

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ М. Д. Батраев

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

43.03.03 Гостиничное дело

код и наименование направления подготовки

43.03.03.02.01 Ресторанное дело

код и наименование профиля подготовки

«Мотивация персонала как инструмент повышения качества обслуживания в
ресторане "Такмак SPA Отель"»

тема

Руководитель	_____	<u>доцент, канд.техн.наук</u>	<u>Т. Н. Сафронова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Д.А. Глушков</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____		<u>Т. Н. Сафронова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методологические основы стимулирования персонала и их влияние на качество обслуживания.....	6
1.1 Значение и влияние мотивации персонала на качество обслуживания....	6
1.2 Теоретические основы стимулирования мотивации труда персонала....	9
1.3 Мотивационный профиль сотрудника.....	17
1.4 Методы стимулирования мотивации персонала.....	21
1.5 Формы материального и нематериального стимулирования персонала..	24
2 Нематериальная мотивация персонала ресторана «Такмак 2008».....	28
2.1 Общая характеристика ресторана «Такмак 2008».....	28
2.2 Структура управления и качественный состав персонала ресторана «Такмак 2008».....	32
2.3 Анализ системы нематериального стимулирования ресторана «Такмак 2008».....	38
2.3.1 Построение и характеристика мотивационного профиля персонала... 38	
2.3.2 Характеристика типов стимулирования согласно типологической модели В.И. Герчикова.....	41
3 Совершенствование нематериальной системы мотивации труда.....	52
3.1 Механизмы совершенствования нематериальной системы мотивации в ресторане «Такмак 2008».....	52
3.2 Рекомендации по совершенствованию нематериальной системы мотивации персонала	53
3.2.1 Создание коммуникационного поля.....	53
3.2.2 Внедрение системы тимбилдинга.....	54
3.2.3 Система повышения квалификации.....	56
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	58
Заключение.....	60
Список использованных источников.....	62
Приложение А «Тест Герчикова».....	66

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любого предприятия питания базируется на формировании и взаимодействии множества аспектов управления как между подчиненными, так и в рамках руководящего состава. Именно на сотрудников предприятия возлагается ответственность выполнения всех технологических процессов, берущих свое начало от встречи и приветствия гостя и завершающихся приготовлением и подачей заказного гостем блюда. Таким образом, сотрудники предприятия выступают главным ресурсом с помощью которого создаётся работоспособность и эффективность деятельности.

Следствием безошибочного менеджмента в области руководства и построения технологических процессов следует отметить отличный уровень качества обслуживания, положительный психологический климат в коллективе, а также рациональный и стабильный график работы и отдыха и т.д.

Другим важным аспектом в современной системе управления персоналом отмечается эффективность труда. Результативность и эффективность выполнения работы сотрудниками должна мотивироваться заинтересованностью ими в своём деле. Стимулирование труда и способы мотивирования влияют на сотрудников, побуждают их работать добросовестно, направлять свои достижения на благо целей предприятия.

Диапазон методик стимулирования и оказания влияния на персонал пополняется и претерпевает множественные изменения. Воздействие на сотрудников предприятия осуществляется нематериальными и материальными методами вознаграждения. Таким образом, активная позиция в нынешних концепциях управления занимается мотивационными аспектами влияния на сотрудников. Ныне, зарубежные предприятия уделяют значительную долю внимания поиску и внедрению современных методов стимулирования труда и мотивации рабочего коллектива.

Однако, в настоящее время далеко не все руководители способны грамотно управлять подчиненными. Значительная часть предприятий общественного

питания при гостиничных комплексах сталкивается с проблемами трудовой мотивации коллектива. Неудовлетворённость работой, не качественное выполнение трудовых функций, смена места работы, типичные проявления сложности мотивации сотрудников.

При этом сфера предприятий общественного питания является достаточно специфичной, из-за чего разнообразие известных стандартных методик стимулирования будет не совсем применимой. Собственно, по этой причине тема совершенствования мотивационного механизма в организациях будет актуальной достаточно длительный промежуток времени.

В связи с этим, цель работы заключается в разработке мероприятий, способствующих совершенствованию качества обслуживания гостей ресторана «Такмак SPA Отель» с использованием механизмов стимулирования мотивации персонала предприятия.

В связи с целью определяются следующие задачи:

1. изучить и рассмотреть теоретические основы стимулирования деятельности персонала;
2. изучить роль и влияние мотивации рабочего коллектива на качество предоставляемого обслуживания;
3. исследовать и проанализировать кадровый потенциал в ресторане при гостиничном предприятии «Такмак SPA Отель»;
4. провести анализ условий труда работников ресторана при гостиничном предприятии «Такмак SPA Отель»;
5. разработать мероприятия, способствующие совершенствованию системы мотивации персонала.

Объектом исследования выступает ресторан гостиничного предприятия «Такмак SPA Отель».

Предметом исследования выступает мотивация персонала как инструмент повышения качества обслуживания в ресторане "Такмак SPA Отель".

Методы исследования – изучение и анализ литературных источников, нормативно-правовая документация, метод сбора информации (опрос, анкетирование), метод анализа и обобщения, а также метод наблюдения.

Структура работы подразумевает следующие разделы: введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложение.

1 Теоретические и методологические основы стимулирования персонала и их влияние на качество обслуживания

1.1 Значение и влияние мотивации персонала на качество обслуживания

Стимулирование мотивации трудовой деятельности персонала занимает ведущую роль, так как именно от мотивации сотрудников зависит качество оказываемых услуг и выполняемых работ, степень удовлетворенности клиента, а также эффективность производительности труда.

