

Мотивация персонала ресторана

Выполнила: Ямкина А.В.

Группа Укбд-21

1. Определение проблем

В целом плохо следующее:

- Кухня работает неплохо, но периодически есть нарекания с подачей блюд и наличием блюд из меню;
- Официанты работают вяло, иногда не могут принести меню клиенту в течении 5-10 минут или подойти по его просьбе, также регулярное отсутствие в зале по надуманным причинам;
- Администраторы тоже работают спустя рукава (не контролируют работу подчиненного персонала, в т.ч. уборку помещений, обслуживание гостей + хотят быть хорошими для всего остального персонала, не чётко выполняют инструкции);
- Бармены - не всегда своевременный заказ необходимых товаров и алкоголя, некачественная уборка рабочего места, постоянные конфликты с официантами и администратором, частые перекуры во время работы.

2. Желаемые переменны

Кухня - качественно, быстро и своевременно готовить блюда, чтобы заказ готовился в отведённые сроки, подача блюд осуществлялась в соответствии с регламентом, отсутствовали рекламации.

Официанты - качественно, быстро и своевременно обслуживать клиентов. Быть приветливыми с клиентами, компетентными, чтобы могли посоветовать клиентам по меню. Грамотно брать заказы и не заставлять клиентов ждать, что бывает даже при пустом зале. Уборка должна соответствовать стандартам.

Администраторы - быть всё-таки руководителями и людьми, которые организуют процесс работы в зале в рабочее время. Обучать и контролировать работу вверенных им сотрудников, следить за порядком, являться не членами тусовки, а АДМИНИСТРАТОРАМИ.

Бармены - должны перестать держаться обособленно от других подразделений.

3. Цели мотивации

Система мотивации сотрудников должна способствовать достижению трёх серьёзных целей:

- **Удержание сотрудников в организации;**
- **Повышение результативности и эффективности сотрудников;**
- **Обеспечение преданности (приверженности) сотрудников.**

4. Методы мотивации

Для начала считаю, что необходимо разработать стандарты обслуживания в кафе: регламент работы администратора, официанта, бармена, повара, регламент внешнего вида персонала, регламент уборки кафе, регламент поведения сотрудников, регламент встречи гостей, регламент заполнения столов, регламент приема заказа, регламент подачи блюд при исполнении заказа, регламент предоставления скидок, регламент расчета с клиентами, регламент удовлетворения рекламаций гостей. Эти стандарты регламентируют поведение сотрудников в определенных ситуациях, что поможет создать справедливую и прозрачную систему поощрения наших работников.

4.1. Материальные методы мотивации

4.1.1. Система поощрений

Начисление премий официантам за выполнение план по следующим установленным показателям : «средний чек» и «новинка меню».

Лучший результат работы за месяц определяют показатели по качеству обслуживания, такие как опоздание, жалобы клиентов, благодарности клиентов.

Таблица 4 Система поощрений работников ресторана

Основания для поощрения	Размер поощрения
За выполнение плана «средний чек»	Премия в размере 15 %
За выполнения плана «новинки меню»	Премия в размере 10 %
Лучший результат работы за месяц	Премия в размере 20 %
Надбавка к заработной плате за выполнение наставнических функций	Премия в размере 10 %

4.1. Материальные методы мотивации

4.1.1. Система поощрений

Далее определяем систему взысканий.

Таблица 5 Система депремирования

Основания для взыскания	Размер взыскания
1	2
за нарушение правил обслуживания	10% от премии
за грубое общение с посетителями	5% от премии
за нарушение правил внутреннего распорядка	10% от премии
за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	5% от премии

4.1. Материальные методы мотивации

4.1.2. Процент от продаж

Основное преимущество процента от выручки в качестве стимула заключается в том, что официанту не ставится предел в его зарплате, а значит и объем продаж, который официант способен осуществить, ограничивается главным образом его умением и воображением.

В целом процент, как основа расчета премии, предоставляет разнообразные возможности для мотивирования различных видов трудового поведения торгового персонала. Очень часто процент используется для расчета премии, выделяемой смене.

