# Общий или раздельный «чай» в ресторане? Материальные и нематериальные стимулы к работе

Сокирянский Федор

Пока люди не будут хотеть у вас работать – они работать не будут. Главной движущей силой того, почему персонал пришел к вам в заведение, в большинстве случаев являются материальные стимулы – з/п и чаевые (если мы говорим о персонале контактной зоны).

О том, как формируется ФОТ, мы сейчас говорить не будем, об этом в других модулях, а о «честном» распределении чаевых поговорим. После материального стимула (за который в ресторанном бизнесе отвечает гарантированный оклад), у многих работников отрасли стоит соответствие оплаты результатам труда, а также ее справедливость и соответствие вкладу в работу заведения. Под этим подразумеваются чаевые.

Плюсы и минусы «общего чая»

Официанты и бармены в абсолютном большинстве за индивидуальные чаевые. Управляющие более склонны к суммированию чаевых и процентному разделению между всеми работниками. С одной стороны, они правы, т.к. и администраторы, и персонал кухни, и технические работники – например, мойщица посуды, - все приложили силы к тому, чтобы гость поблагодарил понятным образом за сервис. С другой стороны, ничто так не демотивирует сильных официантов, как необходимость делиться чаевыми с теми, кто, по их мнению, более слаб.

Создайте ситуацию, при которой восприятие работником всех материальных выплат, включая «бонусные» (чаевые, проценты с продаж, если предусмотрены – премии за общий объем реализации) осознается им как справедливое, соотносимое с его личным результатом.

Нематериальная мотивация в кризис

Следующим по распространенности мотиватором является противопоставленный «кнуту» «пряник». Хвалить или не хвалить работников – решать только вам, но опыт показывает, что вовремя, прилюдно и объективно выказанная похвала, рождая приятные ощущения и способствуя желанию их испытать вновь, заставляет большинство работать лучше.

Обеспечьте персоналу возможность карьерного роста, поощряйте к приобретению умений и профессиональных навыков. Создайте премиальный фонд, средства которого могут идти на дополнительное обучение работников, проработавших у вас больше года. Если вы будете хотя бы частично (в пределах 30-50%) покрывать издержки таких сотрудников на обучение, это станет для них хорошим стимулом к приобретению новых знаний. А в итоге – обернется существенно большей выгодой для ресторана.

Для некоторых работников важен статус. Хотите поощрить такого человека – назначьте бригадиром (если речь идет о линейном персонале зала или кухни), администратора можете назначить метрдотелем и т.д. В данном случае, надбавка к з/п может быть чисто символической, когда в карте мотиваторов статус стоит на одном из первых пяти мест – гораздо важнее внешняя атрибутика, например, сам факт повышения и закрепление новой должности.

Хорошо, когда работник ориентирован на мастерство. История знает примеры, когда поварам становилось скучно с не очень сильным шеф-поваром, от которого им нечего уже было почерпнуть. И даже несмотря на приличную з/п, люди увольнялись, т.к. не было возможности учиться  у этого шефа чему-то новому.

Одним из действенных мотиваторов является сходство целей, их совпадение или хотя бы понимание и не вхождение в диссонанс. Но такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке целей ему разъясняется необходимость их достижения (ты должен сегодня постараться продать столько-то стейков, потому что…)

Для управленческого персонала важным мотивационным фактором является четкость целей. Менеджер должен иметь ясное представление о зоне своей ответственности, а также о том, какие меры будут предприняты, если он не выполнит взятых на себя обязательств. Для управленцев, имеющих ориентацию на результат, необходимо ставить завышенную планку целей, это будет стимулировать их к более высокому «прыжку», а также не позволит начать скучать.

Соревнование как мотиватор может быть интересен для обслуживающего персонала. Награда – лучшие столики, приоритетное право выбора смен, повышенный процент при распределении чаевых (если они складываются).

Некоторых мотивирует ориентация на личность руководителя. В данном случае имеется в виду не мастерство, о чем мы говорили выше, а его личностные качества. Людям комфортно работать и общаться с лидерами, имеющими качества того или иного психотипа. Но не стоит забывать, что при потере взаимопонимания, эффективность такого работника значительно снизиться.

Многих мотивирует атмосфера в коллективе, микроклимат, равноправие в отношениях и т.д.

Карьерные предложения сотрудникам

Кроме тех работников, которые изначально рассматривают работу в ресторане как временную (не поступили в институт, учатся в институте, хотят подзаработать к лету и т.д.), все остальные, как правило, заинтересованы в карьерном росте. Дайте им такую возможность.

