

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Корниенко Е.К. Стимулирование персонала в ресторанном бизнесе // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 5. URL: [http://progress-human.com/images/2019/Том5\\_5/Kornienko.pdf](http://progress-human.com/images/2019/Том5_5/Kornienko.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.155.4

УДК 331.101.38

## **СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**



**Корниенко Екатерина Константиновна**  
Магистрант направления «Управление персоналом»  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

[kornienko.kay@gmail.com](mailto:kornienko.kay@gmail.com)  
455 - 62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
Екатеринбург, РФ, 620144  
+7(343) 221-17-57

**Аннотация.** В статье освещаются вопросы стимулирования труда персонала в ресторанном бизнесе, где успех заведения зависит от мотивированности и вовлеченности персонала, но при этом наблюдается очень высокая текучесть кадров. Автор поднимает вопрос о том, что владельцы ресторанов и кафе часто сами бывают виновны в низкой мотивации работников, поскольку сводят процесс управления персоналом только к контролю и наказаниям. Автор предлагает несколько мер по эффективному стимулированию работников ресторанов, которые непосредственно контактируют с клиентами. В направлении совершенствования материального стимулирования предлагается внедрять индивидуальную систему поощрений на основе разделения прибыли. В направлении оптимизации условий труда предлагается применять обеды для персонала за счет заведения, организацию комнат отдыха, душевых. В направлении обучения персонала предложено привлекать ресторатора в качестве ведущего специалиста. В статье приведены результаты опроса сотрудников кафе об элементах их мотивации. В направлении развития системы поощрений и наказаний сотрудников ресторана предлагается регламентировать правила работы и критерии оценки персонала и знакомить с ними работников при приеме на работу. В качестве развития нематериальной мотивации предложено развивать корпоративную культуру.

**Ключевые слова:** мотивация персонала; денежное стимулирование; неденежное стимулирование; условия труда персонала; ресторанный бизнес.

**JEL коды:** M 52; J 33.

## **Введение**

Рестораторы часто сами создают «круговорот кадров», заставляя персонал работать дольше, больше, вводя непомерные штрафы и групповую материальную ответственность без основания, что в конечном итоге ведет к смене кадров. Такая политика взысканий и работы на пределе приводит к тому, что для многих работа становится каторгой, и речь о приятном сервисе и хорошем обслуживании гостей уже не идет. Люди хотят как можно быстрее отработать смену и уйти домой, успех заведения их уже не волнует. В итоге это сказывается на репутации заведения, оттоке посетителей и снижении прибыли [1].

Мотивировать персонал к продуктивной работе в ресторанном бизнесе достаточно сложно, так как здесь в одном месте сосредоточены люди различных слоев населения с разными взглядами на жизнь и потребностями [2]. У сотрудников ресторанной сферы мотивация к работе может быть абсолютно разной. Целью данной статьи является выявление наиболее эффективных методов побуждения к работе работников ресторанного сервиса: официантов, поваров, барменов, менеджеров; как и какими способами сделать так, чтобы официант любил свою работу, гостей, коллег и приносил доход заведению.

## **Меры стимулирования персонала в ресторанном бизнесе**

Основными мерами стимулирования ресторанных работников являются:

### **1. Материальное стимулирование.**

Успех бизнеса – это совокупность энтузиазма [3], мотивации и поощрения среди сотрудников заведения. Когда работники мотивированы для работы в команде, они чувствуют себя независимыми и становятся более продуктивными.

Первое, что стоит использовать – это разделение прибыли. Действенный стимул, который позволяет персоналу сознательно принимать участие в бизнесе. Каждый работник понимает, что чем больше заработает заведение, тем больше и будет его зарплата на конец месяца/года [4]. Поощряя успехи команды таким образом, ресторатор мотивирует каждого ее члена и добавляет чувство ответственности за достижения общих целей.

Система поощрений должна быть индивидуальна [5]: премия самому быстрому официанту месяца, награда повару за новое блюдо, которое впишется в общую концепцию заведения или снизит себестоимость существующих.

### **2. Условия труда для персонала ресторана.**

Также, наравне с поощрением и премированием, важным мотивирующим фактором являются обеды для персонала за счет заведения. Любой опытный ресторатор знает, что хороший официант — это сытый официант. Можно использовать блюда из меню ресторана

или разработать отдельное меню для питания сотрудников с быстрым приготовлением и упрощенной подачей. Это позволит гораздо меньше задерживать рабочий процесс всего заведения и, особенно, кухни.

К комфортным условиям для персонала также относятся отдельная комната для отдыха, раздельная раздевалка и душевая.

