

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт социального образования
Факультет туризма и гостиничного сервиса
Кафедра туризма и гостеприимства

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МОТВИАЦИИ СОТРУДНИКОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ ТУРИНДУСТРИИ**

*Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 43.03.02 Туризм*

Исполнитель:
Андреева Анна Сергеевна,
студент группы БТ-42

«__» _____ 2016 г.
Научный руководитель:
Назарова Л.Д.,
канд. пед. наук, доц.

«__» _____ 2016г.

Допущена к защите
зав. кафедрой туризма и
гостеприимства
_____ А.И. Фишелева

Научный руководитель:
Лыгарева Н.Б.,
ст.преп.

«__» _____ 2016 г.

«__» _____ 2016г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИНДУСТРИИ.....	5
1.1. Содержание понятия мотивация.....	5
1.2. Мотивация персонала на предприятиях туриндустрии.....	14
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАНА «ПАН СМЕТАН».....	26
2.1. Общая характеристика ресторана «Пан Сметан».....	26
2.2. Разработка программы мотивации сотрудников ресторана «Пан Сметан».....	55
2.3. Экономическое обоснование программы мотивации.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Основное меню кухни ресторана «Пан Сметан»...	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Макет «Quest of Pan Smetan 30 millions».....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Прайс-лист студии печати «Принт-Студия».....	79

ВВЕДЕНИЕ

Питание – это неотъемлемая часть индустрии туризма. При составлении любого, даже незначительного тура, туристов необходимо не только размещать и развлекать, их обязательно нужно кормить.

Екатеринбург богат различными предприятиями питания. Кафе, рестораны, бары, закусочные и столовые, с каждым годом появляются в огромном количестве, словно грибы после дождя. Но, к сожалению, не все они соответствуют стандартам сервиса.

Многообразие видов туризма, которыми располагает столица Урала, позволяет привлекать наибольшее количество туристов. Чтобы организовывать хорошие туры необходимо располагать предприятиями высокого класса, которые в полной мере смогут удовлетворить потребности туристов любого социального статуса. Для этого нужно повышать уровень работы сотрудников, и их желание продавать качественные услуги.

Любая компания выживает и побеждает в жесткой конкуренции, если она мобильная, гибкая и умеет отличаться от других себе подобных. Успех и эффективность деятельности компании в большей степени определяются персоналом, его квалификацией, тем насколько эффективно он использует свои знания, навыки и личностные качества.

В связи с этим, мотивация – является ключевым аспектом в подготовке профессиональных кадров, которые впоследствии смогут сделать отдых туриста незабываемым, и помогут выявить желание посетить город вновь. Тем самым, помогая развитию сферы туризма в городе Екатеринбурге.

Актуальность темы работы заключается в том, что в настоящее время широко развивается сфера туризма, в связи с этим возрастает численность гостей города. Сфера туризма тесно связана со сферой общественного питания, и именно поэтому требуется обслуживание высокого уровня на предприятиях. Мотивация – как эффективный субъект повышения

профессионализма обслуживания, играет огромную роль в общей картине впечатлений от качественного сервиса.

Объектом выпускной квалификационной работы являются теоретические основы мотивации сотрудников предприятия туристической индустрии.

Предметом - содержательные аспекты программы мотивации сотрудников предприятий туристической индустрии

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы мотивации сотрудников предприятия туристической индустрии

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические аспекты мотивации персонала на предприятиях туристической индустрии;
- выявить требования, предъявляемые сотрудникам предприятий общественного питания;
- разработать программу мотивации для сотрудников ресторана;
- дать экономическое обоснование программы мотивации.

Работа состоит из введения, в котором описывается актуальность и значимость рассматриваемой темы, а также указываются цель исследования, объект, предмет и задачи выпускной квалификационной работы. Основу работы составляют две главы. Первая глава – теоретический обзор литературы по теме работы. Вторая глава – разработка мотивационной программы и ее экономическое обоснование. Затем описываются выводы, и делается заключение. В конце работы приведены библиографический список, состоящий из источников литературы, и три приложения к тексту работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИНДУСТРИИ

1.1. Содержание понятия мотивация

Понятие «мотивации».

Для того чтобы разобраться, о чем же все-таки идет речь, нам надо определиться с тем, что мы понимаем под «мотивацией» и близкими ей понятиями. Рассмотрим основополагающие для мотивации понятия – «потребность» и «мотив». Потребность – это состояние нужды в чем-либо. Они активизируют организм, заставляют человека вступать в отношения с социальным окружением [19]. В отечественных работах мотив понимается и как осознанная потребность. А.Н. Леонтьев определяет мотив как предмет, который выступает в качестве средства удовлетворения потребности и направляет, организует поведение человека [12]. При одной и той же потребности мотивами наблюдаемого поведения могут выступать различные предметы. Мотивы образуют иерархическую систему с доминированием на разных ее уровнях. В содержании мотива можно выделить нечто специфическое, индивидуальное, и нечто устойчивое. Такое устойчивое предметное содержание характеризует личность [14].

На сегодняшний день существует несколько подходов к определению самого понятия мотивации. Х. Хекхаузен определяет мотивацию как процесс выбора между возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность [32]. Ф. Лютенс говорит о том, что мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения [32]. Мотивация

занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которое используется для объяснения движущих сил поведения, деятельности [9].

Существуют два взгляда на мотивацию [20]. С одной стороны, мотивация может выступать как процесс, а с другой – как результат. Мотивация как процесс – психологический механизм активации хранящихся в памяти следов тех внешних объектов, которые способны удовлетворить возникшую потребность. Мотивация как результат – совокупность потенциальных и актуальных мотивов, определяющих и направляющих конкретную деятельность и поведение. Мотивирование – процесс активизирования мотивов человека [32].

Достаточно важным моментом является разграничение понятий мотив и стимул. Мотив характеризует стремление человека получать определенные блага. Стимул – сами блага. Стимулы выполняют функцию рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. Стимулы могут быть материальными и нематериальными [11]. Стимулирование – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [3]. Стимулирование – это система мероприятий, опосредованно влияющих на личность работника, на изменение и формирование его трудовой мотивации, с целью возбуждения у него желания работать добросовестно, профессионально и организованно, в полной мере реализуя свой личностно-деловой потенциал [22].

Стимулирование отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование [11]. Таким образом, особенностью стимулирования является то, что при нем поведение человека регулируется посредством воздействия не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства,

порождающие ее интересы и потребности. При этом создается ситуация личного выбора, которую работники реализуют в соответствии с собственными предпочтениями. Стимулирование труда – довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность [28,].

Таким образом, при всем значении стимулов и стимулирования с психологической точки зрения именно мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Е.П. Ильин называет мотиваторами психологические факторы, участвующие в конкретном мотивационном процессе [9]. Он говорит, что они становятся аргументами принятия решения при объяснении основания действия и поступка. К мотиваторам Ильин Е.П. относит: нравственный контроль, предпочтения, внешнюю ситуацию, собственные возможности, условия достижения цели, последствия своего действия, поступка.

В процессе мотивации реально действующими становятся те мотиваторы, которые приобретают наибольшую значимость для человека и приводят к формированию побуждения [9]. Мотиваторы – факторы, влияющие на удовлетворенность работой, развитие профессионализма и личностных качеств работника в организации. Мотиваторы связаны с характером и сущностью самой работы [25]. Примером мотиваторов могут быть: «интересные» задания, достижение целей, возможность успеха и признания, самостоятельность в работе, участие в инновационных проектах, интенсивное общение с разными людьми, публичная похвала за успехи, корпоративные знаки отличия за успехи, вертикальная карьера и возможность власти, направление на обучение, заработная плата [8]. Именно эти факторы ведут к удовлетворенности трудом, побуждают работать с максимальной отдачей. Несмотря на то, что в вышеприведенных определениях мотиваторы относят к внутренним психологическим факторам,

мы полагаем, что мотиваторы – стимулы, факторы, которые действуют на наиболее актуальные мотивы.

Понятие «демотивации».

По мотивации персонала можно найти много литературы. Но на практике оказывается, что заставить подчиненных работать с полной отдачей часто не получается ни по одной из теорий. На мой взгляд, проблема заключается в том, что большинство руководителей не только не умеют мотивировать сотрудников, но искусно демотивируют их. Обзор литературы показал, что по демотивации нет готовых теорий, написанных монографий, научных работ. Зато в периодических изданиях, на сайтах консалтинговых компаний, термин «демотивация» в последние годы встречается довольно часто. Эта проблема, которая, прежде всего, волнует практиков: HR-специалистов, коуч-тренеров, бизнес-консультантов, организационных психологов, специалистов по кадрам. Ниже приведены мнения некоторых из них. Автор предлагает определение демотивации, противоположное «мотивации», идет от обратного, хотя оговаривается, что это определение не идеально[4]. Если мотивация – побуждение работника к трудовой деятельности путем положительного воздействия на присущие ему мотивы труда, то демотивация – отвращение работника от трудовой деятельности путем отрицательного воздействия на присущие ему мотивы труда или путем отсутствия должного воздействия на те же мотивы.

Мы рассматривали понятие мотивации, внешних систем мотивирования, говорили, что при помощи них организация может повысить эффективность производственного поведения своих сотрудников. Но есть еще один сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение, манипулировать которым организации гораздо сложнее (если вообще возможно). Речь идет о внутренней мотивации. По мнению Т. Андреевой именно процесс исчезновения внутренней мотивации сотрудников – демотивация [4]. Работодатели справедливо полагают, что эта задача

мотивации должна решаться на уровне «входа» в организацию, то есть принимаются на работу только те специалисты, у кого уже есть эта самая неуловимая внутренняя мотивация: работать именно в их компании и именно над поставленными задачами[21]. Для многих новая работа – это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим его поведение на рабочем месте. Соответственно основная задача – не потерять эту выгодную позицию. Тем не менее, внутренняя мотивация имеет свойство испаряться. В крупных компаниях, где все поставлено на поток, процесс ее «испарения» зачастую остается незамеченным до тех пор, пока не происходят серьезные срывы в работе или пока ценный сотрудник внезапно для компании не покидает ее[21].

Также признаком демотивированности сотрудников является выполнение своих обязанностей без должной энергии и энтузиазма, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению обязанностей «от и до», восприятие пребывания на рабочем месте как тягостной повинности [23]. Т. Андреева в качестве видимых признаков демотивации называет то, что сотрудники работают менее усердно, чем способны, работа «спустя рукава», отсутствие рвения и энтузиазма, уход сотрудников из организации[26]. О. Силявский считает симптомами демотивации низкие результаты, пониженную продуктивность, работу рывками, падения и взлеты (неустойчивая мотивация), преувеличение трудностей в решении проблем, жалобы, равнодушное отношение к работе, самоустранение от ответственности и мероприятий, фиксация на барьерах и ограничениях, отказ от обучения: «мне это не надо», неоправданное сопротивление переменам [18].

На основании литературного обзора составим сравнительную таблицу характеристик выполнения работы мотивированными и демотивированными

сотрудниками [10] (таблица 1). Наличие внутренней демотивации и неудовлетворенности сотрудников сводит на нет все благие начинания менеджеров по работе с персоналом и собственников компаний. Избежать демотивации позволяет всесторонний анализ системы ценностей организации и внимательное отношение к потребностям работников [8]. Итак, описываемые в литературе симптомы очень похожи между собой, а что же является основной причиной возникновения демотивации?

Таблица 1

Сравнительные характеристики выполнения работы сотрудниками с высоким уровнем мотивации и демотивации

Характеристики выполнения работы сотрудниками	
Мотивированными	Демотивированными
Желание работать	Отсутствие желания выполнять свои обязанности, Отношение к работе, как к наказанию
Лояльность к организации	Негативное отношение к организации, увольнение
Повышенная продуктивность	Некачественный труд и частый брак
Желание обучаться, профессионально расти	Отказ от обучения
Поддержка в коллективе, благоприятный климат	Конфликтность, неудовлетворительный морально психологический климат в коллективе
Высокие результаты в работе	Долговременные и частые сбои в производственном процессе
Энергия и энтузиазм	Равнодушное отношение к работе
Стабильность и рост показателей в работе	Работа рывками, падения и взлеты
Поддержка руководителя в решении проблем	Низкий уровень межличностных коммуникаций между руководством и сотрудниками
Желание выполнить работу на высшем уровне, интерес к работе	Негативное и халатное отношение к труду
Готовность брать полномочия и ответственность.	Самоустранение от ответственности и мероприятий
Сосредоточенность на возможностях	Фиксация на барьерах и ограничениях
Доверие к решениям руководства	Деятельность руководства негативно оценивается персоналом
Высокие показатели удовлетворенности работой	Неудовлетворенность работой сотрудников
Готовность к изменениям	Неоправданное сопротивление переменам

1.	2.
Высокая эффективность воздействия руководителей на подчиненных	Низкий уровень исполнительской дисциплины
Стремление сотрудников проявлять инициативу	Безынициативность сотрудников
Оптимизм, желание выполнять сложные задания	Преувеличение трудностей в решении проблем, жалобы
Ясность целей компании и ролей каждого сотрудника	Организационная неразбериха

Таким образом, обобщая знания по мотивации и опыт проявлений демотивации, предполагаем, что: демотивация может выступать как процесс и как результат:

- демотивация как процесс – различные воздействия (материальное и нематериальное стимулирование), которые ведут к отворачиванию работника от трудовой деятельности;

- демотивация как результат – совокупность потенциальных и актуальных мотивов, организованных таким образом, что мотивы качественного и эффективного выполнения работы находятся внизу иерархии.

