

Ссылка для цитирования этой статьи:

Носов А.Д. Совершенствование системы мотивации персонала кафе // Human progress. 2018. Том 4, № 9. URL: http://progress-human.com/images/2018/Том4_9/Nosov.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.101.3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАФЕ

Носов Алексей Денисович

Магистрант направления «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

nikonoffone@gmail.com

ул. 8-е Марта, 62-455,
г. Екатеринбург, РФ, 620219
+7(343) 221-17-57

Аннотация: Статья посвящена вопросам мотивации персонала в организациях сферы обслуживания населения, данный вопрос не теряет своей актуальности на протяжении длительного периода, поскольку от уровня мотивации персонала зависит результат деятельности компании в целом. Различные подходы к определению понятия «мотивации труда» представлены в статье, определены ее сущность и задачи. Приведены основные правила создания хорошей системы нематериальной мотивации, определено соотношение материальной и нематериальной мотивации в компаниях, описана пошаговая инструкция по разработке программы мотивации персонала. Далее в статье описана разработанная автором система мотивации труда персонала для кафе T.G.I. Friday's, которая состоит из трех элементов: постоянной, переменной и косвенного материального стимулирования. Автором разработаны также размеры премии в виде дополнительных процентов от выручки кухни, бара и зала, и критерии, по которым предлагается оценивать сотрудников для определения размера премии. Автором предложен ряд мер в области косвенного материального стимулирования персонала, а также способы дополнительной мотивации сотрудников в форме нематериального стимулирования. Предлагая наряду с положительными стимулами и отрицательные (депремирование и его показатели), автор подчеркивает более высокую эффективность поощрения подходящего поведения по сравнению с наказанием неподходящего.

Ключевые слова: трудовая мотивация; управление персоналом; заработная плата; нематериальная мотивация; премирование.

JEL коды: M 12; M 52.

Введение

Мотивация персонала в современном менеджменте – основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации кадрового потенциала организации. Основная цель процесса мотивации – получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов. Благодаря этому повышается общая результативность и прибыльность деятельности любой современной организации, в том числе и в организации.

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* - двигаю) является процессом побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей предприятия и индивидуальных целей. Мотивация представляет собой важнейшую составляющую эффективной деятельности. Она определяет, насколько эффективно люди выполняют свою работу и добиваются поставленных целей, в том числе, например, и цели повышения заработной платы.

Целью настоящей статьи является разработка действенной системы мотивации, подходящей для персонала кафе.

Разработка системы мотивации труда персонала в кафе

Исследователи мотивации различным образом характеризуют это понятие. По мнению М. Мескона, мотивация - это процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей [1].

Другие исследователи характеризуют мотивацию:

- как процесс осознанного выбора человеком определенного типа поведения, вследствие комплексного воздействия внешних и внутренних факторов [2];
- как внутренний процесс социального выбора работником определенной линии поведения, которое определяется комплексом воздействия внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов [3].

Главной задачей управления персоналом организации является мотивация работников с целью достижение стратегических перспектив предприятия и получения максимальной отдачи [4]. Причины, по которым работник прилагает на работе больше или меньше усилий, являются разными. Это зависит от личной мотивации сотрудника. Мотивация является побудительным выбором работников компаний определенных типов поведения. Необходимо выстроить управление трудовой деятельностью работника компании, учитывая факторы, побуждающие его к деятельности [5].

Работник выполняет свои трудовые обязанности наиболее результативным образом, являясь мотивированным на достижение целей. Сущность мотивации сотрудников организации представлена на рис.1.

Рис. 1: Сущность мотивации работников [6]



Система мотивации определяется конкретной ситуацией, в которой работает предприятие [7]. Эффективное управление персоналом основано на правильном понимании мотивации персонала.

Большинство руководителей предприятий считают, что для мотивации персонала достаточно материального вознаграждения. На сегодняшний день существует условное разделение стимулов на материальные и нематериальные, при этом соотношение этих стимулов значительно отличается в зависимости от предприятия.

Многочисленные исследования доказали, что такие факторы, как неблагоприятный психологический климат в коллективе, отсутствие возможностей карьерного роста, чувства причастности в достижении бизнес-целей являются наиболее частыми причинами увольнения после неудовлетворенности оплатой труда. Именно поэтому нематериальной мотивацией нельзя пренебрегать [8].