Таблица 7 Процент от продаж

Показатели	Сумма					
	30	40	50	60	70	80 и выше
Сумма заказов за месяц, тыс. руб.	30	40	50	60	70	80 и выше
Процент от продаж, %.	1,5	3	4	5	7	10

4.1. Материальные методы мотивации

4.1. 3. Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала

Многое на предприятии не может быть охвачено вниманием высшего руководства. Линейный персонал гораздо лучше видит на своих рабочих местах, что и где можно улучшить. Поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любая, пришедшая ему в голову мысль об улучшении работы будет внимательно выслушана, возможно, и реализована, но обязательно так или иначе поощрена. Можно даже внести соответствующий пункт в должностные обязанности.

Любое инновационное предложение, даже отклоненное, должно быть поощрено как минимум лестными словами на подведении итогов. Только в этом случае у персонала будет сформирована постоянная нацеленность на инновации и даже изменится отношение к работе в целом.

4.1. Материальные методы мотивации

4.1. 4. Конкурсы

Для стимулирование самообучения, а также повышения мотивации и лояльности к ресторану, рекомендуем среди контактного персонала (официанты, бармены и т.п.) и персонала кухни (повара) периодическое 2 – 3 раза в год проведение конкурсов внутри компании.

К участию в конкурсе привлекать персонал из других ресторанов сети, что, несомненно, усилит состязательную составляющую.

Участие в конкурсе независимо от результата обязательно поощряется (назначение победителя конкурса наставником для вновь принятых сотрудников и т.п.).

4.1. Материальные методы мотивации

Мероприятие	Исполнитель	Сумма, тыс. руб.
Разработка системы материального стимулирования	Специалист кадрового центра	16 000
Разработка и утверждения локальной документации по системе материального стимулирования	Бухгалтер	1500
Модификация АСОИ бухгалтера	Системо-техник (1С)	2 500
ИТОГО		20 000

4.2. Нематериальные методы мотивации

- Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)). Важно, чтобы именинника от лица всего ресторана поздравлял директор.
- «Витрина успехов» или «доска почета». Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников ресторана. Также целесообразно зачитывать отзывы клиентов, как из книги жалоб и предложений, так и с сайта отеля «Сияние». Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.
- «Листок позора» с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злобно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация — как поступил сотрудник «Н.» — как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

4.2. Нематериальные методы мотивации

- Вымпелы и кубки лучшему официанту, лучшему менеджеру зала,. Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.
- «Легенды компании» — сотрудники, давно работающие в ресторане и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» ресторана.
- Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.
- Встречи директора или менеджера с персоналом.
Проводить на регулярной основе встречи с представителями подразделений ресторана.
- Ежемесячный опрос персонала. Особенностью метода является его анонимность. Для проведения ежемесячного опроса необходимо разработать анкету, включающую вопросы по условиям и содержанию работы, оценке руководства и др.

4.3. Методы мотивации технических работников

Водителями, грузчиками, уборщицами, мойщиками посуды и подсобными работниками на кухне становятся чаще всего люди в возрасте — бывшие сотрудники бюджетных организаций, реже — студенты. Кроме стабильной зарплаты (обычно она относительно невысокая для данной категории специальностей) и питания в течение рабочей смены, для мотивации этой части персонала необходимы хорошая организация труда и, конечно, уважение. Тогда сотрудники готовы задерживаться и не просить сверхурочных, потому что гораздо более их мотивирует чувство сопричастности, благодарность начальства и коллектива.

Именно эти люди в момент приема на работу особенно остро чувствуют, как к ним отнесутся: как к дешевой рабочей силе или как к необходимому элементу технологического процесса и полноправным членам коллектива. Для руководителя забыть поздороваться с кем-то из них означает лишить этого человека рабочего настроения. Правильно выбранная тактика общения с персоналом является еще одним аспектом его мотивации для эффективной работы в ресторане.

Главным образом подобные стимулы «работают» на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше.