

УДК 33-338

Разработка системы повышения квалификации персонала по улучшению качества обслуживания на предприятиях общественного питания

¹ Николай Васильевич Мордовченков

² Альбина Михайловна Озина

³ Валентина Александровна Сидякова

¹ Институт пищевых технологий и дизайна, Российская Федерация
603041 Нижний Новгород, ул. Спутника, 24 а
Доктор экономических наук, профессор
E-mail: infra-WM@yandex.ru

² Нижегородский институт управления, Российская Федерация
603950 г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д. 46
Доктор экономических наук, профессор
E-mail: al.ozina@mail.ru

³ Институт пищевых технологий и дизайна, Российская Федерация
603041 Нижний Новгород, ул. Спутника, 24 а
Старший преподаватель
E-mail: valy-0573@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается система повышения квалификации с учетом системы мотивации персонала на предприятиях общественного питания. Представлен расчет оплаты труда официантов учетом с бонусов и личных продаж. Представлена система мотивации персонала в общественном питании.

Ключевые слова: система мотивации; предприятия общественного питания; оплата труда; компенсационная система мотивации персонала; квалификация персонала.

Введение. Задача современного общественного питания – не только доводить продукцию до конечного потребителя, но и активно воздействовать на формирование потребительского спроса, что невозможно без качественного обслуживания. Проблема качества обслуживания постоянно волнует и посетителей, и персонал, что закономерно, так как растет материальное благосостояние людей, повышается их культурный уровень.

Повышение квалификации персонала по улучшению качества сервиса

В наш век стремительного технического прогресса становится все проще заменить человека машиной. Широкий пример этого явления можно наблюдать на любом современном, хорошо технически оснащенном производстве. Практически во всех областях, в которых можно было заменить труд человека работой машины, это уже сделано. И отчасти из-за этого все большую важность приобретают люди на тех должностях, на которых автоматизировать работу пока не представляется возможным: официант, администратор, менеджер по найму и т.д. В таком случае человек, занимающий данный пост, играет ключевую роль в жизни компании, напрямую влияет на ее доход и процветание.

Без преувеличения, каждый руководитель хотел бы, чтобы в его компании и его команде работали профессионалы. Именно это желание породило такую профессию как «хэдхантер». Но «переманивание» в свой штат блестящих специалистов – не единственный способ заполучить действительно результативного работника. Есть и другие способы, например:

1. приглашение наиболее отличившихся в учебе выпускников ВУЗов нужного профиля;
2. наем сотрудников путем сложного конкурсного отбора;
3. наем через хорошо зарекомендовавшие себя рекрутинговые агентства;
4. высококвалифицированный штатный менеджер по найму, владеющий результативной технологией привлечения и отбора сотрудников;

5. организация обучения сотрудников с целью повышения их квалификации в учебных заведениях дополнительного профильного образования;
6. организация корпоративного обучения путем прохождения бизнес тренингов;
7. внедрение внутреннего корпоративного обучения, система собственной внутрифирменной подготовки кадров.

Все эти способы можно условно разделить на две категории: привлечение готовых специалистов необходимого уровня квалификации и обучение уже имеющихся в штате сотрудников с целью повышения квалификации до необходимой компании уровня.

Если в первом случае основными вопросами руководства будут: где найти необходимого специалиста и как его привлечь, то во втором случае ключевые вопросы зависят от следующей проблемы: кто будет являться инициатором обучения и кто будет его оплачивать. Возможны три варианта ее развития:

- руководитель инициирует и финансирует обучение своих сотрудников;
- руководитель частично финансирует повышение квалификации сотрудников, остальную же часть стоимости обучения оплачивает сам сотрудник;
- сотрудник самостоятельно за свои личные средства повышает свою квалификацию.

Если в первом случае основной проблемой руководителя и компании будет: как заставить работника применять все те знания и навыки, которые он получил, то во втором и третьем случае основной проблемой будет: как мотивировать сотрудника к обучению и повышению квалификации.

Отсутствие необходимых знаний и умений вызывает разочарованность, стресс и неудовлетворенность работой. Интенсивность этих чувств особенно возрастает, когда работник хочет эффективно выполнять работу, но понимает, что недостаток знаний и умений не позволит ему получить желаемый результат. Когда у человека работа начинает получаться благодаря знаниям и навыкам, то это его внутренне мотивирует, пробуждает устойчивый интерес к данному виду деятельности. Все это свидетельствует о влиянии навыков на внутреннюю мотивацию работника [7, с. 140].

Система мотивации — это побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности [2].

Мотивацию условно можно разделить на компенсационную и не компенсационную.

Компенсационная система мотивации персонала:

- плата за производительность труда;
- выплаты средств при нетрудоспособности;
- страхование здоровья от несчастного случая и т.д.;
- плата за работу сверхурочно;
- компенсация убытков при потере работы (продолжение выплат);
- начисление выплат на супруга или семью);
- оплата, равнозначная доходу.

Не компенсационная система мотивации персонала [6, с. 125]:

- улучшение самочувствия, развивающие программы для повышения эрудиции и интеллекта, эмоциональное совершенствование;
- повышение чувства собственного достоинства, а также удовлетворения от выполненной работы;
- поощрение корпоративного духа в коллективе;
- постановка задач;
- контроль выполнения заданий;
- предложение лидерства.

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах - повременной и сдельной (рис. 1).

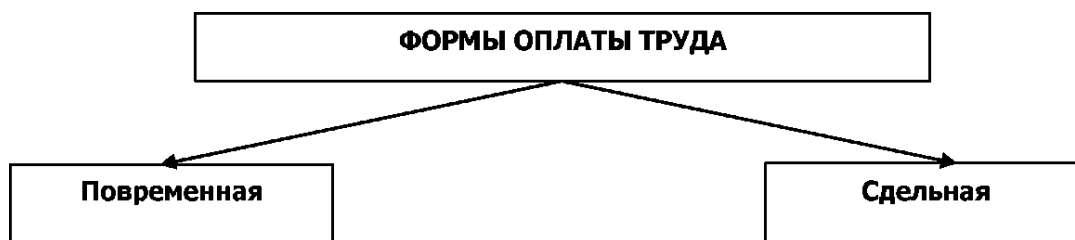


Рис. 1. Формы оплаты труда [4, с. 55]

Система оплаты труда — комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом.

Повременная оплата труда — это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда — это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены на схеме (рис. 2).

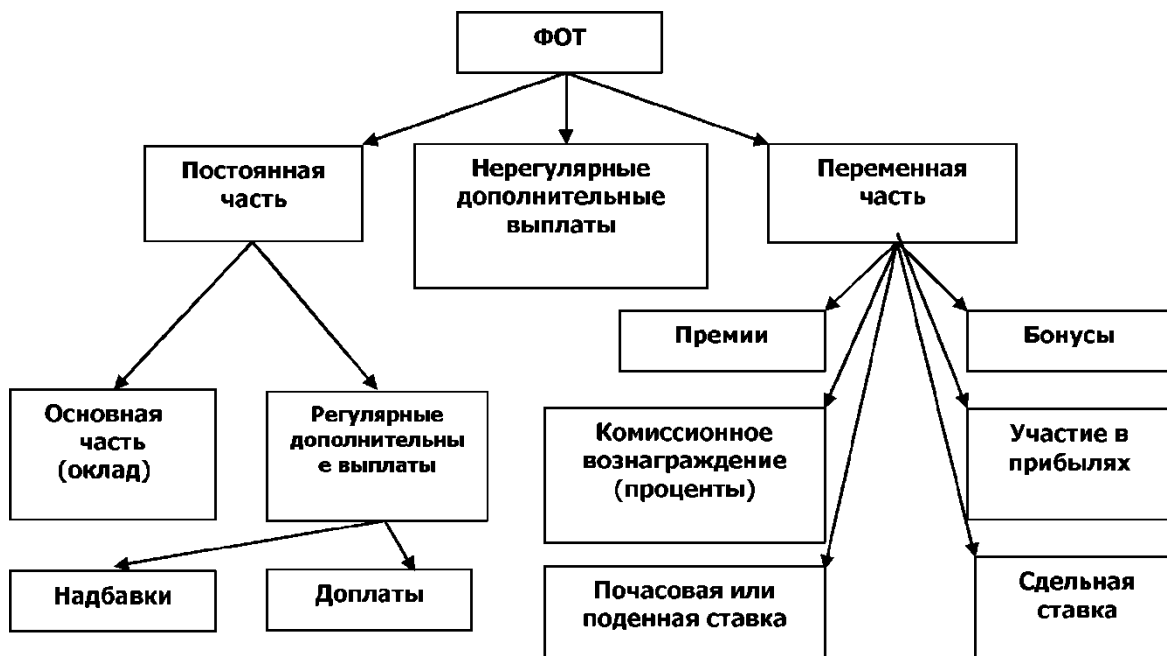


Рис. 2. Элементы оплаты труда [4, с. 56]

