

***Павлова Александра Николаевна***

канд. экон. наук, доцент

***Скаленова Людмила Васильевна***

студентка

Гуманитарный институт (филиал)

ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный

университет им. М.В. Ломоносова»

г. Северодвинск, Архангельская область

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

*Аннотация:* в данной научной работе исследователями представлена модель, рекомендуемая к внедрению в организации деятельности официантов, повышающая их мотивацию.

*Ключевые слова:* мотивация, управление персоналом, организация работы официанта.

В прикладном аспекте решение проблемы трудовой мотивации персонала требует системного подхода и должно быть основано на формировании стимулирующей системы вознаграждений материального и нематериального характера, что обеспечивает формирование конкурентноспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации.

В сфере ресторанного бизнеса работники дифференцируются на технический и линейный персонал, а также персонал среднего и высшего руководящего звена.

Рассмотрим подробнее систему трудовой мотивации сотрудников заведений общественного питания в разрезе их должностей.

*Сотрудники нижнего уровня*, к которым относятся мойщики посуды, помощники на кухне, шоферы и грузчики, уборщики – это обычно люди старшего возраста, изредка студенты. Кроме зарплаты и бесплатного питания,

эти люди обучно стремятся к признанию коллектива и начальства. Если они понимают, что являются полноценной частью персонала ресторана, они выполняют свою работу гораздо качественнее и готовы даже работать сверхурочно. Соответственно, правильно выбранная линия поведения с таким сотрудников (регулярный обчен приветствиями, похвала перед коллективом) способна служить серьезной мотивацией.

*Что касается линейного персонала*, т.е. официантов и поваров, то обычно на эту работу приходят молодые люди. Говоря о сегодняшней ситуации на рынке труда в сфере общественного питания, стоит учитывать и серьезную конкуренцию окрывающихся заведений заведений, которые хотят взять на работу самых лучших официантов и готовы предложить им более высокую обпату. Очевидно, что ценные кадры терять нельзя и требуется их мотивировать.

Изначально у всех официантов есть *трудоваa мотивация*. Официант и так заинтересован в качественном обслуживании клиента и получении чаевых, соответственно, он мотивирован работать так, чтобы обеспечить максимальную *наполняемость зала и визиты постоянных гостей*. Задача менеджера, в таком случае случае, – обеспечить нужный психологический климат работнику и подвести его к повышению объема продаж и стоимости чека, что и дает выручку.

Среднее звено персонала представленное администраторами и помощниками директора, уже мотивировано своей высокой должностью. Тем не менее, их работа носит стрессовый характер. Общение с персоналом и гостями, а также другие руководящие обязанности ведут кненормированному рабочему графику. Мотивация для сотрудников среднего звена может выражаться в предоставлении дополнительного выходного или премирование путевкой. *Мотивация непосредственно ресторатора очевидна*: он заинтересован в развитии своего ресторана, в его посещаемости, популярности и процветании.

В данной работе будут рассмотрены кафе «Проекты для друзей» работающие в городе Северодвинске Архангельской области, на территории Центрального Универмага. Все они находятся в одном здании, только на разных этажах.

Такое размещение позволило при открытии двух новых подразделений воспользоваться их размещением и из этого сделать определенную тематику: «Аэропорт» на самом верхнем 5 этаже, и «METRO» – под землей, занимает цокольный этаж.

Для определения эффективности мотивации работников на исследуемом предприятии и степени значения мотивационных факторов, способствующих повышению эффективности их труда, в процессе изучения и анализа личной мотивации труда работников в повышении его эффективности использовалась разработанная Ф. Герцбергом анкета.

Анкетирование проводилось в форме анонимного опроса, в процессе которого была опрошена часть персонала. Ответы работников на предлагаемые в анкете вопросы позволили установить наиболее важные мотивационные факторы и степень их ранжирования для удовлетворения потребностей (рисунок 1 и 2).

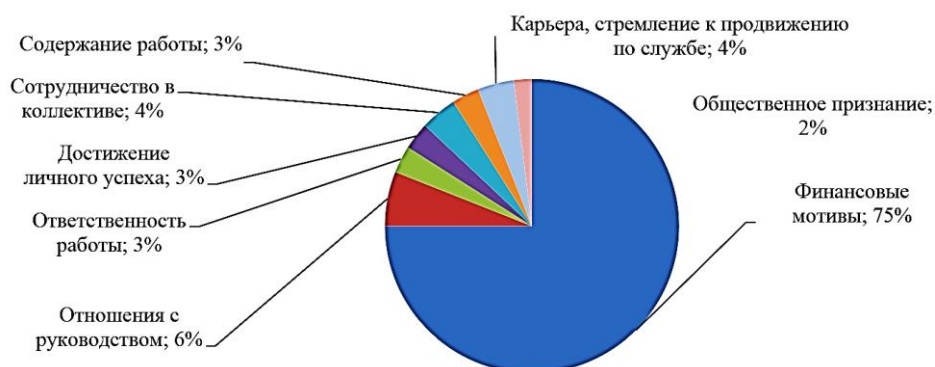


Рис. 1. Первостепенный мотивационный фактор на работе

По результатам анкетирования выявлено, что 75% работников на первое место поставили удовлетворенность заработной платой и методами стимулирования труда; 6% предпочтение отдали стилю, методам управления и отношению с руководством.

Стремление к продвижению по службе и хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе в качестве первостепенного мотивационного фактора отметили 4% соответственно.

Ответственность работы, достижение личного успеха и содержание работы первостепенными посчитали 3% опрошенных соответственно. Общественное признание на первое место поставили лишь 2% опрошенных.

Помимо приведенных вопросов были получены ответы и на другие вопросы. Так, по вопросу, каким формам стимулирования на предприятии уделяется большее внимание, большинство работников отметили, что такими формами являются возможность роста материального вознаграждения (46%), продвижение по службе (23%), возможность профессионального опыта (16%), командообразование (15%) (рисунок 2).

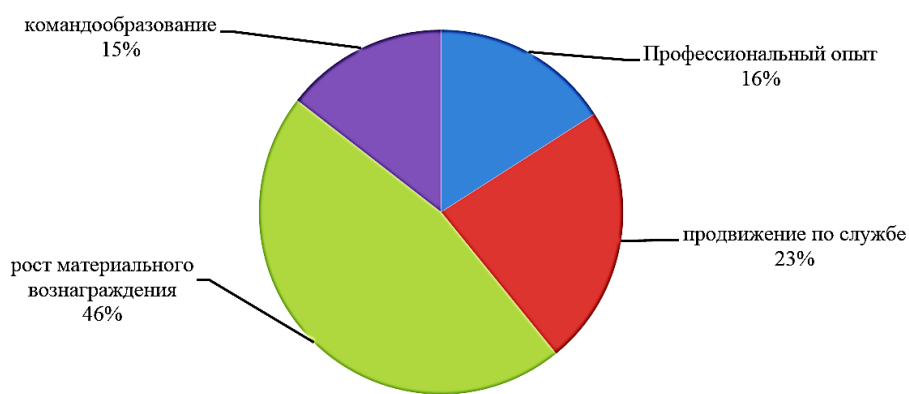


Рис. 2. Формы стимулирования, которым уделяется большее внимание на предприятии

Следовательно, руководство предприятия первостепенное значение придает стабильному материальному вознаграждению за результативность труда и формированию высококвалифицированных специалистов. Решение возникающих проблем на исследуемом предприятии осуществляется, по мнению 72,8% опрошенных, руководителями и сообщается работникам.

Некоторые работники исследуемого предприятия не вполне уверены в стабильности своей работы, чувствуют себя частью коллектива, хотя участвуют не во всех видах деятельности. Они отметили, что в коллективе наличествует атмосфера дружелюбия, сотрудничества, взаимной поддержки, согласия и продуктивности.

