

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 9 (239). С. 39–50.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 9 (239). Pp. 39–50.

Научная статья
УДК 331.101.3:640.432

Особенности стимулирования и мотивации персонала в ресторанном бизнесе: теоретические подходы и практика применения

Ксения Сергеевна Киппари¹, Любовь Викторовна Хорева², Яна Владимировна Шокола³

^{1,2,3} Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия
Автор, ответственный за переписку: Л.В. Хорева, luhor@inbox.ru

Аннотация. В статье показано значение мотивации для решения задачи по обеспечению предприятий ресторанного бизнеса кадрами в условиях их дефицита в постпандемийный период. Сделан акцент на высокой трудоемкости деятельности сервисных компаний, к которым относятся предприятия ресторанного бизнеса, а также на том, что кадровый потенциал ресторана – один из основных ресурсов конкурентоспособности на рынке. Приводятся позиции ряда исследователей о методах стимулирования и программах мотивации в ресторанном бизнесе. Авторами выделены основные исследовательские проблемы, требующие дальнейшего рассмотрения и изучения. Показано, что развитая система стимулирования, создание адекватных мотивационных программ являются актуальными задачами в условиях перманентной нехватки квалифицированных кадров в ресторанном бизнесе. Приводится краткий анализ состояния российского ресторанного рынка и описывается динамика соотношения запросов на вакансии в ресторанном бизнесе со стороны работодателей и спроса на эти вакансии со стороны соискателей. С использованием статистических данных авторы показывают, что в сфере ресторанного бизнеса сегодня наблюдается дефицит соискателей («рынок соискателя»), в результате чего работодатель зачастую до месяца ищет нужную кандидатуру на освободившуюся позицию. В статье систематизированы ключевые приемы и методы стимулирования для двух категорий персонала типичного ресторана (повар и официант), которые предлагаются работодателями при размещении запросов на порталах хедхантеров, на основе чего может быть предложена система стимулов, в максимальной степени отвечающая ожиданиям соискателей на рынке услуг ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: услуги, ресторанный бизнес, общественное питание, «рынок соискателя», стимулирование, мотивация, материальные и нематериальные методы стимулирования

Основные положения:

- ◆ дана характеристика российского рынка ресторанных услуг, показаны ассиметричное соотношение и динамика предложения вакансий и спроса на рабочие места в сфере туризма и ресторанного бизнеса, обоснован вывод о формировании «рынка соискателя» в сфере ресторанных услуг;
- ◆ систематизированы подходы к разработке методов мотивации различных категорий персонала в ресторанном бизнесе, в частности сотрудников со стажем работы и вновь принимаемых сотрудников;
- ◆ выделены основные приемы и методы стимулирования для двух категорий персонала типичного ресторана – повара и официанта, применяемые работодателями при найме работников в ресторанном бизнесе.

Для цитирования: Киппари К.С., Хорева Л.В., Шокола Я.В. Особенности стимулирования и мотивации персонала в ресторанном бизнесе: теоретические подходы и практика применения // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 9 (239). С. 39–50.

Features of simulation and motivation of personnel in the restaurant business: theoretical approaches and practical application

Ksenia S. Kippari¹, Lyubov V. Khoreva², Yana V. Shokola³

^{1,2,3} St. Petersburg State Economic University, St. Petersburg, Russia

Corresponding author: L.V. Khoreva, luhor@inbox.ru

Abstract. The article shows the significance of motivation for solving a problem of providing restaurant business enterprises with personnel in conditions of its shortage in the post-pandemic period. The emphasis is placed on the high labor intensity of the activities of service companies, which include enterprises of the restaurant business, as well as on the fact that the personnel potential of the restaurant is one of the main resources of competitiveness in the market. The positions of a number of researchers on incentive methods and motivation programs in the restaurant business are presented. The authors have identified the main research problems that require further consideration and study. It is shown that a well-developed incentive system and the creation of adequate motivational programs are urgent tasks in the context of a permanent shortage of qualified personnel in the restaurant business. A brief analysis of the state of the Russian restaurant market is given and the dynamics of the ratio of requests for vacancies in the restaurant business from employers and demand for these vacancies from applicants is described. Using statistical data, the authors show that there is a shortage of applicants in the restaurant business today (the "applicant market"), as a result of which the employer often searches for the right candidate for the vacant position for up to a month. The article systematizes the basic techniques and methods of stimulation for two categories of staff of a typical restaurant (cook and waiter), which are offered by employers when placing requests on headhunter portals, on the basis of which a system of incentives can be proposed that meets the expectations of applicants in the restaurant business market to the maximum extent.

Keywords: services, restaurant business, public catering, "job seeker market", stimulation, motivation, material and non-material methods of stimulation

Highlights:

- ◆ characteristics of the Russian market of restaurant services are given, the asymmetrical relationship and dynamics of the supply of vacancies and demand for jobs in the field of tourism and restaurant business are shown, the conclusion about the formation of a "job seeker market" in the field of restaurant services is substantiated;
- ◆ the approaches to the development of methods for motivating various categories of staff in the restaurant business, in particular, employees with work experience and newly hired employees, are systematized;
- ◆ the main techniques and methods of stimulation for two categories of staff of a typical restaurant – a cook and a waiter, used by employers when hiring employees in the restaurant business, are highlighted.

For citation: Kippari K.S., Khoreva L.V., Shokola Ya.V. Features of simulation and motivation of personnel in the restaurant business: theoretical approaches and practical application // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 9 (239). Pp. 39–50. (In Russ.).

Введение

Одной из особенностей деятельности сервисных предприятий является высокая трудоемкость предоставляемой потребителю услуги. Персонал является основным ресурсом и источником прибыли, и именно поэтому правильная организация системы управления персоналом формирует условия для эффективного

развития компаний, работающих на рынке услуг. Процесс предоставления услуги характеризуется контактностью, а это значит, что на первом месте оказывается не контактная зона, и даже не сама услуга, а процесс взаимодействия клиента с персоналом. Ориентация на потребителя, формирование клиентоцентричных алгоритмов взаимодействия с по-

требителями – это основа эффективной системы управления персоналом [1, с. 192]. При этом в контексте концепции внутреннего маркетинга любой сотрудник – это такой же клиент компании, только внутренний, как и тот, кого он обслуживает (внешний). Следовательно, менеджменту сервисных компаний стоит уделять большое внимание построению системы мотивации и стимулирования персонала, создавая позитивный внутренний климат для повышения стабильности бизнеса [2].

Актуальность исследования определяется теми проблемами, с которыми столкнулись все предприятия сферы услуг, в том числе ресторанный бизнес, в постпандемийный период. Одной из наиболее острых проблем является нехватка квалифицированных кадров в ресторанном бизнесе, как на уровне фронт-офиса (в основном официантов и администратора), так и на уровне бэк-офиса (преимущественно поваров).

Цель данной статьи – систематизация возможных подходов к мотивации персонала в ресторанном бизнесе для решения задач по обеспечению предприятий этого сектора услуг кадрами в условиях их дефицита. Поставленная цель достигается на базе теоретического анализа и фактографического исследования предложений на рынке услуг ресторанного бизнеса.

Методы

В ходе написания статьи были применены методы теоретического обобщения, что позволило систематизировать основные точки зрения современных исследователей на проблемы формирования систем мотивации и стимулирования как в целом в сфере услуг, так и непосредственно в российском ресторанном бизнесе. Поскольку объектом исследования является российский ресторанный рынок, то теоретический анализ в основном базируется на публикациях отечественных авторов [2; 4; 13; 21; 23] и частично на работах зарубежных исследователей [14; 19; 20]. Анализ теоретических работ позволил систематизировать подходы к организации программ мотивации различных категорий работников в ресторанном бизнесе.

В качестве информационной базы исследования были использованы открытые статисти-

ческие данные о развитии рынка ресторанных услуг, а также фактографические данные о вакансиях, размещенные в сети Интернет на портале hh.ru и на сайтах ресторанов, вошедших в выборку. Авторами был проведен экспресс-анализ предложений отдельных работодателей в части программ стимулирования, реализуемых при найме сотрудников на российском ресторанном рынке с учетом дифференциации ресторанных предприятий по регионам (выбраны компании, реализующие бизнес на территории Санкт-Петербурга). В выборку вошли три ресторанные группы компаний (всего 27 предприятий). Все компании, вошедшие в выборку, попали в ресторанный рейтинг вакансий от работодателей на портале hh.ru (оценка проводится с учетом мнения устраивающихся на работу соискателей на данные предприятия).

Результаты

Использование целесообразных и эффективных методов мотивации персонала в современной истории стало особенно актуальным именно в период пандемии, поскольку COVID-19 нанес серьезный урон всей сфере услуг, а ресторанный бизнес как высококонтактная сфера предпринимательства пострадал в первую очередь. Рестораны и другие предприятия общественного питания стали увольнять своих сотрудников, причем без предоставления каких-либо адекватных социальных компенсаций. В результате на рынке после снятия карантина образовался кадровый дефицит, так как бывшие сотрудники не стали возвращаться в отрасль, а новые не проявили интерес [3]. И сегодня работодатели испытывают регулярные проблемы, связанные с высокой текучестью кадров в отрасли [4], что негативно сказывается на уровне конкурентоспособности компаний.

В России на 2023 г., по оценкам агентства «Контур.Фокус», действовало 191,3 тыс. компаний общественного питания. При этом основную долю составляют именно рестораны, а это около 79% рынка, далее идут кафе – 16% и бары – 6% [5]. В 2023 г. оборот рынка общественного питания в России составил 2,83 трлн руб. (в 2019 г. – 1,83 трлн руб.) [6]. Согласно данным маркетингового исследова-

ния «Рынок ресторанов, кафе и баров в России, анализ развития с прогнозом до 2029 г.», проведенного маркетинговым агентством «Роиф Эксперт» в 2024 г., рост объема оборота ресторанов, кафе и баров в стоимостных параметрах составил 22%, при этом в прогнозном периоде рынок продолжит расти [7].

Согласно данным сервиса hh.ru, в июле 2021 г. на портале было размещено 42 тыс. вакансий в отрасли общественного питания в России, а только за первую половину 2023 г. «российские работодатели разместили на hh.ru более 600 тыс. вакансий, связанных со сферой туризма и ресторанно-гостиничного бизнеса» [8]. При этом конкуренция за места сократилась (за исключением летних месяцев, когда растет поток туристов), поиск сотрудника вместо одной-двух недель составил месяц и более.

В 2024 г. туризм и ресторанный бизнес входит в число трех первых отраслей, по которым наблюдается рост предлагаемых вакансий к предыдущему, 2023 году. На портале представлена следующая динамика роста вакансий к 2023 г.: розничная торговля – +42%; страхование – +39%; туризм, гостиницы, рестораны – +29% [9], что говорит о разбалансированности спроса и предложения рабочих рук в данном сегменте рынка. Если судить по hh.индексу, профессиональная область «Туризм, гостиницы, рестораны» в первом квартале 2024 г. уже испытывает дефицит соискателей (индекс 3,4 пп. при том, что значение данного индекса в интервале 2.0–3.9 пп. означает именно дефицит ищущих работу сотрудников) [10]. Дефицит кадров остается серьезной проблемой рынка труда в целом. Фактически сейчас сформировался «рынок соискателя», и, как указывает управляющий директор платформы «Авито Работа», «критичнее всего ситуация в гостинично-ресторанном секторе» [11].

На данный момент приоритетными требованиями для соискателей в ресторанной сфере являются официальное трудоустройство, стабильный оклад, компенсация проезда и иные средства, выделяющие работодателя на рынке труда [12]. Кроме того, при выборе места работы соискателей отпугивает следующее: отсутствие «прозрачности» в способах и методах премирования персонала, низкая

престижность компании на рынке [13], отсутствие карьерных перспектив, невозможность сохранения баланса между работой и личной жизнью [14]. Последний фактор становится все более значимым, поскольку молодежь зачастую не стремится к карьерному росту в профессии, а предпочитает ощущение свободы, возможность совмещения работы с личной жизнью. В таком контексте важной становится правильно выстроенная стратегия мотивации и стимулирования различных категорий персонала в ресторанном бизнесе.

Нами был проведен экспресс-анализ предложений отдельных работодателей в части программ стимулирования, реализуемых при найме сотрудников. Были выбраны следующие ресторанные группы, работающие на современном российском рынке и вошедшие в Ресторанный рейтинг работодателей hh.ru – 2024 г. [15]:

◆ Vona People Group – в группу входит 7 ресторанов в Санкт-Петербурге, 12 лет на рынке, главными ценностями выступают уважение и доверие внутри команд. По данным hh.ru, 83% пользователей рекомендуют работодателя [16];

◆ ресторанное объединение «Комитет» из Санкт-Петербурга (10 ресторанов) – ориентировано на создание сильной команды и продукта, чтобы стать примером на рынке. Имеет ресторан азиатской кухни с собственной службой доставки, рестораны итальянской кухни, а также сеть бельгийских пабов. Входит в топ-200 рейтинга работодателей России по версии hh.ru (средние компании) [17];

◆ ресторанная группа Dreamteam – это 10 ресторанов в Санкт-Петербурге, Москве и Екатеринбурге, а также пивоварня, собственные фестивали, многочисленные издательские и рор-уп проекты. Команда стоит особняком на рынке, развивая идею настоящего гостеприимства, уделяя внимание деталям и продукту, всегда тщательно прорабатывая концепции [18].

Проанализируем предлагаемые ресторанными компаниями виды материальной и нематериальной мотивации и стимулирования для двух позиций – официанта и повара (в данном случае рассматривается повар горячего, холодного цехов, универсал). Данные о приме-

няемых в ресторанах методах материального стимулирования приведены в табл. 1.

Если судить по данным табл. 1, то заметной дифференциации в материальном стимулировании в рассматриваемых ресторанах не наблюдается. Помимо заработной платы во всех ресторанах действует система «чаевых», предоставляется бесплатное питание, скидки на посещение ресторанов сети, подарки, корпоративная развозка. Есть некоторые специфические премиальные программы, такие как премия за акцию «Приведи друга», но в целом все работодатели используют достаточно стандартный набор методов материального стимулирования, однако его прозрачность (одно из ожиданий соискателей при трудоустройстве) мы оценить по открытым данным не можем.

В табл. 2 сгруппированы основные методы нематериального стимулирования, которые были представлены ресторанами при размещении объявлений о вакансиях.

Если судить по информации, приведенной в табл. 2, то все ресторанные компании, по-

павшие в выборку, уделяют внимание созданию условий для карьерного роста своих сотрудников, в том числе за счет программ обучения (это относится и к официантам, и к поварам), а также возможности самостоятельного формирования гибкого графика работы (в основном эта опция для официантов), что позволяет сохранить баланс между работой и личной жизнью, о чем как о важном условии трудоустройства говорят соискатели вакансий на hh.ru.

В совокупности все три ресторанные группы реализуют привлекательные программы материального и нематериального стимулирования для своих сотрудников, что позволяет обеспечить достаточный уровень мотивации и включенности. В программах всех трех ресторанных групп есть схожие элементы: гибкий график, возможности карьерного роста, бесплатная униформа, бесплатное питание для сотрудника, корпоративное обучение. Имеются различия в некоторых аспектах мотивации: оплата санитарной книжки, раз-

Таблица 1

Методы материального стимулирования персонала в ресторанном бизнесе

Название компании	Должность	Материальное стимулирование
Вона People Group	Официант	- Заработная плата: ставка в час, чаевые, процент от продаж - Оплачиваемая стажировка - Трехразовое питание за счет работодателя - Скидка 50% на посещение ресторанов сети - Развозка до дома после 00:00 за счет работодателя - Подарки для сотрудников на день рождения, свадьбу, Новый год, организация новогодней елки с подарками для детей сотрудников
	Повар	- Заработная плата - Трехразовое питание за счет работодателя - Развозка до дома после 00:00 за счет работодателя - Премия за акцию «Приведи друга»
Ресторанное объединение «Комитет»	Официант	- Заработная плата (процент от выручки + общие чаевые) - Трехразовое питание за счет работодателя - Персональная скидка во все рестораны «Комитета» - Развозка до дома после 00:00 часов за счет работодателя
	Повар	- Заработная плата (оклад + ежемесячная премия) - Бесплатное питание
Ресторанная группа Dreamteam	Официант	- Заработная плата - Персональная скидка во все рестораны системы Dreamteam - Трехразовое питание - Оплата санитарной книжки
	Повар	- Заработная плата - Корпоративная развозка - Персональная скидка (50%) во все рестораны системы Dreamteam - Трехразовое питание - Оплата санитарной книжки

Методы нематериального стимулирования персонала в ресторанном бизнесе

Название компании	Должность	Нематериальное стимулирование
Vona People Group	Официант	- Гибкий график, который сотрудник формирует самостоятельно - Ежемесячное обучение по продукту, сервису, продажам, ораторскому искусству - Возможность карьерного и финансового роста (каждый второй руководитель вырос с линейной позиции) - Полное отсутствие штрафов - Корпоративы и прочие программы
	Повар	- Возможность карьерного роста - Корпоративные мероприятия (спортивные соревнования, ежемесячные конкурсы, поздравления с Новым годом, днем рождения) - Тренинги и мастер классы по поварскому искусству - Отсутствие штрафов - Бесплатная униформа
Ресторанное объединение «Комитет»	Официант	- Гибкий график, который сотрудник формирует самостоятельно (возможность совмещения с другой работой или учебой (смены по 6–12 часов) - Адаптация с наставником - Корпоративные мероприятия: изучение английского языка, волейбол, корпоративная библиотека, йога - Возможность карьерного и профессионального роста после внутреннего обучения - Стильная и комфортная форма
	Повар	- Корпоративный спорт, мероприятия - Разные варианты графика (4/2, 3/3, 6/1) - Бесплатная униформа
Ресторанная группа Dreamteam	Официант	- Образовательные программы и тренинги (собственный тренинг-центр) - Корпоративные бенефиты (английский, психолог) - Работа в центре города
	Повар	- Сменный график (по 12–14 часов) - Внутренние обучения и конкурсы для поваров - Карьерный рост - Работа в центре города - Униформа - Отсутствие штрафов и списаний

возка в ночное время, денежная премия за приведенного друга в штат компании, скидка на посещение ресторанов сети. В частности, Vona People Group нацелен на всестороннее развитие сотрудников, а также работу в комфортном режиме без штрафов. Ресторанное объединение «Комитет» делает упор на корпоративную активность и гибкость в графике. Ресторанная группа Dreamteam ориентируется на обучение и личностное развитие персонала, что выделяет ее среди конкурентов.

Обсуждение

Рассматривая мнения исследователей, следует указать, что система мотивации персо-

нала в ресторанном бизнесе может решить ряд задач в условиях дефицита квалифицированных кадров в этом секторе услуг. Во-первых, мотивированный персонал обеспечивает рост доходности компании, что подтверждают исследования последних лет [19; 20]. Во-вторых, наличие устойчивой мотивационной системы способно стать конкурентным преимуществом для привлечения квалифицированного персонала в условиях дефицита кадров, который особенно отчетливо проявился в постпандемийный период [21–23].

Главной целью мотивации и стимулирования персонала является побуждение сотрудника эффективно исполнять свои должностные

обязанности для достижения целей компании в текущем моменте и в стратегической перспективе. В основе мотивации лежат различные мотивы – материальные, психологические и духовные. «Мотив – это осознанное побуждение человека к действию. Мотивы соотносятся с потребностью. Потребность – это осознанная заинтересованность в различных благах и ценностях» [24, с. 127].

Сегодня существует широкий пласт литературных источников по таким темам, как мотив, теории мотивации, стимулирование, управление персоналом, кадровая политика, методы мотивации, подходы и принципы. Имеет место множество исследований, демонстрирующих взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников и ростом производительности предприятия, а также исследований, показывающих факт влияния мотивированного и квалифицированного персонала на конкурентоспособность компании.

Отдельно укажем, что различным видам стимулирования и мотивации посвящено значительное число работ [25; 26]. Прежде всего выделяются две базовые группы в системе методов мотивации и стимулирования персонала: материальные и нематериальные. К материальным относятся оклады по «грейдам» и на основе уровня квалификации, вознаграждения и бонусы за определенные показатели, «13-я зарплата», доплаты за выслугу лет, к нематериальным – карьерный рост, предоставление обучения, обеспечение возможностей сохранения баланса между работой и личной жизнью, «социальный пакет». А.В. Грицюк на основе практик выделяет нестандартные способы: отгул за «разбитое» сердце, вознаграждение за найденные опечатки в рекламе компании, ввод корпоративной купюры [27]. Как правило, материальное и нематериальное стимулирование применяется совместно. Соотношение различных стимулов зависит от целей мотивации, политики организации (цели организации, фонда оплаты труда), а также категории персонала. При работе в разных сферах бизнеса применяются различные подходы к управлению системой мотивации персонала. Это связано со спецификой деятельности, с различными мотивами работников, обусловленными сферой деятельности [28].

В общем случае персонал сервисных предприятий разделяют на две категории: контактный персонал, или фронт-офис, и бэк-офис – персонал, который занимается выполнением каких-либо этапов производства услуги, не требующих взаимодействия с клиентом [29]. Разделение персонала на данные категории подразумевает разные подходы к управлению персоналом, в особенности к формированию программ стимулирования и управлению системой мотивации. Например, если говорить о материальных стимулах для персонала предприятий общественного питания, то «доход в виде переменной и постоянной части зарплаты используется для различных категорий, в то время как для персонала бэк-офиса может использоваться только постоянная заработная плата, а фронт-офиса – переменная» [25, с. 109].

Ресторанная сфера характеризуется высоким уровнем текучести персонала. От персонала ресторана зависит очень многое: атмосфера гостеприимства, качество обслуживания, уровень сервиса [30].

Персонал ресторана – это самый ценный актив для бизнеса, который взаимодействует с гостями ресторана. Предприятия ресторанного бизнеса не всегда имеют четкую кадровую политику и стратегию развития сотрудников. Система управления персоналом в условиях его нехватки носит оперативный характер и направлена на решение текущих проблем [31, с. 55].

Существующая сегодня разнообразная практика применения различных методов материального и нематериального стимулирования персонала в части стимулирования отдельных категорий работников показывает, что каждый из подходов имеет как достоинства, так и недостатки. В зарубежной практике упор сделан на разных инструментах финансовой мотивации, а также развиты нематериальные подходы в виде возможностей управления рабочим временем. Применение зарубежного опыта в России допускается с учетом специфики национальных, экономических и социальных особенностей.

Говоря обо всех категориях персонала в ресторанном бизнесе, следует указать, что требуется дифференцированный подход к стиму-

Методы мотивации различных категорий персонала в ресторанном бизнесе*

Категория работников	Методы стимулирования	
	Новые сотрудники	Сотрудники со стажем
Технический персонал	Стабильная оплата труда, бесплатное питание	Тактика уважительного общения, поздравление с личными праздниками
Линейный персонал	Чаевые, адаптация (система наставничества)	Бонусы, различные конкурсы, дополнительное обучение
Повара	Достойная оплата труда, возможность проявить себя (идеи для разработки меню)	Система обучения, повышение квалификации, проведение мастер-классов, участие в кулинарных шоу
Средний руководящий состав	Дополнительные выходные дни, похвала от высшего руководства	Возможность обучать новых сотрудников, карьерный рост
Управляющие рестораном	Возможность проявить себя, создание корпоративной культуры, совместная разработка с руководителем направлений развития компании	Регулярные бонусы и премии по результатам эффективности работы ресторана

* Составлено с использованием: Забелло Т.С. Мотивация персонала ресторанного бизнеса как часть HR-стратегии в условиях дефицита кадров на рынке труда // Актуальные проблемы науки и техники : сб. науч. ст. по материалам XIII Междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 24 нояб. 2023 г. Уфа : Вестник науки, 2023. С. 186–203; Чибикова Т.В., Савченко Е.В. Разработка модели мотивации персонала для ресторанов быстрого питания // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2020. № 1 (33). С. 58–63. doi:10.24411/2225-8264-2020-10010.

лированию различных категорий сотрудников (табл. 3).

Ряд исследователей указывают на важность креативной мотивации, включающей финансовую поддержку за заключение брака между сотрудниками, создание необычных должностей, раздачу бесплатных электронных книг [32]. Отмечается, что возрастает роль индивидуального подхода в применении методов стимулирования персонала [33], корпоративной культуры организации в вопросах мотивации персонала [34], указывается на специфические особенности корпоративной культуры в ресторанном бизнесе [35], а также рассматриваются такие малоизученные инструменты стимулирования и мотивации персонала, как геймификация, повышающая вовлеченность персонала в процессы обслуживания, использование новых технологий [36; 37].

Считаем, что вопросы сравнительного анализа моделей мотивации в разных странах [38] также являются важным направлением дальнейших исследований.

Заключение

В работе дана общая характеристика российского рынка ресторанных услуг, который в

настоящее время в условиях дефицита кадров является «рынком соискателя». Представлена систематизация подходов к разработке методов стимулирования различных категорий персонала в ресторанном бизнесе. Приведены результаты экспресс-анализа методов стимулирования двух категорий персонала типичного ресторана на основе изучения предложений о вакансиях от трех ресторанных групп, объединяющих в общей сложности 27 предприятий.

В результате нашего краткого теоретического обобщения и анализа практики применения материальных и нематериальных методов стимулирования персонала в сфере ресторанного бизнеса можно говорить о том, что сегодня не хватает актуальной информации по следующим вопросам: аналитика и статистика о текучести кадров в ресторанном бизнесе; исследование факторов, на которые опирается соискатель при выборе работодателя; выявление запросов со стороны работодателя по отношению к привлекаемым сегодня кадрам; изучение способов оценки мотивации и эффективности мер стимулирования. Также существует недостаток научных статей по теме мотивации персонала для разных категорий сотрудников в ресторанном бизнесе.