Трудовая мотивация. Виды мотивов труда

Рассмотрим особенности трудовой мотивации. Трудовое поведение членов общества определяется взаимодействием различных внутренних (потребности, ценности, мотивы) и внешних побудительных сил. Все они представляют собой структурные элементы сложного социального процесса мотивации трудовой деятельности [3]. Под трудовой мотивацией Ч. Барнард понимает активизирование у объекта внутреннего побуждения к выполнению каких-либо действий, процесс создания побуждения к достижению корпоративных целей [15]. Часто под мотивацией понимается также параметр, характеризующий степень заинтересованности сотрудников в выполнении каких-либо действий. Трудовая мотивация – это внутреннее

свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации [24].

Итак, мы видим, что отличие трудовой мотивации от мотивации вообще состоит только в том, что человек именно через трудовую деятельность удовлетворяет свои потребности. Какие же мотивы к труду бывают? Автор работы приводит, к примеру, классификацию Травина В.В.[18] Он условно разделяет мотивы труда на духовные и биологические. К духовным мотивам относятся:

стадность (принадлежность);

мотив личного самоутверждения;

мотив самостоятельности;

мотив надежности;

мотив приобретения нового;

мотив справедливости (несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников);

мотив состоятельности, мотив перспективы;

альтруизм;

мотив самореализации;

мотив достижения успеха.

Автор считает что, данную группу мотивов уместнее было бы назвать не духовными, а психологическими, это точнее бы отражало суть. К биологическим мотивам относятся: питание (голод, жажда), сексуальные мотивы, материнские мотивы, мотив отдыха. К сожалению, автор не поясняет, почему он относит эту группу к мотивам труда. Большое разнообразие мотивов к труду позволяет подходить к мотивации на типологической основе. Рассмотрим типы мотивации к труду на примере теории В.И. Герчикова [6].

Типы трудовой мотивации:

– коммерческая (инструментальная) – работник ориентирован на «голый» заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к судьбе компании, легко может уйти в другую компанию, в которой больше платят;

– профессиональная – работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы. Для него типично развитое профессиональное достоинство;

– патриотическая (социалистическая мотивация). Основа мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности: построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии. Очень слабая мотивация;

– хозяйская мотивация основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивация. Для него достаточно этой внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников – практически неограниченны;

– избегательная (люмпенская) мотивация – работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Такие работники не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения. Таким образом, существование различных форм мотивации к труду диктует необходимость индивидуального подхода к мотивированию сотрудников. Часто разработка индивидуальной системы мотивации сотрудника очень трудоемка и требует затрат, но при этом не всегда гарантирует увеличение производительности работника.

Проанализировав материалы литературы о мотивации, автору удалось сделать следующие выводы. Мотивация является ведущим аспектом в структуре становления личности. Повышение работоспособности и

улучшение качества выполнения труда зависит в первую очередь от личностной мотивации. Существуют различные типы и виды мотивации, с которыми можно ознакомиться в трудах многих известных авторов.

1.2. Мотивация персонала на предприятиях туристической индустрии

Известно, что составляющие любого предприятия общественного питания - это сервис, кухня и интерьер. Когда из этого списка пропадает одна часть, перестает работать весь комплекс. Первое, с чем сталкивается гость в такого рода заведении, это качество сервиса. Специалисты отмечают, что на сегодняшний день главной причиной повторного прихода гостя является именно профессионализм работников, качество обслуживания, высокий уровень сервиса. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. Персонал предприятий общественного питания представляет собой совокупность всех человеческих качеств, которыми можно умело пользоваться, и, соответственно, уровень обслуживания в этих организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Следовательно, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций предприятий питания - в функцию управления персоналом. И практически единственным, из наиболее действенных способов является мотивирование персонала.

Мотивация, в свою очередь, является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности на предприятии. Многие психологи и HR-специалисты подчеркивают прямую взаимосвязь мотивации сотрудников и эффективности выполнения ими своих обязанностей. Какие именно параметры эффективности зависят от работы персонала? Для более доступного восприятия информации следует разделить критерии эффективности работы предприятия и критерии эффективности работы сотрудника. К основным критериям эффективности работы компании относят:

- экономический – прибыль;
- социальный – престижность труда, технологии, усиление ответственности за результаты своей деятельности;

- организационный – выражается в усилении взаимосвязи элементов производственной системы и появлении у системы качественно новых свойств. Например, возможность разработки и реализации крупных проектов. Таким образом, обобщенный эффект организационной системы включает не только результаты в виде увеличения объема выполненных работ или услуг, но и определенные социальные и организационные результаты, которые можно регулировать с помощью мотивации.

В зависимости от целей компании можно выделить следующие показатели эффективности:

- выполнение планов по продажам и производству;
- рост компании, развитие по параметрам;
- прибыль;
- объем выпуска продукции;
- количество оборотов оборотных средств;
- количество новых клиентов;
- удовлетворенность потребителей;
- повышение лояльности клиентов;
- наличие надежных партнерских отношений;
- наличие клиентской 1 базы (постоянная клиентура);
- принадлежность к ассоциациям;
- наличие собственной инфраструктуры;
- участие в государственных программах;
- репутация организации;
- уменьшения показателей по параметрам: объем дебиторской задолженности;

– текучесть кадров в организации.

Таким образом, чтобы оценивать эффективность работы компании, нужно не просто следить за динамикой ключевых показателей, а составлять анализ текущих и запланированных данных. Существует еще некие подходы к оценке эффективности организации, которые базируются на некоторых идеальных характеристиках. Наиболее распространенным аспектом эффективности является достижение организацией поставленных целей. Если цели достигнуты, значит, организация эффективна, или в той мере в какой цели организации достигнуты, в той мере организация эффективна. Достижение целей как критерий очень хорошо отражает управляемость, предсказуемость организации. Если все получается так, как планировали, то это означает, что фирма, предприятие, подразделение эффективны, то есть действуют так, как от них требуется. В зависимости от этого, есть возможность мотивировать персонал, если, к примеру, показатели прибыли будут ухудшаться. С помощью мотивации можно отслеживать динамику доходов предприятия, и запускать программы тогда, когда был замечен необоснованный спад выручки.

Исходя из всего этого – мотивация персонала играет достаточно большую роль на предприятиях туристической индустрии. Каждое уважающее себя заведение хочет похвастаться первоклассным сервисом, чтобы впоследствии привлечь еще больше посетителей. Многие заведения, зачастую, делают большой упор на туристов, ведь туристы, это именно те люди, которые чаще всего приезжают отдыхать, а отдых, как известно, это растраты, которые и являются прибылью предприятий. Для того, чтобы потребитель хотел потратить свои средства, ему нужно обеспечить комфортный отдых, как раз таки к нему и имеет полное отношение качественное обслуживание, и исходя из этого требуется мотивация персонала, для всеобщей выгоды, по итогу получается, что посетитель доволен сервисом, а предприятие прибылью.

Этапы разработки программы мотивации сотрудников предприятия туриндустрии

Для того чтобы разработать хорошую программу мотивации, которая впоследствии даст хороший результат, необходимо четко осознавать из каких этапов будет состоять данная программа. Формирование программ обычно базируется на результатах анализа сотрудников предприятия, результатах их работы, интересах и потребностях, а так же на основе целей поставленных организацией.

Разработка системы мотивации персонала по этапам

Этап №1. Подготовка. Менеджеру по рекламе и развитию нужно сообщить работникам о планах компании, рассмотреть конкретные мероприятия (в частности, во время общего собрания).

Этап №2. Изучение своего персонала. Менеджеру необходимо провести отчет по категориям сотрудников. Данный документ позволит понимать общий портрет своего коллектива – понимая возрастные группы, образование, опыт, специализацию и др. В отчете нужно указать, какие отделы компании работают на поддержку ежедневной деятельности, какие – на результат.

Этап №3. Анализ систем мотивации сотрудников из других компаний. Отдел кадров или маркетологи должны определить зарплаты и компенсационные пакеты в конкурирующих компаниях для своего персонала аналогичной группы. По данным анализа могут быть установлены стимулы, которые подойдут в работе вашей компании.

Этап №4. Опрос сотрудников. На данном этапе предстоит проведение опроса сотрудников (можно основываться на анонимном анкетировании). Можно предложить расстановку приоритетов по разным видам стимулов. Для удобства возможна раздача разных анкет, в зависимости от отделов своего предприятия. Благодаря такой аналитике менеджер сможет определить подходящие стимулы для персонала.

Этап №5. Информирование персонала. После опроса и перед внедрением своей системы мотивации нужно обязательно проинформировать сотрудников – рассказать о сроках введения новшеств, планируемых мерах. Поскольку у сотрудников в противном случае может возникнуть ощущение обмана.

После рассмотрения основных шагов к разработке программы мотивации, следует выделить формы материальной и нематериальной мотивации.

Материальная мотивация

Говорить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда оправдано, хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты. Дело в том, что действие инструментов нематериальной мотивации предполагает определенные ограничения: если абонемент в фитнес-центр в качестве поощрения можно использовать только по назначению, то его денежный эквивалент – по своему желанию.

Оплата труда

Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату

сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты. В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит – по крайней мере, в наших условиях. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Нередко такой метод срabатывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Премии

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы. В российских компаниях нередко практикуется выдача «премий-призов» - денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом – нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к

примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

Процент

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

Бонусы

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов. Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение (тантьема), выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли, и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры

организации, так или иначе, связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую. Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Нематериальная мотивация

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство. Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Нематериальная

мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

1. Звания и почет

Доска почета, звание официанта месяца, различные титулы — вот такие «советские» способы по-прежнему отлично себя показывают. Просто объявите сотрудникам четкие правила, как какой титул можно получить. И как только человек все требования выполнит, вручите ему диплом и повесьте его фотографию с новым титулом где-то на видном месте или напишите этот титул на бейдже.

2. Особые привилегии

Если Ваша система построена на объективных показателях, то Вы можете поощрять своих сотрудников, давая им некоторые привилегии, которыми не обладают их коллеги. Например, если сотрудник за последние 20 рабочих дней ни разу не опоздал, он получает право носить кроссовки вместо ботинок или ходить с распущенными волосами.

3. Выбор времени для отпуска

Чаще всего практически все сотрудники хотят уходить в отпуск в одно время — летом. Но всех одновременно не отпустишь — поэтому самые желаемые отпуска получают те, кто первый добрался до графика. Вы же можете сделать из этой регулярной проблемы особую систему мотивации. Официанты с самыми лучшими показателями первыми определяют период своих отпусков, а остальные довольствуются тем, что им осталось. Объявите о такой системе распределения отпусков заранее, и Ваши сотрудники

перестанут жаловаться на несправедливость того, что их отправляют в отпуск в самое неудобное время. Одним выстрелом – двух зайцев.

4. Выбор выходных дней

Аналогично с выбором времени для отпуска, хорошие сотрудники сами определяют себе выходные дни, а оставшиеся отдыхают в незанятое время.

5. Особые знаки внимания

Проявите по отношению к тем, кто это заслужил, особое внимание. Например, лично поздравляйте с днем рождения и дарите небольшой подарок. Это очень приятно, особенно, если организация довольно большая, и Вы не проводите с этим человеком бок-о-бок каждый рабочий день.

6. Право на больничный без справки

Если Вы доверяете какому-то сотруднику, знаете, что он Вас не подведет, то можете даже иногда позволить ему выйти из больничного без медицинской справки. Но следите, чтобы он этим не злоупотреблял.

7. Купон на отгул

Это неплохая замена премии. Если сотрудник хорошо себя проявил или даже выиграл какое-то внутрифирменное соревнование, то Вы можете дать ему дополнительный выходной в виде купона, который он сможет использовать в любой день. Как ни странно, такой купон пользуется очень хорошим спросом у персонала. Многие хотят его получить.

8. Новая должность

Как вариант, можно просто переименовать должность. Так называемый горизонтальный рост по карьерной лестнице. При этом человек получает новое название своей должности, сохраняя старую зарплату. Так, например, официант может стать старшим официантом или менеджер будет переименован в управляющего залом. Здесь важен сам факт того, что человек приобретает новую звучную должность, а не доход или полномочия.

9. Допуск к принятию решений

Если сотрудник не очень хорошо себя показывает, Вы не допустите его лишний раз даже к тому, чтобы выбрать цвет собственной формы. А результативных официантов, профессиональных барменов, старательных менеджеров Вы можете поощрить тем, что посоветуетесь с ними, спросите: «Как мне лучше в этой ситуации поступить? Подскажите мне».

10. Формат обращения: на ты, на Вы

Если Вы хотите растопить лёд между Вами и какими-то сотрудниками, то можете с некоторыми из них перейти на ты. Как внешнее подтверждение того, что Вы их уважаете и воспринимаете, как своих друзей. Этот метод подходит не всегда – смотрите по обстоятельствам.

11. Задание более высокого уровня

В знак поощрения, особенно выдающихся официантов можно отправлять обслуживать местных знаменитостей и значимых людей, которые заходят в ваше заведение. Кто-то действительно захочет побороться за такую возможность.

12. Позиция при расстановке по залу

Еще один способ поощрения – отдавать самую желаемую позицию в зале. Это актуально в заведениях, где официантов делят по зонам. Наверняка, есть зоны, которые пользуются большей популярностью у Ваших гостей, и где, соответственно, проще заработать чаевые. Отдавайте эти позиции тем официантам, которые заслужили это своим трудом и ответственным отношением

Эмоциональный подъем подчиненных — это самая лучшая нематериальная мотивация в организации для качественных результатов. В современных условиях, когда часто приходится экономить и снижать затраты, нематериальная мотивация сотрудников в компании возможна и необходима, это повышает лояльность, укрепляет командный дух, это недорого и быстро приносит плоды — сотрудники получают удовольствие от

труда. А это значит, что они будут снова и снова стремиться в компанию и работать лучше!

Мотивация является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности на предприятии. Желание работать и зарабатывать, как правило, зависит от того, насколько начальник смог замотивировать подчиненного, создать необходимые условия для его работы, а так же учесть его интересы и потребности. Многим руководителям справиться с этой задачей помогают этапы разработки мотивационной программы, а так же знания о основах материальной и нематериальной мотивации.

По результатам изучения этапов разработки мотивационных программ, а так же изучив типы мотивации в труде, автор пришел к следующему выводу: достижение целей, как критерий, очень хорошо отражает управляемость, предсказуемость организации. Если все получается так, как планировали, то это означает, что фирма, предприятие, подразделение эффективны, то есть действуют так, как от них требуется. В зависимости от этого, есть возможность мотивировать персонал, если, к примеру, показатели прибыли будут ухудшаться. С помощью мотивации можно отслеживать динамику доходов предприятия, и запускать программы тогда, когда был замечен необоснованный спад выручки.

Мотивационные программы играют огромную роль в развитии предприятия. Автор считает, что любому предприятию туриндустрии, желающему достичь высоких результатов, необходима программа мотивации персонала.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАНА «ПАН СМЕТАН»

2.1. Общая характеристика ресторана «Пан Сметан»

Ресторан «Pan Smetan»

Ресторан - предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного изготовления, включая заказные и фирменные блюда и изделия; алкогольные, прохладительные, горячие и другие виды напитков, мучные кондитерские и булочные изделия, табачные изделия, покупные товары, с высоким уровнем обслуживания и, как правило, в сочетании с организацией отдыха и развлечений.

Адрес: Восточная 82

Режим работы: вс-чт 12.00-24.00 и пт-сб 12.00-02.00

Телефон: +7 (343) 271-41-00

Электронный адрес: <http://pansmetan.ru/>

Средний чек: 1500 рублей

Кухня: чешская, европейская

Инфраструктура: вместимость зала: 220 мест

Ближайшая остановка: "Энгельса"

Автобус: 32, 18, 45

Маршрутное такси: 64, 021

Целевая аудитория: бизнесмены, семьи, молодые пары, компании друзей.

Важная часть ресторанной истории Екатеринбурга, один из старейших и крупнейших чешских ресторанов во всей России, проверенное заведение для любителей вкусной домашней кухни и просто ещё одно место, где всегда можно выпить холодного свежего пива — все это «Пан Сметан». «Пан Сметан» дарит своим гостям авторскую пивную кухню, представляющую чешские и европейские традиции в стиле русского застолья.

ресторан «Пан Сметан» предоставляет следующие виды услуг:

- услуги питания;
- услуги по изготовлению кулинарной продукции;
- услуги по организации потребления и обслуживания;
- услуги по реализации кулинарной продукции;
- услуги по организации досуга;
- информационно-консультативные услуги;
- прочие услуги.

Услуга питания ресторана «Pan Smetan» представляет собой услугу по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и водочных изделий, оказываемую квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенного уровня комфорта и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга.

Услуги по организации потребления продукции и обслуживания включают:

- организацию и обслуживание торжеств, семейных обедов;
- бронирование мест в зале ресторана;
- организацию рационального комплексного питания.

Услуги по организации досуга включают:

- организацию музыкального обслуживания;
- предоставление газет и журналов;
- организация и проведение детского праздника каждое первое воскресенье месяца;
- детская комната по выходным днем, с 12.00 до 16.00 - с детьми играет и занимается творчеством няня.

Прочие услуги включают:

- упаковку блюд и изделий, оставшихся после обслуживания потребителей;

- упаковку кулинарных изделий, приобретенных на предприятии;

- вызов такси по заказу потребителя;

- для постоянных гостей действует **система дисконтных карт**.

Форма обслуживания посетителей – обслуживание официантами в дневное и вечернее время и барменом за барной стойкой.

Один из ресторанов ресторанного холдинга «Resta Management», открывшийся в 2005 году. В его интерьере воссоздан дух маленьких пражских улиц, а в меню представлены самые популярные блюда Чехии, например «Смаженный сыр», «Вепрево колено», «Палачинка со смерзлиной». Ресторан «Pan Smetan» славится своим гостеприимством. Здесь рады каждому гостю. **В будние дни действует бизнес-меню**, причем нет необходимости заказывать комплексный обед, потребитель может составить ланч из любого количества блюд. Если у потребителей нет времени посетить ресторан в обеденный перерыв, **ресторан доставит обед в офис**. Для маленьких посетителей функционирует специальное детское меню [34].

Условия питания и методы обслуживания

Процесс обслуживания в общественном питании – это совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга.

В ресторане «Пан Сметан» обслуживание осуществляют официанты и бармен. Официанты совершают обслуживание посетителей ресторана за столикам, предлагая основное меню либо меню бизнес-ланча, которое является сборным, т.е. посетители могут выбрать индивидуально любой салат, суп, горячее и напиток, наборы бизнес-ланча отсутствуют. Так же обслуживание осуществляет бармен за стойкой, предлагая гостям не только напитки, но и абсолютно любые блюда из меню, перед этим бармены, так же

как и официанты сдают аттестацию по знанию блюд из меню, их составы, историю, способы приготовления и способы их сочетания друг с другом и напитками.

Ежедневная смена ресторана состоит из следующего набора персонала: 7 и более официантов*, 2 и более барменов*, 1 администратора, 1 менеджера зала, 2 повара холодного цеха*, 5 поваров горячего цеха*, 1 повар мангала*, а так же 4 мойщицы посуды, 1 уборщица и 1 гардеробщик. График работы гибкий, руководство ресторана старается быть лояльным к персоналу и составляет графики с учетом общих пожеланий, в основном персонал работает по графику 2/2.

(*количество персонала зависит от дня недели и в соответствии от загруженности ресторана.)

Работники зала всегда являются лицом заведения, поэтому их внешний вид должен быть аккуратным, опрятным и вызывать доверие посетителей. Официанты ресторана «Пан Сметан» всегда ухожены, имеют идеальный маникюр, макияж и прическу, их одежда состоит из чешского национального костюма, для девушек – это белая кружевная сорочка и красно-зеленый клетчатый фартук, для юношей – это черные брюки, белая рубашка с длинным рукавом и красно-зеленая клетчатая рубашка. Бармены ресторана одеты в черные рубашки-поло и темно-зеленые джинсовые фартуки. Менеджер и администратор зала не имеют, какой то определенной формы, их внешний вид должен состоять из аккуратной деловой блузки и юбки любых цветов.

Персонал ресторана «Пан Сметан» посещает различные курсы, обучающие семинары и тренинги, направленные на развитие интеллектуальных навыков персонала в сфере ресторанного бизнеса, именно бизнеса, так как официанты, посредством продаж, являются своего рода бизнесменами. Так же для персонала разрабатываются различные мотивационные программы, для более продуктивной работы, как для

работника, так и для работодателя. Данные мероприятия проводятся с целью улучшения качества обслуживания.

Для наиболее качественного обслуживания ежемесячно проводится аттестация официантов, барменов и администраторов на знание ассортимента блюд и напитков, представленных в меню, а так же на знание стандартов технологии обслуживания, ниже приведен пример аттестации для официантов.

Аттестация для официантов основанная на базе ГОСТ Р 53995-2010. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания [2]. Порядок обслуживания официантами на предприятиях общественного питания состоит из следующих этапов: подготовительного, основного и завершающего. В ресторане «Пан сметан» аттестация проводится на основе знаний о основном и завершающем этапах обслуживания официантами.

Основной этап обслуживания включает в себя следующие операции:

- встреча и приветствие потребителей (гостей);
- размещение потребителей (гостей) в зале за столом;
- ознакомление с меню и картой напитков;
- оказание помощи в выборе блюд и напитков;
- прием заказов;
- подача заказанных блюд и напитков в определенной последовательности;
- непосредственное обслуживание потребителей за столом.

Завершающий этап обслуживания включает в себя следующие операции:

- подготовка счетов, принятие оплаты и расчет;
- прощание и проводы потребителей (гостей).

Подробное описание этапов введенное руководством ресторана «Пан Сметан» :

1 этап. Встреча и приветствие гостей.

Встреча – это самое первое и самое огромное впечатление гостя от посещения нашего ресторана. Поэтому мы должны сделать все, чтобы это впечатление было самым ярким и самым светлым. Улыбка на лице официанта создает теплую атмосферу гостеприимства и доброжелательности.

Первое впечатление способствует хорошему настроению гостей. Официант радушно приветствует гостей у входа, вежливо осведомляется о том, на сколько человек нужно предоставить столик (исключается вопрос: «Вы будете один?» - не корректно), и провожает их за свободный столик, гостей сажают за столики по их выбору. Если гость сомневается можно предложить на выбор столик, в зависимости от количества гостей, двигайтесь впереди гостей. У столика официант помогает гостям занять места за столом и подает меню. Убирает со стола лишние приборы.

Если гости пришли с ребенком, то принесите детский стульчик. Обязательно предупредите гостей, что вы ушли за стулом для малыша.

2 этап. Размещение потребителя

Если гостя встретила другая официантка, то вы должны обязательно поприветствовать вашего гостя в течение 30 сек. Первое, что должен узнать гость это имя официанта. Не забывайте, представится гостю, ведь чтобы подружиться с ним необходимо в первую очередь познакомиться.

И не забывайте, что самый главный приоритет для нас – гость. Поэтому салфетки, грязная посуда и любая срочная работа могут подождать – гость ждать не должен. Меню раскрывают на странице с аперитивами.

Следует иметь в виду, что обслуживание (подача меню, подача блюд и напитков и т.д.) всегда начинается с женщин. Если за столом несколько женщин, то обслуживание начинается с более старшей из них по возрасту. Если за столом несколько мужчин, то обслуживание также начинается с более старшего из них. Исключение составляет случай, когда за столом присутствуют маленькие дети. В этом случае обслуживание начинается с

них. Хозяин стола всегда обслуживается последним. Но зато об оплате хозяин стола должен узнать первым, а именно:

«Оплата производится только рублями или кредитными карточками». Потратив лишних 15 секунд, вы решите потенциальную проблему. Иначе вы можете оказаться в ситуации, когда гости оставляют доллары и уходят, сославшись на то, что их не предупредили. Кроме того, что будет нарушено законодательство, вы еще можете оказаться жертвой фальшивомонетчиков.

3 этап. Ознакомление с меню и картой напитков

Повторить заказ вслух;

поблагодарить за заказ.

Аперитивы это напитки, которые подаются в самом начале обслуживания, до принятия основного заказа, и служат для пробуждения аппетита у гостя. Заказ на аперитивы должен выполняться в течении 3 минут. Идеален тот случай, когда гость начинает делать основной заказ, уже выпив аперитив. В этом случае он закажет для себя еще напитки, что положительно отразится на выручке официанта и ресторана.

Специальный лексикон - для того, чтобы "продать" товар, надо владеть "специальным лексиконом". Мы считаем, что "продаем благодаря использованию специального лексикона". Для бойкой торговли нужны правильно подобранные слова, а именно описательные прилагательные, при помощи которых у посетителя создается определенный образ. Благодаря "специальному лексикону" в воображении гостей рисуются определенные картины, которые помогают им осознать преимущество сделанного выбора.

4 этап. Оказание помощи в выборе блюд и напитков

После того как официант принес и поставил аперитивы на стол, он должен предложить помощь в выборе блюд и напитков. Будьте активны! Вы хозяин в своем ресторане, никто, кроме вас, не разбирается в нюансах ресторана «Пан Сметан». Очень часто гости чувствуют себя неловко, особенно есл

они в ресторане впервые. Их естественной реакцией на вопрос "Вам что-нибудь рассказать?" будет "Нет, мы сами посмотрим...". Представьте себя на их месте! "Давайте я вам расскажу о нашем меню! Давайте я вам помогу сделать выбор!" Начните ваш разговор с гостями с этих слов. Для успешного выполнения данной задачи официанту необходимо:

Знать основы психологии, разбираться в характере поведения каждого гостя, чтобы выбрать необходимую манеру общения с ним. Точно знать состав, способ и время приготовления, другие кулинарные характеристики предлагаемого блюда, а также его цену. Предлагать дорогие блюда и фирменные блюда ресторана. Быть вежливым и тактичным. После того как гости сделали свой выбор, официанту необходимо сделать следующее:

Предложить гостям закуски, дополнительные гарниры, если их не было в заказе.

Даже в том случае, если гость не допил аперитив, необходимо предложить ему напитки (желательно, чтобы официант предложил бутылку вина, исходя из заказанного гостем основного блюда). Помните – к рыбе и салатам подается белое вино, к мясным блюдам – красное. Осведомиться у гостей о порядке и сроке подачи блюд. Уточнить нюансы, которые уже не раз становились причиной проблем. Четко повторить заказ, во избежание ошибок и неточностей в принятом заказе. Необходимо забрать у гостей меню. Ввести заказ в память компьютера. Проверить заказ, прежде чем нажать кнопку Enter. Необходимо досервировать стол в соответствии с заказом. Приступить к выполнению заказа.

При приеме заказа официант должен стоять возле гостя, не касаясь при этом стула, стола и не наклоняясь близко к гостям. При необходимости официант оказывает гостям помощь в выборе блюд и напитков, по просьбе гостей дает кулинарную характеристику блюд и напитков. После приема заказа официант должен четко повторить его, при необходимости осведомиться у гостя о времени исполнения заказа, особенно горячих блюд,

заказанных вместе с закусками. В блокноте официанту нужно пометить, кто и что заказал, чтобы не спрашивать у гостей при подаче, чье это блюдо. При вводе заказа в компьютер, необходимо следить за тем, чтобы нумерация столов соответствовала действительности и прежде чем отправить заказ, необходимо проверить, чтобы блюда были введены правильно.

Однако лучше предложить гостям сделать заказ на десерты после того, как они съедят горячие блюда. Это удобно и официанту (т.к. исключается возможность отказа) и гостю, т.к. гость может выбрать себе десерт, исходя из своего аппетита, уже после того, как съест горячее блюдо.

5 этап. Прием заказов

Поинтересоваться у гостя о его впечатлении от блюд (в течение 3 минут.) Напитки подаются в течение 3 минут со времени принятия заказа. Перед подачей каждого блюда официант должен обязательно сделать следующее:

Убрать со стола грязную посуду.

Досервировать стол необходимыми приборами.

Предложить гостям следующий или новый напиток.

После подачи заказа удостоверьтесь, все ли было приготовлено по желанию гостей, в течении 3 минут после того как гость начал кушать, а также окажите гостям необходимые им дополнительные услуги. В течение всего времени пребывания гостей в ресторане вы должны обязательно:

следить за внешним видом стола, убирая грязную посуду;

убирать лишние приборы;

менять пепельницы;

повторно разливать напитки.

После того, как со стола будет убрана последняя тарелка, предложите гостям десерт или послеобеденные напитки.

6 этап. Подача заказов блюд и напитков в определенной последовательности

После того как гости выбрали десерт, официанту необходимо сделать следующее:

- предложить гостям кофе или чай;
- предложить к кофе молоко, а к черному чаю – лимон;
- повторить заказ;
- предупредить гостей о сроках исполнения заказа;
- поблагодарить за заказ;
- ввести заказ в память компьютера;
- досервировать стол в соответствии с заказом;
- приступить к выполнению заказа.

Необходимо помнить, что десерт подается раньше кофе или чая, т.е. сначала на стол подается десерт, а потом - напитки. Десертная тарелка с десертом (или креманка - специальная вазочка для мороженого) ставится перед гостем с правой стороны правой рукой. Если нет возможности поставить десерт с правой стороны - его ставят с левой стороны, левой рукой. Через некоторое время после подачи десерта, после того, как гости попробовали его, официант должен подойти и поинтересоваться у гостей качеством десерта.

Дижестивы это крепкие алкогольные напитки, которые подаются после еды, для лучшего переваривания (усвоения) пищи. Классическим примером дижестивов являются коньяки и ликеры. Предложение дижестива - очень тонкое дело, требующее от официанта грамотного подхода и убедительности в доводах. Знатоки, несомненно, оценят предложение официантом дижестивов, но, к сожалению, большинство наших гостей даже не знакомы со словом дижестив, и поэтому для них будет очень странно, что после всей еды и десерта официант предлагает выпить алкогольный напиток. Задача официанта состоит в том, чтобы убедить гостей, что выпить алкогольный напиток или коктейль на дижестив очень приятно и способствует получению более полного удовольствия от принятия пищи. Безусловно, эта задача очень

сложна и требует от официанта, как уже отмечалось, необходимых знаний, убедительности и, главное, чувства такта. Необходимо учитывать, что далеко не любой алкогольный напиток подходит в качестве дижестива. Не предлагайте на дижестив водку, джин и тому подобное. Повышение реализации алкогольных напитков за счет их продажи в качестве дижестивов - огромный резерв в увеличении выручки ресторана.

7 этап. Подготовка счетов, принятие оплаты и расчет

Рассчитать гостя в течение 1 минуты и обязательно отнести счёт со сдачей гостю. Официант должен принести счет по первой просьбе гостя! По требованию гостя официант распечатывает счет на принтере компьютера, предварительно тщательно проверив его правильность. Счет в специальной папочке для счетов.

Подав счет гостям, официант отходит от стола, чтобы дать им возможность изучить счет и подготовить деньги для оплаты. В ресторанах компании к оплате принимаются наличные рубли и кредитные карты. После того как гости приготовили оплату счета, официант относит счет и деньги в кассу. Оплата наличными:

Кассир принимает деньги, закрывает счет, выдает сдачу и одну копию счета.

Официант укладывает все это в папку и относит гостям.

Обязательно проверьте, что гость получил чек с фискальным закрытием.

Оплата по кредитной карте:

Кассир выписывает "слип" (счет для перечисления денег со счета гостя на счет ресторана), запрашивает авторизацию (подтверждение, что гость платежеспособен) и отдает слип на подпись.

Официант подает слип гостю, предлагая ему свою ручку.

Гость проверяет правильность заполнения слипа и подписывает его.

Официант забирает подписанный "слип" и идет в кассу.

Кассир сверяет подпись гостя и, если все в порядке, закрывает счет и отдает копию счета, копию "слипа", кредитную карточку и документ, удостоверяющий личность ее владельца.

Официант кладет все это в папку и относит гостям.

Правила кассового расчета требуют от вас приносить гостю точно всю сдачу на стол. Чаевые - это то, что останется на столе после того, как гость уйдет. Если гость вам сказал "Спасибо!" в момент расплаты - это не значит, что вы можете оставить себе сдачу. Если гость положил купюру или несколько купюр сверх суммы счета - это могло быть ошибкой. Если вы не приносите сдачу на стол, и возникают проблемы - вы считаетесь виновными в нарушении кассовых операций, что может повлечь даже уголовную ответственность.

Политика чаевых. Во всех ресторанах мира принято оставлять чаевые персоналу как вознаграждение за отличное качество обслуживания. На Западе это составляет 10% от суммы чека. Решение оставлять или не оставлять вознаграждение на 100% принадлежит гостю, и таким образом клиенты ресторана обычно оценивают уровень сервиса, который они получили. Официант не имеет права требовать, просить или намекать гостю о необходимости дополнительной оплаты, в противном случае администрация ресторана имеет право применить к сотруднику административные меры вплоть до увольнения. Чем лучше вы работаете, тем большее удовольствие получает гость тем больше чаевых остается у вас!

Но обслуживание на этом не заканчивается! Если гости, расплатившись по счету, не уходят, то официант должен время от времени подходить к ним и предлагать заказать что-нибудь еще (например: джестив, кофе, бутылку вина и т.п.). Обслуживание заканчивается только после того, как гость покинул ресторан!

8 этап. Прощание и проводы гостей

Гость собирается уходить и то, как его проводят, останется его последним и самым запоминающимся впечатлением, подводя итог всего пребывания в ресторане. Поэтому:

Обязательно нужно проводить гостя.

Поблагодарить за его визит.

Пригласить прийти снова.

Штат сотрудников

Общие требования к работникам ресторана в соответствии с ГОСТ Р 50935-2007. Услуги общественного питания. Требования к персоналу[1].

1.1. Персонал предприятий общественного питания подразделяют на обслуживающий, производственный и административный.

1.2. К обслуживающему персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых непосредственным обслуживанием потребителей: метрдотель (администратор зала), официант (помощник официанта), бармен (помощник бармена), сомелье, бариста, работник предприятия быстрого обслуживания, буфетчик, кассир, продавец магазина (отдела) кулинарии.

1.3. К производственному персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых производством кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий: заведующий производством, заместитель заведующего производством, шеф-повар, су-шеф, начальник цеха, заместитель начальника цеха, повар (помощник повара), кондитер (помощник кондитера), пекарь.

1.4. К административному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятых технологическими и организационными вопросами: директор (управляющий, менеджер, заведующий) предприятия, инженер (техник)-технолог (менеджер по производству).

При установлении требований к персоналу учитывают следующие критерии оценки:

- уровень профессиональной подготовки и квалификации, в том числе теоретические знания и практические навыки;
 - способность к организации деятельности предприятий общественного питания и руководству персоналом [для директора (управляющего, менеджера, заведующего) предприятия, заведующего производством, начальника цеха, метрдотеля и др.];
 - знание и соблюдение профессиональной этики;
- знание нормативных и руководящих документов, касающихся профессиональной деятельности.

Персонал предприятий общественного питания всех типов и классов независимо от форм собственности должен проходить инструктаж с целью ознакомления с правилами внутреннего распорядка и организацией работы предприятия и правилами оказания услуг общественного питания.

Функциональные обязанности, права и квалификационные требования к персоналу должны быть зафиксированы в персонифицированных должностных инструкциях, утвержденных руководителем организации.

Должностные инструкции персонала разрабатывает администрация организации, исходя из требований настоящего стандарта, стандартов организаций, квалификационных характеристик работ и профессий, должностей руководителей и специалистов, с учетом особенностей работы каждого предприятия и требований действующего законодательства.

Администрация организации общественного питания должна систематически организовывать мероприятия по совершенствованию знаний, повышению квалификации и профессионального мастерства персонала на основе его теоретической подготовки и практических навыков.

Персонал предприятия общественного питания должен обеспечивать безопасность жизни и здоровья потребителей, а также сохранность их

имущества при пребывании на предприятии. Весь персонал должен проходить подготовку по безопасным методам работы.

К персоналу предприятий общественного питания всех типов и классов предъявляют следующие общие требования:

- знание и соблюдение должностных инструкций и правил внутреннего распорядка предприятия (организации);
- соблюдение требований санитарии, правил личной гигиены и гигиены рабочего места;
- знание и соблюдение мер пожарной безопасности, правил охраны труда и техники безопасности;
- знание требований нормативных и технических документов на услуги общественного питания, в том числе на продукцию общественного питания;
- владение профессиональной терминологией;
- повышение квалификации работников (не реже одного раза в пять лет).

Обслуживающий и производственный персонал предприятия общественного питания должен быть одет в соответствующую форменную и/или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца.

Работники предприятия общественного питания на форменной одежде могут носить служебный значок с эмблемой предприятия и указанием фамилии и должности.

Обслуживающий и производственный персонал предприятия общественного питания должен проходить предварительные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры, гигиеническую подготовку и аттестацию в установленном порядке .

Профессиональными этическими нормами поведения персонала предприятий общественного питания являются: вежливость, тактичность, доброжелательность, внимательность и предупредительность в отношениях с потребителями в пределах своих должностных обязанностей.

На предприятиях общественного питания классов люкс и высший должен работать персонал, знакомый со спецификой иностранной кулинарии и особенностями обслуживания потребителей зарубежных стран.

Требования к метрдотелю (администратору зала)

Метрдотель (администратор зала) должен:

- иметь профессиональное образование и пройти профессиональную подготовку;
- знать основы законодательства об административных правонарушениях и основы трудового законодательства, правила оказания услуг общественного питания, нормативные и технические документы, касающиеся его профессиональной деятельности;
- нести ответственность за подготовку зала к обслуживанию, за соблюдение режима работы предприятия, за поддержание надлежащего порядка в зале;
- нести ответственность за организацию встречи и приветствия потребителей, в том числе разрабатывать процедуру встречи потребителей, устанавливать порядок субординации, контролировать порядок общения персонала с потребителями;
- знать правила и технологию обслуживания потребителей, основные правила этикета и сервировки столов, уметь составлять винную карту;
- знать основы приготовления блюд, напитков и изделий, в том числе фирменных, особенности оформления и правила их подачи, консультировать потребителей в выборе блюд и напитков;
- знать иностранный язык (английский и/или соответствующий специализации предприятия) в пределах разговорного минимума и профессиональную терминологию (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
- знать особенности обслуживания специальных мероприятий в залах предприятий общественного питания и при выездном обслуживании, а также отдельных контингентов потребителей;

- знать и соблюдать правила международного этикета (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
- осуществлять контроль за качеством обслуживания потребителей официантами и барменами;
- обеспечивать в зале доброжелательную атмосферу, рассматривать претензии потребителей, связанные с обслуживанием, и принимать по ним решения;
- организовывать обслуживание престарелых и инвалидов в залах предприятий общественного питания с самообслуживанием;
- знать расположение средств противопожарной защиты и сигнализации и правила пользования ими, номера телефонов служб вызова такси, служб экстренного вызова (милиции, скорой помощи, пожарной службы) и т.п.;
- организовывать эвакуацию потребителей из предприятия в чрезвычайных ситуациях.

Требования к официанту

Официант должен:

- иметь профессиональное образование и владеть практическими навыками или пройти профессиональную подготовку;
- знать и соблюдать правила обслуживания потребителей, основные правила этикета, правила сервировки стола;
- знать виды и назначение посуды, приборов, столового белья, применяемых при обслуживании потребителей;
- знать особенности приготовления и подачи блюд, изделий и напитков, в том числе фирменных, национальных и блюд иностранных кухонь;
- знать правила и очередность подачи блюд, напитков, требования к их оформлению и температуре подачи, соответствие ассортимента алкогольных напитков характеру и очередности подаваемых блюд;
- знать правила международного этикета (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);

- уметь порционировать и доводить до готовности кулинарные изделия на виду у потребителей (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
- знать и соблюдать особенности обслуживания специальных мероприятий в залах предприятий общественного питания и при выездном обслуживании, а также особенности обслуживания отдельных контингентов потребителей;
- знать характеристики блюд, изделий и напитков, включенных в меню, уметь предложить их потребителям и предоставить краткую информацию о них в процессе обслуживания;
- знать иностранный язык (английский и/или соответствующий специализации предприятия) в пределах разговорного минимума и профессиональной терминологии (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
- знать формы расчетов с потребителями;
- знать правила эксплуатации контрольно-кассовой техники, порядок оформления счетов и расчета по ним с потребителями.

Требования к бармену

Бармен должен:

- иметь профессиональное образование и владеть практическими навыками или пройти профессиональную подготовку;
- знать основные правила этикета и технологию обслуживания потребителей за барной стойкой и в зале;
- нести ответственность за подготовку барной зоны к обслуживанию и за поддержание барной стойки в надлежащем порядке;
- знать ассортимент, рецептуры, технологию приготовления, правила оформления и подачи алкогольных, слабоалкогольных коктейлей, напитков, а также закусок, блюд и кондитерских изделий, реализуемых в баре;
- уметь составлять коктейльную (винную) карту;
- нести социальную ответственность за обслуживание потребителей при

реализации алкогольных напитков;

- знать правила международного этикета (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
- знать иностранный язык (английский и/или соответствующий специализации предприятия) в пределах разговорного минимума и профессиональной терминологии (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
- знать виды и назначение инвентаря, оборудования, столовой посуды, столовых приборов, используемых в баре;
- знать и соблюдать условия и сроки хранения кулинарной продукции и покупных товаров, температурные режимы подачи напитков и закусок;
- знать правила эксплуатации теле-, видео- и звуковоспроизводящей аппаратуры;
- знать правила эксплуатации контрольно-кассовой техники, порядок оформления счетов и расчета по ним с потребителями;
- знать номера телефонов служб вызова такси, служб экстренного вызова (милиции, скорой помощи, пожарной службы) и т.п.

Требования к кассиру

Кассир должен:

- иметь профессиональное образование или пройти профессиональную подготовку;
- знать устройство и правила эксплуатации контрольно-кассовой техники, порядок выполнения кассовых операций, правила расчета с потребителем;
- знать ассортимент реализуемой продукции, нормы ее выхода и цены, а также ассортимент покупных товаров и их цены;
- знать признаки платежеспособности государственных денежных знаков, порядок получения, хранения и выдачи денежных средств и ценных бумаг.

Требования к заведующему производством (шеф-повару, начальнику цеха, заместителю заведующего производством, су-шефу, заместителю

начальника цеха)

Заведующий производством (шеф-повар, начальник цеха, заместитель заведующего производством, су-шеф, заместитель начальника цеха) должен:

- иметь высшее или среднее профессиональное образование и опыт работы по специальности;
- знать основы законодательства об административных правонарушениях и основы трудового законодательства, правила оказания услуг общественного питания, нормативные и технические документы, касающиеся его профессиональной деятельности;
- знать основы организации производства на предприятии общественного питания;
- уметь организовывать производственную деятельность подчиненных, осуществлять рациональную организацию технологического процесса, подбор и расстановку кадров;
- знать технологию производства продукции общественного питания, требования к качеству полуфабрикатов, блюд, кулинарных, мучных кондитерских и булочных изделий, санитарно-эпидемиологические правила для предприятий общественного питания ;
- знать основы организации и технологию лечебно-профилактического, диетического питания (для персонала предприятий общественного питания соответствующего профиля);
- знать основы организации и технологию школьного и детского питания и особенности производства продукции общественного питания для школьников и детей (для персонала предприятий общественного питания соответствующего профиля);
- уметь использовать в работе сборники рецептур блюд и изделий, знать порядок составления меню, калькуляцию блюд и их стоимость, методики определения норм отходов и потерь сырья (продуктов) и разработки рецептур на новые и фирменные блюда (изделия), разрабатывать технико-

- технологические и технологические карты;
- вести учетно-отчетную документацию;
 - знать и применять на практике основные положения соответствующих национальных стандартов на услуги общественного питания;
 - знать требования нормативных и технических документов на продовольственное сырье, пищевые продукты и продукцию общественного питания;
 - знать товароведную характеристику сырья, последовательность технологического процесса приготовления продукции общественного питания, режимы и способы обработки сырья, пищевых продуктов и полуфабрикатов, их взаимозаменяемость;
 - знать и применять на практике органолептические методы оценки качества продукции общественного питания, знать признаки недоброкачества полуфабрикатов, блюд и изделий;
 - знать иностранный язык (английский и/или соответствующий специфике предприятия) в пределах разговорного минимума и профессиональной терминологии (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
 - знать особенности приготовления, оформления и подачи (декорирования) национальных, фирменных блюд, блюд иностранных кухонь, мучных кондитерских изделий, уметь составлять меню для специальных мероприятий (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
 - знать современные виды механического, теплового, холодильного оборудования и средств измерения, принципы их работы, технические характеристики и условия эксплуатации, виды тары и упаковки, инвентаря, посуды;
 - осуществлять постоянный контроль за технологическим процессом производства продукции общественного питания;
 - знать расположение средств противопожарной защиты и сигнализации, а также правила пользования ими, организовывать эвакуацию потребителей из

предприятия общественного питания в чрезвычайных ситуациях, обеспечивать вызов экстренных служб (милиции, скорой помощи, пожарной службы) при необходимости.

Требования к повару

Повар должен:

- иметь профессиональное образование и владеть практическими навыками или пройти профессиональную подготовку;
- знать рецептуры и технологию производства продукции общественного питания, требования к качеству полуфабрикатов, блюд, кулинарных изделий;
- знать и применять на практике приемы и последовательность технологических операций при кулинарной обработке, режимы и способы обработки сырья, пищевых продуктов и полуфабрикатов;
- соблюдать санитарно-эпидемиологические требования при производстве продукции общественного питания, условия и сроки годности и реализации продукции, правила товарного соседства;
- знать органолептические методы оценки качества продукции общественного питания, признаки недоброкачества полуфабрикатов, блюд и изделий;
- знать основы лечебно-профилактического питания, характеристику диет, особенности кулинарной обработки продуктов при приготовлении диетических блюд (для персонала предприятий общественного питания соответствующего профиля);
- знать основы школьного и детского питания и особенности производства продукции общественного питания для школьников и детей (для персонала предприятий общественного питания соответствующего профиля);
- уметь использовать в работе сборники рецептур блюд и изделий, технико-технологические и технологические карты, другие технические документы;
- знать особенности приготовления, оформления и подачи (декорирования)

- национальных, фирменных блюд, блюд иностранных кухонь, специальных блюд (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший или предприятий общественного питания соответствующего профиля);
- знать принципы работы и правила эксплуатации технологического оборудования, используемого при приготовлении продукции общественного питания;
 - знать правила и приемы порционирования, оформления и подачи (декорирования) блюд, в том числе при обслуживании специальных мероприятий, а также при обслуживании определенного контингента потребителей.

Требования к директору (управляющему, менеджеру, заведующему) предприятия общественного питания

Директор (управляющий, менеджер, заведующий) предприятия общественного питания должен:

- иметь высшее или среднее профессиональное образование; опыт работы по специальности и (или) пройти дополнительную профессиональную подготовку;
- знать основы законодательства об административных правонарушениях и основы трудового законодательства, правила оказания услуг общественного питания, нормативные, технические и другие документы, касающиеся его профессиональной деятельности;
- осуществлять руководство производственно-хозяйственной и торгово-обслуживающей деятельностью предприятия общественного питания;
- организовывать своевременное должное обеспечение предприятия продовольственными товарами и материалами, необходимыми для ведения производственного и торгово-обслуживающего процесса;
- обеспечивать высокий уровень эффективности производства, внедрение современной техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда;

- контролировать объемы производства и качество продукции и услуг на предприятии общественного питания;
- организовывать расстановку персонала с учетом его специальности и квалификации, опыта работы, личностных качеств;
- знать иностранный язык (английский и/или соответствующий специализации предприятия) в пределах разговорного минимума и профессиональной терминологии (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);
- контролировать соблюдение инструкций по технике безопасности, требований охраны труда, пожарной безопасности, санитарного порядка на рабочих местах;
- организовывать эвакуацию потребителей из предприятия в чрезвычайных ситуациях, обеспечивать вызов экстренных служб (милиции, скорой помощи, пожарной службы) при необходимости.

Требования к инженеру (технику)-технологу (менеджеру по производству)

Инженер (техник)-технолог (менеджер по производству) должен:

- иметь высшее (для инженера) или среднее (для техника) профессиональное образование, опыт работы по специальности, приобретенный в период обучения, или стаж работы;
- знать основы законодательства об административных правонарушениях и основы трудового законодательства, правила оказания услуг общественного питания, нормативные, технические и другие документы, касающиеся его профессиональной деятельности;
- владеть принципами организации технологического процесса на предприятии;
- знать рецептуры и технологию производства продукции общественного питания, требования к качеству полуфабрикатов, блюд, кулинарных изделий, в том числе совместимость и взаимозаменяемость продуктов, сочетаемость

блюд;

- уметь пользоваться сборниками рецептур блюд и изделий, знать порядок составления меню, методики определения норм отходов и потерь сырья (продуктов) и разработки рецептур и технологических схем производства продукции общественного питания, в том числе фирменных блюд (изделий), разрабатывать стандарты организаций, технико-технологические и технологические карты;
- осуществлять контроль за соблюдением технологии производства продукции общественного питания, условий ее хранения и сроков годности, контроль за реализацией (подачей) блюд и изделий в зал и на вынос;
- контролировать организацию рабочих мест и работу персонала в соответствии с требованиями внутренних документов.

В ресторане «Пан Сметан» применяются 4 названия подразделений утвержденные уставом предприятия : Административный персонал, Сервис, Производство, АХО(Административно-хозяйственный отдел). Данные названия используются в табелировании, составлении графиков сотрудников, а так же в объявления и разговорной речи персонала о взаимодействии подразделений.

Административный персонал ресторана «Пан Сметан» : управляющий, старший менеджер (он же исполняющий обязанности управляющего), помощник управляющего, менеджер по рекламе и развитию, технолог. Данное подразделение отвечает за финансовое благополучие предприятия, решение возникнувших проблем, рекламу в средствах массовой информации, а так же поиск и подготовку некоторых кадров. В данный момент в ресторане, численность административного персонала составляет 5 человек.

Сервис ресторана «Пан Сметан» : менеджер зала, бар-менеджер, менеджер по доставке, кассир, оператор доставки, курьер, официант, бармен, администратор, гардеробщик, няня. Сотрудники данного подразделения состоят в личном либо телефонном контакте с потребителем, совершают

обслуживание посредством своей направленности, помогают в устранении возникнувших проблем на территории зала. В данный момент в ресторане, численность сотрудников сервиса составляет 34 человека.

Производство ресторана «Пан Сметан» : шеф-повар, су-шеф, повар горячего цеха, повар холодного цеха, повар мангала, повар мясного цеха, повар колбасного цеха, повар овощного цеха, повар цехового питания. Сотрудники данного подразделения отвечают за приготовление, хранение и подачу блюд, так же за качество приготовления и питание персонала. В данный момент в ресторане, численность сотрудников производства составляет 19 человек.

