

УДК 331.1

А. А. Серебро

Сеть ресторанов «Ролл Хаус», г. Ангарск, email: c-argentum@yandex.ru

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В РЕСТОРАНАХ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ

Ключевые слова: персонал, мотивация персонала, рентабельность сотрудника, материальное и нематериальное поощрение.

В статье отражена актуальность внедрения системы мотивации персонала в организации сферы доставки блюд готовой кухни. Определены особенности деятельности небольших организаций сферы доставки готовых блюд, которые должны учитываться при формировании системы мотивации персонала. Так же исследованы различные подходы к формированию системы мотивации персонала, которые используются такими организациями. Выделены особенности таких систем. Представлен авторский подход к мотивации персонала организаций сферы доставки готовых блюд, разработанный и успешно реализуемый в рамках деятельности сети ресторанов «Ролл Хаус» Иркутской области. Представленный подход проанализирован в рамках классических теорий мотивации, что свидетельствует о ее обоснованности. Обоснована необходимость простого подхода мотивации персонала, основанной на материальном поощрении работников, нацеленной на контроль определенного уровня некоторых расходов с целью обеспечения необходимого уровня операционной прибыли.

А. А. Serebro

Roll House restaurant chain, Angarsk, email: c-argentum@yandex.ru

MOTIVATING STAFF IN FAST FOOD RESTAURANTS

Keywords: staff, staff motivation, employee profitability, material and non-material incentives.

Modern conditions for the functioning of small businesses in the delivery of ready-made meals necessitate finding effective ways to increase the relatively low margins of their activities. And one of these ways is staff motivation, which allows you to provide the most comfortable working conditions for employees and increase financial results for the organization itself. Staff motivation in small fast food restaurants has its own characteristics. The article presents various approaches to the formation of a personnel motivation system presented in modern literature. Based on his own experience, the author has proposed a staff motivation system suitable specifically for small fast food restaurants. The motivation system should be developed taking into account a small number of personnel, which is quite easy to control, as well as in conditions of the impossibility of attracting a huge amount of financial resources. The simplicity of the presented system allows you to implement it in various companies without any restrictions. The article substantiates the need for a material approach for companies with a small number of personnel, which should be based on controlling the volume of expenses incurred by the company.

Не является секретом, для ресторанного бизнеса квалифицированный и отлично работающий персонал является залогом успешной деятельности. Клиенты возвращаются к услугам ресторанов именно в случае полного удовлетворения своих потребностей и пожеланий, что в свою очередь обеспечивается лишь в условиях высокого качества работы персонала. При этом высокое качество работы напрямую зависит от системы мотивации, установленной в конкретной организации. Учитывая прямую связь между достижением высоких результатов деятельности и принятой системы мотивации персонала, последнее должно быть объектом тщательного изучения, контроля и совершенствования для руководства.

В целом, система мотивации персонала всегда является актуальным вопросом вне зависимости от сферы деятельности организации. Тщательно проработанная система мотивации обеспечивает мобилизацию человеческих ресурсов и оптимальный уровень их использования для достижения поставленных целей. Именно обеспечение максимальной отдачи от имеющихся в распоряжении человеческих ресурсов в настоящее время должно являться для руководителей основной задачей, решение которой приближает их к главной цели – максимизации прибыли.

При помощи грамотно разработанной и внедренной системы мотивации, которая строится на создании условий для заинтересованности сотрудников в улуч-

шении качественных и количественных результатов деятельности всей организации, можно также создать благодатную рабочую атмосферу, что порой ценится сотрудниками намного больше, чем положенная заработная плата за свои труды.

Все это позволяет говорить, что дальнейшие исследования в области вопросов мотивации персонала всегда будут сохранять актуальность и значимость, а полученные в ходе этого результаты успешно применяться в практической деятельности различных организаций.

Цель исследования

Цель данной работы заключается в рассмотрении вопросов мотивации персонала в ресторанах быстрого питания. В рамках этого предполагается исследование различных подходов к разработке и внедрению мотивации персонала в подобных организациях, а также представление авторского подхода к формированию системы мотивации персонала.

Предметом исследования выступают отношения, возникающие между сотрудниками и работодателем в области разработки и внедрения инструментов мотивации.

Объектом исследования является сеть ресторанов «Ролл Хаус» по изготовлению и доставке готовых блюд японской кухни, осуществляющей деятельность в Иркутской области.

