


МОТИВАЦИЯ



МОТИВАЦИЯ ПО МЕТОДУ МИХАИЛА ЕЛИЗАРОВА

Успех в Ваших руках!

2017

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

Подробнее о сокращениях ниже Вы можете прочитать в серии моих книг HoReCa.

КК – коэффициент
БК – бухгалтер-калькулятор
с/с – себестоимость

ПЛСЧ – плавающий средний чек
ПСЧ – плановый средний чек
ФК – фуд-кост

Те, кто читал форзац этой книги, уже знают, что это моя первая книга, и она посвящена моим родителям и любимой сестричке. Мне показалось логичным поделиться с Вами этой личной информацией. Поэтому не вижу смысла скрывать, что каждый из представленных ниже помощников похож на папу, маму, сестру и меня. Характеры наших персонажей максимально соответствуют их живым оригиналам.

ПОМОЩНИКИ



ОПРЕДЕЛЕНИЕ – это Елизаров Николай Алексеевич, который отвечает за терминологию и подчеркивает важность всех определений в этой книге. Он всегда лаконичен и энциклопедически точен, как Википедия.



РЕМАРКА – это Елизарова Татьяна Михайловна, мудрая женщина, которая всегда имеет в запасе одну-две поучительные истории на все случаи жизни. Реплика является лучшим средством сохранения и передачи опыта через века и тысячелетия.



ВАЖНО – это Елизарова-Кириченко Екатерина Николаевна, моя сестричка, которая как никто другой умеет расставлять приоритеты. Без её таланта к организации и планированию эта книга никогда не появилась бы на свет. Поэтому её участие было очень важно для меня. На страницах этой книги она всегда отвечает за то, что важно.



СТАТИСТИКА – это я, Елизаров Михаил Николаевич. Со мной всё просто. Я люблю статистику, а также выискивать закономерности во всех процессах на планете Земля. Именно на полезные статистические цифры мой герой и будет делать для Вас акцент.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Зарплату? Хочу! Работать? Не хочу!	5
2. Понятие мотивации	7
3. Наш дорогой персонал	8
4. Самые известные способы мотивации	10
5. 98% людей – честные	12
6. Анкеты для выявления мотивационных потребностей	14
7. Главная цель мотивации	18
8. Учимся у сильных мира сего	19
9. Мотивации, проверенные на практике	21
9.1. Дюжина способов нематериальной мотивации	21
9.2. Материальные способы мотивации	23
10. Мотивация по методу Михаила Елизарова	26
Выводы и рекомендации	38

ВВЕДЕНИЕ

Цель этой книги – познакомить Вас с самой интересной и действенной мотивацией на просторах России.

Все главы, вплоть до десятой, являются лишь прелюдией к основному действию.

Сразу оговорюсь, что рекомендую запастись терпением, пачкой бумаги, двумя калькуляторами и данными о Ваших выручках, средних чеках на каждого работника и количестве гостей. Если средний чек и количество гостей на данный момент у Вас пробиваются неверно и есть сомнения в подлинности цифр, то я рекомендую с помощью мотивации для администраторов (1000 руб.) и официантов (500 руб.) хотя бы неделю делать замеры по реальному среднему чеку и количеству гостей на каждого официанта, принимая во внимание следующие условия:

- бизнес-ланчи не учитываются;
- два ребёнка до десяти лет считаются как один взрослый;
- гости, которые пришли на переговоры или просто посидеть, попить чай, кофе и т. д., также в расчет не берутся.

Однако все суммы, потраченные указанными выше категориями гостей, учитываются при подсчёте ежедневного среднего чека на каждого официанта.

Такие недельные замеры позволят Вам подставляя свои реальные цифры гораздо быстрее разобраться во всех хитросплетениях мотивации по методу Михаила Елизарова.

Мой метод мотивации сложен лишь на первый взгляд. Потом Вы удивитесь, насколько он прост и эффективен.

Мотивация по методу Михаила Елизарова полностью окупает сама себя и не требует ни копейки дополнительных средств из бюджета ресторана, т.к. не увеличивает ФОТ, налоги и т.д. Работники сами зарабатывают на свою мотивацию.

1. ЗАРПЛАТУ? ХОЧУ! РАБОТАТЬ? НЕ ХОЧУ!

«На свете есть только один способ побудить кого-либо что-то сделать... И он заключается в том, чтобы заставить другого человека захотеть это сделать. Помните – другого способа нет»

Дейл Карнеги

Прежде чем заговорить о мотивации персонала, я предлагаю разобраться в проблематике и причинах недобросовестного исполнения работниками своих обязанностей. Основные причины такого подхода к работе подробно описаны в книге «Эффективная мотивация» американского психолога Кейт Кинан:

1. Недостаточная подготовленность. *Сотрудник может оказаться неготовым к правильному выполнению задания, если задачи серьезно изменились или он был недостаточно подготовлен изначально, но при этом не прикладывал усилий к совершенствованию своих профессиональных навыков.*

2. Некомпетентность. *Если сотрудник недостаточно квалифицирован, может создаться впечатление, что он ленился. Очень мало людей готовы признать, что им не хватает знаний или способностей. Как правило, люди предпочитают придумывать причины, по которым работу нельзя выполнить.*

3. Уровень требований. Если требования к результатам деятельности сформулированы недостаточно четко, сотрудник может прийти к выводу: что бы я ни сделал, все будет не так.

4. Слабая дисциплина. Если к сотрудникам редко предъявляют дисциплинарные требования, у них может развиться неуважительное отношение к работе.

5. Личные проблемы. Если у сотрудника заметно меняется отношение к работе, это может свидетельствовать о серьезных домашних проблемах.

6. Плохое руководство. У людей, однажды поработавших под началом плохого руководителя, вырабатывается специфическое отношение к контролю в любом его проявлении: они выполняют всё, что им скажут, не проявляя при этом ни малейшего энтузиазма.

Мотивация – это процесс, который происходит внутри человека. Желание что-то сделать хорошо и побуждение к действию рождаются внутри человека. Вы можете лишь пробудить этот внутренний огонь и поддержать его.

Все мы с самого рождения мотивированы на достижение успеха, иначе мы бы никогда не научились ходить и говорить. Но со временем любая мотивация затухает, а у многих полностью пропадает интерес к жизни и появляется безразличие к работе. Причина кроется в окружающей среде. Ведь человек – существо социальное, а значит, зависимое от среды, в которой находится.



Представьте себе, что девочка, которая работает у Вас официанткой, в детстве очень хорошо училась, играла на фортепиано, любила читать интересные книжки, но ее родители были настолько заняты своими делами и проблемами, что редко замечали ее успехи.

Поэтому девочке надоело стараться, ведь основная и единственная цель в ее маленькой жизни – быть оцененной самыми дорогими для нее людьми, ее родителями, – потеряла всякий смысл. В дневнике появились плохие оценки, фортепиано стало пылиться в углу, а книжки – в шкафу. Родители заметили такую перемену. Не сразу, конечно, но заметили. Как водится, списали это на трудный возраст и стали поучать дочь, требуя от нее прилежного поведения и хороших отметок. Повзрослев, девочка поступила в университет, который для нее выбрали родители. А так как деньги на карманные расходы выдавались родителями и зависели от её успехов, она решила устроиться работать официанткой. И здесь она тоже не старается, потому что труд ей не приносит удовольствия и его никто не ценит. Попробуйте теперь добиться от нее блеска в глазах и приверженности своему заведению.

Не знаю, как Вы, но мне повезло, и я никогда не был даже близок к такой ситуации благодаря моим замечательным родителям. Кроме того, мне удалось воспитать в себе силу духа, которая позволяет не сдаваться и идти вперед.

2. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ

Секрет удачного выбора сотрудников прост: надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них.

Г. Селье

Сложность применения системы мотивации в сегменте HoReCa состоит в том, что внедрять «стандартную» систему мотивации или же схему, перенятую у другой компании, – затея бесполезная, в отличие от тренингов, которые могут быть «стандартными» и эффективными одновременно. Конечно, в чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако калькирование системы мотивации не даст

желаемого эффекта. Дело в том, что эффективность системы мотивации, особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании.



Мотивация – соотношение между поведением человека и причинами, которые обуславливают это поведение; совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели. При этом цель и мотив не совпадают: в зависимости от обстоятельств, один и тот же мотив может реализовываться в различных по своим целям действиях, а внешне одинаковые действия могут иметь разные мотивы.

3. НАШ ДОРОГОЙ ПЕРСОНАЛ

Несколько лет назад основным и практически единственным способом мотивации персонала служили деньги: высокая зарплата удерживала квалифицированных сотрудников, а дополнительные бонусы заставляли работать эффективнее.

К настоящему времени ситуация изменилась.

Во-первых, конкурентоспособность компаний стала определяться качеством не только продукции, но и сервиса, а его уровень зависит от степени приверженности коллектива ценностям компании.

Во-вторых, руководители осознали, что терять сотрудников невыгодно: после увольнения опытного и квалифицированного работника уходит немало времени и затрат на обучение нового.

По оценкам специалистов, приём на работу, обучение и введение нового работника в должность обходится

компании в среднем в 50–60 тыс. руб. Вы можете отнестись к этому скептически, однако Ваш покорный слуга вместе с коллегами лично проверил эту информацию на опыте крупных и маленьких компаний по всей России. По итогам наших исследований выяснилось, что только прямые затраты на подбор и введение нового работника в должность составляют 11–14 тыс. руб. на момент окончания им испытательного срока. Остальные потери – это:

- деньги, которые мы теряем на приход «не наших» сотрудников (которые не доработали до конца испытательного срока);
- рабочее время нашего персонала на первичное собеседование с неподходящими кандидатами;
- продукты, а также оборудование и инвентарь, который расходуется при обучении;
- прочие мелкие затраты включая форму, бейджи, документооборот т.д.

Даже после испытательного срока успешный кандидат становится полноценным специалистом не ранее, чем через 3–6 месяцев. Текучка кадров в ресторанном бизнесе держится на отметке 40–60% в год, средняя продолжительность работы линейного персонала составляет 6–8 месяцев, топ-менеджмента – 1,5–2 года. Конечно, на эту статистику существенно влияют рестораторы-новички, которые в 90% случаев закрываются в первый год работы.

Все это заставило компании обратиться к технологиям мотивации персонала: одни пытались возродить советскую систему с традиционными досками почета и массовыми спортивными мероприятиями, другие слепо применяли западные методы.

4. САМЫЕ ИЗВЕСТНЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ

В этой книге я более подробно остановлюсь на эффективных методах мотивации из моей личной практики. Здесь я предлагаю Вам некоторые идеи, которые Вы сможете доработать. На базе полученной информации Вы сможете создать свою эффективную систему мотивации именно для Вашего ресторана.



Помните, что заинтересованность в работе рождает массу полезных качеств даже в рядовом сотруднике – это и ответственность, и креативность, и повышенная работоспособность, и энергетика, и инициативность, а в его глазах появляется блеск.

Есть еще один важный момент, который требует отдельного разговора, – это манера, в которой руководителю следует высказывать свое неодобрение. Свое недовольство деятельностью персонала надо уметь высказывать избегая осуждения, сарказма, унижения чувств сотрудника и его самооценки.

Существует много научных мотивационных теорий и методик. В этой главе я не буду глубоко затрагивать западные теории мотивации – о них Вы сможете прочитать в бизнес-книгах или в интернете. Перечислю самые известные методы (чтобы Вам легче было пополнить свои знания):

1. Иерархическая модель мотивации Маслоу (теория пяти потребностей);
2. Теория ERG Альдерфера;
3. Теория Герцберга (теория гигиенических и мотивирующих факторов);
4. Теория мотивации Макклелланда (три мотива: социальная принадлежность, успех, власть);

5. Теория ожиданий Врума.

Ознакомиться с представленными выше теориями мотивации можно по ссылке www.успехресторана.рф/книги/.

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

➤ **нормативная мотивация** – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического «заражения» и т.п.;

➤ **принудительная мотивация**, основывающаяся на использовании власти: в случае невыполнения работником соответствующих требований, работодатель может пригрозить ему ухудшением условий труда;

➤ **стимулирование** – воздействие не на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

С точки зрения экономики все способы мотивации можно разделить на:

1. Материальные;
2. Нематериальные.

Так где же эта «волшебная морковка», которая превратит всех наших сотрудников в «вечный двигатель» и принесет горы прибыли? Может, это иллюзия?

На вопрос о том, что движет людьми, однозначного ответа не существует.

Пытаясь определить, что мотивирует окружающих, Вы готовы назвать факторы, которые побуждают Вас предпринимать что-либо, ошибочно полагая, что в тех же обстоятельствах Ваши сотрудники станут реагировать так же, как Вы. И это основная ошибка.

Прежде чем ломать голову, что же им нужно, может быть, стоит понять, что наши сотрудники – это такие же люди, как и их руководители, со своими мечтами,

проблемами, потребностями и планами на жизнь. И вместо того, чтобы навязывать свое видение, возможно, нужно просто спросить у каждого из них, что он или она хочет?

Если Вы хотите разобраться в мотивах, которые движут людьми, примите во внимание тот факт, что у каждого из них свои потребности, и именно они заставляют человека добиваться успеха.

5. 98% ЛЮДЕЙ – «ЧЕСТНЫЕ»

Моя позиция заключается в том, что программа мотивации сотрудников должна быть максимально индивидуальной и строиться на индивидуальном мотивационном профиле сотрудника, на его ожиданиях, на личных потребностях в обучении и на индивидуальных результатах аттестации.