Например, введите за правило, что люди, проработавшие у вас год, априори нуждаются хотя бы в небольшом повышении. Во-первых, если они у вас 12 месяцев, значит их работа, по меньшей мере, не вызывает серьезных нареканий. Во-вторых, их компетенции и навыки за этот год в обязательном порядке стали выше.

Наконец, если вы будете игнорировать людей, которые на протяжении года приносили вам прибыль (если это не так, зачем они вообще все это время у вас значились?), о них в скором времени «позаботится» ваш конкурент. Кадровый голод на рынке, несмотря на кризис, все еще наличествует, и компетентные работники, приобретя опыт в одном ресторане, по-прежнему имеют все шансы перейти в заведение «через дорогу» на более высокую карьерную ступень.

Внедрение мотивационной системы  «Я-ресторан»

Одна из основных потребностей человека – потребность в принадлежности или социальная потребность. Большинство из нас испытывает определенный дискомфорт, лишившись возможности сверять с кем-то свои действия, поступки и мысли. Так что когда мы говорим о мотивации сотрудника в ресторане, одним из основных факторов следует считать влияние групповых норм взаимодействия и самоощущение причастности человека к заведению.

Существуют два пути развития событий. В первом случае мы не уделяем мотивационной системе «Я – ресторан» должного внимания. Тогда в коллективе возникают неформальные настроения и лидерства, поведение работников рискует стихийно выйти из-под контроля управляющего при первом же невыгодном для них решении.

Второй вариант – вариант тождественности, причастности и испытываемой от этого гордости позволяет, по меньшей мере, добиться высокой степени предсказуемости событий и мотивированности сотрудников.

Рассмотрим пример: Допустим, перед вами стоит задача обслужить банкет: есть вы – группа официантов, есть бригадир (старший официант, администратор), который руководит процессом, есть заказчик. Одному из официантов показалось, что кто-то работает «спустя рукава», и так как деньги вы получите одинаковые, он(а), почувствовав обиду, сказал(а) об этом старшему.

Возник конфликт, который в скором времени стал острым, заказчик сделал замечание, потом повторил его администратору, когда и это не сработало – потребовал серьезную скидку, так как, по его мнению, важные гости, которых он собрал в вашем ресторане, также могли почувствовать нервозность официантов.

В итоге все, кто обслуживал банкет, недополучили ожидаемых денег. Уверена, что эта грустная история никогда не приключится в нашем заведении, я ее вообще привела как иллюстрацию, наглядно демонстрирующую разницу между рабочей группой и командой.

Можно ли назвать официантов, обслуживающих тот банкет сплоченной командой? Нельзя. Несмотря на то, что они вроде были заняты одним и тем же делом, для каждого из них первостепенным являлось именно личное вознаграждение.

Возможно, тот человек, про которого сказали, что он работает в пол силы, работал наравне с остальными, даже если и не так, в данной ситуации это не столь важно. Куда важнее была реализация общей для коллектива задачи. «Тянуть одеяло на себя», озаботившись получением исключительно личной выгоды – несовместимо с понятием «команды».

Куда правильнее рассуждать так: мы хорошо обслужим наших гостей, они останутся довольными нашим рестораном, а мы – полученным вознаграждением и своей профессиональной успешностью.

Разные люди в разной степени зависят от групповых норм и испытывают разную потребность в принадлежности. В этой вязи необходимо учитывать следующее:

Чем больше тяготение человека к внешней референции, тем больше он нуждается в принадлежности к группе.

Чем чаще мы используем вид влияния «закон / так принято», и чем чаще он приводит нас к успеху, тем большее влияние на нас оказывают в дальнейшем групповые нормы и ценности. Важная закономерность: сама формулировка «так принято» оказывает воздействие далеко не во всех случаях. Чтобы она срабатывала, необходимо исходить из ценностей человека, общих с ценностями заведения, после чего из нее выводится норма или то, «что принято».

Если при подборе сотрудника выясняется, что его ценности почти полностью совпадают с ценностями группы, его включение в систему «Я-ресторан» окажется более эффективным.

Если в карте мотиваторов сотрудника присутствуют такие понятия как «атмосфера», «коллектив», «команда», это означает, что на его мотивированность сильно влияют групповые ценности и оценки.

Как внедрить мотивационную систему «Я-ресторан»? Прежде всего, обеспечить положительный имидж заведения, в т.ч. посредством внутреннего PR, о чем мы подробнее поговорим в других разделах книги.

Как можно более часто говорить «мы» (это наши промахи, это наши победы).

