

УДК 658.336

DOI 10.51691/2500-3666_2023_6_14

**ОРГАНИЗАЦИЯ МОТИВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИИ
В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Воронов Д.Г.

*к.э.н., доцент, доцент кафедры современных технологий управления,
МИРЭА – Российский технологический университет,
Российская Федерация, Москва*

Кульпин А.К.

*магистрант кафедры современных технологий управления,
МИРЭА – Российский технологический университет,
Российская Федерация, Москва*

Нефедов И.Ю.

*к.э.н., доцент кафедры современных технологий управления,
МИРЭА – Российский технологический университет,
Российская Федерация, Москва*

Аннотация

В данной статье рассмотрены вопросы, связанные с организацией мотивационного процесса на предприятии. В качестве объекта исследования выбрано предприятие в сфере общественного питания ООО «Система ПБО» (предприятие быстрого питания «Вкусно – и точка»). Проанализирована система мотивации персонала, разработана схема мотивационного процесса на предприятии в нотации BPMN 2.0, а также проведена оценка эффективности средств мотивации персонала предприятия в сфере общественного питания.

Ключевые слова: Мотивация, мотивационный процесс, бизнес-процесс, управление персоналом, эффективность мотивации персонала, предприятие общественного питания.

***ORGANISATION OF THE MOTIVATION PROCESS
IN THE FOOD SERVICE ENTERPRISE***

Voronov D.G.

*PhD in Economics, Docent, Associate Professor of Modern Management
Technologies Department,
MIREA - Russian Technological University,
Russian Federation, Moscow*

Kulpin A.K.

*Undergraduate of Modern Management Technologies Department,
MIREA - Russian Technological University,
Russian Federation, Moscow*

Nefedov I.Yu.

*PhD in Economics, Associate Professor of Modern Management Technologies
Department,
MIREA - Russian Technological University,
Russian Federation, Moscow*

Abstract

The article deals with the issues related to the organization of motivation process at an enterprise. An enterprise in the field of public catering "Sistema PBO" (fast food enterprise "Vkusno – i tochka") has been chosen as an object of research. The system of personnel motivation is analyzed, the scheme of enterprise motivation process in

notation BPMN 2.0 is developed, and also efficiency evaluation of enterprise personnel motivation means in catering sphere is carried out.

Keywords: Motivation, motivational process, business process, personnel management, effectiveness of personnel motivation, catering enterprise.

Общественное питание, также известное как фудсервис, является бизнесом по предоставлению еды и напитков для потребления клиентами. В данную сферу входят рестораны, предприятия общественного питания, кафетерии и другие заведения, предоставляющие питание населению. В последние годы эта отрасль быстро развивается, поскольку все больше людей питаются вне дома или заказывают еду «на вынос». Существует множество различных типов предприятий общественного питания, начиная от сетей быстрого питания и заканчивая высококлассными ресторанами.

Для обеспечения успешного функционирования предприятия в сфере общественного питания необходимы эффективная реализация функций менеджмента, в том числе хорошо поставленный процесс мотивации персонала. Мотивированные сотрудники будут более продуктивными и, следовательно, принесут большую прибыль предприятию, снизят затраты на подбор персонала, а также будут лучше взаимодействовать с клиентами, что может привести к повышению их удовлетворенности и лояльности.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации кадрового потенциала предприятия. При организации мотивационного процесса необходимо проанализировать воздействие на персонал внешней и внутренней среды организации. Для этого существует множество мотивационных методик, которые могут быть применены на предприятии в сфере общественного питания:

– проведение исследования для сбора информации и дальнейшего понимания того, что мотивирует персонал (в настоящее время и в перспективе);

- предоставление сотрудникам возможности для самостоятельной постановки целей (вовлечение в процесс управления и принятия решений);
- обучение персонала, проведение тренингов и семинаров для повышения квалификации персонала; может быть как формальным, так и неформальным, например, обмен опытом между коллегами [12];
- формирование командного духа и укрепление коллектива (например, игры для мотивации персонала, позволяющие сотрудникам лучше понять свои задачи и цели, а также развить командный дух и укрепить отношения в коллективе: конкурс на лучшее блюдо, игра на скорость обслуживания клиентов, игра на знание меню и т.д.) [1, 3].
- поощрение сотрудников за успешное достижение целей и плодотворную работу [4, 10];
- предоставление сотрудникам возможностей для дальнейшего карьерного роста.