В 2014 г. одно из английских кадровых агентств провело исследование российского ресторанного рынка. Эта информация находится в общем доступе, с ней можно ознакомиться в записях эфиров *Business FM* за июль 2014 г. Исследование показало очень любопытные цифры. Оказывается, 98% людей в ресторанном бизнесе – абсолютно «честные» люди!

Я уже вижу скептическое выражение лица своего читателя – не волнуйтесь сейчас попробую объяснить:

98% людей – «честные»;

1% – патологически честные (это те, которые будут мучиться от жажды в пустыне и умрут рядом с бутылкой воды, просто потому, что она не их);

1% – патологические kleptomаны (болезнь).

Подробнее остановимся на 98% наших «честных» работников. Каждый человек желает жить в соответствии с принятыми в обществе моральными нормами. Однако человек

склонен совершать спорные поступки и оправдывать их. Поэтому, согласно результатам исследования, наши работники никогда не нарушат моральных принципов, кроме двух случаев:

1. Когда работники думают, что воруют у них.

Что такое «воруют у них»? Вы наверняка слышали такое выражение: «у каждого своя правда». Поверьте, в ресторанном бизнесе это выражение работает очень хорошо. Видов воровства у нашего персонала бывает множество. Разберем основные из них.

А) «Несправедливая» демотивация.

Например: начальник подразделения уверен, что справедливо применил один из пунктов демотивации к нашему сотруднику (назовем его Петя). Думаю, Вам не надо доказывать, что очень часто у такого Пети может быть абсолютно противоположное мнение о сложившейся ситуации. Вывод: штраф, по мнению Пети – это украденные у него деньги, и если будет возможность, то наш Петя постарается восстановить справедливость.

Б) Невыдача премии, больничных, отпускных или других бонусов.

Например: Пете не объяснили, почему его коллеге дали премию, а ему нет. Согласитесь: это тоже украденные деньги.

В) Нарушение работодателем условий, указанных в объявлении при приеме на работу.

Часто работодатели грешат тем, что в объявлениях о наборе персонала сознательно завышают реальную заработную плату, объясняя это дополнительными бонусами при достижении нужных результатов. О том, что в объявлении указана не только окладная часть, хитрый работодатель умалчивает. Соответственно, работник справедливо считает себя обманутым.

Именно поэтому я всегда рекомендую при назначении штрафа внимательно смотреть в глаза тому, кого мы собираемся штрафовать, т.к. не знаю заведений, целью которых было бы зарабатывать на штрафах. И если мы не видим в глазах реального понимания «за что?», то я настоятельно рекомендую не делать этого. Давайте подождем, пока страсти улягутся, и спокойно обсудим ситуацию в кабинете тет-а-тет на следующий день либо смоделируем ситуацию и поймем работника по горячим следам.

2. Когда работники думают, что Вы с ними поступили несправедливо либо обидели.

Начальник подразделения может сделать несправедливое замечание, либо обидеть работника совершенно случайно, чаще во время «запары»... Во время «пиковых» загрузок никогда не принимайте опрометчивых решений, о которых можете пожалеть. Во время цейтнота находите в себе смелость признавать свои ошибки и возможную несдержанность. Пусть лучше персонал знает, что Вы эмоциональный, но справедливый человек, чем думает, что Вы...

6. АНКЕТЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Пример анкеты для анализа мотивационных факторов и потребностей. Она состоит из двух частей.

Просим Вас заполнить анкету и искренне ответить на несколько вопросов.

АНКЕТА, ЧАСТЬ 1

Подразделение _____

Должность _____

Возраст _____

Дата заполнения _____

1. Ниже приведен список мотивирующих факторов в работе. Внимательно прочтите весь список и выберите из девятнадцати не более пяти наиболее важных лично для Вас мотивирующих факторов.

Выбранные пять факторов проранжируйте по степени значимости для Вашего нынешнего места работы.

Ранги расставляйте так:

1 – самое важное в выбранном Вами списке,

2 – чуть менее важное и т. д.

Таким образом, один фактор на одну позицию рейтинга. Те факторы, которые для Вас неважны, просто пропускайте!

№	Фактор	Рейтинг
1.	Уровень доходов (зарплата)	
2.	Близость офиса к дому	
3.	Быстрое продвижение по карьерной лестнице	
4.	Возможность профессионального роста	
5.	Возможность получения кредитов (на жилье, машину и др.)	
6.	Возможность работы в международных подразделениях компании	
7.	Возможность управлять людьми	
8.	Высокий социальный статус, который дает работа	
9.	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	
10.	Гибкий график работы	
11.	Возможность самореализации	
12.	Интересная работа	
13.	Красивый офис и комфортные условия труда	
14.	Нормированный рабочий день	
15.	Обучение за счет компании (тренинги, MBA и др.)	
16.	Отношения с непосредственным руководителем	
17.	Признание, ощущение значимости в компании	
18.	Работа по специальности, в соответствии с образованием	
19.	Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	

2. Вспомните один или два примера поощрения, которые Вы расценили как самые эффективные и позитивные:

3. Оцените с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в процентах (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи

4. Напишите, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности.

5. По Вашему мнению, что, какие изменения могли бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы Вашего цеха, отдела, подразделения?

1.
2.
3.

Спасибо!

ЧАСТЬ 2

На вопросы, заданные ниже, отвечайте анонимно и кладите этот лист в другую стопку при сдаче анкеты.

1. Удовлетворены ли Вы своей работой сейчас?

Вариант	
Да, полностью	
Скорее да, чем нет	
Затрудняюсь ответить	
Скорее нет, чем да	
Нет, совсем не удовлетворен	

2. Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (отметьте крестиком).

№	В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем неудовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	Неудовлетворен
1.	Размером заработка					
2.	Режимом работы					
3.	Разнообразием работы					
4.	Решением возникающих проблем					
5.	Самостоятельностью в работе					
6.	Соответствием работы личным способностям					
7.	Возможностью должностного роста					
8.	Санитарно-гигиеническими условиями					
9.	Возможностью развития, получения дополнительного образования					
10.	Отношениями с коллегами					
11.	Отношениями с руководителем					
12.	Уровнем технической оснащенности					

Спасибо!

Скачать анкету для анализа мотивационных факторов и потребностей можно по ссылке www.успехресторана.рф/книги/.

Подобное анкетирование я рекомендую проводить не реже, чем раз в два месяца. Ваша задача только проанализировать полученную информацию и обязательно отреагировать на неё.

7. ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ МОТИВАЦИИ



Главная цель мотивации заключается в том, чтобы пробудить в человеке желание действовать. Здесь необходима планомерная работа по управлению взаимоотношениями в коллективе, которая имеет целью мотивирование всех сотрудников.

Как это сделать? Прежде всего, сотрудники должны владеть информацией о том, что происходит на Вашем предприятии. Когда они видят, что от них что-то зависит, их мнения важны для руководства и имеют вес, у них появляется мотивация работать с полной отдачей. Это самое лучшее моральное стимулирование деятельности. Никогда не следует оставаться равнодушным к заслугам своих сотрудников и их успехам. Помните: все люди, независимо от своих личностных качеств, талантов и способностей, жаждут признания.













8. УЧИМСЯ У СИЛЬНЫХ МИРА СЕГО



Насколько моральная обстановка в коллективе важна для наших работников, показывает статистическое исследование за 2015 год, в это время в нашей стране наблюдалось падение зарплат. Социологи провели опрос среди работников сферы обслуживания на предмет повышения их заработной платы до максимально возможных пределов, но при этом создания гнетущей обстановки с максимально жестким руководством. Затем им был предложен вариант прямо противоположный первому: сокращение настоящей зарплаты на 15% при условии создания максимально благоприятной атмосферы на рабочем месте с применением всевозможных нематериальных мотиваций и человеческого отношения со стороны руководства. Удивительно, но подавляющее большинство опрошенных согласилась на дальнейшее сокращение и так «просевшего» рынка заработной платы в обмен на уважение к их личности и благоприятную атмосферу.

Даже пресловутый McDonald's учит своих менеджеров «хвалить» и «любить» представителей низших должностей в своих заведениях. Думаете, McDonald's такой хороший? Нет, он просто умный. Экономисты McDonald's совместно с HR давно установили, что можно экономить много денег на невысоко оплачиваемых должностях просто создавая у работников ощущение нужности и незаменимости. Когда человек получает гроши, он и сам сомневается в своей необходимости и, как правило, имеет проблемы с самооценкой. За повышение самооценки работник готов платить – вот один из секретов сети McDonald's.

Пользу любой мотивации графически можно изобразить как на *Рис. 0.5*

ДО МОТИВАЦИИ	ПОСЛЕ МОТИВАЦИИ
Объём производства	
	
Выручка	
	
Материальные затраты	
	
ВПП	
	
Уровень производственных запасов (УЗП)	
	
Потери, брак	
	

9. МОТИВАЦИИ, ПРОВЕРЕННЫЕ НА ПРАКТИКЕ

*Эффективная мотивация только та,
которая проверена на себе*
Михаил Елизаров

9.1. Дюжина способов нематериальной мотивации

1. **Мотивирующие совещания, планерки, летучки.** Это мероприятия по нематериальной мотивации персонала. Осведомленность о происходящем, обмен новостями, вовлеченность необходимы, ведь сотрудникам всегда важно знать, что происходит в компании.

2. **Поздравление со знаменательной датой.** Внедрение нематериальной мотивации в компанию можно начать именно с этого. Знаменательной датой может быть окончание испытательного срока, год работы в компании, повышение в должности или что-то личное – юбилей, рождение ребенка и т.д. Поздравить сотрудника можно разными способами: можно вручить ему денежную премию или сделать плакат и подарить его в присутствии коллег и начальства.

3. **Обучение** является хорошим методом нематериальной мотивации персонала. Курсы повышения квалификации, стажировки, семинары и конференции – отправляйте на обучение отличившихся сотрудников в качестве поощрения. Перспективным работникам, приносящим прибыль компании, нравится учиться.

4. **Право выбора.** Давайте возможность сотрудникам принимать участие в решении вопроса о том, где и как лучше провести корпоративные мероприятия, а также самим выбирать способы поощрения: оплата мобильной связи, оплата проезда или заправки бензином личного автомобиля – варианты нематериальной мотивации сотрудников

многочисленны. Лучших сотрудников можно мотивировать правом «первого выбора» при планировании отпусков, например.

5. Обратная связь. Нужно давать возможность сотрудникам высказать пожелания по организации работы. Нужно дать возможность сделать это либо анонимно (корпоративный ящик для писем, доска со стикерами или мелками), либо открыто – например планерки. Этот метод нематериальной мотивации сотрудников основан на том, что людям приятно, когда их слушают и слышат. Кстати, за особо интересные идеи и предложения можно поощрять работников: финансово или символически (так называемая практика премирования инициатив).

6. Знамя первенства. Представим, что Вы владеете сетью заведений. Не секрет, что гостям очень приятно, когда их обслуживают в лучшем заведении месяца, квартала и т.д. Каждый хочет потреблять лучший продукт и находиться в лучших местах, поэтому битва коллективов за знамя первенства будет тем жарче, чем меньше город.

7. Информирование о достижениях и оценках отличившихся работников. Всем приятна заслуженная похвала. Например, похвалу можно выразить в корпоративной газете или с помощью интернет-ресурсов (социальных сетей), которые использует компания для организации внутренних бизнес-процессов, а также с помощью «витрины успехов» или доски почета.

8. Конкурсы и соревнования. Практика многих отечественных и зарубежных компаний показывает, что стоит один раз провести конкурс «Лучший продавец месяца», «Самый вежливый сотрудник» или «Мисс Улыбка», как сотрудники сами начинают фонтанировать идеями – такая схема нематериальной мотивации персонала отлично работает и без Вашего участия.

9. Знаки отличия – более красивые бейджи, заколки, запонки и броши, форма лучшего качества и фасона. Каждый человек хочет быть лучшим и всячески старается подчеркивать свой статус (происхождение слова «статус» корнями уходит в культуру американских индейцев, в которой количество перьев на голове определяло положение в племени). Именно поэтому уборщицы покупают дорогие телефоны и т.д. Условия присуждения знаков отличия должны быть объективны, достижимы и известны всем.

10. Вежливое обращение с коллегами. Мудрые шеф-повара обязывают своих подчинённых обращаться ко всем на «Вы» – это существенно снижает процент обид и конфликтов, а также даёт работникам почувствовать уважение со стороны коллег, а значит, они будут более ответственно относиться к своей работе.

11. Скидки на услуги или товары компании. Пусть и небольшие, скидки хорошо влияют на лояльность персонала.

12. Поощрительные корпоративные мероприятия. Праздничный банкет или выезд на природу, корпоративный поход на каток или в кино – такие нематериальные формы мотивации персонала отлично формируют командный дух. Можно совместить приятное с полезным и провести с сотрудниками субботник, генеральную уборку офиса или прилегающей территории. Сюда же можно добавить еще и командообразующие игры с элементами тренинга.

9.2. Материальные способы мотивации

1. Мотивация по методу Михаила Елизарова. (см. главу 10)

2. Организация питания за счет ресторана.

3. Обеспечение работников проездными билетами.

4. Организация качественного медицинского обслуживания (например, медицинская страховка).

5. Предоставление абонементов в фитнес-центры.

6. Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

7. Предоставление сотрудникам права на «льготный» рабочий день (студентам, пенсионерам, молодым матерям). Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

8. Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как карьерный рост.

9. Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования. В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нем.

10. Безвозмездная материальная помощь (в честь рождения ребенка, свадьбы или в случае тяжелой болезни ближайших родственников или их смерти).

11. Обучение за счет ресторана. Стопроцентная оплата обучения малоэффективна – сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, на наш взгляд, является

соотношение: 70% оплачивается компанией, 30% – самим сотрудником (разумеется, если компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).

12. Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.

13. Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха.

14. Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).

15. Предоставление служебного автотранспорта.

16. Оплата мобильной связи и интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним интернетом в служебных целях. Материальное стимулирование дает возможность получать большую отдачу от сотрудников.

17. Премия за выслугу лет – каждый год зарплата индексируется на 1000 руб. Размер зарплаты неважен, просто каждый год все работники заведения, которые работали 12 месяцев, на 13-й начинают получать на 1000 руб. больше, а начальники подразделений на 2000 (мелочь, а приятно). Таким образом, мы в год выплачиваем премию 12 000 руб. или 24 000 руб. (но только растянутую по месяцам) работникам, которые отработали больше года, отдали нам свои силы и энергию.

Мы сможем «убить двух зайцев сразу»:

1. При желании уйти или спровоцировать увольнение перед Новым Годом (в «пиковую» загрузку заведения) у работника будет больше стимулов остаться в Вашем заведении;

2. Выплата 13-й зарплаты, растянутой в периоде, без нагрузки на бюджет.

Для более «экологичного» ввода любой мотивации я рекомендую следующий порядок действий:

➤ организовать собрание и максимально «разжевать» все особенности, плюсы и минусы внедряемой системы;

➤ объявить о нововведении с помощью информационной доски, например: «Администрация заведения вводит

экспериментальную мотивацию сроком на... В случае, если кто-то из работников из-за этой экспериментальной мотивации несправедливо лишится части своей обычной заработной платы, администрация берёт на себя обязательство компенсировать ущерб».

В каждом коллективе есть работник, поведение которого можно охарактеризовать как «баба яга против» (он против всего, просто потому что все остальные за). Этой «бабе яге» просто нужно дать возможность высказаться на собрании, тем самым дав ему возможность поделиться всеми своими сомнениями и негативными мыслями. Если мы такому работнику высказаться не дали, то он напакостит нам в кулуарах, и мы можем не понять, почему мотивация не дает эффекта. Также эффективно и полезно с такой «бабой ягой» встречаться непосредственно перед собраниями тет-а-тет. Выслушивать все сомнения работника (возможно, имеющие под собой основания) и к собранию быть во всеоружии.

10. МОТИВАЦИЯ ПО МЕТОДУ МИХАИЛА ЕЛИЗАРОВА

Перед прочтением этой главы необходимо убедиться, что Вы прочли вторую часть этой книги под названием «Средний чек». Для простоты понимания мы намеренно приводим отрывок из «Среднего чека» с таблицей, на примере которой мы и разберем мой метод.



Плавающий средний чек (ПЛСЧ) – это цифровой показатель, имеющий утвержденный шаг изменения и строго установленный временной промежуток контроля. В течение установленного временного промежутка контроля плавающий средний чек остается неизменным. Когда установленный срок неизменности

подойдет к концу, плавающий средний чек должен быть изменен либо остаться на том же уровне до наступления следующего контрольного промежутка времени.

К примеру, условия работы с плавающим средним чеком в заведении «Х» установлены следующие:

- шаг изменения ПЛСЧ – 30 руб.;
- в смене работает по 3 официанта;
- график работы 2/2;
- в ресторане работает 6 официантов;
- проходимость: 40 человек на одного официанта в смену;
- если основная масса официантов две смены подряд «берет» ПЛСЧ, то ПЛСЧ на третью смену **увеличивается на шаг в 30 руб.** и не изменяется в течение следующих двух смен;
- если основная масса официантов не «берет» ПЛСЧ две смены подряд, то на третью смену ПЛСЧ **уменьшается на шаг в 30 руб.** и не изменяется следующие две смены. Этот алгоритм может повторяться вплоть до того момента, когда ПЛСЧ=0;
- если основная масса официантов в первую смену «берет» ПЛСЧ, а во вторую смену не «берет», то ПЛСЧ на третью смену **остаётся неизменным.**

Давайте рассмотрим показатели их работы в Табл. О.2

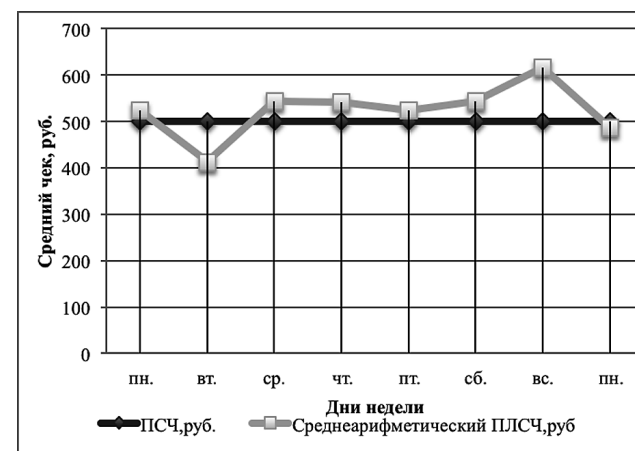
Графически отношение планового среднего чека (ПСЧ) к фактическому среднеарифметическому ПЛСЧ можно рассмотреть на Рис. О.3.

На Рис. О.3 приведен пример работы двух смен официантов с контролем над средним чеком.

Таблица О.2 «Пример работы со средним чеком».

Дни недели	Ф.И.О.	Фактический средний чек по каждому официанту, руб.							Среднее арифметическое чека, руб.	
		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс		Пн
Иванов	Иванов	530	470			610	526		534	
Грановский	Грановский	490	310			485	515		450	
Хаминев	Хаминев	545	455			475	525		500	
Елизаров	Елизаров			550		450			525	
Кириченко	Кириченко			500		544			536	
Пономарёва	Пономарёва			575		625			575	
Среднее арифметическое ср. чека, руб.		522	412	542	540	523	522	615	485	520
Комментарии		большее 50% работников (2 из 3) взяли ПЛСЧ	100% работников не взяли ПЛСЧ	100% работников взяли ПЛСЧ	большее 50% работников (2 из 3) взяли ПЛСЧ	большее 50% работников (2 из 3) не взяли ПЛСЧ	100% работников не взяли ПЛСЧ	100% работников взяли ПЛСЧ	большее 50% работников (2 из 3) не взяли ПЛСЧ	Общий итог работы и проверочная сумма (523 руб.)