Список источников

1. Романенкова О.Н., Синяева И.М., Синяев В.В. Маркетинг услуг : учеб. / под ред. Л.П. Дашкова. Москва : Дашков и К°, 2015. 251 с.
2. Щербакова Д. Взаимосвязь стратегии организации, мотивации персонала и инструментов стимулирования персонала в управлении человеческими ресурсами современной организации // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 26. С. 166–171.
3. Калашникова И.В., Хорева Л.В. Метаморфозы кадрового обеспечения и рынка труда // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2024. № 1 (72). С. 73–86.
4. Пасекова А.В., Куприянова М.Ю. Проблема текучести кадров в ресторанном бизнесе города Санкт-Петербурга // Формирование профессиональной направленности личности специалистов – путь к инновационному развитию России : сб. ст. V Всерос. науч.-практ. конф., Пенза, 18–19 дек. 2023 г. / Пенз. гос. аграр. ун-т. Пенза, 2023. С. 369–374.
5. За два года ресторанов, кафе и баров в России стало больше почти на 10%. URL: <https://goo.su/v6Gdz> (дата обращения: 18.06.2024).
6. Ресторанный рынок России. URL: <https://goo.su/27UHtj> (дата обращения: 15.06.2024).
7. 2024: Обзор рынка ресторанов, кафе и баров фиксирует значительную динамику 22% роста. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/32702/47276> (дата обращения: 16.06.2024).
8. Рынок труда в HoReCa: аналитика и ключевые тренды. URL: <https://spb.hh.ru/article/31990> (дата обращения: 20.06.2024).
9. hh Статистика : [сервис открытой аналитики рынка труда]. URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения: 20.06.2024).
10. Динамика вакансий в профобластях. URL: <https://goo.su/hBWNE> (дата обращения: 20.06.2024).
11. Пучков Д. Рынок занятости сегодня – это рынок соискателя. URL: <https://goo.su/BD9p> (дата обращения: 18.06.2024).
12. Симонова Д.А. Особенности работы с персоналом в ресторанном бизнесе в условиях карантинных ограничений // Молодежный исследовательский потенциал : сб. ст. V Междунар. науч.-исслед. конкурса, Петрозаводск, 17 янв. 2022 г. Петрозаводск : Междунар. центр научн. партнерства «Новая наука», 2022. С. 262–268.
13. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16, №. 2. С. 112–124.
14. Isa M., Indrayati N. The role of work-life balance as mediation of the effect of work-family conflict on employee performance // SA Journal of Human Resource Management. 2023. Vol. 21. Pp. 1–10.
15. Результаты рейтинга, 2023. URL: <https://rating.hh.ru/history/rating2023/summary?tab=regular> (дата обращения: 16.06.2024).
16. Организация Vona People Group. URL: <https://spb.hh.ru/employer/2240943?htmlFrom=vacancy> (дата обращения: 16.06.2024).
17. Организация Ресторанное объединение Комитет. URL: <https://goo.su/IJkhI9K> (дата обращения: 16.06.2024).
18. Организация Ресторанная группа Dreamteam. URL: <https://spb.hh.ru/employer/1025176?htmlFrom=vacancy> (дата обращения: 16.06.2024).
19. Wahyudi L., Panjaitan H.P., Junaedi A.T. Leadership style, motivation, and work environment on job satisfaction and employee performance at the environment and hygiene department of Pekanbaru city // Journal of Applied Business and Technology. 2023. Vol. 4, No. 1. Pp. 55–66.
20. Andreas D. Employee performance: the effect of motivation and job satisfaction // PRODUKTIF: Jurnal Keregawaian dan Organisasi. 2022. Vol. 1, No. 1. Pp. 28–35.
21. Узунян А.С. Инновации в системе цифрового управления мотивацией персонала // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации : сб. науч. тр. XVI Междунар. науч.-практ. конф., Курск, 18–19 марта 2021 г. / ответственный редактор М.С. Разумов ; Юго-Запад. гос. ун-т. Курск, 2021. С. 269–272.
22. Дзюба В.В. Компетентностно-ориентированный подход к управлению персоналом в ресторанном бизнесе // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022. № 4. С. 30–38.
23. Стократова М.Н., Кулеш М.И. Проблемы управления персоналом в ресторанном бизнесе // Молодая наука Сибири. 2021. № 1 (11). С. 704–710.
24. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Москва : Норма, 2007. 448 с.

25. Баева О.Н., Иванченко М.В. Стимулирование персонала на предприятиях общественного питания // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сб. тр. V Всерос. науч.-практ. конф., Симферополь, 16–17 апр. 2020 г. Симферополь : Ариал, 2020. С. 108–113.
26. Коваленко Е.И. Система мотивации персонала сферы сервиса // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сб. ст. по итогам XVI междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 29–30 апр. 2021 г. / С.-Петерб. гос. экон. ун-т. Санкт-Петербург, 2021. С. 663–668.
27. Грицюк А.В. Анализ нестандартных методов мотивации сотрудников // В центре экономики. 2023. Т. 4, № 2. С. 42–50.
28. Сибгатуллин И.Д., Тухватуллин Ф.Г., Нуруллина Г.Н. Повышение конкурентоспособности предприятий индустрии сервиса за счет мотивации персонала // Проблемы идентификации, качества и конкурентоспособности потребительских товаров : сб. ст. 6-й Междунар. конф. в области товароведения и экспертизы товаров, Курск, 29 нояб. 2018 г. Курск : Университетская книга, 2018. С. 326–328.
29. Бацына Я.В., Соловьева Е.М. Особенности мотивации персонала на предприятиях сервиса // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 50-3. С. 65–68. doi:10.18411/lj-05-2019-56.
30. Забелло Т.С. Мотивация персонала ресторанного бизнеса как часть HR-стратегии в условиях дефицита кадров на рынке труда // Актуальные проблемы науки и техники : сб. науч. ст. по материалам XIII Междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 24 нояб. 2023 г. Уфа : Вестник науки, 2023. С. 186–203.
31. Анищенко Е.А., Гетокова М.Р. Роль управления человеческими ресурсами в кадровой политике предприятий ресторанного бизнеса // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2016. № 10. С. 53–57.
32. Касимова Э.Р., Кузнецова Е.В. Креативная мотивация персонала // Управление экономикой: методы, модели, технологии : материалы XXI Междунар. науч. конф., посвященной 90-летию Уфим. гос. авиац. техн. ун-та, Уфа, 27–29 окт. 2021 г. / Уфим. гос. авиац. техн. ун-т. Уфа, 2021. С. 120–124.
33. Шалимов М.Г. Социально-психологические методы управления персоналом в системе менеджмента современной организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 8. С. 245–249.
34. Арутюнян С.Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала // Телескоп : журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 3. С. 105–111.
35. Сакиева С.А. Специфика корпоративной культуры в ресторанном бизнесе // Проблемы и перспективы осуществления междисциплинарных исследований : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 10 дек. 2023 г. Уфа : Аэтерна, 2023. С. 63–67.
36. Софронова Т.В. Концепт разработки электронной платформы для обучения персонала заведений общественного питания // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 24 янв. 2023 г. / ответственный редактор З.Ш. Бабаева. Москва : АЛЕФ, 2023. С. 17–23.
37. Сарафанова А.Г., Сарафанов А.А. Переход к туристической инновационной модели: «умный» туризм // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 3 (221). С. 21–29. doi:10.46554/1993-0453-2023-3-221-21-29.
38. Мантуленко В.В. Сравнительный анализ моделей мотивации в различных странах мира // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 12 (218). С. 36–42. doi:10.46554/1993-0453-2022-12-218-36-42.

References

1. Romanenkova O.N., Sinyaeva I.M., Sinyaev V.V. Marketing of services : textbook / ed. by L.P. Dashkov. Moscow : Dashkov and Co., 2015. 251 p.
2. Shcherbakova D. Interrelation of the organization's strategy, personnel motivation and personnel incentive tools in the management of human resources of a modern organization // Innovations. Science. Education. 2021. No. 26. Pp. 166–171.
3. Kalashnikova I.V., Khoreva L.V. Metamorphoses of staffing and the labor market // Bulletin of the Pacific State University. 2024. No. 1 (72). Pp. 73–86.
4. Pasekova A.V., Kupriyanova M.Yu. The problem of staff turnover in the restaurant business of the city of St. Petersburg // Formation of the professional orientation of the personality of specialists – the path to innovative development of Russia : collection of articles of the V All-Russian scientific and practical conference, Penza, December 18–19, 2023 / Penza State Agrarian University. Penza, 2023. Pp. 369–374.

5. Over two years, the number of restaurants, cafes and bars in Russia has increased by almost 10%. URL: <https://goo.su/v6Gdz> (date of access: 18.06.2024).
6. Restaurant market in Russia. URL: <https://goo.su/27Uhtj> (date of access: 15.06.2024).
7. 2024: The review of the market of restaurants, cafes and bars records a significant dynamics of 22% growth. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/32702/47276> (date of access: 16.06.2024).
8. Labor market in HoReCa: analytics and key trends. URL: <https://spb.hh.ru/article/31990> (date of access: 20.06.2024).
9. hh Statistics : [open labor market analytics service]. URL: <https://stats.hh.ru/> (date of access: 20.06.2024).
10. Dynamics of vacancies in professional areas. URL: <https://goo.su/hBWNE> (date of access: 20.06.2024).
11. Puchkov D. The employment market today is a job seeker's market. URL: <https://goo.su/BD9p> (date of access: 18.06.2024).
12. Simonova D.A. Peculiarities of working with staff in the restaurant business under quarantine restrictions // Youth research potential : collection of articles of the V International Scientific Research Competition, Petrozavodsk, January 17, 2022. Petrozavodsk : International Center for Scientific Partnership "New Science", 2022. Pp. 262–268.
13. Guzhina G.N., Ezhkova V.G. Modern technologies of personnel selection and methods of motivation in the management process // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2021. Vol. 16, No. 2. Pp. 112–124.
14. Isa M., Indrayati N. The role of work-life balance as mediation of the effect of work-family conflict on employee performance // SA Journal of Human Resource Management. 2023. Vol. 21. Pp. 1–10.
15. Rating results, 2023. URL: <https://rating.hh.ru/history/rating2023/summary?tab=regular> (date of access: 16.06.2024).
16. Bona People Group organization. URL: <https://spb.hh.ru/employer/2240943?htmFrom=vacancy> (date of access: 16.06.2024).
17. Committee restaurant association organization. URL: <https://goo.su/IJkhI9K> (date of access: 16.06.2024).
18. Dreamteam Restaurant group organization. URL: <https://spb.hh.ru/employer/1025176?htmFrom=vacancy> (date of access: 16.06.2024).
19. Wahyudi L., Panjaitan H.P., Junaedi A.T. Leadership style, motivation, and work environment on job satisfaction and employee performance at the environment and hygiene department of Pekanbaru city // Journal of Applied Business and Technology. 2023. Vol. 4, No. 1. Pp. 55–66.
20. Andreas D. Employee performance: the effect of motivation and job satisfaction // PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi. 2022. Vol. 1, No. 1. Pp. 28–35.
21. Uzunyan A.S. Innovations in the system of digital management of personnel motivation // Modern instrumental systems, information technologies and innovations : collection of scientific papers of the XVI International Scientific and Practical Conference, Kursk, March 18–19, 2021 / executive editor M.S. Razumov ; South-Western State University. Kursk, 2021. Pp. 269–272.
22. Dzyuba V.V. Competence-oriented approach to personnel management in the restaurant business // Bulletin of the North Caucasus Federal University. 2022. No. 4. Pp. 30–38.
23. Stokratova M.N., Kulesh M.I. Problems of personnel management in the restaurant business // Young Science of Siberia. 2021. No. 1 (11). Pp. 704–710.
24. Genkin B.M. Economics and sociology of labor. Moscow : Norma, 2007. 448 p.
25. Baeva O.N., Ivanchenko M.V. Stimulating personnel at public catering enterprises // Effective economic management: problems and prospects : proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference, Simferopol, April 16–17, 2020. Simferopol : Arial. 2020. Pp. 108–113.
26. Kovalenko E.I. The system of motivation of service personnel // Modern management: problems and prospects : collection of articles based on the results of the XVI International scientific and practical conference, St. Petersburg, April 29–30, 2021 / St. Petersburg State University of Economics. St. Petersburg, 2021. Pp. 663–668.
27. Gritsyuk A.V. Analysis of non-standard methods of motivating employees // In the center of economics. 2023. Vol. 4, No. 2. Pp. 42–50.
28. Sibgatullin I.D., Tukhvatullin F.G., Nurullina G.N. Improving the competitiveness of service industry enterprises through staff motivation // Problems of identification, quality and competitiveness of consumer

goods : collection of articles of the 6th International conference in the field of commodity science and examination of goods, Kursk, November 29, 2018. Kursk : University Book, 2018. Pp. 326–328.

29. Batsyna Ya.V., Solovyova E.M. Features of personnel motivation at service enterprises // Trends in the development of science and education. 2019. No. 50-3. Pp. 65–68. doi:10.18411/lj-05-2019-56.

30. Zabello T.S. Motivation of restaurant business personnel as part of HR strategy in conditions of personnel shortage in the labor market // Current problems of science and technology : collection of scientific articles based on the materials of the XIII International scientific and practical conference, Ufa, November 24, 2023. Ufa : Bulletin of Science, 2023. Pp. 186–203.

31. Anishchenko E.A., Getokova M.R. The role of human resource management in the personnel policy of restaurant business enterprises // Socio-economic sciences and humanitarian studies. 2016. No. 10. Pp. 53–57.

32. Kasimova E.R., Kuznetsova E.V. Creative motivation of the staff // Economic management: methods, models, technologies : materials of the XXI International Scientific Conference dedicated to the 90th anniversary of Ufa State Aviation Technical University, Ufa, October 27–29, 2021 / Ufa State Aviation Technical University. Ufa, 2021. Pp. 120–124.

33. Shalimov M.G. Social and psychological methods of personnel management in the management system of a modern organization // Humanitarian, socio-economic and social sciences. 2023. No. 8. Pp. 245–249.

34. Arutyunyan S.G. Corporate culture as a factor of personnel motivation // Telescope : journal of sociological and marketing research. 2023. No. 3. Pp. 105–111.

35. Sakieva S.A. Specifics of corporate culture in the restaurant business // Problems and prospects of interdisciplinary research : collection of articles of the International scientific and practical conference, Ufa, December 10, 2023. Ufa : Aeterna, 2023. Pp. 63–67.

36. Sofronova T.V. The concept of developing an electronic platform for training staff of catering establishments // Modern strategies and digital transformations of sustainable development of society, education and science : collection of materials of the V International scientific and practical conference, Moscow, January 24, 2023 / responsible editor Z.Sh. Babaeva. Moscow : ALEF, 2023. Pp. 17–23.

37. Sarafanova A.G., Sarafanov A.A. Transition to a tourism innovation model: «smart» tourism // Vestnik of Samara State University of Economics. 2023. No. 3 (221). Pp. 21–29. doi:10.46554/1993-0453-2023-3-221-21-29.

38. Mantulenko V.V. Comparative analysis of motivation models in different countries of the world // Vestnik of Samara State University of Economics. 2022. No. 12 (218). Pp. 36–42. doi:10.46554/1993-0453-2022-12-218-36-42.

Информация об авторах

К.С. Киппари – магистрант Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

Л.В. Хорева – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

Я.В. Шокола – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Information about the authors

K.S. Kippari – undergraduate student of the St. Petersburg State Economic University;

L.V. Khoreva – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector of the St. Petersburg State Economic University;

Ya.V. Shokola – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector of the St. Petersburg State Economic University.

Статья поступила в редакцию 26.08.2024; одобрена после рецензирования 27.08.2024; принята к публикации 27.08.2024.

The article was submitted 26.08.2024; approved after reviewing 27.08.2024; accepted for publication 27.08.2024.