Мотивация сотрудников осуществляется путем создания условий, способствующих повышению их компетентности, планированию деловой карьеры и повышению эффективности трудовой деятельности.

Стимулы предоставляются для того, чтобы побудить сотрудников содействовать достижению целей предприятия, и могут иметь разные формы: материальную или нематериальную, денежную или неденежную [5, 8, 9].

Среди материальных стимулов распространены премии, размер которых варьируется в зависимости от базовой заработной платы сотрудника, количества рабочих часов, опыта и других факторов. Выделяемые бонусы напрямую коррелируют с материальным вознаграждением как для работника, так и для работодателя.

Для стимулирования сотрудников на неденежной основе можно использовать признание вклада человека в успех компании, внедрение и развитие программ аттестации, включающих все необходимые знания, умения и

навыки работника, а также поощрение творческого подхода к выполнению должностных обязанностей [4, 10, 12].

Кроме того, инновационное обучение персонала изучает способность персонала работать в быстро меняющейся среде. Многие HR-специалисты используют в своей работе открытое обучение; оно основано на системах дистанционного обучения, которые доступны каждому, кто желает воспользоваться образовательными возможностями [6].

Производительность и эффективность работы организации могут быть значительно повышены за счет создания стимулирующей рабочей среды. Преимущества такого подхода достаточно разнообразны: от использования передовых технологий до стимулирования сотрудников заработной платой и вознаграждениями.

Объектом исследования в настоящей статье является предприятие в сфере общественного питания ООО «Система ПБО» (далее «Вкусно – и точка»). Сфера общественного питания известна как очень сложная среда, и мотивация сотрудников может стать ключевым фактором, дающим предприятию преимущество перед конкурентами. Чтобы оставаться конкурентоспособным, «Вкусно – и точка» разработало различные мероприятия для мотивации своих сотрудников.

Проанализируем систему мотивации «Вкусно – и точка».

Для начала рассмотрим мотивацию персонала предприятия в соответствии с моделью Л. Портера и Э. Лоулера (рис. 1).

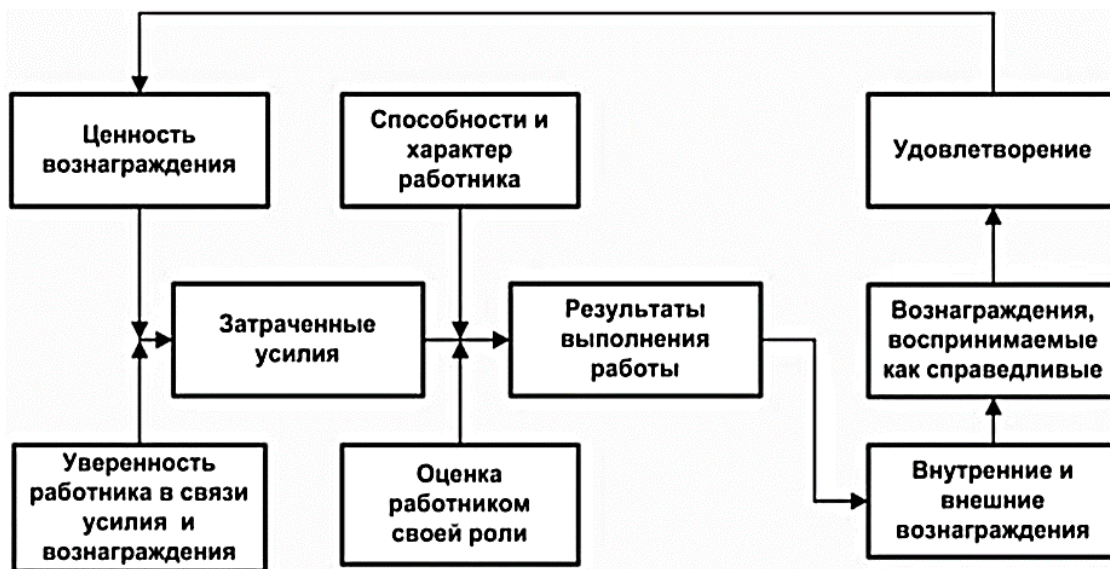


Рис. 1 – Модель мотивации Портера-Лоулера [7, 14]

Модель Портера-Лоулера предполагает, что мотивация персонала на предприятии складывается из трех компонентов: усилий, возможностей и личностных качеств человека [14].