### 3. Обучение персонала.

Для определения потребности в обучении нужно провести наблюдение за работой сотрудников и выявить ошибки, которые они совершают. Полезно интересоваться у сотрудников, каких знаний им не хватает, и хотели ли бы они расширить свой профиль. Для этого можно ввести систему наставничества, разработать программу стажировки для новых работников, привлекать специалистов из известных и успешных компаний. Можно также отправлять сотрудников на конференции и семинары, и не забывать о курсах для поваров, барменов, менеджеров и официантов, где они могут получить новые знания и перенять опыт у мировых экспертов. [6]

Более того, экспертом и ведущим специалистом может выступать и сам ресторатор. По данным опроса сотрудников кафе «Камыш» на предмет того, что их мотивирует к работе, самую высокую оценку получил уровень профессионализма руководителей (см. таблицу 1).

**Табл.1:** Оценка уровня мотивации в кафе «Камыш» по 10-балльной шкале (2017 г.)<sup>1</sup>

№ п/п	Фактор мотивации	Оценка
1	Интерес к содержанию выполняемой работы	5,5
2	Возможность к самореализации	6,8
3	Оплата труда	5,4
4	Условия труда	5,3
5	Организация труда	6,1
6	Перспективы существования предприятия	5,3
7	Стиль вышестоящего руководства	7,2
8	Уровень профессионализма руководителей	8,5
9	Психологический климат в коллективе	3,2
10	Средняя оценка системы стимулирования	5,9
11	Удовлетворенность системой стимулирования, %	59%

Доверие и уважение, которое вызывает у подчиненных вышестоящий руководитель, позволит точно и в краткие сроки донести до сотрудников ту информацию, которая необходима им для работы.

### 4. Система поощрений и наказаний сотрудников ресторана.

Работникам важно чувствовать ощущение защищенности от несправедливых решений [7].

<sup>1</sup> Составлено автором на основе проведенного исследования

Если официант будет думать только о том, как не получить выговор или депремирование, то он не сможет принести прибыль заведению. Необходимо установить правила работы и критерии оценки персонала. Сотрудники должны точно знать, за что их наказывают, а за что поощряют. И узнавать об этом они должны не от других работников, которые работают в заведении дольше их, а при приеме на работу в доступной и понятной форме – в виде прозрачной бонусной системы и четко прописанных правил депремирования за некачественно выполненную работу, в том числе и ответственность за бой посуды, порчу униформы и другие рабочие моменты.

#### 5. Нематериальная мотивация.

Премии и денежные вознаграждения не помогут укрепить отношения в команде, для этого нужно начинать с самого простого – уважения ко всем сотрудникам. Если это добавить к комфортным условиям труда, гибкому рабочему графику, питанию и отдыху, о чем мы писали выше, то это только усилит мотивационный эффект.

Развитию командного духа [8] вне рабочей среды способствует организация корпоративных мероприятий для сотрудников (дни именинника, официальные праздники).

Безусловно, собрать весь коллектив будет очень сложно, так как это парализует работу заведения. Поэтому, как вариант, можно разделить мероприятия на несколько этапов с разными составами, и менять составы от праздника к празднику, чтобы все могли пообщаться и познакомиться в нерабочей атмосфере и лучше узнать друг друга. Ко всему этому еще можно добавить: спортивные мероприятия, барбекю, совместные экскурсии, посещение квест-румов и прочее [9], [10], [11], [1].

### **Заключение**

Владельцы ресторанов уверены, что избежать постоянной смены кадров практически невозможно, при этом показатели такой «текучки» действительно пугают. В крупных городах в ресторане может смениться до 2/3 персонала в течение года. В первую очередь, это говорит о недостаточной мотивации работников, которые, вместо того чтобы работать на команду и приносить доход себе и заведению, вынуждены искать новые рабочие места из-за плохих условий труда.

Завершая тему стимулирования персонала в ресторане, необходимо отметить, что в процессе работы мотивация сотрудников может меняться. Например, официант пришел в ресторан подработать, но затем втянулся в процесс и всерьез задумался о карьерном росте. Или все время работал по привычке, но в момент, когда освободилась позиция менеджера, решил попробовать. Эти моменты нужно отслеживать и вовремя поддерживать таких людей,

не ставя на них ярлык («деньги» или «привычка») раз и навсегда. Потому что чем больше в ресторане будет сотрудников, работающих ради карьеры, тем успешнее будет заведение в будущем.

## Литература

1. Назаров, О. 333 хитрости ресторанного бизнеса. – М: Ресторанные ведомости, 2015. 248 с.
2. Watson, A.W.; Taheri, B.; Glasgow, S.; с соавторами. Branded restaurants employees' personal motivation, flow and commitment. The role of age, gender and length of service // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2018, Том 30, Вып. 3. С.: 1845-1862.
3. Nordhall, O.; Knez, I. Motivation and Justice at Work: The Role of Emotion and Cognition Components of Personal and Collective Work Identity // Frontiers in Psychology. 2018, Том 8, Номер статьи: 2307.
4. Taylor, J.J.; Bing, M.; Reynolds, D.; с соавторами. Motivation and personal involvement leading to wine consumption // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2018, Том 30, Вып. 2. С.: 702-719.
5. Gallus, J.; Frey, B.S. Awards as non-monetary incentives // Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship. 2016, Том 4, Вып. 1. С.: 81-91.
6. Бикингем, М.; Клифтон, Д. Добейся максимума: сильные стороны сотрудников. – М.: Альпина Паблишерс, 2016. 443 с.
7. Магура, М.И.; Курбатова, М.Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов. – М.: ИД «Управление персоналом», 2015. 656 с.
8. de Jong, J.P.; Wilkin, Ch.L.; Rubino, C. The association between perceived personal power, team commitment and intrinsic motivation for permanent and temporary workers // Economic and Industrial Democracy. 2019, Том 40, Вып. 2, Специальный выпуск: SI. С.: 257-279.
9. Бехар, Г. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks. – Альпина Паблишерс, 2012. 170 с.
10. Богатова, Н. Книга успешного управляющего. Партнеры. Персонал. Гости. – М: Ресторанные ведомости, 2015. 200 с.
11. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. 2015. № 4. С. 39 – 41.

## EMPLOYEES' STIMULATION IN RESTAURANT BUSINESS

**Yekaterina Kornienko**

**Master Student in Ural State University of Economics**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** The article highlights the issues of employees' incentives in the restaurant business, where the success depends on the staff motivation and involvement, but there is a very high staff turnover. The author raises the question that the owners of restaurants and cafes are often guilty of low employees' motivation themselves, since they reduce the personnel management process only to control and punishment. The author offers several measures to effectively stimulate restaurant employees who directly contact customers. In the direction of improving material incentives, it is proposed to introduce an individual incentive system based on profit sharing. In the direction of optimizing working conditions, it is proposed to use lunches for staff at the restaurant expense, the organization of rest rooms, showers. In the direction of staff training, it was proposed to involve a restaurateur as a leading specialist. The article presents the results of a cafe employees' survey about their motivation elements. In the direction of developing a system of rewards and penalties for restaurant employees, it is proposed to regulate the rules of work and criteria for evaluating personnel and introduce them to employees when hiring. As a development of intangible motivation, it is proposed to develop a corporate culture.

**Key words:** staff motivation; monetary incentives; non-monetary incentives; staff working conditions; catering business.

**JEL codes:** M 52; J 33.

### References

1. Nazarov, O. 333 tricks of the restaurant business. - M: Restaurant sheets, 2015. 248 p.
2. Watson, A.W.; Taheri, B.; Glasgow, S.; et al. Branded restaurants employees' personal motivation, flow and commitment. The role of age, gender and length of service // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018, Vol. 30, Issue 3. P.: 1845-1862.
3. Nordhall, O.; Knez, I. Motivation and Justice at Work: The Role of Emotion and Cognition Components of Personal and Collective Work Identity // *Frontiers in Psychology*. 2018, Vol. 8, Article number: 2307.

4. Taylor, J.J.; Bing, M.; Reynolds, D.; et al. Motivation and personal involvement leading to wine consumption // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018, Vol. 30, Issue 2. P.: 702-719.
5. Gallus, J.; Frey, B.S. Awards as non-monetary incentives // *Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship*. 2016, Vol. 4, Issue 1. P.: 81-91.
6. Bickingham, M.; Clifton, D. *Get the Maximum: Employee Strengths*. - M.: Alpina Publishers, 2016. 443 p.
7. Magura, M.I.; Kurbatova, M.B. *Secrets of motivation or motivation without secrets*. - M.: Publishing House "Personnel Management", 2015. 656 p.
8. de Jong, J.P.; Wilkin, Ch.L.; Rubino, C. The association between perceived personal power, team commitment and intrinsic motivation for permanent and temporary workers // *Economic and Industrial Democracy*. 2019, Vol. 40, Issue 2: SI. P.: 257-279.
9. Behar, G. *It's not about coffee: Starbucks corporate culture*. - Alpina Publisher, 2012. 170 p.
10. Bogatova, N. *Book of a successful manager. Partners. Staff. Guests*. - M: Restaurant sheets, 2015. 200 p.
11. Gornostaev, S. Intangible factors affecting the level of loyalty of the organization's personnel // *Human Resources*. 2015. No. 4. P.: 39 - 41.

## **Contact**

Yekaterina Kornienko

Ural State University of Economics

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

[kornienko.kay@gmail.com](mailto:kornienko.kay@gmail.com)