Материал и методы исследования

Работа написана на основе реального опыта работы сети ресторанов «Ролл Хаус», осуществляющей деятельность в Иркутской области. Длительное время работы данной сети ресторанов японской кухни позволило сформировать наиболее подходящий способ мотивации персонала, подходящий именно для организаций такого типа. В настоящее время, когда все больше людей пользуются доставкой для обеспечения собственной жизнедеятельности, деятельность таких организаций приобретает все большее значение и нуждается в поисках возможных путей повышения эффективности их функционирования. Обладая определенными особенностями, такие организации вынуждены использовать весьма ограниченные ресурсы, что во многом определяет набор инструментов, кото-

рыми они могут пользоваться для создания условий мотивации. Но это не значит, что деятельность таких организаций должна строиться без учета возможностей мотивации персонала.

Методологическую базу данного исследования составили методы структурного, факторного и сравнительного анализа. Применялся системный подход к поставленной проблеме, позволивший представить обоснованные выводы и заключение.

Результаты исследования и их обсуждения

Система мотивации персонала является значимым элементом всей стратегии управления персоналом. В свою очередь управление персоналом, как процесс, чрезвычайно важен для эффективного функционирования любой организации, поскольку человеческие ресурсы в современных реалиях являются неотъемлемым элементом всех аспектов деятельности организации. Именно поэтому важно разрабатывать, а в последствие совершенствовать, систему мотивации персонала.

Разработка системы мотивации персонала в организациях сферы доставки готовых блюд должна осуществляться с учетом особенностей их деятельности. Во-первых, такие организации обладают весьма ограниченным объемом финансовых ресурсов, которые они могут направлять на собственное развитие и другие вопросы, выходящие за рамки финансирования операционной деятельности. Предприятия сферы доставки готовых блюд относятся к категории малого бизнеса и не достигают высоких годовых показателей выручки. Как правило, годовые объемы выручки таких организаций в лучшем случае составляют 12-15 млн. руб. в год. Это во многом ограничивает финансовые возможности организации и определяет перечень доступных инструментов в области мотивации персонала. В научной литературе выделяют различные подходы к мотивации персонала, в рамках которых постоянно разрабатываются и совершенствуются различные инструменты стимулирования труда. Так С.А. Кромов и Н.Т. Кожанов [1] выделяют следующие методы стимулирования:

– Экономические стимулы. Сюда включается весьма широкий перечень инструментов, требующих различных объемов финансовых ресурсов для использования. Такими инструментами являются различные надбавки к заработной плате, система премирования, возможность получения беспроцентных займов, дополнительное медицинское обслуживание (добровольное медицинское страхование), поощрения в виде дорогостоящих подарков и т.д.

– Управление по целям. В рамках данного подхода устанавливаются запланированные показатели, достижение которых обеспечивает сотрудникам дополнительное поощрение.

– Обогащение труда. Здесь используется мотивация в виде перспективы получения более высокой должности и улучшение условий труда за выполнение своей работы.

В.П. Пугачев [2] выделяет следующие виды стимулирования: денежные стимулы; социальные льготы; организационно-административные стимулы; стимулы улучшения условий труда; стратификационные стимулы; пространственно-временные стимулы; коммуникационные стимулы; стимулы личного и профессионального развития; социально-психологические стимулы.

А.С. Порошин [3] выделяет следующие методы мотивации сотрудников: финансовые; организационные и административные; индивидуальные; социальные.

Существует еще много точек зрения на разделение всего многообразия стимулов, из которых формируется система мотивации персонала в организации, но так или иначе они все требуют траты некоторого объема финансовых ресурсов. Для небольших организаций с невысоким объемом деятельности естественно доступны не все инструменты.

Во-вторых, организации сферы доставки готовых блюд являются небольшими и не требуют привлечения большого количества работников, которые к тому же подвержены довольно высокому уровню текучести. Поэтому мотивация персонала должна строиться не на стратегической основе, а с использованием тактического подхода. Но при этом, мотивация персонала должна

выстраиваться на основе системного подхода, чтобы обеспечить удержание квалифицированных кадров как можно дольше. Учитывая привлекательность подобных организаций для непродолжительной работы студентов, такой подход позволит сэкономить финансовые ресурсы.

На наш взгляд, это два основных фактора, которые необходимо учитывать организациям сферы доставки готовых блюд, поскольку они выставляют определенные границы для системы мотивации персонала.

В целом, система мотивации персонала в ресторанном бизнесе довольно хорошо изучена в публикациях. Авторы в основном фокусировались на особенностях мотивации, отличных от подходов для крупных организаций.

А.А. Удовиченко [4] выделяет некоторые особенности мотивации персонала в сфере ресторанного бизнеса. Эти особенности сводятся к следующим положениям: в основе стимулирования лежит материальный аспект; отсутствие «прозрачности» всей системы мотивации (довольно часто она непонятна даже самим работникам); использование традиционных, годами существующих, методов стимулирования. В итоге автор приходит к выводу, что система мотивации персонала в сфере ресторанного бизнеса нуждается в повышении объективности и использовании больших инструментов нематериального стимулирования.