Для достижения максимальной эффективности деятельности крайне важно, чтобы персонал осознавал свою роль в трудовом процессе. В рамках деятельности организации сотрудники должны работать на своих рабочих местах в соответствии с заранее установленными стандартами. Важными качествами для успеха являются скорость работы в пиковое время, а также дружелюбие и готовность помочь менее опытным коллегам. Осознание сотрудником своей важности в рабочем процессе является необходимым, поскольку любое отставание или безделье может негативно сказаться на обслуживании клиентов.

Исследуемое предприятие опирается на концепцию сотрудничества и взаимодействия персонала. Преданность сотрудников определяется стоимостью и значимостью вознаграждения, а также доверием к связи между их вкладом в общее дело и потенциальной выгодой. Ценность вознаграждения может регулироваться потребностью сотрудников получить хорошую оценку своей работы, а также компетентностью руководства и коллег.

Достижение необходимого уровня успеха сотруднику может дать внутреннее вознаграждение – чувство удовлетворенности от выполнения задач, своих реализованных способностей, а также преданность общему делу в течение рабочей смены. Кроме того, эти результаты могут принести и внешнее вознаграждение, например, похвала от начальников смен или публичное признание хорошо выполненной работы.

В соответствии с теорией справедливости, понятие «справедливость» также играет важную роль в оценке вознаграждений. Каждый человек имеет свою собственную меру того, что считается справедливым, и менеджеры должны принимать это во внимание [13]. Удовлетворенность – это результат внешнего и внутреннего вознаграждения, которое воспринимается как справедливое. Удовлетворённость определяет, насколько сотрудник ценит свое вознаграждение, что, в свою очередь, влияет на его отношение к будущим задачам и, следовательно, на его мотивацию работать усерднее. Поэтому руководству предприятия важно обеспечить то, чтобы вознаграждение было соответствующим (удовлетворительным) и оказывало положительное влияние на будущие начинания сотрудника.

Во «Вкусно – и точка» менеджеры стремятся найти множество способов удовлетворить требования и предложить справедливое вознаграждение персоналу.

После проведения аттестации менеджер вызывает оцениваемого сотрудника, чтобы объяснить ему достоинства и недостатки его работы, в том числе за что были начислены или сняты баллы.

Кроме того, нематериальная мотивация поощряется с помощью конкурсов, проводимых в ресторане. Процесс довольно прост: обычно в период загруженности выбирают час, когда каждый сотрудник в смене оценивает свою работу, отмечая как успехи, так и ошибки, например, недостаточно чистое оборудование или излишне длительное приготовление блюд. Если сотрудник столкнулся с каким-то препятствием, но это препятствие – не его вина, то он

получает не вычет, а дополнительные баллы в качестве признания за преодоление форс-мажорных обстоятельств. В конце часа руководитель подводит итоги и объявляет тех, кто преуспел в конкурсе. Эти победные достижения заносятся в личное дело каждого сотрудника, и они также награждаются специальным знаком признательности, таким как брелок с логотипом «Вкусно – и точка».

Чтобы убедиться, что о сотрудниках всегда заботятся, предприятие предлагает бесплатные обеды всем, кто работает на полной ставке (это пять рабочих дней в неделю со сменами продолжительностью не менее восьми часов), а также премию в размере 15000 руб. каждый месяц.

В качестве дополнительного преимущества все сотрудники, работающие во «Вкусно – точка», получают бесплатную униформу, которую необходимо поддерживать в хорошем состоянии.

Что касается системы материальной мотивации персонала, то она предполагает выплату заработной платы за оказанные услуги, дополнительные премии и многое другое. Для обеспечения надлежащего выполнения работы необходимо, чтобы сотрудники получали компенсацию за отработанные часы, а также перерывы в работе. Требовать работников работать без оплаты незаконно, и любое такое нарушение может привести к жестким финансовым санкциям. Кроме того, отсутствие адекватной оплаты труда ведет к снижению морального духа сотрудников и дальнейшему падению производительности. Поэтому важно, чтобы все сотрудники получали справедливое вознаграждение.

Есть мнение, что во «Вкусно – и точка» зарплаты совсем небольшие, однако почасовая оплата на исследуемом предприятии ничуть не меньше, чем во многих других ресторанах, и составляет около 220 руб. в час.