Обязательно совместное проведение досуга, так, что человек, выпав из группы, лишается не только карьеры, но и круга общения.

Хороших результатов можно достичь, апеллируя к взаимным обязательствам и взаимной зависимости.

Любая позитивная оценка деятельности, произведенная публично, оказывает гораздо более сильное влияние.

Одним из главных факторов, позволяющих добиться эффективной мотивации сотрудников, является формирование осознанной организационной (корпоративной) культуры – набора наиболее важных базовых положений, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

В основе корпоративной культуры лежат идеи, взгляды, ценности, разделяемые сотрудниками ресторана.

Из ценностей проистекает стиль поведения, общения внутри коллектива, что естественным образом переходит и на внешнее общение – в т.ч. с гостями.

Стиль поведения демонстрируется внешней атрибутикой – символикой, традициями, корпоративными мероприятиями и т.д., которые без учета первых двух факторов рискуют остаться пустыми, навязанными, лишенными для коллектива всякого смысла.

Формирование корпоративной культуры идет от формальных лидеров, поэтому самое важное, что должен сделать владелец заведения (или директор) – сформировать для себя основные ценности организации.

По большому счету, главная необходимость корпоративной культуры и состоит в эффективной мотивации коллектива на командную работу.

Успех внедрения модели «Я-ресторан» зиждется на постулате: как только человек удовлетворяет потребности в материальном, на первый план выходят иные потребности - положения в коллективе, общности ценностей и интересов.

Говорить о каком-либо желании идентификации с заведением, не удовлетворяющим базовые потребности работника, не приходится. Материальные мотиваторы никогда и практически не при каких обстоятельствах не смогут быть заменены нематериальными. Но зато могут исключительно эффективно дополняться ими.

Мотивационная системы «Я-ресторан» позволяет существенно сократить расходы на управление персоналом, снизить текучесть линейного персонала, увеличить отдачу работников и тем самым улучшить качество обслуживания гостей.

«Совет» ресторана – коллегиальное управление ответственностью

Из людей, для которых потребность принадлежности к социальной общности – в нашем случае ресторану – не пустой звук, можно формировать некий командный центр. Назовем его «Совет» ресторана. Иными словами, это костяк рабочей группы; хорошо бы, кстати, в него вошли и неформальные лидеры коллектива.

«Совет» можно и нужно всячески выделять, чтобы вступление в него было желательно для всех работников заведения, а сам факт вступления являлся, по сути, премированием.

Принимать в «Совет» имеет смысл на общем собрании, предварительно перечислив заслуги кандидата.

Неплохо было бы четко озвучить зону ответственности каждого участника «Совета».

Также «Совет» следует наделить полномочиями (иначе он не будет восприниматься со всей серьезностью, а другое нам не подходит). Например, распоряжаться премиальным фондом.

«Совет» как коллегиальный орган управления рестораном, куда непременно входит директор, главный бухгалтер, шеф-повар и т.д., может выносить благодарности, выговоры и производить взыскания со всех работников ресторана.

Аттестация

Конечно, вводя работника в «Совет» ресторана, следует принимать во внимание не только (и не столько) его лидерские качества, сколько компетенции. Для того, чтобы их отслеживать и вовремя корректировать с помощью дополнительного обучения и пересмотра мотивационных схем, следует с определенной периодичностью проводить ассессмент-центры (аттестации).

Ассессмент-центры, или центры оценки, обеспечивают более качественный и эффективный анализ работы персонала, чем стандартные методы аттестации. Главная причина, по которой они более предпочтительны – многоплановость.

Сегодня качественные, эффективные ассессмент-центры включают в себя несколько процедур (практические задания, тестирование и т. д.). Проведение таких центров оценки требует большой подготовительной работы, но трудозатраты окупаются сторицей.

Выделяют несколько отличительных особенностей ассессмента:

1.  Концентрация на поведении.

2.  Воспроизведение в заданиях ключевых аспектов работы. Они включают в себя ролевые игры в парах и групповые задания. Предполагается, что выполнение этих моделированных заданий прогнозирует поведение на работе.

3.  Использование в дополнение к групповым заданиям интервью и тестов.

4. Оценка выполнения заданий по нескольким аспектам с точки зрения компетенции, необходимой для достижения намеченного уровня выполнения конкретной работы или требуемой на конкретном месте в организации.

5. Одновременная оценка нескольких кандидатов или участников, чтобы дать им возможность взаимодействовать, раскрыть и применить свой профессиональный опыт.

6.  В целях более объективного оценивания, желательным является привлечение в качестве наблюдателей руководителей высшего звена.