На наш взгляд, первое положение невозможно оспорить. Действительно, внедренная в организации система мотивации должна быть полностью открыта, иметь объективные параметры, которые понятны и доступны для восприятия каждому сотруднику. В противном случае, мотивация персонала будет только снижаться, поскольку сотрудники не будут понимать, для чего они работают.

Второе положение является спорным для организаций сферы доставки готовых блюд японской кухни. Как правило, в подобных ресторанах количество сотрудников небольшое, полностью удовлетворяющее замещение необходимых должностей. Количество сотрудников определяется объемом реализации организации, а вот количество должностей остается практически неизменным.



Рис. 1. Должностные обязанности сотрудников ресторана доставки блюд японской кухни [Составлено автором]

Должности ресторана доставки готовых блюд и краткие должностные обязанности представлены на рис. 1.

Сотрудников, занимающих подобные должности, довольно сложно мотивировать при помощи нематериальных стимулов. По мнению некоторых авторов [5, 6] к нематериальным способам мотивации сотрудников относятся: похвала от администрации; повышение квалификации; продвижение по службе; создание дружественной атмосферы в коллективе; проведение совместного досуга; обратная связь.

Похвала от администрации в малой организации не является чем-то ценным, поскольку работа каждого сотрудника является доступной для наблюдения всем остальным, исключением не является даже работа руководителя. Повышение квалификации в сфере доставки блюд японской кухни используется крайне редко, а в тех случаях, когда используется, обусловлена производственной необходимостью, инициированной руководством. Продвижение по службе сотрудников возможно только в случае активного наращивания объемов деятельности организации, что происходит не всегда. Создание дружественной атмосферы в небольших организациях происходит, как правило, само собой, поскольку небольшое количество людей легко находят общий язык, работая в одной производственной среде. Проведение совместного досуга для всех сотрудников невозможно в силу специфики ре-

жима работы. Сфера доставки работает практически круглосуточно, поэтому собрать всех сотрудников для современного «тимбилдинга» невозможно. Обратная связь, пожалуй, единственный способ, который может использоваться в подобных организациях. Но при этом он не в полной мере является способом стимулирования. В области деятельности небольших организаций сферы доставки готовых блюд обратная связь зачастую является способом повышения эффективности собственной работы, а не способом поощрения персонала.

Опираясь на собственный опыт работы, мы утверждаем, что для мотивации сотрудников в описываемой сфере подходят только материальные стимулы.

Еще одной особенностью управления персоналом в небольших организациях сферы доставки, по мнению Е.К. Корниенко [7], является непосредственная вина руководства в низкой мотивации персонала. Не согласиться с этой точкой зрения довольно сложно, поскольку довольно часто руководство использует в деятельности только способы контроля и наказания. На наш взгляд, эти меры необходимы в работе, но должны использоваться только в действительно обоснованных случаях и тщательно взвешиваться перед реализацией. И наряду с этим обязательно использовать и способы поощрения, иначе сотрудники организации потеряют всякий стимул выполнять свои обязанности на высоком уровне.

Также, Е.Ф. Базык [8], который в исследованиях вопросов мотивации персонала сферы ресторанного бизнеса приходит к выводу, что мотивация должна осуществляться в строгом соответствии с разработанной в организации стратегией маркетинга. К сожалению, не все организации сферы доставки готовых блюд осознают необходимость разработки и последующей четкой реализации маркетинговой стратегии. Это в свою очередь может привести к недостаточному уровню проработанности системы мотивации.

Существенной частью всей маркетинговой стратегии является маркетинг персонала. Н.В. Демьянченко [9] считает, что данная область в настоящее время является динамично развивающейся и необходимой для повышения эффективности деятельности любой организации. Вместе с тем, стоит отметить, что данная область является довольно трудозатратной и требует привлечения высококвалифицированных профессионалов в области маркетинга, что не всегда является финансово доступным для небольших организаций сферы доставки готовых блюд.

Мотивация персонала, как и любое явление, развивается в соответствии с современными требованиями общества [10]. В последние годы все больше развивается идея построения идеологии управления персоналом, выражающаяся в создании групповых мотивов. Правда такой подход не всегда подходит для организаций с небольшими объемами деятельности в силу ограниченного объема финансовых ресурсов.

Самым распространенным подходом к формированию системы мотивации персонала в ресторанном бизнесе является подход, основанный на премировании сотрудников за выполнение различных показателей. Так, Т.В. Чибикова и Е.В. Савченко разработали универсальную систему мотивации персонала для ресторанов быстрого питания [11].