Каждые три месяца сотрудники проходят аттестацию у менеджеров, которые оценивают их профессиональный рост и отношение к своим должностным обязанностям, а также фиксируют любые нарушения внутреннего распорядка. В результате выставляется оценка от 1 до 4 баллов, которая в

значительной степени влияет на размер получаемой сотрудником премии: оценка «4 балла» означает премию в размере 20% от среднемесячной зарплаты; «3 балла» – 15%; «2 балла» 10%; «1 балл» или меньше – отказ сотруднику в получении премии и рекомендация на возможное увольнение. При анализе процесса мотивации было выявлено, что исследуемое предприятие планомерно повышает заработную плату сотрудникам на 3-7% каждый год.

Некоторые специалисты считают, что заработная плата не всегда соответствует уровню выполнения рабочих задач. Отрыв оплаты труда от прилагаемых усилий может привести к тому, что сотрудники будут оценивать свою зарплату исходя из того, что на нее можно купить, а не из того, сколько усилий они приложили. Тем самым, снижается стимул, лежащий в основе стимулирующей функции заработной платы. Конечно, вознаграждение должно приниматься во внимание, когда речь идет о мотивации сотрудников. Но оно не должно быть главным фактором. «Вкусно – и точка» демонстрирует свою приверженность обеспечить благополучие сотрудников, делая упор на нематериальные или моральные стимулы. Более того, за бракованную продукцию не предусмотрено никаких финансовых санкций – только дисциплинарное взыскание и запись в личном деле сотрудника. Цель такой системы – удержать недостаточно платежеспособный персонал, который совмещает учебу с работой. Внедряя подобные мотивационные программы «Вкусно – и точка» ищет пути повышения своей репутации как работодателя.

Лидер смены играет ключевую роль в создании условий для мотивации персонала и создания здоровой атмосферы в ресторане. Его работа оказывает большое влияние как на впечатления гостей, так и на моральный дух персонала. Вдохновляя каждого члена команды, лидер смены может способствовать тому, чтобы предприятие выполняло свои обязательства перед сотрудниками и создавало среду, в которой уважают равенство, ценности и общую цель. Кроме того, работа лидера смены может повлиять на создание гостеприимной атмосферы, эффективное обслуживание и прибыльность ресторана – при

мотивации персонала на предоставление отличного обслуживания увеличится количество довольных клиентов, которые с большей вероятностью вернутся вновь; у гостей ресторана останется положительное впечатление о нем, которое сохранится надолго.

Далее представим процесс мотивации сотрудников «Вкусно – и точка». Для этого создадим его в графической нотации BPMN 2.0 (рис. 2), которая представляет собой систему условных обозначений и их описаний для моделирования бизнес-процессов. Нотация предназначена для описания порядка выполнения работ, потоков данных, сообщений и ассоциаций обрабатываемых объектов в соответствии с операциями исследуемого процесса [2, 11, 15].

В нотации BPMN 2.0 процесс мотивации персонала исследуемого предприятия выглядит следующим образом.

Сотрудник – инициатор процесса – приступает к выполнению работы и соответствующим образом выполняет работу (подпроцесс). Менеджер проверяет, все ли рабочие процедуры выполнены правильно.

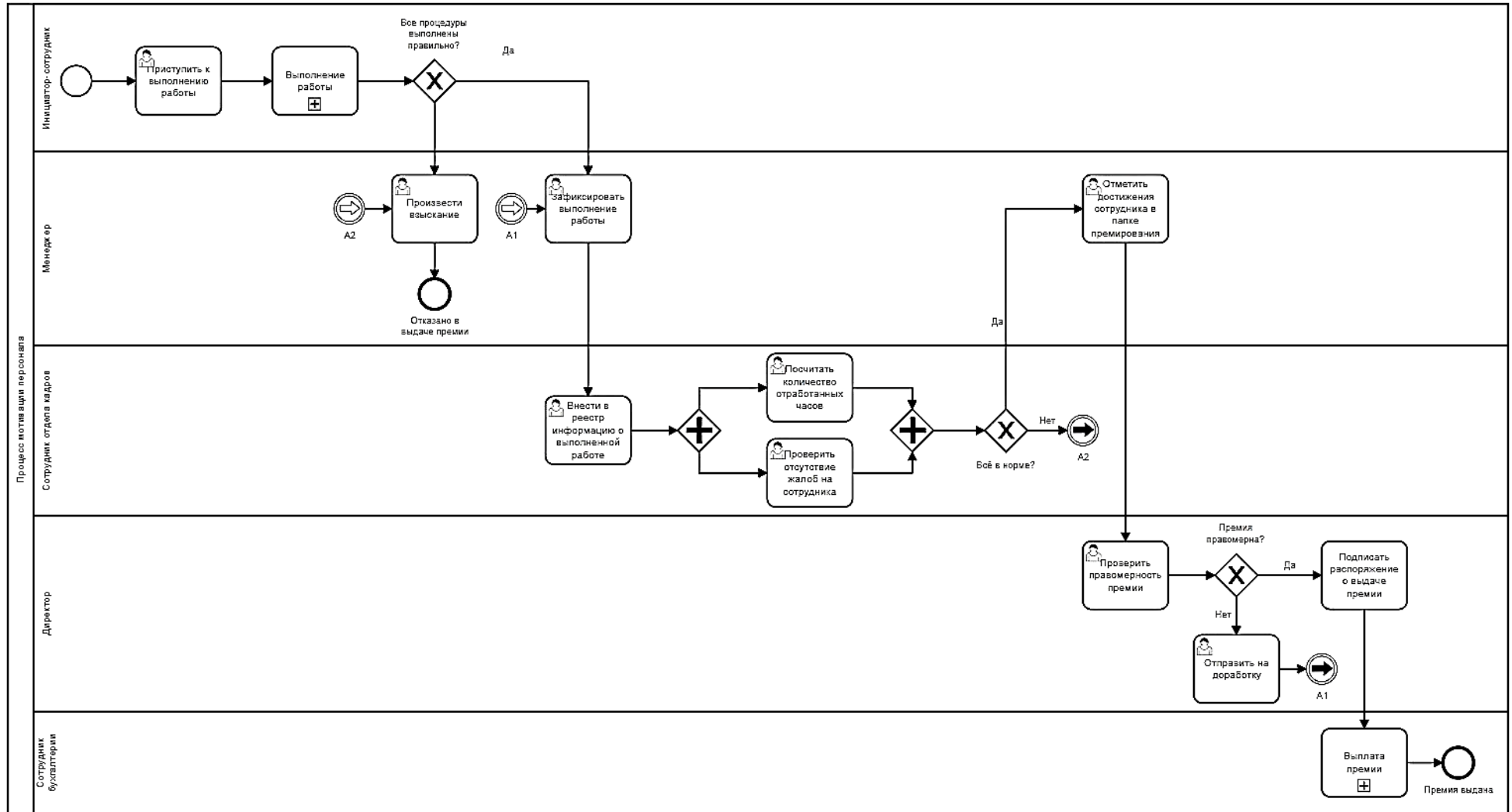


Рис. 2 – Мотивационный процесс сотрудника (составлено авторами)

Рассмотрим положительный исход «Да», в этом случае менеджер фиксирует выполнение работы и передает информацию сотруднику отдела кадров, который вносит в реестр информацию о выполненной работе, а также проверяет количество отработанных часов и отсутствие жалоб на сотрудника. Если всё в норме, то менеджер отмечает достижения сотрудника в папке премирования и сообщает информацию директору.

Директор, в свою очередь, проверяет правомерность назначения премии и в благоприятном случае подписывает распоряжение о выдаче премии, затем сотрудник бухгалтерии осуществляет выплату премии (подпроцесс) и основной процесс заканчивается выплатой премии.

Рассмотрим также отрицательный исход «Нет», когда процесс оканчивается отказом в выдаче премии.

Данный исход может являться следствием нескольких событий:

- рабочие процедуры выполнены неправильно, тогда менеджер вместо премии производит взыскание с сотрудника;
- количество отработанных часов не соответствует норме;
- есть жалобы на сотрудника;
- премия назначена неправомерно – это проверяет директор и отправляет на доработку, при этом выявленные несоответствия не устранены.

Многие люди ошибочно полагают, что работа менеджера на предприятии заключается лишь в том, чтобы просто приказывать сотрудникам, обращаясь с ними, как с роботами. Это совсем не так, поскольку менеджер должен придавать большое значение благополучию своих сотрудников, стремиться к тому, чтобы они были в хорошей физической и психологической форме. Менеджеры всегда должны принимать во внимание чувства своих подчиненных и уважать их.

К сожалению, многие руководители этого не делают, что приводит к отсутствию мотивации у сотрудников, а это, в свою очередь, может нанести невероятный ущерб любой организации.

В отличие от упомянутых выше конкурсов и премий для мотивации сотрудников, есть ещё два вопроса, которые необходимо решить.

Во-первых, на предприятии необходимы проверки качества продукции, скорости обслуживания и внешнего вида сотрудников. Однако также нужно оценивать отношение руководителя к своим подчиненным.

Во-вторых, недостаточно внимательный и адекватный подбор персонала может привести к тому, что сотрудники будут работать не в полном соответствии со стандартами либо работать слишком медленно (в каждом ресторане «Вкусно – и точка») таких сотрудников имеется примерно 5%). Это может привести к тому, что они будут чувствовать себя разочарованными и немотивированными из-за потенциальной обильной критики со стороны руководства и коллег.

С целью определения эффективности средств мотивации «Вкусно – и точка» (деньги и бонусы; гибкий график работы; льготы; вежливое и квалифицированное руководство; карьерный рост) построим диаграмму (рис. 3).

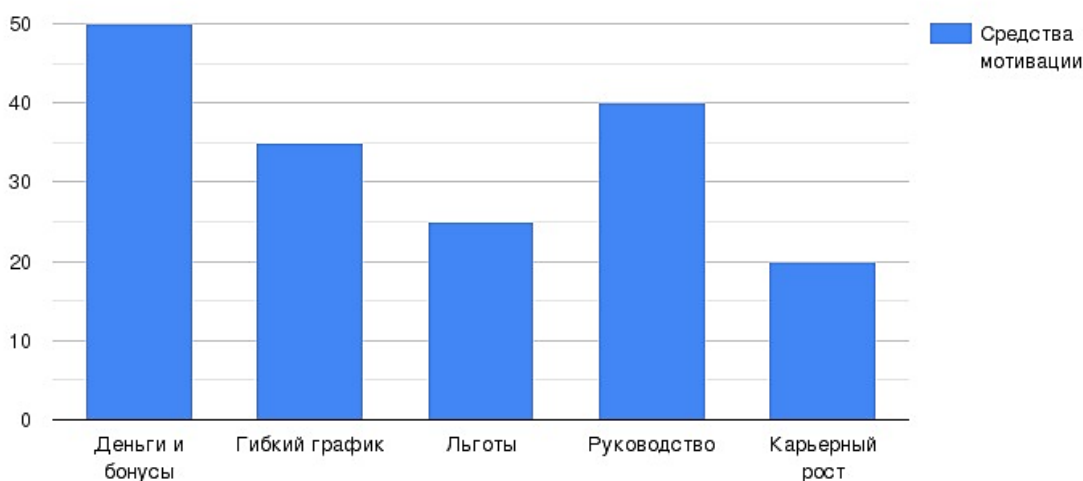


Рис. 3 – Влияние мотивации на трудовую деятельность сотрудников
(составлено авторами)

Прокомментируем данные в диаграмме.

Деньги и бонусы в качестве мотивации – на предприятии работает в основном неквалифицированный персонал, у которого часто нет образования и при этом есть проблемы с коммуникацией. Деньги являются основным стимулом для таких людей, они пока что не могут найти более высокооплачиваемую работу (это актуально примерно для 50% персонала предприятия).

Гибкий график – это наиболее типичное преимущество для студентов, поскольку каждый сотрудник имеет право составить удобный для себя график, посещая занятия в вузе или колледже и совмещая их с основной работой. Более того, студенту разрешается взять два учебных отпуска в течение семестра, что делает работу во «Вкусно – и точка» еще более привлекательной для него (актуально для 35% сотрудников предприятия).

Льготы – предприятие предоставляет различные материальные неденежные средства мотивации, в том числе: выплаты многодетным семьям, бесплатное питание, бесплатная униформа, корпоративное такси и т.д. (актуально для 25% сотрудников).

Вежливое и квалифицированное руководство – важный показатель (актуальный для 40% сотрудников), о чем говорилось выше; он позволяет значительно (до 30%) снизить текучесть кадров.

Карьерный рост – этот критерий в основном подходит для самых амбициозных и опытных сотрудников, которые стремятся достичь больших высот. Обычно это студенты, которые работают «на свежую голову» и имеют для этого все необходимые навыки. Стоит отметить, что построить карьеру во «Вкусно – и точка» можно и без образования; для этого достаточно поставить перед собой цель и планомерно работать над ее достижением. Данное средство мотивации является наименее популярным (актуально для 20% сотрудников предприятия).

Очевидно, что деньги и бонусы являются основным мотиватором для сотрудников, в связи с их низкой квалификацией. Однако если убрать один из факторов в цепочке мотивации персонала (например, «уважение руководства к

сотрудникам»)), то вся остальная мотивация также ослабнет, и количество сотрудников в перспективе уменьшится. Все проанализированные мотивирующие факторы связаны между собой, а значит, каждый сотрудник может задействовать их одновременно. Поэтому, чтобы обеспечить успешную работу и высокую производительность персонала «Вкусно – и точка», руководству необходимо учитывать каждый критерий и стараться уделять внимание потребностям каждого работника в организации.

В заключение следует отметить, что существует множество факторов, влияющих на мотивацию сотрудников на предприятиях общественного питания, включая материальные вознаграждения (например, зарплата и льготы), а также нематериальные вознаграждения (например, признание, возможности для карьерного роста и т.п.). Существует множество преимуществ, связанных с наличием адекватно мотивированной команды предприятия, включая повышение производительности и прибыльности наряду с улучшением отношений с клиентами и их лояльностью. При разработке системы мотивации необходимо учитывать, что каждый сотрудник обладает индивидуальным набором характеристик и мотиваторов, а значит, не существует универсального подхода. Система мотивации должна стремиться к тому, чтобы быть справедливой и соответствовать уникальным потребностям и достижениям каждого сотрудника. Более того, мотивация персонала должна начинаться в процессе приема на работу с выявления основных мотиваторов потенциальных сотрудников.

Библиографический список:

1. 7 примеров успешной геймификации для вовлечения и мотивации сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://rb.ru/opinion/gamification-cases/> (Дата обращения 30.06.2023).

2. Выбор CASE инструмента для разработки процессов в BPMN [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://habr.com/ru/articles/204686/> (Дата обращения 30.06.2023).

3. Игра в мотивацию. Как пробудить в сотрудниках азарт с помощью геймификации [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://place.lemma.ru/article/igra-v-motivaciu> (Дата обращения 30.06.2023).

4. Как выбрать номинации для награждения сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.hr-director.ru/article/67172-nominatsii-dlya-nagrajdeniya-sotrudnikov-18-m6> (Дата обращения 30.06.2023).

5. Как мотивировать персонал в ресторане, кафе или баре [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: https://tillypad.ru/blog/details/kak_motivirovat_personal_v_restorane_kafe_ili_bare (Дата обращения 30.06.2023).

6. Как мотивировать персонал ресторана [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://restoplace.cc/blog/motivaciya-personala> (Дата обращения 30.06.2023).

7. Модель мотивации Портера-Лоулера: применение на предприятии [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://autogear.ru/article/379/810/kompleksnaya-model-motivatsii-portera-loulera/> (Дата обращения 30.06.2023).

8. Нематериальная мотивация в ресторане: примеры из практики [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://place.lemma.ru/article/nematerialnaya-motivaciya-v-restorane-primery-iz-praktiki> (Дата обращения 30.06.2023).

9. Нематериальная мотивация сотрудников предприятия общественного питания [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://pitportal.ru/persona/9066.html> (Дата обращения 30.06.2023).

10. Номинации для награждения сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.petmas.ru/articles/130.html> (Дата обращения 30.06.2023).

11. Нотация BPMN [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: https://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/bpmn_notation (Дата обращения 30.06.2023).

12. Обучение персонала ресторана [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://restoplace.cc/blog/obuchenie-personala> (Дата обращения 30.06.2023).

13. Сотрудники хотят справедливости. Как вам использовать это для их мотивации [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://yandex.ru/turbo/lifehacker.ru/s/teoriya-adamsa/> (Дата обращения 30.06.2023).

14. Теория Портера-Лоулера: плюсы и минусы. Достижение результатов и мотивация по модели Портера-Лоулера [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://arhub.ru/its-interesting/teoriya-portera-loulera-plyusy-i-minusy-dostizhenie-rezultatov-i.html> (Дата обращения 30.06.2023).

15. Элементы нотации BPMN [Электронный ресурс]. — Режим доступа — https://www.elma-bpm.ru/bpmn2/7_2.html (Дата обращения 30.06.2023).

Оригинальность 91%