АХО (Административно-хозяйственный отдел) ресторана «Пан Сметан»: кладовщик, уборщица, разнорабочий, охранник. Сотрудники данного подразделения занимаются текущим обеспечением деятельности в рамках своей направленности, соответственно, кладовщики занимаются приемом и хранением различных товаров требуемых в работе ресторана, от продуктов до хозяйственных расходных материалов, разнорабочие занимаются организацией работ местного назначения, обслуживанием и эксплуатацией помещения и территории, уборщица следит за поддержанием чистоты на территории всего ресторана, а так же оказывает прачечные услуги для поваров и разнорабочих, охранник следит за порядком на территории зала и среди сотрудников, следит за камерами, ведет журнал прихода/ухода сотрудников. В данный момент в ресторане, численность сотрудников АХО составляет 8 человек.

В настоящее время на территории предприятия трудится 66 человек. Сотрудники всех подразделений ресторана «Пан Сметан» в совокупности составляют огромный единый механизм, который слажено работает и приносит хороший результат.

Особенности сервировки

Идеальная сервировка стола только на первый взгляд может показаться простой, но на самом деле за этим стоит большая работа. Существует множество видов и вариантов сервировки стола в зависимости от времени и места проведения того или иного мероприятия.

Сервировка - это подготовка стола к завтраку, обеду, ужину, праздничному застолью, банкету - фуршету, банкету-коктейлю, чайной церемонии. Сервировка стола включает в себя расстановку в определенном порядке всех необходимых для организации трапезы предметов: скатертей, посуды, приборов, стекла, салфеток и элементов декора. Впечатления от посещения ресторана или кафе зависят не только от мастерства повара, но и от удобства при приеме пищи, эстетического восприятия заведения. Цель сервировки - создать все необходимые удобства гостям в процессе приема пищи, способствовать установлению хорошего настроения, выразить свое внимание и доброжелательность, передать смысловую направленность тематических банкетов и самого заведения в целом.

Сервировка - своего рода искусство: столовое белье, посуда, цветы- все должно гармонично сочетаться и составлять единое целое. Большинство людей приходят в ресторан не только с целью приема пищи, но и с целью приятного времяпрепровождения, именно поэтому следует обратить внимание на создание благоприятной атмосферы. Это может быть деловой обед, семейный ужин или праздничный банкет, но сервировка стола должна быть идеальной и соответствовать всем основным принципам и нормам.

В ресторане «Пан Сметан» сервировка столов двух видов, ежедневная и банкетная.

В ежедневную сервировку входит: стол не накрывается скатертью, на него выставляется менажница с солонкой, перечницей, зубочистками, салфетками, емкостью под приборы и рекламным буклетом, под менажницу кладется салфетка.

В банкетную сервировку входит: скатерть, белая либо белая в зеленую клетку, на выбор гостя, в центр ставятся солонка, перечница, емкость под салфетки и зубочистки, по количеству гостей выставляются подстановочные тарелки и бокалы, по бокам тарелки кладутся вилка и нож. Так же банкетная сервировка может варьироваться в зависимости от пожеланий гостей.

Таблица 2

Меню и его анализ

Блюда	Категория блюда в стандарте	Место в меню «Пан Сметан»
Фирменные	Первое и главное место	В ресторане «Пан Сметан» фирменным является пиво, так как ресторан пивной, поэтому ему выделяется первая позиция на первой странице меню.
Холодные закуски	Второе место	В меню соблюден порядок стандарта
Горячие закуски	Третье место	В меню соблюден порядок стандарта
Супы	Четвертое место	В меню соблюден порядок стандарта
Горячие-вторые блюда	Пятое место	В меню соблюден порядок стандарта, но есть некоторые позиции горячих блюд, которые представлены в качестве горячих закусок.
Сладкие блюда	Шестое место	В меню не соблюден порядок стандарта, так как к сладким блюдам относятся только лишь вареники с вишней, которые представлены в разделе горячих закусок.
Горячие напитки	Седьмое место	Предпоследнее место в меню ресторана занимают горячие напитки представленные различными видами кофе и чая
Холодные напитки	Восьмое место	Последнее место занимают холодные напитки, в которых представлены как алкогольные, так и безалкогольные напитки
Кондитерские изделия	Девятое место	В меню не соблюден порядок стандарта, так как десерты представлены до напитков.
Хлеб	Десятое место	В меню соблюден порядок стандарта, так как хлеб представлен в разделе горячие-вторые блюда.
Соусы	Не представлено в стандарте	Соусы в данном меню располагаются сразу после Горячих-Вторых блюд и занимают седьмое место. Благодаря этому посетитель может сразу подобрать соус ко второму блюду.

Проведя анализ основного меню ресторана «Пан Сметан», автор сделал следующий вывод: в основном, меню ресторана соответствует стандартам,

поправки существуют всего в некоторых позициях, что совершенно не влияет на его внешний вид и простоту навигации по нему. В итоге, автор считает, что меню ресторана «Пан Сметан» соответствует стандарту примерно на 75%. Основное меню кухни более подробно представлено в приложении 1.

Оснащение и оборудование предприятия

Каждое предприятие общественного питания должно быть оснащено определенным оборудованием для приготовления и хранения блюд, помимо стандартной комплектации плит, духовых шкафов и холодильников, существует еще и оборудование для ускорения процессов приготовления пищи. К такому оборудованию относятся, например, слайсеры для нарезки, овощечистки, микроволновые печи и т.п.

Кроме техники, используемой для приготовления блюд, в заведениях используют оборудование для других нужд: холодильное; посудомоечное.

Складские и подсобные помещения так же оборудованы всем необходимым: столами, стульями, шкафами для хранения не продовольственных товаров, а так же личных вещей.

Интерьер зала ресторана является одним из главных критериев выбора места для отдыха. Если вы на секундочку захотите перенестись в уютный деревенский трактир, то вам непременно нужно посетить «Пан Сметан». Стены выкрашены в бежевые тона, большую же их часть занимают авторские панно, выполненные в стиле карикатуры чешских застолий. В качестве декора зал украшен чучелами птиц и животных, а так же старыми картинами, и множеством подков, что по легенде приносят счастье каждому гостю ресторана. Так же нельзя не отметить наличие люстр, авторский огромный канделябр видно из любого уголка зала. Деревянные столы и стулья добавляют простоты, а уютные кожаные диваны королевского зала, изыска.

Проанализировав деятельность ресторана «Пан Сметан», автор ознакомился с услугами, предоставляемыми рестораном, которые соответствуют перечню услуг описанных в стандарте; с методами и этапами обслуживания посетителей, рассмотрел требования к персоналу данного предприятия туристической индустрии, а так же провел анализ элементов сервировки и меню.

На основе характеристики ресторана, автору удалось сделать вывод о том, что ресторан «Пан Сметан» соответствует стандартам обслуживания.

2.2. Разработка программы мотивации сотрудников ресторана «Пан Сметан».

По итогам анализа деятельности ресторана «Пан Сметан», сотрудником которого является автор в должности администратора, был сделан следующий вывод: за последние пол года произошел сильный спад численности посетителей. Об этом свидетельствует уменьшение количества бронирования столов, уменьшение количества посетителей ресторана во время бизнес-ланча и отсутствие роста базы гостей, в соответствии с этим произошел спад выручки предприятия. На основе данного вывода, появилась необходимость разработки и запуска мотивационной программы для сотрудников ресторана, которая позволит улучшить качество обслуживания, укрепить командный дух и конечно же увеличить показатели прибыли предприятия. Руководствуясь вышеперечисленными данными, автором выпускной квалификационной работы была разработана мотивационная программа для сотрудников ресторана «Пан Сметан». Программа мотивации сотрудников определена на: официантов, барменов, администраторов.

Этапы разработки программы мотивации Quest of Pan Smetan – 30 millions:

Первый этап.

Анализ спада численности посетителей ресторана, соответственно и показателей выручки, основываясь на личном опыте работы автора в должности администратора.

Второй этап.

Проектировка мероприятий по улучшению качества обслуживания посредством заданий входящих в программу мотивации (квеста), а именно создание критериев оценки работы персонала, упрощения их названий, для более точного восприятия, по которым будет осуществляться набор, а так же потеря баллов в ходе проведения всей программы.

Третий этап.

Анализ имеющегося бюджета на разработку данной мотивационной программы. Выбор призового фонда, учет его количества и стоимости, а так же учет стоимости материалов требующихся для проведения программы.

Четвертый этап.

Предложение программы мотивации менеджеру по рекламе и развитию. Обсуждение идеи и организационных вопросов.

Пятый этап.

Разработка макета мотивационной программы, которая будет представлена в виде квеста. Анализ существующих типографий, которые могут оказать услуги печати, заказ макета. Изготовление именных флажков, которые будут использованы в качестве фишек для передвижения сотрудников по макету.

Шестой этап.

Установка макета на информационной доске для сотрудников, которая находится в свободном доступе для персонала, в подсобном помещении.

Седьмой этап.

Ознакомление персонала с программой мотивации, указание причин в связи с которыми она была запущена, подробное разъяснение интересующих

моментов, а так же лояльное внесение коррективов в правила, если таковые появятся.

Восьмой этап.

Подведение итогов. Программа мотивации Quest of Pan Smetan – 30 millions, рассчитана на 3 месяца. Итоги будут подводиться 2 раза в месяц, с учетом промежуточных пунктов квеста, исходя из этого, будут вручаться промежуточные и финальные призы.

Девятый этап.

Анализ показателей выручки ресторана за 3 месяца, вследствие выполнения поставленного плана в 30 000 000 рублей, окончательное подведение финальных итогов и вручение главного приза.

Таблица 3

Этапы разработки программы мотивации Quest of Pan Smetan – 30 millions:

Этап № п/п	Мероприятие	Время
1.	Анализ спада численности посетителей ресторана, соответственно и показателей выручки.	Август - январь 2015-2016 гг.
2.	Проектировка мероприятий по улучшению качества обслуживания посредством заданий входящих в программу мотивации (квеста).	Январь 2016 г.
3.	Анализ имеющегося бюджета на разработку данной мотивационной программы.	Январь 2016 г.
4.	Предложение программы мотивации менеджеру по рекламе и развитию.	Январь 2016 г.
5.	Разработка макета мотивационной программы, которая будет представлена в виде квеста.	Январь 2016 г.
6.	Установка макета на информационной доске для сотрудников.	Январь 2016 г.
7.	Ознакомление персонала с программой мотивации.	Февраль 2016 г.
8.	Проведение программы мотивации.	Февраль – апрель 2016 г.
9.	Подведение промежуточных итогов.	Февраль – апрель 2016 г.
10.	Анализ показателей выручки ресторана за 3 месяца. Подведение финальных итогов.	Май 2016 г.

Описание программы «Quest of Pan Smetan – 30 millions»

В программе мотивации будут участвовать 22 человека, из них 16 официантов, 4 бармена и 2 администратора.

Правила Quest of Pan Smetan – 30 millions.

Вся игра - квест рассчитана на 3 месяца.

План на 3 месяца - 30 миллионов.

На макете квеста сотрудники встают на старт с помощью фишек для передвижения (флажков с именами). В квесте сотрудник может и набрать и потерять баллы. Квест разделён на 3 периода (3 месяца), каждый период разделён пополам. Получается, по истечению 15 дней квеста, 1 периода, 2 официанта набравших наибольшее количество баллов, попадают в так называемую, комнату. Также в эту комнату попадает администратор (выигрывает тот администратор, в чьи смены выручки больше) и бармен (победитель определяется по симпатиям посетителей, т.е. у кого из барменов было больше всех гостей за баром в указанный период). Эти 4 человека получают конверт, этот конверт они откроют на планерке, а там – билет на 4-х на настоящий квест, тем самым появляется возможность подогреть их интерес и поддержать командный дух.

В конце месяца официант, набравший наибольшее количество баллов попадает в финальную комнату и получает денежный приз за 1 место, 2 место:

- подарочный сертификат в магазин косметических товаров «Золотое яблоко» - первый месяц;

- подарочный сертификат в один из ресторанов сети «Resta Management» на выбор (предварительно оговаривается с руководителем) – второй месяц;

- подарочный сертификат в магазин одежды (предварительно оговаривается с руководителем) – третий месяц.

Лучший бармен, по мнению гостей, получает денежный приз, второго места для барменов не предусмотрено в зависимости от количества сотрудников данного подразделения.

Баллы официантов накапливаются, но после каждой комнаты, они встают на старт все вместе, тем самым, мы мотивируем всех каждые 15 дней, а также мы даём возможность обогнать лидера, получив дополнительные баллы за выгодное предложение блюд, к примеру, продать наиболее количество блюд дня (это можно делать 1 раз в месяц). Аналогично всё проходит в последующие месяцы.

Перечень заданий и критериев, за которые можно набрать, либо потерять баллы:

«+»

«Продал на сотку» - продажи на 90 000 рублей в день и более – 10 баллов;

«Лидер продаж» - 1 место по продажам (отслеживается по дневной выручке) – 15 баллов;

«Богачи» - средний чек на человека 2500 рублей – 10 баллов;

«Звезда Пан Сметана» - положительный отзыв с указанием имени и должности – 10 баллов;

«Чистюля» - ежедневное подтверждение чистоты – 5 баллов;

«Заучка» - 1 раз в месяц подтверждение, либо повышение категории – 5 баллов;

«Рекордсмен» - наибольшее количество проданного блюда дня (баллы насчитываются 1 раз в месяц) – 15 баллов.

« - »

«Проспал» - опоздание на планерку – 10 баллов;

«Эгоист» - покинул рабочее место, не отпросившись у менеджера – 10 баллов;

«Веселья через край» - неподобающее поведение в зале – 10 баллов;

«Грязнуля» - оставил грязное рабочее место – 5 баллов;

«Нагрубил товарищу» - хамство, несоблюдение субординации – 10 баллов.

На все 3 месяца данной мотивации ставится денежный план по выручке, это 30 000 000 рублей. По сравнительным данным среднестатистическая выручка ресторана «Пан Сметан» составляет около 9 500 000 рублей в месяц. Данная мотивационная программа направлена, в первую очередь на повышение прибыли, тем самым и на улучшение работы сотрудников, ведь прибыль, в большой степени, это именно результат работы персонала, как опытных продавцов имеющегося товара.

По истечению 3 месяцев, при выполнении плана в 30 000 000 рублей, официант, набравший наибольшее количество баллов, получает поездку в Чехию на 1 неделю all inclusive. Средства, которые будут затрачены на путевки, взяты из резервного бюджета предприятия, выделенного именно на данную мотивационную программу, таким образом, чтобы не потерпеть убытки. Руководящий состав формирует, ещё 2 человек, кто получит путёвки в Чехию (подразделения – бар, администратор). Лучшего администратора можно определить, путём расчёта, наибольшего количества выручки в смены. Бармены имеют возможность побеждать, накапливая баллы, наряду с официантами, так как имеют возможность продавать ассортимент меню, так же будут учитываться баллы симпатии гостей.

При отрицательном исходе, а именно, если выручка ресторана за три месяца не составит 30 000 000 рублей, не смотря на это, персонал заведения остается в плюсе, благодаря промежуточным призам. Так же возможен вариант запуска данной программы повторно, благодаря предыдущему разу, мотивация сделать соответствующую выручку значительно возрастет.

В проведении квеста очень важен аспект ответственности руководителя, который обязан в течение рабочей смены подсчитывать баллы,

а так же необходима честность сотрудников, которые будут играть, по установленным правилам.

Заинтересованность персонала в данной программе мотивации определяется, в первую очередь, коммуникативными навыками руководителя, то, как он сможет подать информацию о самом квесте, и насколько он будет внимателен и лоялен в случае предложений от сотрудников внести разумные коррективы.

Главным призом квеста является поездка сотрудников в Чехию, для них будет проводится классическая экскурсионная программа, которая будет направлена на изучение скульптуры, архитектуры, живописи, традиций и конечно же кухни. Впоследствии сотрудники предприятия, посетившие страну, которая имеет отношение к специфике ресторана, смогут передать свои ощущения посетителям, тем самым увеличивая продажи. Гораздо проще предложить человеку то, что ты когда-то сам видел и пробовал, тем более, чешские блюда, которые были продегустированы в самой Чехии.

Программа мотивации Quest of Pan Smetan – 30 millions была апробирована в период с февраля по апрель 2016 года. В ней приняли участие 22 человека: 16 официантов, 4 бармена и 2 администратора. По итогам программы, к сожалению, не удалось достигнуть желаемого результата по повышению показателей прибыли, но удалось улучшить качество обслуживания, укрепить командный дух, а так же усилить желание сотрудников принимать участие в развитии ресторана, посредством промежуточных призов. За время проведения программы мотивации 12 сотрудников ресторана посетили реальную игру-квест, что помогло укреплению командного духа. 12 сотрудников получили промежуточные призы в виде сертификатов в косметический магазин, магазин одежды и поход в ресторан сети Resta Management. Все сотрудники, участвовавшие в программе мотивации, смогли развить в себе дополнительные личностные

качества, которые успешно помогут им в дальнейшей работе на любом предприятии.

Данная мотивационная программа является универсальной, использовать ее можно на различных организациях, изменяя критерии набора и потери баллов, а так же изменяя призовой фонд.

Проведя работу над разработкой программы мотивации для сотрудников предприятия туриндустрии, автором был сделан вывод. Мотивационная программа – это важная часть управления персоналом. Она обеспечивает предприятие туриндустрии многими необходимыми факторами относительно улучшений его работы. Предложенная автором программа мотивации поможет развить не только эти факторы, но и помочь сотрудникам развиться в сфере международного туризма. Не у каждого человека есть возможность путешествовать, данная программа является отличным стимулом, для выработки воли к победе, улучшению уровня своего труда и развитию желания стать туристом.

2.3. Экономическое обоснование проекта

Один из важнейших этапов при проектировании и внедрении мотивационных программ для персонала является планирование предстоящих расходов. Для утверждения программы руководству компании должно быть понятно, какие вложения необходимо сделать и каков будет результат. Это позволит понять целесообразность проекта.

Необходимо подробно рассмотреть затраты на реализацию запланированных действий. Предстоят следующие затраты:

- разработка программы (оплата труда разработчика, менеджера по развитию);
- изготовление макета;
- установка макета;

- изготовление именных флажков;
- подведение итогов (оплата труда разработчика, менеджера по развитию);
- призы.

Разработка программы мотивации

Разработкой мотивационных программ в ресторане «Пан Сметан» занимается менеджер по рекламе и развитию. Какие-то дополнительные расходы на оплату его труда не требуются, так как данная работа входит в его трудовые обязанности. Следовательно, чтобы получить сумму затрат на разработку квеста, нам нужно рассчитать время, за которое, предположительно разработана программа и вычислить результат, посредством учета почасовой оплаты труда сотрудника. Таким образом, происходит следующий расчет: время, затраченное на разработку мотивационной программы - 35 часов (одна рабочая неделя менеджера с учетом графика 5/2 с 10.00 до 17.00), количество часов, затраченное на разработку программы, обуславливается изучением структуры мотивации и детальной проработкой всех аспектов, далее учитывается почасовой оклад менеджера – 120руб/час, в завершении мы совершаем следующий расчет $120 \times 35 = 4200$. По итогу, за разработку мотивационного квеста менеджер по рекламе получит 4200руб.

Изготовление макета

Макет самого квеста будет выглядеть как плакат формата А0 – 1м². Заказ на изготовление плаката будет совершен в студии печати «Принт Студия», макет потребуется в единственном экземпляре, будет изготовлен на бумаге Solo Poster Paper плотность 150 гр. , и его стоимость составит 420 руб. по прайс-листу. Прайс-лист студии печати «Принт Студия» представлен в приложении 3.

Установка макета

Установкой макета будет заниматься его разработчик, а именно менеджер по рекламе и развитию. Макет будет располагаться на информационной доске сотрудников в подсобном помещении. Для установки макета разработчиком ему потребуются ножницы и скотч. Для того чтобы рассчитать стоимость затрат на установку макета необходимо рассчитать : стоимость скотча, стоимость ножниц, рабочее время затраченное менеджером. Рулон упаковочного прозрачного скотча размером 50мм х 50м стоит 26руб.60коп., стандартные ножницы с пластиковыми ручками стоят 41 руб. Чтобы просчитать стоимость рабочего времени менеджера, нам нужно выявить время, затраченное на установку макета и в соответствии с этим вычесть из почасовой оплаты полученную сумму. Время на установку макета 3 минуты, соответственно нужно просчитать, сколько стоят 3 минуты работы менеджера, для этого нужно решить простое уравнение, где X-стоимость затраченного времени, таким образом, мы получаем уравнение $(120 \div 60) \times 3 = X$, соответственно $X=6$, исходя из этого мы узнали, что 3 минуты рабочего времени менеджера затраченного на установку макета составляет 6 руб. В завершении мы делаем соответствующий расчет $26,60+41+6=73,60$. По итогу, на установку макета будет потрачено 73руб.60коп.

Изготовление флажков

Именные флажки будут использоваться менеджером для передвижения сотрудников по квесту. Чтобы не усложнять задачу, было принято решение изготовить их самостоятельно. Закупаем упаковку канцелярских гвоздиков – 46руб.80коп. и цветные стикеры 39руб.95коп. Далее менеджер по развитию пишет на стикерах фамилии участников квеста и крепит их к гвоздикам. Для того, чтобы рассчитать затраты на изготовление флажков, необходимо рассчитать стоимость материалов и стоимость затраченного менеджером времени. Из предыдущего пункта, мы выяснили, что 3 минуты работы менеджера стоит 6 руб., соответственно 1 минута стоит 2 руб. В квесте участвует 22 человека, соответственно нужно 22 флажка, на каждый флажок

менеджер будет тратить примерно 30 секунд, значит, на эту работу он потратит 11 минут, и из расчета, что 1мин.=2руб, мы получаем, что сумма, затраченная на изготовление флажков 22руб. В завершении делаем следующий расчёт $46,80+39,95+22=108,75$. По итогу на изготовление флажков будет потрачено 108руб.75коп.

Подведение итогов

Подведением итогов будет заниматься так же разработчик проекта, данная работа займет примерно около 30 минут. Так же для вручения призов потребуется 12 конвертов, 1 почтовый конверт стоит 1,5руб. соответственно $12 \times 1,5 = 18$. Итоги подводятся 2 раза в месяц. Соответственно, 30 мин.=60руб. подсчеты менеджер совершает 6 раз на протяжении 3 месяцев. В завершении делаем следующий расчет $60 \times 6 + 18 = 378$. На подведение итогов будет затрачено 378руб.

Таблица 4

Призы

Месяц	Гарантированные призы	Кому	Сумма, руб.
Сентябрь	Квест	Приз, 4 сотрудникам набравшим, большее количество баллов за первые 15 дней месяца (2 официанта, бармен, администратор).	1500
	Денежный приз	Приз одному официанту, набравшему наибольшее количество баллов за месяц и занявшему 1 место.	5000
	Сертификат в золотое яблоко	Приз одному официанту, набравшему наибольшее количество баллов за месяц и занявшему 2 место, приз одному администратору, выручки в чьи смены оказались больше.	1500×2
	Денежный приз	Приз одному бармену, набравшему наибольшее количество баллов за месяц.	2000
Октябрь	Квест	Приз, 4 сотрудникам набравшим, большее количество баллов за первые 15 дней месяца (2 официанта, бармен, администратор).	1500

	2	3	4
	Денежный приз	Приз одному официанту, набравшему наибольшее количество баллов за месяц и занявшему 1 место.	5000
	Сертификат в ресторан Resta Management	Приз одному официанту, набравшему наибольшее количество баллов за месяц и занявшему 2 место, приз одному администратору, выручки в чьи смены оказались больше.	1500×2
	Денежный приз	Приз одному бармену, набравшему наибольшее количество баллов за месяц.	2000
Ноябрь	Квест	Приз, 4 сотрудникам набравшим, большее количество баллов за первые 15 дней месяца (2 официанта, бармен, администратор).	1500
	Денежный приз	Приз одному официанту, набравшему наибольшее количество баллов за месяц и занявшему 1 место.	5000
	Сертификат в магазин одежды	Приз одному официанту, набравшему наибольшее количество баллов за месяц и занявшему 2 место, приз одному администратору, выручки в чьи смены оказались больше.	1500×2
	Денежный приз	Приз одному бармену, набравшему наибольшее количество баллов за месяц.	2000
Итого:	-	-	34 500руб.

Бюджет

Для того чтобы рассчитать бюджет затрат на данную мотивационную программу, нужно сложить суммы полученные во всех пунктах сметы затрат, а так прибавить к этой сумме стоимость путевок.

По данным анализа туристических фирм, примерная стоимость 1 путевки в Чехию на 7 дней, отель 3*, all inclusive стоит около 35 000 рублей. Конкретная туристическая фирма будет выбрана по итогам квеста, в случае выполнения плана по выручке.

Чтобы узнать сумму бюджета нужно произвести следующий расчет $4\ 200+420+73,60+108,75+378+34\ 500+140\ 000=179\ 680,35$ при данной сумме потребуется округление, так как предприятию будет удобнее выделять целые суммы. В итоге, бюджет с учетом предварительной стоимости путевки составит 180 000 рублей.

Таблица 5

Смета затрат на разработку программы мотивации

№ п/п	Наименование статьи затрат	Единица измерения	Кол-во единиц	Цена за единицу	Сумма (руб.)
1.	Разработка квеста	Руб./час	1	4200	4 200
2.	Изготовление макета	Руб./шт.	1	420	420
3.	Установка макета	Руб./шт.	1	73,60	73,60
4.	Изготовление флажков	Руб./шт.	22	4,94	108,75
5.	Подведение итогов	Руб./час	1	378	378
6.	Призы	Руб.	12		34 500
	Итого	Руб.			39 680,35
	Бюджет на разработку программы	Руб.			179 680,35

Компания Resta Management является крупной организацией с высоким оборотом и большим количеством филиалов. Ресторан «Пан Сметан», с учетом ежемесячной выручки $\approx 9\ 500\ 000$ рублей, не понесет убытков при затрате в размере 180 000 рублей на разработку мотивационной программы для сотрудников, так как благодаря данной мотивационной программе повысится производительность труда, качество сервиса и конечно же прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы было выявлено, что мотивационные программы являются неотъемлемой частью работы над улучшением качества обслуживания персоналом, помогают сплотить командный дух, и помочь предприятию повысить уровень дохода.

