

**УДК 640.43:005.95/.96**

## **МОТИВАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СОКРАЩЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**

Мантий М. С., студент гр. ССб-201, III курс

Иванова К. А., студент гр. ССб-201, III курс

Научный руководитель: Закамская Л. Л., к.т.н., доцент

Кузбасский государственный технический университет

имени Т.Ф. Горбачева

г Кемерово

Мотивация определяется как внутренняя жгучая страсть, вызванная потребностью, желаниями и стремлением, которая побуждает человека прилагать свою физическую и умственную энергию для достижения желаемых целей.

Мотивация – это целенаправленное поведение. Люди мотивированы, когда они ожидают, что курс действий, вероятно, приведёт к достижению цели и ценному вознаграждению – тому, которое удовлетворяет их потребности и хотения.

Мотивирование сотрудников является важнейшим аспектом любой успешной организации. Это движущая сила, которая подталкивает сотрудников к достижению их целей, что, в свою очередь, способствует общему успеху организации. Из-за отсутствия мотивации создаётся та самая текучка кадров, от которой страдает любой бизнес.

Проблема кадров в ресторанной индустрии сегодня признается на всех уровнях. Это связано с тем фактом, что владельцы ресторанов уверены, избежать постоянной смены кадров практически невозможно. В первую очередь, данная проблема возникает из-за недостаточного мотивирования работников, которые работают не для развития организации или обеспечения доходом заведения. Вместо этого, сотрудники вынуждены искать новые места работы из-за плохих условий труда.

В зависимости от того, кто устраивается в ресторан и почему, изменяется и причина увольнения.

В заведение могут прийти люди, которые параллельно учатся заочно и работа официант или бармен для них не более, чем просто подработка без перспектив развития. На собеседование также могут прийти молодые люди, которые нигде не учатся, но и это не значит, что они пришли в ресторан для долговременной работы. Кто-то хочет накопить денег, другие собираются поступать в следующем году, третья остались без семейной финансовой поддержки и вынуждены обеспечивать себя самостоятельно для оплаты обучения.

Очень частое явление для ресторана – официантами и барменами в кафе и бары идут работать люди с неустроенным бытом, с неустроенной жизнью. Те, у кого проблемы дома, с жильём, с родителями, отваживаются предложить свою кандидатуру только для работы в кафе или бистро, а в заведения более высокого класса они просто не решаются обратиться, поскольку там требуются люди со знанием языка или с высшим образованием.

Иногда на собеседование приходят бывшие работники заведений высокого класса, которые по безобидным причинам ушли со старого места работы, но, к сожалению, такие кадры (за редким исключением) почти никогда не приживаются на новом месте. Это люди, у которых уже выработан свой «кодекс чести», свои методы работы с посетителями, да и переучивать взрослого человека – очень непростая задача.

Из всего вышеупомянутого вытекают и причины увольнения. Сотрудники изначально рассматривают должность официанта или бармена как временную работу, благодаря которой они смогут накопить немного денег на свои дальнейшие цели, а после уходят искать новое место работы, поскольку не видят своё будущее в нынешнем заведении. А профессиональные работники, пришедшие из других ресторанов, как уже было сказано, не приживаются по той причине, что на новом месте их ждут другие условия и отличные от привычных им методы взаимодействия с посетителями.

Причиной для увольнения может также служить неуверенность и страх. Вообще, люди думают: «зачем работать всю жизнь в ресторане, что в этом хорошего? Карьеры там не сделаешь». При этом они не принимают во внимание тот факт, что многие успешные рестораны со временем расширяются и открывают аналогичные заведения по всему городу, успешный ресторан через несколько лет может превратиться в сеть ресторанов и кафе, а значит, любой официант имеет возможность стать со временем не только администратором, но и директором. Такая перспектива вполне реальна, но в ней никто не верит.

Можно выделить две основные группы причин текучести кадров: это ошибки стратегии подбора персонала и ошибки стратегии управления персоналом. Последнее включает в себя неспособность обеспечить конкурентоспособные условия труда, отсутствие перспектив и нежелание инвестировать в обучение. Очень немногие менеджеры учитывают расходы на обучение сотрудников.