В соответствии с их методикой вся совокупность сотрудников делится на группы сотрудников: рядовой член команды; старший член команды; линейный руководитель; директор. Такое деление предполагает возможность карьерного роста для сотрудника при условии качественной и эффективной работы.

В методике предусмотрена система премиальных и компенсационных выплат, а также выплата материальной помощи. Данная часть свидетельствует об использовании при мотивации персонала стандартных финансовых инструментов. Система премиальных выплат включает:

- премии по итогам работы за месяц: могут получать члены команды;
- премии за исключительные операционные показатели: могут получать все сотрудники ресторана;
- премии за обслуживание гостей в соответствии с установленными стандартами: могут получать все сотрудники ресторана за исключением директора;
- премии за выполнение особо важных заданий: могут получать все сотрудники ресторана.

К компенсационным выплатам относятся: оплата труда в выходные и праздничные дни, дополнительные выплаты за совмещение профессий и т.д.

Материальная помощь предусмотрена в связи с определенными событиями в жизни сотрудников, которые могут потребовать дополнительных финансовых ресурсов (рождение ребенка, смерть родственника и т.д.).

Также система мотивации предусматривает дополнительные виды мотивации. Например, удобный график работы, который формируется исходя из потребностей сотрудника или стабильное проведение корпоративных мероприятий.

По мнению авторов, предложенная методика позволяет сформировать сплоченную команду сотрудников, ориентированных на достижение общего результата, а также снизить текучесть кадров, являющейся серьезной проблемой для сферы ресторанного бизнеса.

На наш взгляд, данная система не совсем подходит для работы ресторанов. И абсолютно не подходит для организаций сферы доставки блюд японской кухни. Самое слабое место рассмотренной методики – это большое количество показателей, которые должны быть рассчитаны и проанализированы в рамках реализации системы мотивации персонала. Именно в таких объемных методиках и проявляется то, о чем было написано А.А. Удовиченко [4]. Такое количество показателей делает саму систему моти-

вации непрозрачной и запутанной для понимания. В результате, многие работники попросту не будут понимать, каким образом будут начисляться премии или назначаться штрафные санкции. Объемность методики и сложность в учете и расчете большого количества показателей, скорее всего, приведет к необходимости расширения должностных обязанностей работника, отвечающего за персонал, или к необходимости найма такого сотрудника. В свою очередь, это повлечет за собой увеличение расходов на оплату труда, что впоследствии нивелирует все положительные аспекты от внедренной системы мотивации.

К тому же, как и многие теоретические разработки, данный подход довольно сильно оторван от реальности, в которой работают организации ресторанного бизнеса и сферы доставки. Как правило, чем сложнее конструкция, внедряемая в деятельность какой-либо организации, тем более квалифицированный персонал должен с ней работать и тем больше сложностей может возникнуть во время внедрения такой конструкции. В первую очередь, потребуется совершенствование системы управленческого учета, что для небольших организаций сферы доставки может обернуться дополнительными расходами. Учитывая этот факт, система мотивации должна быть четкой и логичной, понятной всем сотрудникам и легко реализуемой без привлечения дополнительного персонала.

Все представленные точки зрения и подходы так или иначе основаны на классических теориях в оценке и классификации методов мотивации персонала.

Основываясь на собственном опыте, мы утверждаем, что сложные системы мотивации персонала, включающие множество различных показателей оценки работы сотрудников, не работают в небольших организациях сферы доставки. В период поиска оптимального способа стимулирования персонала нами был нанят квалифицированный сотрудник с опытом работы в области управления персоналом. В его обязанности входило как раз развитие системы мотивации персонала. Но итогом его работы стало полное непонимание персоналом причин формирования назначенных поощрений

и наказаний. Это было как из-за сложности расчетов, так и из-за специфики работников, привлекаемых к работе в таких организациях. Допущенные нами ошибки и длительный опыт работы позволил нам разработать простой, удобный и действенный способ мотивации, который идеально подходит для организаций сферы доставки готовых блюд.

За несколько лет работы в сфере доставки блюд японской кухни (сеть ресторанов «Ролл Хаус») нами была разработана система мотивации персонала, основанная на совмещении двух подходов. Мотивация сотрудников является только материальной, построенная на выплате премиальных вознаграждений. Причины, по которым использовать нематериальные способы стимулирования в подобных организациях, мы описали выше. В свою очередь, основой для определения размера материального поощрения выступает достижение целевых показателей, которые организация устанавливает для самой себя. Опишем данный способ более подробно.

Основной особенностью деятельности организаций сферы доставки блюд японской кухни является относительно невысокая маржинальность. Это обусловлено высокими постоянными и переменными затратами. К постоянным затратам таких организаций относятся: оплата аренды производственных помещений; оплата коммунальных расходов; затраты на оплату труда. К переменным затратам относятся: продуктовая себестоимость; расходы на маркетинг; административные и операционные расходы. В деятельности таких организаций особое значение приобретает грамотное управление затратами. И именно с этим и должен быть связан способ мотивации персонала, на наш взгляд. Затраты небольших организаций в сфере доставки блюд готовой кухни должны постоянно находиться под жестким контролем, в противном случае существует риск возникновения убытков от операционной деятельности. Вся деятельность такой организации должна строиться исходя из аккумулируемой выручки и доли затрат от выручки, которые полностью обеспечивают функционирование всей структуры. Мы уверены, что каждый элемент затрат должен со-

ставлять определенную долю от всего объема выручки организации. Если расходы по определенной статье будут меньше установленной границы, то это обеспечит организации дополнительную операционную прибыль, но расходы предприятия никак не должны превышать уровень, установленный для данной организации. В таком случае операционная прибыль организации будет снижаться, что приведет к ограничению ресурсов, которые могут быть направлены на развитие. Например, при планируемом объеме выручки на уровне 1 млн. руб., арендные платежи должны составлять не более 10%, то есть 100 тыс. руб. В случае невозможности аккумуляции выручки в указанном размере нет необходимости арендовать большое помещение, объемы операционной деятельности могут быть обеспечены помещением меньшей площади. Такой логики необходимо придерживаться в отношении управления всеми видами расходов. Это позволит сохранять приемлемый уровень операционной прибыли.

На основании длительного времени работы сети ресторанов «Ролл Хаус», учитывая множество ошибок и просчетов, допущенных за этот период, мы разработали подход к формированию структуры затрат, которой должна придерживаться организация сферы доставки готовых блюд. Такая структура затрат и на примере сети ресторанов «Ролл Хаус» представлена в табл. 1.

Таблица 1

Структура затрат организации сферы доставки готовых блюд

Статья затрат	Доля от выручки, %
Продуктовая себестоимость (сырье, упаковка, эквайринг, доставка)	33
Затраты на оплату труда	27
Маркетинговая стратегия	12
Постоянные затраты (аренда, коммунальные платежи)	10
Административные и операционные расходы	8
Итого	90
Операционная прибыль	10

Основным показателем, исходя из которого определяется структура затрат, является выручка. Для подобных организаций выручка является основным ориентиром, используемым для планирования, поскольку она является основным источником аккумулируемых доходов. И именно, исходя из имеющихся в распоряжении доходов, любая организация должна осуществлять необходимые расходы. Если у организации не получается обеспечить самофинансирование, то смысла в дальнейшем осуществлении деятельности просто нет.

Согласно представленной структуре, операционная прибыль для организации должна составлять 10%. При этом уровне можно обеспечить дальнейшее развитие самой организации и ее бренда, что, по сути, является целью для любой организации. И любое превышение запланированных расходов приводит к уменьшению операционной прибыли, а значит и уменьшение возможностей дальнейшего развития. Также снижение выручки может привести к изменению структуры расходов в плане долей постоянных расходов, что тоже отрицательно скажется на деятельности организации.

Таким образом, из представленной структуры затрат для организаций сферы доставки блюд японской кухни существуют два основных показателя, которые являются для нее целевыми. Речь идет о продуктовой себестоимости и выручке. Для успешной деятельности продуктовая себестоимость всегда должна составлять не более 33% от стоимости заказа. В противном случае организация рискует не просто снизить маржинальность своей деятельности, а осуществлять ее в убыток. А выручка должна составлять не менее 1 млн. руб. Все данные представлены исходя из практического опыта осуществления деятельности в сфере доставки блюд японской кухни в Иркутской области.

Особо хочется остановиться на показателе продуктовой себестоимости, доля которого в структуре совокупной выручки не должна превышать уровня 33%. Данный показатель целесообразен именно для сети ресторанов «Ролл Хаус». В результате тщательного мониторинга и анализа данных о деятельности организации за довольно внуши-

тельный срок (около десяти лет), нами был рассчитан и обоснован пороговый показатель продуктовой себестоимости. Он является показателем контроля прибыльности всей деятельности организации. Данный показатель контролируется как в отдельном заказе, так и по итогу отчетного периода (месяц). При этом обязательно учитываются особенности отдельных единиц изготавливаемых блюд, в рамках которых невозможно соблюсти данное ограничение. Речь идет о блюдах-маркерах, которые для организаций сферы доставки блюд готовой кухни (вне зависимости от вида кухни) являются объектами тщательного планирования в рамках формирования стратегии ценообразования. Именно по данным блюдам-маркерам потенциальный клиент делает свой выбор. Особенность данных блюд заключается в том, что при их изготовлении зачастую невозможно придерживаться установленной границы производственной себестоимости. Но наличие именно таких блюд в меню позволяет реализовывать другой ассортимент, что в совокупности позволяет удерживать показатель продуктовой себестоимости в четко установленных рамках.

Контроль продуктовой себестоимости для организации сферы доставки является реальным способом обеспечить маржинальность реализуемой продукции, а также позволяет обеспечить приемлемый уровень операционной прибыли. Максимально допустимая доля продуктовой себестоимости должна устанавливаться для каждой организации индивидуально, исходя из особенностей изготавливаемых блюд, а также других необходимых расходов. Но при этом необходимо учитывать, что в случае установления уровня продуктовой себестоимости в 40%, на остальные расходы должно оставаться не более 50% от выручки для сохранения операционной прибыли на уровне 10%. Данный показатель необходимо обосновать именно исходя из индивидуальных параметров деятельности конкретной организации. На наш взгляд, этот показатель необходим и обязательно должен быть рассчитан для успешной деятельности.

Именно на обеспечение достижения запланированного уровня представлен-

ных выше показателей и нацеливаются сотрудники организации.

Расходы сырьевых ресурсов на предприятиях, работающих в сфере общественного питания, являются значимой величиной в общей структуре затрат и должны строго контролироваться. Сохранность ресурсов и их рациональное экономическое использование, предотвращение непроизводительных расходов на предприятиях общественного питания традиционно обеспечивается таким методом контроля, как инвентаризация, в процессе которой проверяется сохранность ценностей и сличается фактическое их наличие с данными бухгалтерского учёта [12].

Но инвентаризация, как метод контроля и последующего «наказания» персонала, является малоэффективным инструментом и на практике не исключает перерасход сырья, а поскольку способ является карательным, то психологическая обстановка в коллективе после проведения инвентаризации, отразившей значимый перерасход ресурсов, ухудшается. Не редко инвентаризации и, как следствие, выявление недостачи по сырью, которая расписывается на сотрудников, становятся причиной увольнения данных сотрудников. А в имеющихся на настоящий момент условиях острой нехватки квалифицированных рабочих кадров, описываемый метод является губительным для предприятия.

В сети ресторанов «Ролл Хаус» до 2016 года в качестве метода контроля использовался метод инвентаризации. В процессе использования метода организация столкнулась со следующей проблемой: инвентаризация позволяла эффективно отслеживать перерасход или и непроизводительные расходы сырья, но ежемесячные инвентаризации не способствовали сокращению перерасходов или непроизводительного использования сырьевых ресурсов, а каждое применение метода (выявленной сырьевой недостачи в переводе на валютные единицы с последующим распределением между сотрудниками) приводило к череде увольнений персонала. В итоге проблемы, возникающие с подбором и обучением новых сотрудников, способствовали поиску других, более эффективных методов контроля, основ-

ной задачей которых было бы не только обеспечение выявления перерасхода или непроизводительного использования сырьевых ресурсов, но и исключаящих текучесть кадров.

В конце 2016 года в сети ресторанов «Ролл Хаус» была разработана система поощрений за соблюдение норм расходования сырьевых ресурсов и в 2017 году разработанная модель была успешно внедрена.

Ранее уже было указано, доля продуктовой себестоимости в выручке не должна превышать 33%. Контроль за данным показателем был отнесён к профессиональным компетенциям поваров, которые с момента внедрения новой модели контроля расходования сырьевых ресурсов получали денежное вознаграждение за рациональное использование сырья. Размер выплаты устанавливался руководством по результатам работы организации в конкретный месяц (исходя из объема полученной выручки). Использование нового метода эффективно мотивировало поваров осуществлять контроль за собственной деятельностью более тщательно.

Метод инвентаризации в сети ресторанов «Ролл Хаус» используется не как самостоятельный метод, а как дополнительный инструмент для определения фактического наличия сырьевых ресурсов и сличение их с данными бухгалтерского учёта, но в рамках разработанного нами нового метода контроля, основывающегося на системе поощрений. Инвентаризация осуществляется каждый месяц, но при этом для сотрудников она не выступает стрессовым фактором, поскольку результаты инвентаризации являются основанием для начисления материальных поощрений.

Подтеория когнитивной оценки в рамках теории самодетерминации, разработанная Р. Райаном и Э. Деси в 1985 году, рассматривает отвергнутый способ мотивации следующим образом. Согласно положению о роли потребности автономии, угроза денежного взыскания негативно воздействует на ощущение автономии и вызывает у работников впечатление, будто бы первопричиной их действий являются некие внешние факторы. Создаётся впечатление, что их действия контролируются

извне, а это угнетает потребность в самодетерминации. Работа в организации, где широко применяются методы различных взысканий, превращается для работника в суровую и неприятную неизбежность. Человек теряет заинтересованность в участии в рабочих процессах, однако не может обойтись без средств существования и поэтому продолжает трудовые отношения. Выражаясь простым языком, работник теряет чувство свободы выбора, ощущение самостоятельности, что негативно влияет на уровень внутренней мотивации.