По ходу написания выпускной квалификационной работы были выполнены следующие задачи: автор работы изучил теоретические аспекты мотивации персонала на предприятиях туристической индустрии; выявил требования, предъявляемые сотрудникам предприятий общественного питания; разработал программу мотивации для сотрудников ресторана и дал экономическое обоснование программы мотивации.

В рамках работы была разработана мотивационная программа, основанная на выявлении проблемы предприятия туристической индустрии, исходя из анализа показателей прибыли и численности посетителей учитывающая потребности и интересы сотрудников, на примере ресторана «Пан Сметан».

Программа мотивации Quest of Pan Smetan – 30 millions была апробирована в период с февраля по апрель 2016 года. В ней приняли участие 22 человека: 16 официантов, 4 бармена и 2 администратора. По итогам программы, к сожалению, не удалось достигнуть желаемого результата по повышению показателей прибыли, но удалось улучшить качество обслуживания, укрепить командный дух, а так же усилить желание сотрудников принимать участие в развитии ресторана, посредством промежуточных призов. За время проведения программы мотивации 12 сотрудников ресторана посетили реальную игру-квест, что помогло укреплению командного духа. 12 сотрудников получили промежуточные призы в виде сертификатов в косметический магазин, магазин одежды и поход в ресторан сети Resta Management. Все сотрудники, участвовавшие в программе мотивации, смогли развить в себе дополнительные личностные

качества, которые успешно помогут им в дальнейшей работе на любом предприятии.

Данная мотивационная программа имеет перспективу дальнейшего внедрения в процесс работы предприятия, так как принесла хорошие плоды развития ресторана, не смотря на то, что желаемая цель в увеличении выручки до 30 000 000 так и не была достигнута. По предварительным прогнозам повторный запуск программы будет достаточно эффективен благодаря предыдущему разу, мотивация сделать соответствующую выручку значительно возрастет.

Итогом экономической части стали произведенные расчеты на затраты для разработки программы мотивации. Были учтены абсолютно все, даже минимальные затраты и составлена смета, по итогу которой был сделан вывод. Компания Resta Management является крупной организацией с высоким оборотом и большим количеством филиалов. Ресторан «Пан Сметан», с учетом ежемесячной выручки $\approx 9\,500\,000$ рублей, не понесет убытков при затрате в размере 180 000 рублей на разработку мотивационной программы для сотрудников, так как благодаря данной мотивационной программе повысится производительность труда, качество сервиса и конечно же прибыль.

Ресторан «Пан Сметан» является частью большой группы компаний «Resta Management», имеет многолетнюю историю, хорошую репутацию и высокий уровень дохода, в соответствии с этим ресторану просто необходимо обслуживание высшего уровня. Данное заведение является единственным рестораном чешской кухни в городе Екатеринбурге, поэтому очень часто принимает у себя иностранных туристов. В соответствии с этим, сотрудники ресторана стремятся повысить качество и уровень сервиса. Разработанная мною программа мотивации Quest of Pan Smetan – 30 millions, поможет ресторану в достижении поставленных задач.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Общие требования к работникам ресторана в соответствии с ГОСТ Р 50935-2007. «Услуги общественного питания. Требования к персоналу» [Текст] утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. N 473-ст.
2. Общие требования к работникам ресторана в соответствии с ГОСТ Р 53995-2010. «Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания» [Текст] утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 ноября 2010 г. N 575-ст
3. Андреева Т. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала [Текст]: / Т. Андреева, Е. Юртайкин // Тор Мапагег. – 2002. – №22.
4. Андриенко В.Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности [Текст]:/ В.Ф. Андриенко, В.М. Данюк. – Киев: Наук.Думка, 1991. – 193 с.
5. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе [Текст] / Н.П. Аникеева.– М.: Просвещение, 1989. – 96 с.
6. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] / А.О. Блинов // Маркетинг. – 2001. –№1. – С. 88-101.
7. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика [Текст]: / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
8. Волков И.П. Стили руководства при решении задач социального развития коллективов предприятий [Текст]: / Под ред. Е.С. Кузьмина, А.А. Бодалева. – СПб.: Изд-во ЛГУ, 1972. – С. 84-91.
9. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 [Текст] / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №3.

10. Гуревич А. Системы поощрения и нематериального стимулирования персонала небольших российских компаний [Текст]: / А. Гуревич // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №1.
11. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст]: учеб. пособие / Г. Десслер. – М.: Бином, 1997. – 431 с.
12. Друкер П. Эффективное управление [Текст]: / П. Друкер. – М.: ФАИР–ПРЕСС, 2007. – 276 с.
13. Дряхлов Н.И. Социокультурные ценности россиян: вчера, сегодня, завтра [Текст]: / Н.И. Дряхлов, В.А. Давыденко // Социологические исследования. – 1997. – №7. – С. 143-149.
14. Канаян К. Особенности мотивации сотрудников отдела продаж. «Труженики полей» [Текст]: / К. Канаян // Работа и зарплата. – 2003. – С. 28.
15. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный [Текст]: / С. Ковалевский. – М.: Прогресс, 1973. – 192 с.
16. Козорезов Д. Стили руководства: социологическое исследование (на примере российских предприятий) [Текст]: / Д. Козорезов // Управление персоналом. – 1999. – №2. – С. 41-45.
17. Литвинцева Н.А. Политические аспекты подбора и проверки персонала [Текст]: / Н.А. Литвинцева. – М.: Прогресс, 1997. – 254 с.
18. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2006. – 672 с
19. Немиринский О.В. Личностный рост в терапевтической группе [Текст]: / О.В. Немиринский. – М.: Смысл, 1999. – 112 с.
20. Орел В.Е. Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии [Текст]: / В.Е. Орел // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2001. – №3.
21. Орчаков О.А. Теории организаций: учебный курс [Текст]: / О.А. Орчаков. – М.: МИЭМП, 2007. – 35 с.

22. Примаченко В. Эффективность организации как самоцель. Цели как мерило эффективности [Текст]: / В. Примаченко. – М.: 2005.
23. Ронгинская Т. Синдром выгорания в социальных профессиях [Текст]: / Т. Ронгинская // Психологический журнал. – 2002. – №3. – С. 84-93.
24. Селье Г. Стресс без дистресса [Текст]: / Г. Селье. – М.: Прогресс, 1982. – 187 с.
25. Силявский О. «Неденежная» мотивация: руководство для руководителя [Текст]:/ О. Силявский // Управление персоналом и кадровый консалтинг. – 2006. – №5.
26. Соколова Е.Т. Психотерапия: Теория и практика [Текст]:/ Е.Т.Соколова. – М.: Academia, 2002. – 356 с.
27. Соломатин А. Миссия – полезный инструмент управления (а не то, что Вы подумали!) [Текст]: / А. Соломатин // Новый менеджмент. – 2008. – №2.
28. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом [Текст]:/Э.Е. Старобинский. – М.: Бухгалтерский бюллетень, 1997. – 335 с.
29. Статьи из журналов и газет
30. Травин В.В. Виды мотивов труда [Текст]: / В.В. Травин // Кадровый менеджмент. – 2007. – 156 с.
31. Чернисс К. Осторожно: высокое напряжение [Текст]: / К. Чернисс // Отдел кадров. – 2006. – №3. – С. 129-133.
32. Юдчиц Ю.А. К проблеме профессиональной деформации [Текст]: / Ю.А. Юдчиц // Журнал практического психолога. – 1998. – №7. – С. 32-37.
33. Якокка Л. Карьера менеджера[Текст]: / Л. Якокка. – М.: Попурри, 2007. – 544 с.
34. Официальный сайт ресторана «Пан Сметан» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pansmetan.ru/>

35. Портал ресторанного, гостиничного и туристического бизнеса «Мир Ресторатора». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mir-restoratora.ru/?p=773>.

Основное меню кухни ресторана «Пан Сметан»

Меню

Фирменные блюда

1. Вепрево колено
2. Сахарные ребра
3. Большая тарелка праздрой
4. Тар-тар из фермерской телятины

Колбаски

1. Вышеградская
2. Масливецкая
3. Карловарские
4. Колбаски из молодого барашка
5. Колбасный хлеб с картофельным салатом NEW
6. Рубленая колбаса Славакская. NEW

Салаты

1. Помидоры с моцареллой
2. Греческий салат
3. Цезарь с лососем
4. Цезарь с курицей
5. Домашний оливье
6. Гриль салат со свиным боком NEW
7. Листья салата с осьминогом, каракатицей и креветками, с кунжутной заправкой(оливки вяленые томаты каперсы NEW
8. Салат с сельдью NEW
9. Староместный колбасный салат NEW

Холодные закуски

1. Рыбная тарелка(скумбрия+корюшка) NEW
2. Мясная тарелка(паштет, смалец, сыровяленая, говядина деликатесная, свиной бок, парма) NEW
3. Доска сыров
4. Тарелка свежих овощей

5. Домашние разносолы
6. Спинка сельди в банке
7. Ломтики малосоленного лосося с медово-горчичным соусом
8. Три вида мяса к пиву
9. Холодец
10. Ростбиф из телятины
11. Грузди со сметаной
12. Доска маринованных грибов
13. Тар-тар из семги NEW
14. Маринованный мягкий сыр Гермелин NEW
15. Баклажаны маринованные в банке NEW
16. Большой подбор закусок

Горячие закуски

1. Смажек
2. Дюжина тигровых креветок с ароматным картофелем.
3. Кольца кальмаров в кляре
4. Ржаные гренки из бородинского хлеба
5. Хрустящие ржаные палочки
6. Куриные пальчики
7. Крылышки баффало
8. Брамборочки :
 - шкварки, жаренные грибы
 - лосось

Супы

1. Гуляшевка
2. Крем-суп из грибов
3. Говяжий бульон с мясной фрикаделей NEW
4. Уха NEW
5. Гороховка

Горячие блюда из рыбы

1. Паровые котлеты из судака со шпинатом и булгуром NEW
2. Семга с паровыми овощами.
3. Филе судака в хрустящей корочке на овощах
4. Запеченное филе трески с полбой и тыквенным пюре NEW

Горячие блюда из свинины

1. Брабец
2. Свиная шея с салатом из спелых томатов и картофельными оладьями NEW
3. Мясные котлеты с картофельным пюре и мясной подливой NEW

Горячие блюда из телятины

1. Малаэстранское жаркое
2. Разварная телячья грудинка с кореньями и картофельным салатом NEW
3. Ребро молодого бычка с овощами гриль NEW
4. Филе миньон с оладьями из кабачков (соус винный) NEW
5. Телячьи щеки в соусе с полбой NEW
6. Картофель жаренный с телячьим языком на копченном сале NEW

Горячие блюда из птицы

1. Филе куриного бедра
2. Утка по старочешски
3. Куриная грудка с хрустящей корочкой с пюре из сельдерея NEW
4. Паровые котлеты из индейки с пастой орзо NEW
5. Вареники: NEW
 - с потрахами.
 - с капустой.
 - с вишней.

Гарниры

1. Картофель жаренный с грибами
2. Овощи отварные
3. Белая тушеная капуста
4. Моравская красная капуста
5. Картофельный салат NEW
6. Кабачки с шампиньонами
7. Спаржа паровая или с гриля
8. Шашлык из овощей

Соусы

1. Томатная сальса
2. Сацебели

3. Соус тар-тар NEW
4. Соус из зеленых трав
5. Креольский
6. Ткемали сливовый

Блюда с гриля

1. Шашлык из свиных ребер
2. Шашлык из парной телятины
3. Шашлык из барашка
4. Шашлык из барашка на кости
5. Шашлык из свинины
6. Шашлык из цыпленка
7. Люля-кебаб из телятина
8. Люля-кебаб из баранины

Хлеб

1. Корзина хлеба
2. Лаваш

Десерты

1. Шоколадный кекс
2. Штрудель яблочный
3. Чизкейк
4. Шоколадно малиновый торт
5. Тирамиссу
6. Фруктовая тарелка

Макет мотивационной программы Quest of Pan Smetan – 30 millions



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Прайс лист студии печати «Принт Студия»

ПЛАКАТЫ на постерной бумаге Solo Poster Paper плотность 150 гр.

стоимость печати 720 dpi + подрезка по периметру :

Плакат А3 - 55 руб тираж от 3 шт

Плакат А2 - 110 руб тираж от 2 шт

Плакат А1 - 215 руб тираж от 2 шт

Плакат А0 - 420 руб тираж от 1 шт

ПЛАКАТЫ на постерной бумаге Solo Poster Paper плотность 150 гр .

Стоимость печати 1440 dpi + подрезка по периметру:

Плакат А3 - 65 руб тираж от 3 шт

Плакат А2 - 130 руб тираж от 2 шт

Плакат А1 - 265 руб тираж от 2 шт

Плакат А0 - 520 руб тираж от 1 шт

при тираже более 20 шт предоставляется скидка 5 %

при тираже более 50 шт предоставляется скидка 10 %

при тираже более 100 шт предоставляется скидка 15 %