Но как показывает практика, гораздо выгоднее обучать персонал, чем постоянно его менять. Именно быстрая ротация мешает создать сплочённый коллектив и вместе с ним работать на успех заведения.

Существует в ресторанном бизнесе и такая проблема как образование. Очень сложно найти профессионального сомелье, опытного метрдотеля или общительного, старательного официанта с богатым словарным запасом.

На то, чтобы найти людей для работы в новом ресторане, тратятся месяцы напряжённого труда – изо дня в день идёт набор, десятки людей приходят на собеседование, а выбрать удаётся всего несколько человек, которых ещё нужно подробнейшим образом инструктировать, а возможно, и обучать.

Также текучесть кадров связана с вопросами заработной платы. Зарплаты в этой индустрии чаще всего не соответствуют требованиям к рабочей силе. Новая технология, внедрённая в ресторанах, требует обучения и повышения квалификации, но сотрудники не получают повышения заработной платы на основе этих навыков и требований к работе.

Сложность работы официанта заключается прежде всего в ответственности – эффективная и точная передача заказов на кухню, запоминание меню. Работа официанта очень напряженная, поэтому он должен быть стрессоустойчив, терпелив,

дружелюбен и должен поддерживать позитивное взаимодействие с гостями. А гости бывают с разными потребностями и настроением:

- люди, чувствующие одиночество, приходят в ресторан, чтобы поговорить, послушать музыку, почувствовать атмосферу социума. Кафе или ресторан – идеальное решение для такой потребности;
- гости, которые приходят, чтобы почувствовать себя царями. Каждый сотрудник улыбается, старается угодить. Блюда приносят и уносят со стола ненужное, учитывают все пожелания;
- посетители, которым нужно внимание, просто чтобы их выслушали, им приятно почувствовать себя значимой личностью, после рабочего дня с вечно недовольным начальником. Таким гостям не жалко денег просто за то, чтобы ощутить себя достойным внимания человеком;
- люди, которые хотят самоутвердиться за счет обслуживающего персонала, так они будут чувствовать себя «на вершине». Но даже с такими гостями официанту нужно постараться быть терпеливым и не разогреть скандал.

Работа официанта определенно имеет свои сложности, трудно удерживать позитивный настрой, когда гости ресторана грубо обращаются с персоналом и высказывают недовольства даже тогда, когда их обслужили по высшему разряду. Тогда работа превращается в настоящий ад и каждый сотрудник думает лишь о том, как быстрее уйти домой [3].

Поэтому у руководителей ресторанов возникает вопрос: «Как мотивировать персонал, чтобы он работал на успех заведения и оставался работать в заведении». Главная цель – это создание эффективной команды, в которой работники будут считать себя её частью и захотят обслуживать посетителей так, чтобы те захотели вернуться в ресторан и рассказали о нем своим знакомым.

Отсутствие стресса на рабочем месте приводит к стремлению личности достигать определённых целей. К созданию такой среды должен стремиться каждый руководитель не только в сфере ресторанных бизнеса, но и других отраслях экономики.

Руководитель должен поддерживать положительное психическое здоровье в своём ресторане и стремиться создать позитивную культуру на рабочем месте, где каждый чувствует уважение, ценность и поддержку. Опустошённые, разочарованные сотрудники не могут полностью раскрыть свой потенциал. Это может быть связано с отсутствием признательности со стороны коллег, отсутствием надлежащего обучения или из-за того, что давление на рабочем месте ежедневно доводит их до точки кипения.

Поэтому очень важно поддерживать высокий уровень мотивации, особенно в сфере ресторанных бизнеса, поскольку работа официанта или бармена имеет ряд трудностей, с которыми, порой, трудно справиться в одиночку.

Первый и, возможно, самый банальный совет по мотивации – поощрения.

Например, предположим, что в бизнесе есть бочковой эль, который плохо продается. Для повышения спроса на данный продукт и мотивирования команды будет целесообразно сообщить, что первый, кто продаст 10 пинт выбранного продукта, получит награду. Раздачу наличных часто трудно объяснить, поэтому более

подходящим вариантом может быть бесплатная еда в ресторане или подарочный ваучер на улице.

Небольшой стимул, подобный этому, действительно может помочь мотивировать персонал – беспроигрышный вариант для всех.

Также не менее важное: создание возможности отдохнуть и расслабиться персоналу. Откладывая небольшое количество чаевых каждую неделю (при условии, что все согласны заранее), можно помочь организовать корпоративную вечеринку, поход в боулинг или что-то еще, что каждый хотел бы сделать. Команда работает в нерабочее время, в праздничные и выходные дни, поэтому они будут искренне благодарны за то, что у них есть время расслабиться и повеселиться.

Не менее важен так называемый тимбилдинг: разделение ролей.

Перекрестное обучение команды может помочь убедиться, что все понимают роли, которые люди играют в бизнесе. Например, на вечер официант работает с шефом. Это поможет им увидеть, как все работает «за кулисами», и оценить нагрузку, с которой ежедневно сталкивается кухня. Точно так же шеф-повар может работать в баре или помогать разносить еду к столу, чтобы понять, какую роль в работе с клиентами ежедневно выполняют сотрудники фронт-оф-хауса (FOH).

Разделение ролей таким образом помогает сотрудникам ценить роли и обязанности других работников и укрепляет командную работу. Это, в свою очередь, повышает уровень мотивации, поскольку сотрудники будут чувствовать, что их ценият и признают, что каждый является важным звеном ресторана.

Предоставление команде возможности помочь с выбором блюд для меню или напитков для бара действительно поможет их позитивному настрою на работе. Они, безусловно, будут продвигать свои продукты и захотят узнать, насколько хорошо они продаются.

Борьба с презентеизмом также играет большую роль в работе персонала.

Презентеизм – это ситуация, при которой работник проводит на рабочем месте больше времени, чем это необходимо или требуется условиями трудового соглашения.

Это может быть связано с выгоранием, безразличием к своей работе или хроническими проблемами, такими как длительный стресс.

Когда человек чувствует усталость и рассеянность, ему очень легко переключиться в режим автопилота. Их руки и ноги двигаются «на автомате», но их разум не занят задачей. На рабочих местах это отключение часто является реальной проблемой, которую очень легко упустить из виду.

Презентеизм может быть более проблематичным, чем абсентеизм, поскольку, если сотрудники отсутствуют по необъяснимым причинам или в течение длительного времени, очевидно, что что-то не так. Но если они присутствуют, но не полностью вовлечены в работу это может быть даже не так заметно. То есть до тех пор, пока заказы не начнут смешиваться и приводить кухню в полный беспорядок.

Признание начальником достижений персонала – уже половина успешной карьеры. Ничто так не разрушает мотивационный настрой, как незнание того, все ли вы делаете правильно. Особенно демотивирует, если единственная обратная связь, которую получает человек, – когда он что-то делает неправильно.

Это заставляет работников чувствовать, что все, что они делают – терпят неудачу.

В любом бизнесе также важен индивидуальный подход к членам команды. В конце каждой рабочей смены должны подводиться итоги дня: выручка каждого сотрудника, выручка всего персонала, выполнение плана. Каждую неделю делать сводку по выручке и на общем собрании награждать лидера, например, 2 оплачиваемых выходных, премия, бесплатные обеды и т.п. Такой способ будет мотивировать других сотрудников работать и занимать лидирующие позиции [1].

Начальство может рассказать сотрудникам об одной или двух вещах, которые, по мнению руководителя, они хорошо выполняли в течение недели. Признание того, что они хорошо поработали, мотивирует их продолжать это делать. К примеру, когда несколько официантов всю смену успешно обслуживают 5-7 столов одновременно, и отметить это на общем собрании. Если сотрудники увидят, что на работе действительно ценят их вклад, большой или маленький, они получат удовлетворение и почувствуют хороший настрой продолжать усердно работать на благо бизнеса.

Не менее важным фактором является обсуждение области, в которых, по мнению руководства, сотрудники могли бы улучшиться и, что более важно, прогрессировать.

Всегда есть что-то новое, чему нужно обучаться. Многие люди отлично учатся на работе. Другие могут продолжать пытаться работать так, как они считают лучшим, и с малым успехом и удовольствием обслуживать гостей за столами. Что делать с сотрудниками, которые категорически не хотят обучаться новому? Возможно, просто нанять официантов с большим опытом и стремлением к обучению новому, чтобы заменить их, но, тогда как этот человек может надеяться на рост? Можно воспользоваться этой возможностью, чтобы развивать персонал, проводя обучение.

