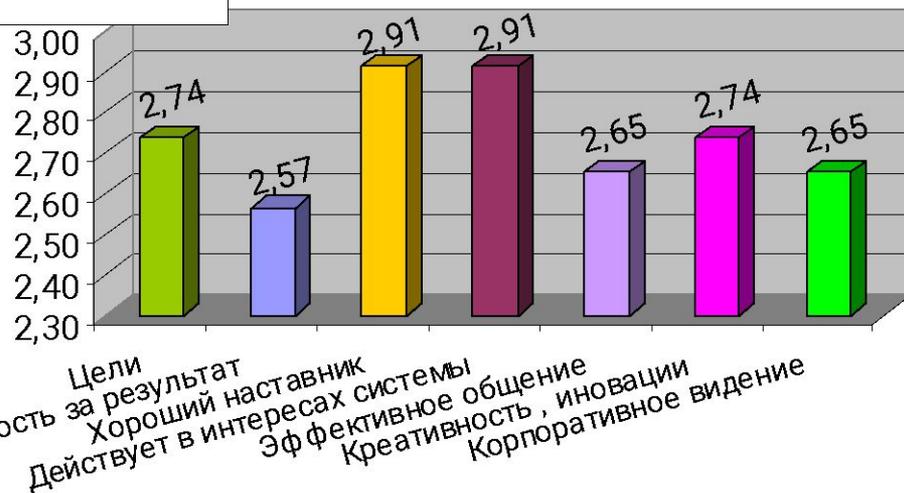
Полученные результаты оценки 2011 данные по директорам

Уровень результативности Менеджмента 2011г

- 4 = Экспертный уровень
- 3 = Базовый уровень
- 2 = Уровень понимания



Оценка достижений менеджмента 2011г (среднее значение)



Матрица профиля компетенций менеджмента



Èèò Microsoft
Excel

Hard Skills	Консультант	Директор	Менеджер
Управление ККЧ	Краткосрочные и долгосрочные решения	Краткосрочные и долгосрочные решения	Управление сменой
Управление людьми	ОС, обучение и развитие директоров	ОС, обучение и развитие менеджеров	ОС, обучение и развитие персонала
Управление продажами	Локальный маркетинг, анализ КП, расчет эффективности, планирование доходной части	Локальный маркетинг, анализ КП, расчет эффективности, планирование доходной части	Внутренние мотивационные акции, управление ср. чеком, анализ видов реализации
Управление затратами	Планирование , анализ и минимизация расходов.	Планирование и анализ расходной части	Соблюдение расходов смены, планирование статьи ВО.
Управление изменениями	Принимает необходимость изменений, предлагает новые подходы		
Управление проектами	Ведение многоступенчатых проектов, бюджет, риски, внедрение, анализ.		
Soft Skills	Поведенческие индикаторы согласно уровню должности		

Принципы организации Центра развития



1. Программа развития направлена на достижение сотрудником соответствия требованиям к квалификации для данной должности (функциональным компетенциям) и достижение соответствия поведению требованиям компании (движущие факторы)
2. Цикл развития менеджера (2 года) включает в себя:

Год первый

- Годичная базовая программа обучения по функциональным компетенциям и движущим факторам (5 мероприятий для менеджеров, 6 – для директоров, до 7 – для консультантов)
- Включение целей по профессиональному развитию в бланк PDS как пост тренинговый контроль закрепления навыка, приобретенного на тренинге.

Год второй

- Обязательное включение в программу обучения мероприятий по компетенциям, оцененным на 1-2
- Не менее 4 обучающих мероприятий в год на сотрудника
- Индивидуальный подбор мероприятий из библиотеки тренингов на основании планов личного развития на пол года в соответствии со следующим правилом:
- Общая оценка по компетенциям до 2, 8 – программу составляет линейный руководитель и согласует с HR
- 2,8 – 3,4 – программа на выбор сотрудника, согласует линейный руководитель в ходе PDS
- 3,5 – 4 – программу составляет операционный консультант, согласует с HR (план развития на следующий уровень)
- Оценочный центр в конце года для всех сотрудников для подтверждения квалификации

Гостеприимство

Гостеприимство - ЭТО
Золотые моменты обслуживания



Чемпионат «Мастер-суши 2011»

- ✓ Прошел в декабре 2011 г.
- ✓ Были определены лучшие суши повара, которые получили именную форму и ценные призы
- ✓ Победитель Чемпионата с 10.03 вступил в должность Консультанта по технологии



День благодарения

Второй год подряд мы поддерживаем традицию благодарить наших ребят за усердную работу в период активных продаж осеннего меню.

Руководители подразделений центрального офиса своими руками готовят торты и угощают работников ресторанов.

Мы высоко ценим труд работников ресторанов Сушия.



Что говорят...великие

Я меняюсь слишком быстро: мое сегодня опровергает мое вчера.

Фридрих Ницше «Так сказал Заратустра»

Если нет дальнейшего роста, значит, близок закат.

Заповедь американских менеджеров:

