

Научно-исследовательский журнал «Обзор педагогических исследований»

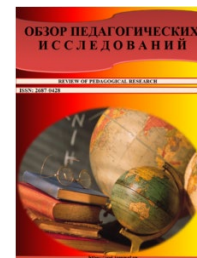
<https://opi-journal.ru>

2025, Том 7, № 1 / 2025, Vol. 7, Iss. 1 <https://opi-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.3.5. Социальная психология, политическая и экономическая психология (психологические науки)

УДК 316.6



## Эффективность использования внутренних ценностей сотрудников при их обучении и постановке профессиональных задач в сфере HORECA

<sup>1,2</sup> Романов В.А.,

<sup>1</sup> Высшая школа экономики,

<sup>2</sup> Московский институт психоанализа

**Аннотация:** в статье ставится задача на примере тренинга сотрудников сети ресторанов продемонстрировать эффективность обучения с учетом ценностей в контексте повышения мотивации. Методы, которые применялись в процессе исследования: интервьюирование, наблюдение, анализ. Результаты, полученные в ходе проведения исследования, указали на рост финансовых показателей в ресторанах, где проводился тренинг, что подтверждает эффективность обучения сотрудников через их внутренние убеждения и ценности. Исследуется влияние внутренних ценностей сотрудников на эффективность их обучения и постановку профессиональных задач в сфере HORECA (гостиничный бизнес, рестораны, кейтеринг). Актуальность темы обусловлена растущей конкуренцией в индустрии гостеприимства, где ключевым фактором успеха становится персонал, способный не только выполнять свои обязанности, но и проявлять инициативу, креативность и вовлеченность.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций для руководителей и HR-специалистов предприятий HORECA, направленных на оптимизацию процессов обучения и управления персоналом. Предложенные подходы могут быть использованы для повышения конкурентоспособности бизнеса в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

Статья представляет интерес для исследователей в области управления персоналом, HR-специалистов, а также руководителей предприятий сферы гостеприимства, стремящихся к повышению эффективности работы своих команд.

**Ключевые слова:** мотивация, ценности, менеджмент, техники продаж, продажи, обучение, тренинг, управление персоналом, HORECA, внутренние ценности сотрудников

*Для цитирования:* Романов В.А. Эффективность использования внутренних ценностей сотрудников при их обучении и постановке профессиональных задач в сфере HORECA // Обзор педагогических исследований. 2025. Том 7. № 1. С. 30 – 35.

Поступила в редакцию: 17 октября 2024 г.; Одобрена после рецензирования: 16 декабря 2024 г.; Принята к публикации: 14 февраля 2025 г.

## The effectiveness of using employees' internal values in their training and setting professional tasks in the HORECA field

<sup>1,2</sup> Romanov V.A.,

<sup>1</sup> Higher School of Economics,

<sup>2</sup> Moscow Institute of Psychoanalysis

**Abstract:** the article sets out the task of demonstrating the effectiveness of value-based training in the context of increasing motivation using the example of the training of restaurant chain employees. Methods used in the research process: interviewing, observation, analysis. The results obtained during the study indicated an increase in

financial performance in the restaurants where the training was conducted, which confirms the effectiveness of employee training through their internal beliefs and values. The influence of internal values of employees on the effectiveness of their training and setting professional tasks in the field of HORECA (hotel business, restaurants, catering) is investigated. The relevance of the topic is due to the growing competition in the hospitality industry, where the key success factor is staff who are able not only to perform their duties, but also to show initiative, creativity and engagement.

The practical significance of the work lies in the development of recommendations for managers and HR specialists of HORECA enterprises aimed at optimizing the processes of training and personnel management. The proposed approaches can be used to increase business competitiveness in a dynamically changing market environment.

The article is of interest to researchers in the field of personnel management, HR specialists, as well as managers of hospitality enterprises seeking to improve the efficiency of their teams.

**Keywords:** motivation, values, management, sales techniques, sales, training, human resources management, HORECA, internal values of employees

**For citation:** Romanov V.A. The effectiveness of using employees' internal values in their training and setting professional tasks in the HORECA field. *Review of Pedagogical Research*. 2025. 7 (1). P. 30 – 35.

The article was submitted: October 17, 2024; Approved after reviewing: December 16, 2024; Accepted for publication: February 14, 2025.

## Введение

У каждого сотрудника есть свои ценности. Эти ценности определяют и регулируют их выборы в повседневной и профессиональной жизни. Если учебный материал или те задачи, которые ставит перед ними руководство, не соответствуют их ценностям, они будут сталкиваться с определенными внутренними барьерами или механизмами защиты. Но если построить учебный материал или же сформулировать задачу для сотрудника в соответствии с его ценностями, то можно получить положительный результат. Так, например главной проблемой в рамках тех профессий, где нужно научить или мотивировать сотрудника продавать, являются его внутренние ценности, которые не позволяют принять поставленную задачу или обучающий материал.

Обучение и постановка задач с использованием внутренних убеждений и ценностей сотрудника позволяет преодолеть определенные барьеры, которые препятствуют эффективному выполнению профессиональных задач.

Цель данной работы – продемонстрировать на примере сети ресторанов эффективность обучения сотрудников через ценности и убеждения для повышения их мотивации. В данном контексте мы выполним такие задачи, как выявление причин снижения личных продаж, проведение тренинга и определение оптимальной техники продаж с учетом выявленных проблем, наблюдение до и после тренинга и сравнение показателей, проведение интервью и анализ результатов.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к изучению влияния внутренних ценностей сотрудников на их профессиональное развитие в контексте сферы HORECA. В

отличие от существующих работ, акцент делается на интеграции ценностно-ориентированного подхода в процессы обучения и постановки задач, что позволяет учитывать индивидуальные особенности работников и повышать их вовлеченность. Кроме того, в исследовании предложены новые методики оценки эффективности использования внутренних ценностей, которые могут быть применены в практике управления персоналом.

## Материалы и методы исследований

Методы: интервьюирование, наблюдение в течение трех месяцев (один месяц – до тренинга, два – после), анализ.

Литературный обзор представлен малым количеством работ – на тему мотивации персонала через ценности удалось обнаружить лишь две работы, которые написаны десять и более лет назад. В статьях Сушко А.В., а также Симоненко Н.Н. и Симоненко В.Н. изучается приближенная к нашей проблематика [6, 7].

## Результаты и обсуждения

Эффективность использования внутренних ценностей сотрудников при их обучении и постановке профессиональных задач в сфере HoReCa представляет собой актуальную тему, требующую глубокого анализа и практического осмысления [10, с. 94]. Сфера гостеприимства, включающая гостиницы, рестораны и кафе, характеризуется высокой динамичностью, интенсивным взаимодействием с клиентами и необходимостью постоянного совершенствования сервиса. В таких условиях ключевым фактором успеха становится не только профессиональная подготовка персонала, но и учет их внутренних ценностей, которые формируют мотивацию, вовлеченность и готовность к выполнению задач на высоком уровне [4, с. 2-3].

Внутренние ценности сотрудников – это совокупность их убеждений, принципов, интересов и стремлений, которые определяют их отношение к работе и коллегам. Эти ценности могут быть связаны с желанием помогать людям, стремлением к профессиональному росту, потребностью в признании или ориентацией на командную работу. Учет этих аспектов при обучении и постановке задач позволяет не только повысить эффективность работы персонала, но и создать благоприятную атмосферу в коллективе, что особенно важно в сфере HoReCa, где эмоциональная составляющая играет ключевую роль [2, с. 300].

Обучение, основанное на внутренних ценностях сотрудников, предполагает индивидуализированный подход. Например, для сотрудников, которые ценят профессиональное развитие, важно предоставлять возможности для участия в тренингах, мастер-классах и курсах повышения квалификации. Для тех, кто ориентирован на командную работу, эффективными будут групповые занятия и проекты, направленные на развитие навыков взаимодействия. При этом важно учитывать, что обучение должно быть не только теоретическим, но и практическим, чтобы сотрудники могли сразу применять полученные знания в своей работе.

Постановка профессиональных задач также должна учитывать внутренние ценности сотрудников. Например, для сотрудников, которые стремятся к признанию, важно ставить задачи, выполнение которых будет заметно и оценено руководством. Для тех, кто ценит помощь другим, можно поручать задачи, связанные с наставничеством или поддержкой коллег. Такой подход не только повышает мотивацию, но и способствует более качественному выполнению задач, так как сотрудники видят в них личный смысл и возможность реализовать свои ценности.

Важным аспектом является также создание условий для раскрытия внутренних ценностей сотрудников. Это может быть достигнуто через регулярное проведение опросов, анкетирования и индивидуальных бесед, которые позволяют выявить их интересы и стремления. Кроме того, важно формировать корпоративную культуру, которая поддерживает и поощряет проявление внутренних ценностей [8, с. 22]. Например, введение системы наград и поощрений за достижения, связанные с реализацией личных ценностей, может стать мощным стимулом для сотрудников.

Эффективность использования внутренних ценностей сотрудников в сфере HoReCa подтверждается не только теоретическими исследованиями, но и практическими примерами. Компании, которые внедряют такой подход, отмечают повы-

шение уровня удовлетворенности сотрудников, снижение текучести кадров и улучшение качества обслуживания клиентов [1, с. 20]. Это связано с тем, что сотрудники, чьи внутренние ценности учитываются, чувствуют себя более вовлеченными и мотивированными, что напрямую влияет на их производительность и отношение к работе.

Для подтверждения гипотезы было проведено обучение в рамках ресторанной сети, где участниками обучения стали официанты 3-х ресторанов с самым низким средним чеком в рамках сети, средний чек в них приблизительно идентичный и на 36% отставал от ресторана сети с наибольшей суммой чека. В первом ресторане работает 11 человек, во втором – 9 человек, в третьем – 12 человек.

Для обнаружения разницы в чеках в трех ресторанах проводилось наблюдение в течение месяца. Во всех ресторанах руководство столкнулось с отсутствием инициативы в дополнительных продажах в рамках наполнения чека всеми позициями из меню. При личных разговорах официантов с руководством не было выявлено никаких демотивирующих факторов. Сотрудников устраивали следующие факторы: заработная плата, график, место работы, коллектив и отношения с руководством.

Однако после проведения интервьюирования в рамках тренинга оказалось, что сотрудники категорически отказывались продавать то, что гость не просит. Они были убеждены в том, что навязывание дополнительных блюд будет воспринято, как навязчивая продажа, которая раздражает гостя и может повлечь за собой негативные отзывы или отсутствие чаевых. 72,73%, 75% и 88,89% официантов в трех ресторанах соответственно сообщили, что стыдятся собственного навязчивого поведения, так как оно не вписывается в рамки их положительного самовосприятия и противоречит их ценностям.

В данном случае обычные тренинги и программы обучения продажам не приносят нужного результата, ведь весь материал отвергается внутренними ценностями, так как большинство техник и методов продаж построены на манипуляциях и введении гостя в заблуждение [3, с. 125].

Наш тренинг был основан на ценностном подходе и был сфокусирован не на техниках продаж, а на внутренних убеждениях сотрудников. Суть работы с ценностями заключалась в нахождении компромисса между тем, чего может хотеть гость, и тем, что требует начальство.

Был проведен тренинг для всех 32 официантов, которых собрали в одном из ресторанов сети, также три менеджера присутствовали для наблюде-

ния. Далее представляем хронологическую раскладку проведения тренинга:

10.00-10.10 – знакомство (представление)

10.10-10.30 – совместное рассуждение о современных популярных техниках продаж и того, почему они не работают (как с точки зрения официанта, так и с точки зрения клиента)

10.30-10.50 – обсуждение результатов интервьюирования, разбор выявленных у официантов ценностей

10.50-11.30 – обсуждение продаж через ценности, был задан вопрос: «Как выглядит идеальная методика продаж в соответствии с вашими ценностями?». Мы выяснили, что добросовестность оказалась наиболее часто отмечаемой ценностью. Далее каждый официант рассказывал, как видит продажи через добросовестность и другие свои ценности. После обсуждения был предложен подход «продаж через заботу».

Забота в данном случае – это не дополнительные «продажи ради продаж», а такие дополнительные услуги, которые улучшают впечатление гостей от посещения ресторана и соответствуют ценностями официантов, в первую очередь, добросовестности. Таким образом, гость чувствует, что ему не навязали услугу, а заботятся о нем, что, в свою очередь, очевидно по его реакции для официанта. В связи с этим не возникает барьеров при попытке продать дополнительные позиции из меню гостю.

11.30.-12.00 – отработка и применение на практике новой техники продаж в соответствии с ценностью заботы (часть официантов исполняла роль гостей, а другая – официантов, после – они менялись и делились своими впечатлениями). В качестве примера продаж через заботу, к блюдам, которые можно назвать недостаточно сочными или с малым количеством соуса в изначальной версии подачи, официанты предлагали дополнительный соус. К острым блюдам предлагали кисломолочные продукты.

12.00-12.20 – получение обратной связи о тренинге и проделанной работе.

После тренинга в течение двух месяцев во всех трех ресторанах проводилось наблюдение как за работой официантов, так и за финансовыми показателями – средней суммой чека. Сотрудники всех ресторанов стали заметно эмоциональнее и вовлеченнее в процессе общения с гостями – они стали активно предлагать дополнительные позиции из меню не ради показателя дополнительных продаж, а потому, что, исходя из внутренних ценностей о заботе, им самим было приятно предлагать блюда, гарниры, соусы из меню, чтобы сделать блюда просто вкуснее, а опыт посещения гостей – лучше.

Результаты наблюдения были следующими – средняя сумма чека во всех трех ресторанах по прошествии одного месяца выросла на 14-18%, а во по истечении второго месяца – на 23-31%. В данном случае считалась средняя сумма чека в ресторане за месяц.

Было проведено интервьюирование с открытым вопросом «С чем вы связываете увеличение вашей средней суммы чека?» среди всей группы официантов, состоящей из 32-х человек. Выделим наиболее популярные, усреднённые (из идентичных) варианты ответа:

1. Тренинг, занятие – наиболее популярный вариант, так ответили 21 человек, то есть 65,63% респондентов.

2. Профессиональное развитие, рост навыков, саморазвитие (без подробностей об их источнике) – 7 человек, то есть 21,88% респондентов указали этот вариант.

3. Улучшилась слаженность, командная работа – 2 человека, или 6,25%.

4. Везение, неконтролируемые факторы (погода, «так совпало» и т.д.) – так ответили 2 человека, то есть 6,25%.

На основании результатов исследования можно сделать вывод о том, что сотрудники оценили значимость тренинга, где они обучились «продажам через заботу», для их профессиональных показателей [5, с. 77]. Важно в данном контексте отметить, что саморазвитие, о котором говорили в интервью респонденты, с высокой долей вероятности связано именно с тренингом, так как других обучающих мероприятий за этот период не проводилось. Однако мы, в контексте приверженности принципу объективности, не стали задавать уточняющих вопросов о причинах роста профессиональных навыков [9, с. 91].

Таким образом, учет внутренних ценностей сотрудников при их обучении и постановке профессиональных задач в сфере HoReCa является важным инструментом повышения эффективности работы персонала. Этот подход позволяет не только улучшить качество сервиса, но и создать благоприятную рабочую атмосферу, что в конечном итоге способствует успеху компании в конкурентной среде. Реализация данного подхода требует внимательного отношения к каждому сотруднику, гибкости в управлении и готовности адаптировать процессы под индивидуальные особенности персонала, что делает его не только эффективным, но и уникальным в своем роде.

### Выводы

Сотрудник может избегать дополнительных продаж в связи с тем, что не хочет навязывать себя клиенту, давить на него, ставить его в некомфорт-

ное положение, боится того, каким образом он выглядит в глазах клиента и т.д. Проблема в данном случае не в задаче, которая стоит перед ним, а в том, как она сформулирована. Чаще всего такие задачи формулируются с акцентом на то, что нужно продать большее количество товаров и услуг, что идет вразрез с ценностями сотрудника. То же самое касается и обучения, когда информация или учебный материал подается через то, что сотрудник должен вводить людей в заблуждение касательно характеристик товара, делать красочное описание, хотя товар под это описание не подходит.

Мы доказали, что для роста мотивации официантов к продажам необходимо формулировать за-

дачу в соответствии с их ценностями. После тренинга, на котором официанты были обучены «продажам через заботу», было проведено наблюдение, в ходе которого результативность метода подтвердилась – средний чек ресторанов, в которых проводился тренинг, значительно вырос.

Также важно то, что большая часть официантов отметила ключевую роль тренинга в росте их профессиональных показателей. Все вышеуказанные данные подтверждают поставленную гипотезу – обучение и постановка задач сотрудникам с учетом их ценностей может способствовать преодолению определенных барьеров, возникающих в процессе выполнения рабочих задач и повышению мотивационного аспекта в деятельности.

### Список источников

1. Бессонова Ю.В. Ценностные детерминанты синдрома выгорания // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2009. № 4. С. 16 – 21.
2. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: ИД «ФОРУМ»-ИНФРА-М, 2008. 335 с.
3. Калашников А.Ю. Кафе, бары и рестораны: организация, практика и техника обслуживания. М., 2008. 384 с.
4. Павлюкевич М.П. Введение в должность управленческих кадров в сфере HoReCa: опыт организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2014 г. С. 1 – 9.
5. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом организации. М.: ПИТЕР, 2008. 279 с.
6. Сушко А. В. Оценка ценностей как один из инструментов управления мотивацией персонала // Российское предпринимательство. 2014. № 7 (253). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tsennostey-kak-odin-iz-instrumentov-upravleniya-motivatsiey-personala> (дата обращения: 07.09.2024)
7. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала // Власть и управление на Востоке России. 2011. № 4. 12 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatiya-sovremennyh-modeley-motivatsii-trudovogo-potentsiala> (дата обращения: 07.09.2024)
8. Толмачев О.Л. Закон самоэксплуатации работника // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 6 (488). С. 11 – 22.
9. Толмачёв О.Л. Экономика малого предприятия: взгляд опытного управленца. Москва: Экономика, 2018. 213 с.
10. Чудаев А.В. Доминантный статус инновационной составляющей в системе управленческих ценностей и корпоративной культуре / Сибирский государственный аэрокосмический университет им. Академика М.Ф. Решетнева. 2012. № 4 (114). С. 93 – 96. ISSN: 2071-3010.

---

### References

1. Bessonova Yu.V. Value determinants of burnout syndrome. Human factor: problems of psychology and ergonomics. 2009. No. 4. P. 16 – 21.
2. Zaitseva T.V., Zub A.T. Personnel management. M.: ID "FORUM"-INFRA-M, 2008. 335 p.
3. Kalashnikov A.Yu. Cafes, bars and restaurants: organization, practice and service technology. M., 2008. 384 p.
4. Pavlyukevich M.P. Introduction of management personnel in the HoReCa sphere: experience of the organization. Modern trends in economics and management: a new look, 2014. P. 1 – 9.
5. Saakyan A.K., Zaitsev G.G., Lashmanova N.V., Dyagileva N.V. Personnel management of the organization. Moscow: PITER, 2008. 279 p.
6. Sushko A. V. Assessment of values as one of the tools for managing personnel motivation. Russian entrepreneurship. 2014. No. 7 (253). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tsennostey-kak-odin-iz-instrumentov-upravleniya-motivatsiey-personala> (date of access: 09/07/2024)

7. Simonenko N.N., Simonenko V.N. Transformation of modern models of motivation of labor potential. Power and management in the East of Russia. 2011. No. 4. 12 p. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-sovremennyh-modeley-motivatsii-trudovogo-potentsiala> (date of access: 09/07/2024)
8. Tolmachev O.L. Law of self-exploitation of the employee. Bulletin of the Chelyabinsk State University. 2024. No. 6 (488). P. 11 – 22.
9. Tolmachev O.L. Small Business Economy: An Experienced Manager's View. Moscow: Ekonomika, 2018. 213 p.
10. Chudayev A.V. Dominant Status of the Innovative Component in the System of Management Values and Corporate Culture. Siberian State Aerospace University named after Academician M.F. Reshetnev. 2012. No. 4 (114). P. 93 – 96. ISSN: 2071-3010.

### Информация об авторе

Романов В.А., Высшая школа экономики; аспирант, Московский институт психоанализа, [v.romanov@kp.legal](mailto:v.romanov@kp.legal)

© Романов В.А., 2025