Однако представление идеи обучения сотрудникам требует такта. Подходить к человеку с позитивным настроем. Дать понять, что руководитель ценит их работу. Представить идею о том, что они проходят обучение как способ развития и прогресса, а не как наказание за плохую работу.

Необходимо сразу решить, какой вид обучения будет наиболее подходящим. Например, если слабым местом является взаимодействие с гостями, тогда, возможно, стоит посмотреть на учебный курс по обслуживанию посетителей, который оттачивает основные навыки и уверенность в себе.

Обучение персонала – это долгосрочная инвестиция. Сотрудники вернутся компетентными, мотивированными людьми, которые ценят преданность им и полностью вкладывают себя в бизнес.

Необходимо также следить за стрессом в коллективе. В ресторанной обстановке, где на кухне и за её пределами очень важно удовлетворить потребности гостей, чувство подавленности, конечно, не является неожиданным. Но это не должно считаться нормой. Напряженный персонал будет страдать от низкого морального духа и изо всех сил стараться не отставать.

Можно обнаружить, что количество гостей быстро сокращается, поскольку команда становится разрозненной и апатичной.

Способы предотвращения стресса, связанного с работой:

- дать сотрудникам понять, что они могут обратиться к руководителю, если им есть, о чем поговорить, независимо от того, связано это с работой или нет;
- искать признаки стресса. Если человек ещё не высказал своих опасений, но подаёт признаки, спокойно подойти к нему, чтобы у него не возникло ощущения, что его поджаривают, и предложить ему рассказать о своих чувствах. Напомнить им, что руководитель заботится об их благополучии;
- принять восторженное отношение к работе, которое в процессе развивает доступную, дружелюбную личность;
- использовать их отзывы для улучшения бизнеса. Когда человек открывается директору, это даёт представление о том, какие аспекты его роли или рабочего места в целом вызывают стресс. Обладая этими знаниями, руководитель может решить любые выявленные проблемы, чтобы уменьшить нагрузку, вызванную работой, и улучшить бизнес в целом [3].

Также важным фактором в мотивации персонала являются чаевые, так как зачастую это основной или больший заработок официантов. У хорошего официанта чаевые могут занимать до 80% от общего заработка. По сумме чаевых можно понять степень удовлетворенности гостей обслуживанием, и уровень эффективности работы сотрудника. Основной посыл – хороший официант получает хорошие чаевые – это его мотивация. Соответственно, дополнительно официантов мотивировать не нужно. Они уже будут настроены на подобающее обслуживание, дабы получить больше денег. Если их цель в получении чаевых будет достигнута, это дополнительно прибавит им уверенности, поскольку это будет значить, что они выполнили свою работу хорошо.

Прилагая все усилия, чтобы подать хороший пример сотрудникам, прийти на помощь тем, кто чувствует себя угнетённым, и вкладывать время и усилия в воспитание тех, кто в этом нуждается, люди почувствуют, что их ценят и мотивируют. Тогда бизнес будет процветать всегда [2].

Также бизнес будет процветать, если заведение будет бороться с текучестью кадров. Это важно, поскольку это сокращает расходы на поиск новых сотрудников, экономит время и деньги на обучение новых работников, сохраняет качество обслуживания, улучшает имидж заведения, а также повышает мотивацию имеющихся сотрудников.

Если руководители в ресторанной индустрии будут прилагать усилия для сохранения своих кадров и повышения их мотивации, то бизнес непременно добьется успеха.

Список литературы:

1. Кузнецова, И. Н. Мотивация персонала / И. Н. Кузнецова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 21 (207). — С. 258-259. — URL: <https://moluch.ru/archive/207/50827/>
2. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации // Cyberleninka : сайт. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-funktzionirovaniya-organizatsii/viewer>
3. Самраилова, Е. К. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников: учебное пособие для студентов магистратуры : [16+] / Е. К. Самраилова, С. А. Шапиро, О. В. Андросова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020.

– 270 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601366> (дата обращения: 22.03.2023).  
– Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1276-3. – DOI 10.23681/601366. – Текст : электронный.