Согласно этой же теории, способ мотивации через поощрение напротив, повышает чувство автономии у работника. Внутренняя мотивация и вовлеченность в трудовой процесс повышаются за счёт того, что у человека создаётся впечатление, что выполняемые им действия являются результатом его собственного выбора. Иначе говоря, у работника усиливается чувство свободы.

Теория мотивации Дэвида Макклелланда, получившая распространение в 40-х годах прошлого столетия, разделяет мотивацию на 2 вида:

А) мотивация к достижению успеха

Б) мотивация к избеганию неудач.

Согласно этой теории, отвергнутый вид мотивации являлся мотивацией к избеганию неудач. Этот вид мотивации появляется под угрозой наказаний и, в некоторой степени, сковывает сотрудника, усиливает его осторожность, безынициативность. Препятствия на пути выполнения заданий и достижения целей становятся для работника демотивирующими. Желание преодолевать их падает. Снижается творческий потенциал работника. В процессе работы сотрудник в той или иной степени постоянно ощущает страх, а его психика на протяжении долгого времени аккумулирует стресс, выливающийся в ухудшение эмоционального состояния и, как следствие, угнетение и когнитивных, и регулятивных, и коммуникативных функций психики человека (по классификации Б. Ломова). Ухудшаются отношения с коллективом (часть стресса может переноситься и в другие сферы жизни человека, например в семью), снижается самоорганизация, пропадает желание ставить и добиваться целей. Всё это приводит

существенному снижению производительности труда.

Внедренный тип мотивации согласно теории Макклелланда имеет признаки первого вида мотивации и является мотивацией к достижению успеха, которая появляется под воздействием различных поощрений и «бонусов». В сравнении с избеганием неудач она включает творческое отношение к работе и более активную модель поведения. Потенциал сотрудника при применении этого вида мотивации реализуется более полно.

Для сравнения, проанализируем отвергнутый способ мотивации с точки зрения теории мотивации А. Маслоу, которая получила распространение в 50-е годы XX века. Поскольку речь идёт о материальных взысканиях в случае невыполнения условий инвентаризации, работник сталкивается с риском понести наказание в виде материальных убытков. Предприятие в глазах работника получает признаки карательной структуры. Отношения такого рода подразумевают взаимное недоверие, поскольку предприятие рассматривает работника, как субъекта, по умолчанию не заинтересованного в нормальном функционировании или не способного на него.

В случае с применением материальных взысканий мы можем наблюдать картину взаимодействия работников и предприятия, имеющую деструктивную направленность в отношении удовлетворения потребности работника в безопасности и причастности. Предприятие, мотивируя работника угрозой материального взыскания, напрямую воздействует на ощущение безопасности сотрудников. Сотрудники в свою очередь, отвечая на проявленное по отношению к ним недоверие, дистанцируются от предприятия и, как следствие, перестают проявлять лояльность. Нормой поведения для работника становится невыполнение или некачественное выполнение своих функций там, где за это не предусмотрено наказания или там, где это не будет обнаружено. Очевидно, что такое взаимодействие существенно снижает производительность труда и, в целом, эффективность предприятия.

Не будет лишним упомянуть и о том, что преследуя цель удовлетворить потребность к причастности и общению

(которые соответствуют их актуальному набору потребностей), персонал на основе общей угрозы нередко объединяется в неформальные коалиции, направленные против руководства или самой организации. В этих коалициях сотрудники с удовольствием обсуждают несправедливость руководителей, организационные недостатки предприятия, низкую зарплату, некомпетентность конкретных людей и др. Участники этих коалиций, находясь на рабочих местах в присутствии друг друга уже не могут проявлять инициативу и открыто действовать на благо предприятия, поскольку это идёт вразрез со смысловой основой коалиции, делает их предателями, лишает причастности, друзей и общения.

Как мы видим, с точки зрения любой из упомянутых классических теорий с переходом от мотивации взысканий к мотивации поощрений, мы приобретаем эффективный многоплановый инструмент повышения производительности труда и экономии ресурсов. Одновременно это избавляет предприятие от малоэффективного и даже опасного метода мотивации, который несет в себе ряд угроз, связанных с понижением производительности труда, усилением текучести кадров и, фактически, уничтожением всякой лояльности сотрудника к предприятию. Посредством замены взысканий на поощрения, мы устраняем стрессор в виде угрозы ухудшения материального благосостояния, постоянно воздействующий на психику сотрудников. Вместо страха, скованности и враждебности приходит чувство свободы, а отношения с предприятием становятся доверительными. Исчезает смысл в существовании неформальных деструктивных коалиций, а вместо них, с усилением лояльности, появляется положительный трудовой настрой.