Для создания хорошей системы нематериальной мотивации необходимо следовать следующим правилам [9]:

1. Выбранные стимулы должны решать конкретные задачи и исходить из бизнес-целей предприятия.
2. Мотивировать необходимо всех сотрудников, а не только тех, чьи отделы приносят большую прибыль предприятию.
3. Необходимо учитывать, на каком этапе развития находится предприятие: то, что уместно в крупной компании, не всегда применимо в предприятиях среднего бизнеса.
4. Прежде чем выбрать методы мотивации, следует изучить реальные потребности сотрудников.
5. Поощрения не должны становиться обыденностью.[5]

Таким образом, можно сделать вывод, что грамотно выстроенная система мотивации улучшает психологический климат в коллективе, поднимает уровень результатов работы сотрудников.

Хотя материальные способы мотивации и являются самым надежным и проверенным способом заинтересовать сотрудников [10], но их потребность в деньгах будет возрастать до какого-то предела, после которого деньги станут условием стабильного психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае преобладающими могут стать другие группы потребностей, связанные с нехваткой творчества, необходимостью в достижении успехов и другие.

Мотивация персонала должна разрабатываться индивидуально для каждой компании с учетом ее сферы деятельности, стратегических целей и корпоративной культуры. Более того, способы мотивации персонала индивидуальны для каждого. Чтобы выбрать оптимальный, нужно учитывать тип личности работника, его темперамент, особенности характера и стремления [11].

Рассмотрим пошаговую инструкцию по разработке программы мотивации персонала:

Шаг № 1. Сообщение коллективу о планах повысить мотивацию персонала. Сначала нужно подготовить почву и сообщить о намерении повысить мотивацию сотрудников к работе.

На этом этапе важно подробно рассмотреть различные варианты на общем собрании. Конечно, на крупном предприятии подобное совещание провести затруднительно. Чтобы решить эту проблему, можно написать письмо от имени генерального директора, где будут подробно изложены меры.

Шаг № 2. Изучение персонала. Необходимо изучить свой персонал, составить портрет коллектива. Нужно понять, каким опытом обладают сотрудники, какого они возраста, какова специализация, образование, кто работает на результат, а кто просто выполняет текущую работу. Чтобы понять, как мотивировать персонал, нужно изучить их потребности. Это можно сделать на момент приема специалиста на работу.

Кандидат должен заполнить анкету, где он оценивает важность вопроса по шкале от 1 до 10. В анкете должны быть следующие блоки вопросов:

- условия труда (рабочее место, зарплата, известность компании, стабильность, возможные привилегии);
- возможность реализации (карьерный рост, лидерство, должность);
- межличностные отношения между сотрудниками компании [11].

Анкетирование нужно проводить среди работающих сотрудников. Вопросы должны затрагивать не только потребности персонала, но и то, удовлетворяет ли их компания. В анкете оставляются поля для личных пожеланий. Считается, что ответы в анкете будут более честными, если проводить анкетирование анонимно.

Шаг № 3. Анализ системы мотивации других компаний. Желательно изучить управление мотивацией персонала в других компаниях; определите уровень зарплаты, премии, компенсационные пакеты; рассмотреть все виды мотивации персонала, найти, что наиболее часто используют конкуренты. По данным анализа сможем по аналогии продумать систему мотивации и установить наиболее подходящие методы.

Шаг № 4. Внедрение системы мотивации. Перед тем как внедрить систему мотивации, нужно рассказать своему персоналу о запланированных новшествах. Рассказать им о сроках введения новой системы, что изменится в работе компании, как это скажется на рабочем дне персонала и какую выгоду новая система принесет сотрудникам. Важно донести до персонала цели, чтобы их не преследовало чувство недосказанности.

Таким образом, разработка системы мотивации персонала должна проходить совместно с руководителями отделом, чтобы им также были понятны цели ее внедрения и механизм работы со специалистами своего отдела.

Какую бы систему мотивации не выбрали, важно помнить, что всегда нужно учитывать три фактора: материальный, нематериальный и совокупность обоих [12]. Не делать упор на что-то одно, ведь все методы вместе представляют собой мощный рычаг для управления.

Автором разработана система мотивации труда персонала в кафе T.G.I. Friday's.

С целью повышения эффективности труда персонала предлагается следующая система материальной мотивации (рис. 2).

Рис. 2: Усовершенствованная система материальной мотивации T.G.I. Friday's¹

Постоянная часть	Переменная часть	Косвенное материальное стимулирование
<ul style="list-style-type: none">• Должностной оклад• Выплаты стимулирующего и компенсационного характера в соответствии с трудовым законодательством РФ	<ul style="list-style-type: none">• Процент от выручки кухни, бара, и зала• Премии лучшим сотрудникам• Премия за сверхурочную работу• Премия за проведение специальных мероприятий (банкеты и т.д.)	<ul style="list-style-type: none">• Система льгот и компенсаций

¹ Составлено автором

Изменения в постоянной части заработной платы персонала T.G.I. Friday's коснутся только официантов, предлагается закрепить размер их должностного оклада на уровне 18 000 р. Основные изменения предполагаются в добавлении переменной части к основному окладу работников. Для того чтобы персонал работал, как одна команда, подчиненная достижения цели заведения, разработаны следующие премии в виде дополнительных процентов от выручки кухни, бара и зала (табл. 1).