Рисунок О.3 «Соотношение ПСЧ к фактическому среднеарифметическому ПЛСЧ»



Плановый средний чек всегда устанавливается на определенный период. Хотя в качестве примера приведён период в 8 дней, я рекомендую в качестве периода рассматривать календарный месяц работы. Рекомендуется устанавливать временной промежуток неизменности ПЛСЧ равным графику работы сотрудников. В Табл. О.2 график работы 2/2, следовательно, ПЛСЧ может меняться, независимо от результатов работы официантов, только каждые два дня.

По условиям моей мотивации на примере данного заведения мы устанавливаем следующие премии.

Для официантов

1. Ежедневная премия по ПЛСЧ – 500 руб.
2. Вознаграждение в третью смену в случае «взятия» премии по ПЛСЧ предыдущие две смены – 1000 руб.
3. Ежемесячная премия в случае, если среднеарифметический ПЛСЧ равен или больше ПСЧ, – 1500 руб.
4. В случае, если среднеарифметический ПЛСЧ в конце месяца больше ПСЧ более, чем на 100 руб., – 500 руб. каждые 100 руб. превышения ПСЧ.

Для менеджера зала

1. В случае «взятия» ПЛСЧ всеми участниками мотивации в смену, – 500 руб.
2. Вознаграждение в третью смену в случае «взятия» премии по ПЛСЧ предыдущие две смены всеми официантами, – 1000 руб.
3. Ежемесячная премия в случае, если среднеарифметический ПЛСЧ в конце месяца равен или больше ПСЧ по всем работникам смены, – 10 000 руб.
4. В случае, если среднеарифметический ПЛСЧ в конце месяца больше ПСЧ более, чем на 100 руб. у каждого работника смены, – премия 1000 руб. за каждые 100 руб. превышения ПСЧ всеми работниками.

Условия мотивации по методу Михаила Елизарова с плавающим средним чеком в заведении «Х» установлены следующие:

1. Временной промежуток контроля ПЛСЧ: два дня.

Временной промежуток контроля ПЛСЧ (плавающий средний чек на день) устанавливается с привязкой к графику работы официантов.

2. Мотивация по ПЛСЧ выплачивается каждый день.

Я рекомендую делать именно так, потому что:

- а) изучая психологию официантов, я пришел к выводу, что официанты чаще всего живут одним днем. Т.е. ежедневные чаевые находятся для них в большем приоритете, чем аванс и зарплата два раза в месяц;
- б) существенно снижается нагрузка на ФОТ в дни аванса и зарплаты.

3. Шаг изменения ПЛСЧ: 30 руб.

Чем меньше шаг изменения, тем более точно можно нащупать предельные возможности наших официантов и тем медленнее будет опускаться наш ПЛСЧ в случае его «невзятия».

4. Если основная масса официантов две смены подряд «берёт» ПЛСЧ, то ПЛСЧ на третью смену увеличи-

вается на шаг в 30 руб. и не изменяется в течение следующих двух смен.

На примере заведения «Х» мы рассматриваем троих официантов в смену. Соответственно, для выполнения пункта 4 ПЛСЧ должны взять 2 из 3 человек.

5. Если основная масса официантов «не берёт» ПЛСЧ две смены подряд, то на третью смену ПЛСЧ уменьшается на шаг в 30 руб. и не изменяется следующие две смены. Этот алгоритм может повторяться вплоть до момента, когда ПЛСЧ=0.

6. Если основная масса официантов в первую смену «берёт» ПЛСЧ, а во вторую смену не «берёт», то ПЛСЧ на третью смену остаётся неизменным.

7. Тот официант, который за свою рабочую смену «взял» ПЛСЧ и хотя бы на 1 руб. (копейки округляются) заработал больше своих коллег по смене, то в конце этой же смены (через расходный кассовый ордер) он премируется на сумму 500 руб.

8. Если наш работник две смены подряд получает премию за самый высокий ПЛСЧ, то при выигрыше в третью смену его премия удваивается (500 руб. * 2 = 1000 руб.)

Итого хороший работник за 3 смены может дополнительно получить 500 руб. + 500 руб. + 1000 руб. = 2000 руб.

Т.к. наш график работы 2/2, многим работникам после выходных, как правило, нужно время для «раскачки». Данная мотивация призвана настроить работника на рабочий лад сразу, без «раскачки», т.к. чаще всего работники после выходных приходят без денег.

9. Если все работники в смене «взяли» ПЛСЧ, то наш менеджер зала также премируется на сумму 500 руб. в этот же день.

10. Если все работники в смене два дня подряд сделали ПЛСЧ, то на третью свою смену при «взятии» всеми работниками ПЛСЧ премия менеджера удваивается.

11. Если по результатам месяца наш официант «берёт» ПСЧ (не путать с ПЛСЧ), то его премия составляет 1500 руб. в месяц при условии отработки не менее 80% рабочего времени (в нашем случае это 12 рабочих дней).

12. Если по результатам месяца наш официант превышает ПСЧ на 100 руб. и более, то каждые 100 руб. превышения премируются в размере 1000 руб.

13. Если по результатам месяца вся смена официантов «взяла» ПСЧ, то менеджер этой смены имеет право на премию 10 000 руб.

Очень важно, чтобы в конце месяца для нашего менеджера была предусмотрена высокая мотивирующая сумма. Тогда наш менеджер будет максимально заинтересован в эффективности работы всей смены. Если кто-то из официантов не позволит получить менеджеру крупную сумму, у него будет только три пути:

- научить нашего официанта работать максимально эффективно;
- помогать работать нашему официанту, а другими словами – вместо него;
- попроситься со «слабым звеном» и подобрать звено посильнее ему на замену. Обратите внимание, что выбор должен осуществляться, опираясь не на личные качества или знакомство, а на продуктивность, потому что не все готовы прощать друзьям потерю 10 000 руб./мес.

14. Если среднеарифметическое всех результатов смены за месяц превышает ПСЧ на 100 руб. и более, то каждые 100 руб. превышения приносят нашему менеджеру дополнительную мотивацию 1000 руб.

15. Менеджер, управляющий, охранник и т. д. осуществляют выборочный контроль за правильным учётом количества гостей официантами. За этот контроль должно быть введено поощрение в размере 1000 руб. в месяц. Однако в случае, если учредитель либо любой другой руководитель

находит нарушение вместо замотивированного контролёра, то зарплата контролёра уменьшается на 1000 руб.

Комментарии автора

Выше Вы уже как минимум в двух вариациях могли ознакомиться с денежными условиями моей мотивации и прочитать основные алгоритмы её работы. Ниже представлена расшифровка Табл. О.2 с привязкой к дням недели.

Понедельник

Мы можем наблюдать, что больше половины официантов (Иванов и Хаминов) «взяли» установленный плавающий средний чек (ПЛСЧ), который первые два дня работы равен плановому среднему чеку (ПСЧ). Так как временной промежуток контроля установлен два дня, то в нашем случае ПЛСЧ в размере 500 руб. переходит на вторник.

Рекомендуется выделять зелёным цветом дни, когда основная масса официантов берет средний чек, а когда не берет – красным, для более удобной аналитики. Понедельник мы выделяем зеленым цветом, потому что Иванов и Хаминов превысили ПЛСЧ хотя бы на 1 руб.

Премия Хаминову – 500 руб., т.к. его средний чек больше ПЛСЧ и выше, чем у Иванова (Хаминов – 545 руб. и Иванов – 530 руб.)

Вторник

Ни один официант не «взял» ПЛСЧ в размере 500 руб. Этот день мы выделяем красным цветом. Соответственно, в понедельник ПЛСЧ был «взят», а во вторник – нет. Исходя из прописанных выше условий, ПЛСЧ на среду переходит без изменений.

Никто не премирован.

Среда

Все наши работники «взяли» ПЛСЧ. Однако Пономарева взяла не только ПЛСЧ, но и заработала ПЛСЧ больше всех работников за эту смену (575 руб.).

Справедливо, что Пономарёва может претендовать на премию «по методу Михаила Елизарова» в 500 руб.

Менеджер зала премируется на сумму 500 руб., т.к. все его работники взяли ПЛСЧ в этот день.

Четверг

В этот день больше половины работников «взяли» ПЛСЧ. Соответственно, согласно условию, указанному выше, если две смены подряд ПЛСЧ «берет» больше половины (более 50%) работников, то на третью смену наш ПЛСЧ поднимается на установленный шаг в 30 руб. Значит, в пятницу наш новый ПЛСЧ равен:

$$500 \text{ руб. (старый ПЛСЧ)} + 30 \text{ руб. (установленный шаг)} = 530 \text{ руб. (новый ПЛСЧ)}$$

Теперь новый ПЛСЧ в 530 руб. будет неизменен две последующие смены, независимо от результатов работников.

Премия в размере 500 руб. в этот день получила Пономарёва.

Пятница

Наш коллектив не смог преодолеть пятидесятипроцентный рубеж по «взятию» ПЛСЧ. Значит, наш новый ПЛСЧ (530 руб.), немного выше возможностей нашего коллектива или возможностей наших гостей, т.е. рынка. Следующая смена подтвердит или опровергнет нашу догадку.

Премия 500 руб. в этот день получил единственный взявший в эту смену ПЛСЧ – Иванов (610 руб. при необходимом ПЛСЧ в 530 руб.)

Суббота

Наблюдается интересная ситуация, когда у всех наших работников средний чек **оказался выше, чем ПСЧ на месяц** (а это главное), но ниже, чем установленный ПЛСЧ на пятницу и субботу. Выводы отсюда можно сделать следующие:

- мы достигли предела возможностей наших официантов и рынка;

- все официанты превысили необходимую по бюджету планирования сумму ПСЧ в 500 руб.;

- по отношению к нашим работникам нужно применять спортивные методики: когда спортсмену ставишь заведомо невыполнимую планку, он очень старается и хоть на немножко, но превышает нужный тренеру результат (Иванов – 526 руб., Грановский – 515 руб., Хаминов – 525 руб.);

- возможно, наш шаг в 30 руб. слишком велик, и его нужно скорректировать, если в следующий раз повторится похожая ситуация.

Так как два дня подряд мы не «взяли» ПЛСЧ, то он опускается ниже на шаг в 30 руб.

Никто не премируется, т.к. никто не превысил ПЛСЧ в 530 руб. Однако, все молодцы и достойны нематериальной мотивации (похвалы).

Воскресенье

Этот день был удачный, и весь коллектив существенно превысил нормы. Хорошая работа администратора после вынужденного «отката» назад по ПЛСЧ.

Премия получает наша труженица Пономарёва в размере 500 руб., а также менеджер зала, т.к. вся его смена превысила ПЛСЧ.

Понедельник

Понедельник день тяжелый, и наше заведение не стало исключением из этого правила. Повторилась ситуация, когда в одну смену взяли ПЛСЧ, в другую смену не взяли, соответственно, вторник у нас начнется с ПЛСЧ равным 500 руб.

Премия 500 руб. получает Кириченко, т.к. она превысила ПЛСЧ на 5 руб.

Суммы премий в нашем случае указаны для примера. Такие суммы мотивации подходят для заведения с оборотом более 4 млн руб. в месяц. Для расчета сумм премий

под Ваше заведение необходимо действовать следующим образом:

1. Планируемую выручку делим на планируемое количество гостей и получаем планируемый средний чек (ПСЧ).

Если заведение новое, будет немного сложнее, т.к. придется опираться на бизнес-план. В уже проработавшем какое-то время заведении нужно четко представлять, какую выручку мы ожидаем получить и какое количество гостей ждем.

2. Устанавливаем шаг изменения ПЛСЧ, прибавляем этот шаг к ПСЧ и умножаем на планируемое количество гостей.

Посчитаем, какую выручку делает наш официант в приведённом в таблице примере исходя из условий задачи – при условии, что ПСЧ – 500 руб., проходимость в день равна 40 гостей на официанта.

$$500 \text{ руб.} * 40 \text{ чел.} = 20\,000 \text{ руб.}$$

$$20\,000 \text{ руб.} * 15 \text{ дней} = 300\,000 \text{ руб./мес.} - \text{выручка.}$$

В примере выше это выглядит так: $(500 \text{ руб.} + 30 \text{ руб.}) * 40 \text{ чел.} = 21\,200 \text{ руб.}$ (40 чел. мы взяли для примера).

$21\,200 \text{ руб.} * 15 \text{ дней} = 318\,000 \text{ руб./мес.}$ – это выручка одного официанта в месяц при условии увеличения им ПСЧ на 30 руб. $318\,000 \text{ руб./мес.} - 300\,000 \text{ руб./мес.} = 18\,000 \text{ руб./мес.}$ – это среднее увеличение выручки в месяц с каждого официанта при условии увеличения ими ПСЧ на 30 руб. Т.к. в нашем примере 6 официантов, то общее увеличение выручки будет $18\,000 \text{ руб./мес.} * 6 \text{ чел.} = 108\,000 \text{ руб./мес.}$

Теперь посчитаем нашу грязную прибыль. Для этого мы увеличение выручки поделим на кост коэффициент (в нашем примере он равен 3,2):

$$\frac{108\,000 \text{ руб./мес.}}{3,2} = 33\,750 \text{ руб./мес.}$$

У нас получилась та сумма, которую мы не планировали получить (33 750 руб.), и, конечно, она очень приблизительна. Более точно нашу погрешность можно представить так: если каждые два дня наш ПЛСЧ не меняется и мы правильно установили ПСЧ, то наше увеличение ПСЧ на 30 руб. будет происходить всего лишь в 30% случаях. Т.к. два дня ПЛСЧ не меняется, два дня он повышенный, а затем может опуститься еще на два дня. Соответственно

$$\frac{33\,750 \text{ руб./мес.}}{3} = 11\,250 \text{ руб./мес.}$$

Это самый худший вариант развития событий. Теперь посчитаем, какую премию мы выдаем нашим официантам за взятый средний чек: так как два дня ПЛСЧ не меняется, то наш официант может получать премию два дня подряд, на третий и четвертый день ПЛСЧ может повыситься, и там уже будет работать другая смена. Из практики премию берут максимум в 30% случаях, т.е. 10 рабочих смен при нашей установленной премии в 500 руб. $(10 * 500 \text{ руб.} = 5\,000 \text{ руб.})$ И даже если мы ошиблись в два раза, у нас все равно остается запас премии $(11\,250 \text{ руб.} - 5\,000 \text{ руб.} = 6\,250 \text{ руб.})$

Теперь посчитаем увеличение нашей выручки при условии увеличения среднеарифметического месячного ПЛСЧ официанта на 100 руб. Т.к. увеличение на 30 руб. дает прирост в 18 000 руб., то увеличение на 100 руб. дает прирост к прибыли в 60 000 руб. Разделив эту сумму на установленный нами кост коэффициент (3,2), мы получаем 18 750 руб:

$$\frac{60\,000 \text{ руб./мес.}}{3,2} = 18\,750 \text{ руб./мес.}$$

Из этих 18 750 руб. мы и выдаем премии по итогам месяца каждому официанту, а также администраторам.

Повторю, что представленные выше расчеты – это всего лишь примеры, в которые необходимо подставить Ваши

реальные цифры и получить выгодные для Вас условия ежедневной и ежемесячной мотивации как для официантов, так и для менеджеров.

По ссылке www.успехресторана.рф/книги/ Вы можете скачать таблицу, которая при внесении в неё необходимых данных будет сама рассчитывать ежемесячные и ежедневные премии по всем участникам процесса.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В этой книге я делюсь только той информацией, в достоверности которой убедился на собственном опыте. Ещё раз напомним: каждый коллектив уникален. Каждый город самобытен. Каждое место индивидуально. Поэтому необходимо с большой осторожностью и ответственностью «играться в этой песочнице» – мотивация. Почему? Потому что мы помним про исследование, рассказанное мною в начале этой книги: 98% людей – «честные», однако...

К сожалению, многие учредители относятся к деньгам исходя из суммы своих доходов («точка зрения зависит от точки сидения»), поэтому не все относятся серьёзно к возможным мелким ошибкам или нарушениям при введении той или иной мотивации.

Вспомните, как купив что-нибудь на рынке, Вы вдруг понимаете, что милая бабушка за прилавком обманула Вас на какие-то 50 руб.! И дело не в деньгах, дело в принципе! «Я что, похож на лоха?!» И вспоминаешь эту бабку потом несколько дней...

Потерять доверие коллектива тоже очень легко, а восстановить его практически невозможно, и на это понадобится очень много времени.

Учитывайте еще одну важную вещь. Все бонусы и поощрения, как материальные, так и нет, а также просто похвалы, необходимо делать только на общих собраниях, при максимальном скоплении людей. Даже самый последний болтун

гораздо охотнее растреплет, как Вы на него наорали, чем вспомнит, как Вы намеренно похвалили его в кабинете. Вывод: создавайте образ строгого, но справедливого руководства, которое умеет ценить служебное рвение и прощает ошибки.

Еще одна ценная мысль напоследок. Всегда играйте в «хорошего и плохого полицейского» с персоналом, где Вы будете играть роль хорошего полицейского, а Ваши топ-менеджеры – плохого. Ведь наш менеджмент любит все хорошее присваивать себе, а ответственность за любые непопулярные действия перекладывает на начальство. Поэтому коллектив вместе с менеджерами дружит против нас. Создайте себе образ «короля-солнца». От Вас должны исходить только «милости и благодати».



Людовик XIV – известный в истории как «король-солнце», получил такой громкий титул не из-за своих знаний и достижений, а только благодаря хорошему знанию психологии своих подчинённых.

Когда государственные дела требовали внимания Его Величества, то дело происходило так.

Две группы придворных, которые придерживались разных мнений по решению одного вопроса, подгадывали время, когда король был в добром расположении духа и отдельно друг от друга максимально коротко излагали королю суть проблемы и возможные решения, при этом обязательно рассказывая и о последствиях.

Людовик выслушивал обе стороны абсолютно беспристрастно, ни единым мускулом или жестом не выказывая своего отношения к проблеме, а затем удалялся. Решения короля могли настичь просителей через годы, потому что никто не знал, какое в результате решение принял король. Все видели только конечные результаты его распоряжений, которые он отдавал тайно узкому кругу доверенных исполнителей. Поэтому придворные никогда не могли понять – это просто какой-нибудь министр хорошо делает свою работу или он лишь исполняет приказ короля. Люди превозносят то, чего не понимают, и одновременно боятся этого.

Людовик выработал такой стиль управления только потому, что очень боялся любых споров и был жутко подвержен чужому влиянию и давлению. Но именно этот страх показаться слабым и вялым королём сделал его известнейшим из монархов. Все люди боятся, а героями становятся те, кто боится и делает.

В принципе, довольно просто определить, какие виды материальной и нематериальной мотивации подходят Вашему заведению.

Пробуйте, дерзайте, я в свое время делал точно так же. Просто записывал абсолютно все виды мотивации в столбик и потихонечку, за полгода, перепробовал всё. Какие-то пробовал месяц, какие-то два и потом корректировал. У нас накапливались варианты идеально работающих мотиваций, которые уменьшали нашу текучку и улучшали финансовые показатели и обстановку в коллективе.

Мы отдаём себе отчет в том, что мотивация по методу Михаила Елизарова может показаться сложной для понимания. Я снимаю шляпу перед Вашими попытками вникнуть в неё и отследить всю цепочку событий.

Не пытайтесь понять все хитросплетения мотивации сразу. Действуйте двумя проверенными путями:

1-й путь: свяжитесь со мной, и я отвечу Вам на все возникшие вопросы по почте Elizarov77@gmail.com;

2-й путь – начните вводить мою мотивацию по представленному выше алгоритму. Не забыв предварительно объявить персоналу, что во время «экспериментальной мотивации» никто не пострадает ни морально, ни материально, а только сможет при желании заработать дополнительную премию к заработной плате. Возникающие по ходу вопросы будут иметь совершенно очевидные ответы, если Вы будете периодически перечитывать приведённый выше пример по мотивации.