За аккумуляцию выручки в минимально необходимом размере частично отвечают менеджеры, которые осуществляют взаимодействие с клиентами. Естественно, возлагать всю ответственность за получение выручки на менеджеров недопустимо, но все равно обоснованно установить некие стимулы для более качественной работы с клиентом. За историю работы нашей организации

сформулированы действия менеджеров, в результате которых наблюдались тенденции увеличения прибыли. К таким действиям относятся:

- включение дополнительных блюд в заказ после общения с менеджером;
- возвращение клиента с повторными заказами;
- извещение о проводимых акциях и формирование заказа из акционных блюд (различные акции разрабатываются индивидуально и при их внедрении должны обязательно реализовываться).

По результатам отработанного месяца из аккумулированной выручки назначаются поощрительные выплаты менеджерам.

Контроль за соблюдением достижения целевых показателей за счет работы сотрудников возможно за счет внедренной в организации CRM-системы, которая отслеживает и обслуживает поступление заказов, сопровождает их выполнение и доставку. При правильной настройке CRM-системы можно выделять доли выручки, полученной за счет качественной работы менеджеров организации, а также экономии на продуктовой себестоимости благодаря действиям поваров.

Дополнительным параметром, позволяющим оценивать эффективность управления персоналом, является рентабельность работника (работников). Для его расчета используется формула:

$$R_p = \text{ЧП} / \text{ФОТ} \quad (1)$$

где: ЧП – чистая прибыль организации за определенный период;

ФОТ – фонд оплаты труда работников.

Данная формула позволяет оценивать эффективность всех работников или отдельного работника на разных временных периодах (от месяца до года).

Это показатель не является основным, но позволяет дополнительно оценить работу сотрудников.

Выводы

На основании представленного материала можно сделать вывод, что предлагаемая система мотивации довольно проста в использовании и легко будет усвоена сотрудниками. При этом она является довольно эффективной, поскольку не просто обеспечивает качественную работу, но и позволяет организации поддерживать необходимый уровень рентабельности. Необходимые для осуществления данной мотивации финансовые ресурсы окупаются в течение нескольких месяцев стабильно получаемой операционной прибыли, что обеспечивается именно за счет соблюдения необходимой структуры затрат. Естественно, при использовании предлагаемой системы мотивации не стоит ждать, что деятельность организации сразу станет высокомаржинальной, необходимо учитывать и макроэкономические факторы. Но в целом данная система позволит небольшой организации мотивировать персонал на действительно качественную работу.

Библиографический список

1. Кромов С.А., Кожанов Н.Т. Мотивация персонала как основной фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Научные исследования и разработки молодых ученых. 2015. № 3. С. 151-154.
2. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: Гардарики, 2018. 413 с.
3. Удовиченко А.А. Проблемы совершенствования системы мотивации персонала в ресторане // Science Time. 2016. № 5(29). С. 665-669.
4. Денищик М.В. Способы нематериальной мотивации персонала в условиях цифрового общества // Economy and business. 2021. № 3. С. 168-171.
5. Цветков А.Н. Менеджмент: учебное пособие. СПб: Питер, 2009. 176 с.
6. Корниенко Е.К. Стимулирование персонала в ресторанном бизнесе // Human Progress. 2019. № 5. С. 11-15.
7. Базык Е.Ф., Плутова М.И., Логунова Е.В. Управление персоналом сферы гостеприимства на основе формирования его вовлеченности // Экономические науки. 2017. № 153. С. 35-38.

8. Демьянченко Н.В. Маркетинг персонала как элемент корпоративной стратегии современных организаций: теория и методология холистической парадигмы // Практический маркетинг. 2017. № 5. С. 34-39.
9. Асмарян О.Г., Асмарян О.И., Власов И.М. Особенности мотивации персонала как вектора эффективного управления человеческими ресурсами предприятий в современных условиях // Гуманитарный вестник. 2015. № 1. С. 456-63.
10. Порошин А.С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Economy and business. 2021. № 1-2. С. 78-81.
11. Чибикова Т.В., Савченко Е.В. Разработка модели мотивации персонала для ресторанов быстрого питания // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2020. № 1. С. 58-63.
12. Яценко К.С., Моисеенко Е.С., Агафонова М.С. Инвентаризация как метод экономического контроля // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 5. С. 61-65.