Табл. 1: Размеры дополнительных процентов от доходов заведения²

Должность	Размер доплаты
Шеф-повар	1,5% от продаж кухни. Эта сумма распределяется на весь персонал кухни, и шеф-повар получает 30% от нее.
Повара	
Администратор	0,5% от продаж смены
Бармен	0,5% от продаж бара
Официанты	1,5% от суммы счета

Размер премии лучшему сотруднику предлагается установить на уровне 20% от должностного оклада и определять его раз в квартал. В определении лучшего необходимо участие руководящего и административного персонала, технического персонала и гостей заведения. Критерии, по которым оценивается сотрудник, следующие: соблюдение стандартов работы в T.G.I. Friday's и выполнение должностных инструкций; уровень продаж и участие в выполнении общих планов продаж; наличие определённых личных качеств (инициативность, общительность, чувство юмора, исполнительность). После того как лучший выявлен, организуется общее собрание коллектива, где оглашается победитель, после чего вручается денежная премия. В течение следующего квартала фотография победившего сотрудника висит на доске почёта.

Доплаты за сверхурочную работу предлагается начислять поварам, бармену, официантам, охраннику и гардеробщику, размер премии установить в пределах 350 р. за час.

В случае проведения специальных мероприятий всем ответственным и участвующим в нем лицах необходимо установить доплату в размере 300 р.

В области косвенного материального стимулирования планируется внедрить бесплатное питание на территории заведения и развозку персонала в связи со сверхурочной работой. Внедрение данного инструмента позволит также стимулировать персонал, для которого не было установлено дополнительных премий (мойщиков посуды, охранников и гардеробщиков). Также для администратора заведения выделить корпоративный мобильный телефон, оплату связи и представительских расходов с целью делового общения с

² Составлено автором

поставщиками, клиентами заведения и определенными организациями для осуществления социальных программ.

Помимо выше предложенных действий, способных, изменить ситуацию к лучшему, необходимо рассмотреть также способы дополнительной мотивации сотрудников, а именно нематериальное стимулирование.

Таковыми стимулами могут стать:

–организация доски почета для определения лучших сотрудников и их признания. Также целесообразно зачитывать отзывы клиентов T.G.I. Friday's из книги жалоб и предложений;

–официанты с самыми лучшими показателями имеют преимущество в выборе времени своего отпуска;

–официальные поздравления от руководителя и коллектива с днем рождения каждого сотрудника T.G.I. Friday's. Этот инструмент эффективен в отношении большинства людей. Эффективное поощрение способствует достижению взаимопонимания и доверия между начальниками и подчиненными, а так же крайне необходимо для создания корпоративной культуры; при этом оно побуждает работников держаться за работу в организации просто потому, что их работа будет признана, оценена и вознаграждена, причем не столько в материальном, сколько в моральном плане. Благодаря этому, сотрудники, чувствуя свою значимость для компании и внимание со стороны руководства, будут воодушевлены на дальнейшие достижения;

–прозрачная и прогнозируемая система карьерного роста, а также внедрение новых должностей «Старший официант» и «Управляющий залом», что обеспечит горизонтальный рост по карьерной лестнице;

–предоставление возможности максимально использовать способности, обеспечение заинтересованности, создание адекватной рабочей атмосферы. Обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала. Если в организации создана настоящая атмосфера общей заинтересованности, то сотрудникам контроль не нужен. Они сами знают, что необходимо сделать, и делают это. И чем больше они занимаются работой добровольно, с охотой, тем меньше требуется иерархических уровней и механизмов контроля.

Так же T.G.I. Friday's рекомендовано уделить отдельное внимание повышению квалификации персонала, ориентируясь на профессиональные стандарты по профессиям ресторанной индустрии, которые представляют собой свод основных профессий отрасли, должностных инструкций и необходимых знаний, навыков и умений. На этом основании должна строиться система внутренних стандартов заведения, система мотивации и

аттестация сотрудников, программа повышения их квалификации и должностные инструкции. Как было выявлено в ходе анализа действующей системы управления и мотивации персонала, в T.G.I. Friday's практически отсутствует методика обучения современному управлению ресторанами.