В соответствии с данной классификацией модель системы мотивации, предусматривает: основную часть (оклад) и переменную часть, состоящую из бонусов и участия в прибылях.

Разрабатываемая в данном параграфе система компенсационной мотивации преследует следующие цели:

1. Стимулирование сотрудников торгового зала к повышению своей квалификации в сфере торговли.
2. Увеличение эффективности работы официантов и, как следствие, увеличение объема продаж.
3. Повышение квалификации сотрудников торгового зала и, как следствие, улучшение имиджа ресторана.

Чтобы создать высокую мотивацию, необходимо создать условия для удовлетворения потребностей работника, надо знать и учитывать весь набор потребностей работника, организовывать выполнение работы и взаимодействие таким образом, чтобы работа наилучшим образом удовлетворяла эти потребности [5, с. 224].

При разработке системы предполагается ориентироваться на следующие принципы:

1. Прямая зависимость увеличения оплаты труда от увеличения объема продаж.
2. Гибкость системы материального стимулирования.
3. Логичность и понятность для персонала торгового зала вплоть до того, чтобы сотрудник мог самостоятельно рассчитать свою заработную плату.
4. Объективность и справедливость показателей.
5. Стимулирование высокопроизводительного труда.
6. Разделение сотрудников на 2 группы по уровню квалификации.
7. Стабильность уровня производства.

Таким образом, система мотивации предполагает:

1. Все официанты делятся на 2 группы по квалификационному признаку: Группа 1 – официанты, не подтвердившие свою квалификацию; Группа 2 – официанты, подтвердившие свою квалификацию.

2. Принадлежность официанта к той или иной группе работников определяет менеджер торгового зала.

3. Официант может подтвердить свою квалификацию 1) предоставив документ о прохождении обучения в области ресторанного дела не позднее текущего года и 2) не реже 1 раза в полугодие сдавая внутренний экзамен и содержит как требования к знанию теоретических аспектов, так и демонстрации практических результатов. Определение официанта в Группу 2 происходит на время удовлетворения обоих условий.

4. Установить фиксированный оклад часть всех официантов 10000 рублей.

5. Оплата труда состоит из: фиксированный оклад + % от личных продаж + % от средней продажи по группе (своей квалификационной группы) + ежемесячный бонус 5000 р (для официантов, прошедших аттестацию в текущем полугодии).

6. Бонус 5000 р. доступен для официантов обеих групп.

Данная система ОТ позволяет учесть следующие факторы:

1. Разделение на 2 группы и оплата труда частично по общегрупповому показателю позволяет наглядно показать важность обучения и повышения своей профессиональной квалификации, новые официанты будут стремиться попасть в Группу 2.

2. Необходимость ежемесячных аттестаций компенсируется дополнительным ежемесячным бонусом.

3. Равные процентные ставки позволяют в равной степени учитывать как личный вклад официанта в доход ресторана, так и коллективный показатель, сплачивая группу.

Для того, чтобы наглядно рассмотреть расчет оплаты труда официантов, предлагаем рассмотреть следующую ситуацию:

В ресторане работает 7 официантов. Официанты 1, 2, 3 не проходили в текущем году повышение квалификации и не подтвердили свой квалификационный уровень путем внутренней аттестации в текущем полугодии. Таким образом данные официанты относятся к группе 1 и не получают дополнительный бонус за аттестацию.

Официант 4 не проходил специализированного обучения по продажам в этом году, но в течение полугодия успешно прошел аттестацию внутри ресторана. Таким образом, он тоже относится к Группе 1, но получает ежемесячный бонус. Официанты 5, 6, 7 выполняли все необходимые условия и относятся к Группе 2, соответственно также обязательно получают ежемесячный фиксированный бонус.

Для расчета оплаты труда рассмотрим показатели продаж индивидуально для каждого официанта и обще групповые в целом в таблице 1.

Таблица 1

Расчетные показатели продаж официантами

№ группы	Официант	Личные продажи	Продажи группы	Средняя продажа (в рамках группы)
1	Официант 1	53200		48887,50
1	Официант 2	42150		48887,50
1	Официант 3	27900		48887,50
1	Официант 4	72300	195550	48887,50
2	Официант 5	124800		92533,33
2	Официант 6	83100		92533,33
2	Официант 7	69700	277600	92533,33

В соответствии с предложенной системой мотивации проведем расчет месячной оплаты труда сотрудников торгового зала, установив процентные значения вознаграждения от личных продаж и от среднемесячной продажи равными 10 %. Данный показатель получен путем анализа среднемесячного уровня продаж и может быть изменен. Единственным неизменным условием должно являться то, что показатель должен быть равным как от личной продажи, так и от средне групповой.

Таблица 2

Расчет заработной платы официантов

№ группы	Официант	Оклад	Бонус	10% от личной продажи	10% от среднегр. продажи	Итого:
1	Официант 1	10000	0	5320	4888,75	20208,75
1	Официант 2	10000	0	4215	4888,75	19103,75
1	Официант 3	10000	0	2790	4888,75	17678,75
1	Официант 4	10000	5000	7230	4888,75	27118,75
2	Официант 5	10000	5000	12480	9253,33	36733,33
2	Официант 6	10000	5000	8310	9253,33	32563,33
2	Официант 7	10000	5000	6970	9253,33	31223,33

Данная разработанная система мотивации призвана способствовать повышению квалификации официантов, а также улучшению качества продажи в ресторане.

Заключение. В связи с тем, что система ОТ учитывает не один, а несколько критериев, она может быть легко адаптирована под нужды компании. Адаптивность системы позволяет учесть финансовые возможности ресторана относительно оплаты труда сотрудников, а также спрогнозировать итоговый фонд оплаты труда в зависимости от ожидаемой прибыли.

Полученная в результате исследования модель в совокупности с грамотно выстроенной системой управления персоналом и развития персонала является действенным способом повышения эффективности человеческих ресурсов в организации и может быть

использована как мощный инструмент для внедрения системы внутрифирменного обучения.

Примечания:

1. Федеральный Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» // СПС «Гарант».
2. ГОСТ Р 50763-2007 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания реализуемая населению».
3. ГОСТ 50935-2007 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу».
4. Аносова М.М, Борестораныкина Т.Н, Кучер Л.С., Лифанова Р.Ф. Организация производства и управления предприятий общественного питания: Учебник для технол. отделений техникумов сов. торговли и обществ. питания. М.: Экономика, 2010. 264 с.
5. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. СПб.: Питер, 2012. 439 с.
6. Панова Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания. М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2012. 319 с.
7. Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания. Изд. 3-е, доп. и перераб. Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2012. 352 с.

UDC 33-338

Development of the System of Personnel Qualification Increase for the Improvement of Quality of Service at the Public Catering Establishments

¹ Nikolai V. Mordovchenkov

² Albina M. Ozina

³ Valentina A. Sidiyakova

¹ Institute of food technology and design, Russian Federation
Sputnika Str., 24 a Nizhniy Novgorod 603041
Doctor of Economics, Professor
E-mail: infra-WM@yandex.ru

² Nizhny Novgorod Institute of Management, Russian Federation
Gagarin ave., 46, Nizhniy Novgorod 603950
Doctor of Economics, Professor
E-mail: al.ozina@mail.ru

³ Institute of food technology and design, Russian Federation
Sputnika Str., 24 a Nizhniy Novgorod 603041
Senior Lecturer
E-mail: valy-0573@mail.ru

Abstract. The article is focused on the system of quality increase, considering the system of the personnel motivation at the public catering enterprises. The calculation of wages of waiters, considering bonuses and personal sales is presented.

The system of personnel motivation at the public catering enterprises is offered.

Keywords: motivation system; public catering enterprises; labor compensation; compensational system of personnel motivation; personnel qualification.