Таким образом, анализ личной мотивации труда работников сети кафе «Проекты для друзей» на основе анонимного анкетирования показал, что работники не вполне удовлетворены действующей системой мотивации и стимулирования их труда, но при той же заработной плате не видят разницы в возможности перехода на другую работу.

Решение проблемы трудовой мотивации персонала в сети кафе «Проекты для друзей» требует системного подхода и должно быть основано на формировании стимулирующей системы вознаграждений материального и нематериального характера, что обеспечивает формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации.

Разработка стимулирующей системы вознаграждений в организации общественного питания предполагает:

- привлечение в организацию квалифицированного конкурентоспособного персонала;
- мотивирование сотрудников к более производительному труду, достижению высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);
- стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);
- формирование лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала.

Таким образом, наиболее значимой задачей совершенствования системы мотивации персонала сети кафе «Проекты для друзей» является формирование критериев оценки и установление взаимосвязи между системой мотивации и системой оценки персонала.

Анализ и оценка степени удовлетворенности трудовой деятельностью персонала помогают вовремя выявить наличие «слабых элементов» в структуре управления персоналом, разработать дополнительные формы стимулирования, которые будут способствовать устранению и компенсации факторов трудовой деятельности, наименее удовлетворяющих персонал организации.

В качестве одного из способов оплаты труда персонала применяется переменная форма оплаты труда. Премии (переменная часть оплаты труда), которые можно использовать для мотивации персонала ресторана подразделяются на:

- премии за индивидуальные результаты труда;
- премии за результаты работы группы (подразделения).

Таким образом, высокая отдача от работников в рассматриваемой нами сети кафе «Проекты для друзей» возможна в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно в тех условиях, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей, когда его индивидуальный вклад в работу подтверждается соответствующим размером вознаграждения.

Основным направлением совершенствования всей системы управления мотивацией является обеспечение прямой и жесткой зависимости оплаты труда от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятий.

В данных кафе не отслеживается какие именно работники выполняли тот или иной заказ, кто выполнил работу качественнее и успешней, а кто пренебрег своими обязанностями. Так, штрафы и премии получает весь коллектив, независимо от вклада в работу. Это лишает чувства конкурентности и демотивирует на состоятельность в качестве выполнения обязанностей.

Для реализации данной рекомендации будет необходимо ввести на предприятии систему индивидуальной организации труда официантов.

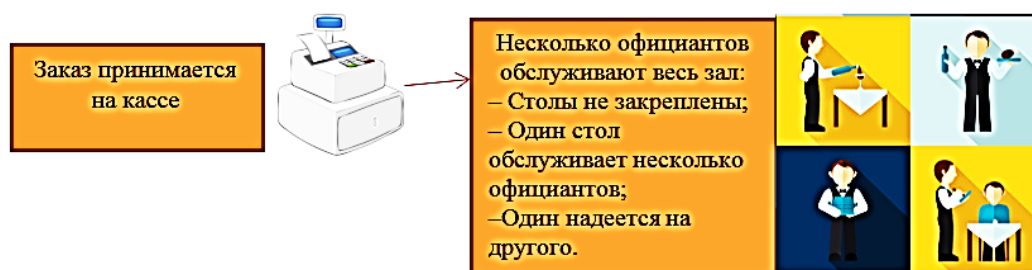


Рис. 3. Модель существующей на предприятии системы организации работы официанта

Как мы видим, на рисунке 3 изображена модель существующей системы организации труда официантов на предприятии, а на рисунке 4 ее положительные и отрицательные стороны.

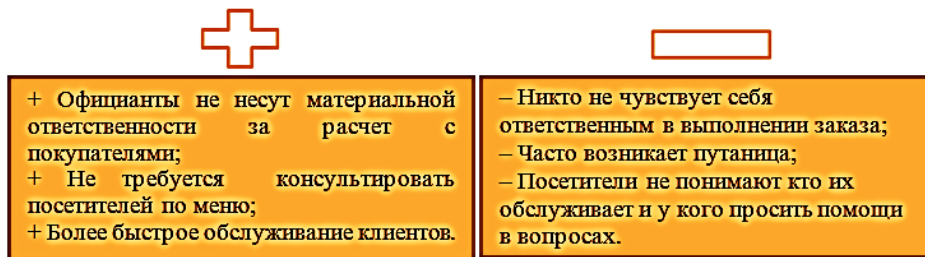


Рис. 4. Положительные и отрицательные стороны существующей системы организации труда официантов

Следует отметить, что на данный момент в сети кафе «Проекты для друзей» действует система заказа и его оплаты через кассу, этот фактор обуславливает практически полное отсутствие чаевых у официантов. В случае применения данного метода и полного обслуживания клиентов за столом, высока вероятность того, что посетители, расплачиваясь, начнут оставлять официантам чаевые, что увеличит их доход, заставит выполнять работу еще качественнее и не принесет при этом дополнительных расходов для организации.

В большинстве организаций общественного питания в нашем городе наиболее распространен иной метод организации работы официантов (рисунок 5): его суть сводится к тому, что за каждым отдельным официантом закрепляют определенный участок зала (определенное количество столиков). Все операции, связанные с обслуживанием, выполняет один официант – получение и оформление заказа, печать чеков, получение и вручение блюд, посуды и столовых приборов, расчет с посетителями, решение возникающих вопросов, консультация. Преимущества данного метода представлены на рисунке 6.





Рис. 5. Наиболее распространенная в городе система организации труда официантов

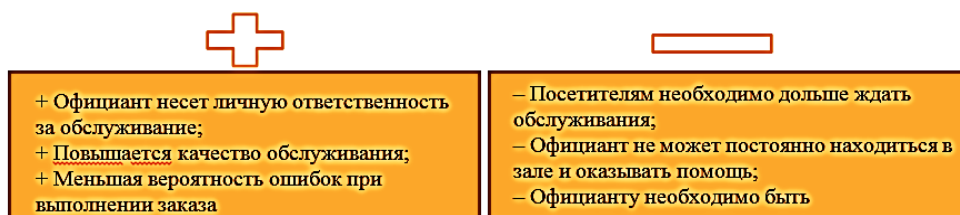


Рис. 6. Положительные и отрицательные стороны наиболее распространенной в городе системы организации труда официантов

Для реализации данного мероприятия автором рекомендуется ввести на исследуемом предприятии инновационную систему обслуживания двумя официантами – венская система. На рисунках 7 и 8 отражена её модель, преимущества и недостатки соответственно.

При этой форме обслуживания оба официанта работают вместе под одним номером и несут ответственность. Официанты должны быть разной квалификации: старший – опытный и квалифицированный официант, младший – помощник первого, менее опытный и квалифицированный. За одной такой парой официантов закрепляется 8–10 столов на ежедневное обслуживание.

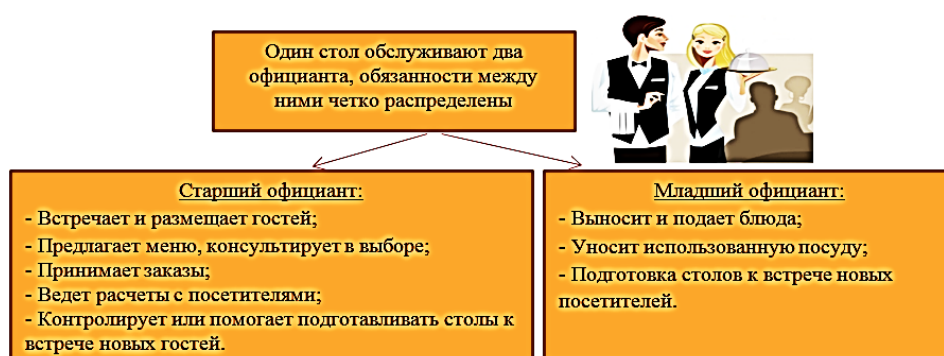


Рис. 7. Модель организации работы официантов венским методом

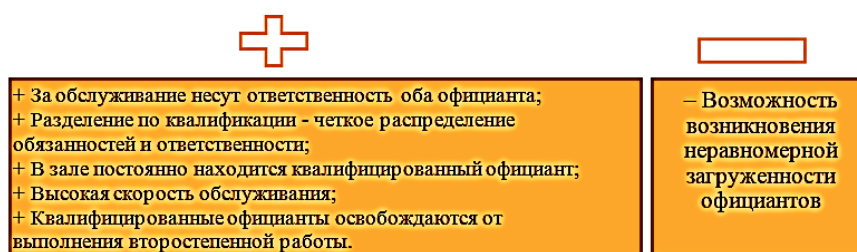




Рис. 8. Положительные и отрицательные аспекты венского метода  
организации труда официантов

Обязанности между ними строго распределены в соответствии с квалификацией: один встречает и размещает посетителей, предлагает меню, оказывает помощь в выборе – консультирует, принимает заказы и ведет расчеты с посетителями – несет материальную ответственность, а другой официант приносит и подает блюда и уносит использованную посуду. Столы подготавливают к встрече новых посетителей оба официанта.

Данный метод организации труда имеет ряд преимуществ: в зале постоянно находится квалифицированный официант, а распределение труда позволяет ускорить обслуживание; официанты высшей квалификации освобождаются от выполнения второстепенных операций; более рационально используется рабочее время; повышается ответственность работников за выполнение своих обязанностей; повышается культура обслуживания.

В рамках данного мероприятия предлагается сделать разную почасовую ставку для старших и младших официантов. Для младших официантов, недавно устроившихся на работу начальную почасовую ставку можно оставить прежней – 100 рублей в час, а для старших – 130 рублей в час. При этом не следует отменять возможность постепенного повышения ставки путем сдачи аттестации. В результате данных мер, новые работники будут иметь возможность карьерного роста, смогут видеть перспективу и наглядно понимать значимость постоянства работы.

Помимо всего, реализация данного метода позволит отслеживать какая группа официантов работает эффективнее, какие объемы продаж выполняет. В конце месяца предлагается начислять каждой группе официантов бонус к заработной плате в виде 2% от объема обслуженных ими заказов, либо сделать ранжирование бонуса – назначить определенные пороги объемов выручки и причитающуюся к ним процентную ставку бонуса. То есть, сделать процентный размер бонуса в зависимости от объема продаж – чем выше будет объем продаж группой

официантов, тем больший процент от выручки они получают. Данная мера обеспечивает мотивирующее чувство конкурентности и состязательности между группами официантов, повысит объемы выручки для предприятия, при этом экономя затраты организации. Так как разные группы официантов будут работать по-разному и получать разный размер бонусов, но не выше максимально определенного.

Также важно учесть, что данное мероприятие несет дополнительные расходы для организации, но в результате его реализации будет высвобождение такой структурной единицы как кассир на некоторых подразделениях, что несет в себе экономию расходов на персонал.

### ***Список литературы***

1. Герчиков В.И. Мотивация персонала: Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом» / В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина. – М., 2015. – 95 с.

2. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. – 524 с.

3. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2014. – №4 (4). – С. 80–83.

4. Коробкина М.А. Анализ обучения персонала в сфере ресторанного бизнеса / М.А. Коробкина, Л.Г. Лукша // Актуальные вопросы экономики и гуманитарных наук: Сб. статей участников Международной научно-практической конференции (2 марта 2015 г.). – Краснодар, 2015. – С. 182–187.

5. Оробейко Е.С. Организация обслуживания: рестораны и бары: Учебное пособие / Е.С. Оробейко, Н.Г. Шредер. – М.: Альфа-М; Инфра-М, 2016. – 320 с.

6. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. – 2012. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom-1> (дата обращения: 09.07.2017).