Поработав официантом несколько лет, сотрудник претендует на повышение, но жизненный опыт, необходимое образование, навыки управления для руководящей должности у него слабо развиты или отсутствуют вовсе.

Поэтому необходимо систематически оценивать качество работы сотрудников с отдельным клиентом на основе измеряемых факторов, таких как время на обслуживание, количество «потерянных» клиентов, стабильность показываемых результатов в течение определенного отрезка времени, оценка корреляции личных результатов с результатами коллектива. Более того, в практику заведения следует внедрить учет частоты посещений клиентами.

Следует так же вести борьбу как административными и воспитательными методами [13], которые, безусловно, также является инструментом системы мотивации персонала T.G.I. Friday's. Прежде всего, система депремирования должна быть нацелена на то, чтобы стимулировать сотрудников к улучшению показателей их деятельности. Для T.G.I. Friday's предлагается система депремирования, отраженная в табл. 2.

Табл. 2: Система депремирования, разработанная для T.G.I. Friday's³

Вид наказания	Сумма депремирования
Опоздание или отсутствие на рабочем месте без уведомления руководителя более 1 часа	100 руб. – первый раз 200 руб. – второй раз
Задержка выдачи заказов, 1 случай	100 руб.
Нарушение стандартов обслуживания посетителей	От 50 до 150 руб.
Нарушение режима работы заведения (несвоевременное открытие или закрытие)	100 руб.
Нарушение технологий приготовления блюд, напитков, стандартов обслуживания, закрепленных в трудовом договоре и кодексе профессиональной этики	100 руб.
Запись в книге жалоб	400 руб.
Хищение (кража, употребление в пищу продуктов, предназначенных для посетителей) материальных ценностей и имущества заведения, посетителей, коллег	Расторжение трудового договора
Обслуживание и расчет клиента без выдачи фискального чека	
Недопустимое поведение по отношению к посетителям (конфликт, нецензурные выражения и жесты и др.)	
Употребление спиртных напитков в рабочее время	

Но все же, система материального и нематериального стимулирования труда должна играть более важную роль в организации, чем система депремирования. Так как со стороны

³ Составлено автором

руководителя правильнее поощрять подходящее поведение, чем наказывать не подходящее. Поэтому помимо всего вышеизложенного, руководителям T.G.I. Friday's необходимо:

- установить четкие и понятные правила, помогающие правильно организовать трудовой процесс и получать хорошие результаты;
- четко сформулировать и закрепить документально правила поведения персонала, должностные инструкции и стандарты обслуживания. В данном вопросе, мы говорим о необходимости построения грамотной корпоративной культуры;
- добиться соблюдения установленных стандартов и правил всеми сотрудниками;
- быть терпеливыми, ведь для изменения поведения персонала необходимо время.

Заключение

При соблюдении всех рекомендаций и применении их в комплексе новая система мотивации будет действенным методом повышения заинтересованности персонала в результатах работы заведения и повышения его прибыльности и популярности в целом. В свою очередь совершенствование корпоративной культуры поможет всему коллективу более продуктивно исполнять свои должностные обязанности и при этом удовлетворять свои личные потребности, следствием чего будет повышение экономической эффективности деятельности организации.

Таким образом, при разработке систем оплаты труда и мотивации в условиях рыночной экономики предприятиям необходимо учитывать рыночную ситуацию и принятые модели стимулирования труда в разных отраслях экономики. Система мотивации персонала позволяет влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система мотивации позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

Литература

1. Гонова, А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. 2008. № 1/2. С. 207-208.
2. Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Кадровик. 2005. N 10. С. 63-65.

3. Klymchuk, A.O.; Mikhailov, A.N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving // Marketing and Management of Innovations. 2018, Выпуск 1. С.: 218-234.
4. Меркушова, Н. И. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. 2007. N 1. С. 49-58.
5. Каменский, А. Россия и международный рынок рабочей силы // Экономика и жизнь. 1993. 36. С. 12.
6. Ветоха, Д.И. Совершенствование трудовых отношений как фактор мотивации труда // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. D. Экономические и юридические науки. 2005. N 8. С. 23-31.
7. Pekarchuk, V.; Valieiev, R.; Zozulia, Ye. Professional Motivation and Job Satisfaction of Personnel of State Penitentiary Service of Ukraine // Science and Education. 2018, Выпуск 3. С.: 43-53.
8. Котляр, Б.А. Совершенствование мотивации – основное условие повышения реального содержания оплаты труда // Цветные металлы. 2008. N 2. С. 8-13.
9. Аблязов, Р.С. Соревновательный способ мотивации как метод повышения производительности труда // Аграрная наука. 2009. N 9. С. 5-7.
10. Shklyar, T.L. Regional Peculiarities of Management and Motivation of Personnel on the Example of Magadan City // Turkish Online Journal of Design Art and Communication. 2018, Том 8, Специальный выпуск: SI. С.: 368-381.
11. Turgumbayeva, A.; Yeskendirova, A.; Dzhumagaliyeva, I.; с соавторами. Social-psychological Aspects of Personnel Motivation in the Conditions of Anticrisis Management in One Private University in Kazakhstan // International Journal of Psychology. 2016, Том 51, Специальный выпуск: SI, Приложение: 1. С.: 805-805.
12. Кусокин, В. Многоуровневая система мотивации персонала // Управление персоналом. 2008. №11. С. 26-28.
13. Borisov, Alexander; Narozhnaia, Diana; Tarando, Elena; с соавторами. Destructive Motivation of Personnel: a Case Study of Russian Commercial Companies // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2018, Том 6, Выпуск 1. С.: 253-267.

THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM ENHANCEMENT IN CAFE

Aleksey Nosov

Master Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article is devoted to staff motivation issues in the public serving organizations; this issue does not lose its relevance over a long period, since the company's activity result as a whole depends on the staff motivation level. Different approaches to the definition of the "labor motivation" concept are presented in the article, its essence and objectives are defined. The basic rules for creating a good system of non-material motivation are given, the ratio of material and non-material motivation in companies is determined, and step-by-step instructions for developing a staff motivation program are described. The article describes further the personnel motivation system for T.G.I. Friday's cafe developed by the author, it consists of three elements: constant, variable and indirect material incentives. The author has also developed the size of bonuses in the form of additional percent from the kitchen, bar and hall revenue, and criteria by which it is proposed to evaluate employees for determining the bonuses amount. The author proposed a number of measures in the field of indirect material incentives for staff, as well as ways to motivate employees in the form of intangible incentives. Proposing in addition to positive incentives and negative ones (penalties and their bases), the author emphasizes the higher efficiency of encouraging suitable behavior compared to punishing the wrong one.

Key words: labor motivation; personnel management; wage; intangible motivation; bonuses.

JEL code: M 12; M 52.

References

1. Gonova, A.A. The main directions of increasing the efficiency of the personnel motivation system in the enterprise // Problems of the Regional Economy. 2008. № 1/2. P. 207-208.
2. Vardanyan, I.S. Proposal for improving the system of non-material incentives // Kadrovik. 2005. No 10. P. 63-65.
3. Klymchuk, A.O.; Mikhailov, A.N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving // Marketing and Management of Innovations. 2018, Issue 1. P.: 218-234.

4. Merkusheva, N.I. Improvement of the system of motivation in the context of the personnel management process in the new economic conditions // Bulletin of the Pacific State University of Economics. 2007. No 1. P. 49-58.
5. Kamensky, A. Russia and the international labor market // Economy and life. 1993. 36. P. 12.
6. Vetohe, D.I. Improving labor relations as a factor of labor motivation // Bulletin of Polotsk State University. Ser. D. Economic and legal sciences. 2005. No 8. P. 23-31.
7. Pekarchuk, V.; Valieiev, R.; Zozulia, Ye. Professional Motivation and Job Satisfaction of Personnel of State Penitentiary Service of Ukraine // Science and Education. 2018, Issue 3. P.: 43-53.
8. Kotlyar, B.A. Improving motivation - the main condition for increasing the real content of wages // Non-ferrous metals. 2008. No 2. P. 8-13.
9. Ablyazov, R.S. Competitive way of motivation as a method of increasing productivity // Agrarian science. 2009. No 9. P. 5-7.
10. Shklyar, T.L. Regional Peculiarities of Management and Motivation of Personnel on the Example of Magadan City // Turkish Online Journal of Design Art and Communication. 2018, Vol. 8, SI. P.: 368-381.
11. Turgumbayeva, A.; Yeskendirova, A.; Dzhumagaliyeva, I.; et al. Social-psychological Aspects of Personnel Motivation in the Conditions of Anticrisis Management in One Private University in Kazakhstan // International Journal of Psychology. 2016, Vol. 51, SI, App.: 1. P.: 805-805.
12. Kusokin, V. Multi-level personnel motivation system // Personnel management. 2008. №11. P.: 26-28.
13. Borisov, Alexander; Narozhnaia, Diana; Tarando, Elena; et al. Destructive Motivation of Personnel: a Case Study of Russian Commercial Companies // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2018, Vol. 6, Issue 1. P.: 253-267.

Contact

Aleksey Nosov

Ural State University of Economics

455–62, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

nikonoffone@gmail.com