Степень удовлетворенности клиента, его восприятие полученной услуги занимает важную роль в оценке эффективности работы трудового коллектива. На формирование уровня качества услуги оказывают влияние несколько факторов таких как:

- Совокупность процесса предоставления и конечного результата полученной услуги.

- Непосредственный контакт гостя с персоналом предприятия общественного питания.

- Сравнение ожидания и восприятия клиентом предоставленной услуги.

- Производительность и эффективность работы персонала достаточно трудна в измерении в силу внешних факторов независящих от работников.

- Оценка предоставленной услуги гостем производится преимущественно по видимой части, так как деятельность персонала не имеющим контакта с гостем оценить достаточно сложно.

Обозначенные особенности предприятия сферы общественного питания обуславливают требования, которые должны быть присущи системе мотивации труда представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Особенности системы мотивации труда персонала на предприятии

Мотив в системе управления понимается как осознанное внутреннее побуждение к труду с целью достижения определенного результата и воспринимаемое человеком как индивидуальная необходимость.

Главной целью мотивации по мнению Мамонова Е.К. является создание возможности работнику удовлетворить индивидуальные главные потребности благодаря достижению целей предприятия.

О.А. Берг в своих трудах разделяет цели мотивации персонала на две группы: конкурентные несогласующиеся цели; согласующиеся цели. Учитывая данный подход, цели сотрудника и компании должны находиться в условиях одной системы взаимосвязанных элементов, не противоречащих друг другу. Итак, индивидуальные ориентиры и цели предприятия должны работать в одной системе и быть согласованными между собой.

Между тем любое предприятие ставит цель мотивации персонала в силу ряда причин:

- Привлечение и удержание персонала на предприятии.

– Достижение поставленных целей, повышение производительности работы сотрудников.

– Формирование преданного отношения сотрудников к работе и общим целям предприятия.

Осуществление указанных целей способствует грамотному построению системы трудовых процессов и оказывает положительное влияние на эффективность деятельности предприятия.

В процессе производственной деятельности мотивация даёт возможность сотрудникам удовлетворить свои основные потребности посредством выполнения трудовых обязанностей причинами которым служат внешние (стимулы) и внутренние (мотивы) факторы.

В целях повышения мотивации в организациях стараются применять различные методики и стили управления, системы оплаты, стимулирование труда, обучения и управления карьерным ростом [28].

Воздействие на работника субъектом управления осуществляется с использованием принуждения силой, либо предоставлением каких-либо благ (нематериальных и материальных). В связи с чем мотивация может разительно отличаться и быть положительной или отрицательной. Положительная мотивация направляет устремления сотрудника добиваться успеха в своей деятельности, отрицательная напротив разрушает и несет в себе неодобрение, что априори влечет материальные и психологические санкции.

Множество научных трудов, книг различных авторов рассматривают причины, методы и способы формирования, а также управления мотивацией сотрудников на предприятии.

Т. И. Захарова своих научных трудах считает, что мотивация трудовой деятельности является комбинацией комплекса причин, побуждающих работника к конкретным действиям необходимым для достижения цели.

М.В. Герш рассматривает трудовую мотивацию как набор стойких мотивов, определенных индивидуальным характером личности, ценностными установками и направленными на ее деятельность.

Однако, наиболее полным определением трудовой мотивации можно считать определение, затрагивающее потребности и интересы сотрудника.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности – это источник побуждения сотрудника к достижению определенных результатов своей деятельности в сочетании с достижением целей предприятия, а также глубокой личной заинтересованности возникающей в результате удовлетворения своих интересов и потребностей.

Формирование трудового мотива выступает в качестве потребности (причины), которую удовлетворяет работник, осуществляя производственную деятельность. Именно от мотивации труда зависит работоспособность и результативность деятельности каждого члена коллектива, а также выступает основополагающей базой трудового потенциала, влияющего на производственный процесс.

Общая структура трудового потенциала содержит как способности, склонности, здоровье, работоспособность, выносливость и тип нервной системы человека, именуемые психофизическими возможностями, так и мотивационных (личностных) возможностей.

1.2 Теоретические основы стимулирования мотивации труда персонала

Создание и преобразование мотивационной составляющей в управлении персоналом выступает в качестве рычага воздействия на поведение социальных систем различного иерархического уровня, но и оказывающего влияние на трудовую деятельность от которой зависит качество обслуживания.

Мотивация персонала в этом смысле представляет собой систему, учитывающую и включающую интересы, потребности, мотивы, а также ценностные ориентации и мотивационную структуру поведения сотрудников предприятия. Процесс мотивации труда персонала на предприятии представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Процесс стимулирования трудовой деятельности персонала

Мотивационным источником являются совпадающие желания работодателя и работника в результате их взаимодействия. Широкое применение в современном обществе достигла партисипативная мотивация персонала, основными способами которой является осуществление программ вознаграждения сотрудников за труд.

Как правило реализация программ направлена в сторону усиления внутренней мотивации, а также заинтересованности коллектива в трудовом процессе и расширения их возможностей в деятельности предприятия. Базовыми формами партисипации выступают: участие сотрудников в доходе и прибыли предприятия; участие сотрудников в управлении.

Упрощенная модель мотивации на основе потребностей подразумевает следующие уровни:

- Потребность.
- Побуждение (мотив).
- Поведение.
- Результат удовлетворения потребностей.

Основополагающее значение в создании теоретической базы знаний об стимулировании мотивации персонала занимают следующие ключевые теории:

- Содержательная теория мотивации персонала.

Содержательная теория мотивации ставит своей целью изучение количества и структуры потребностей людей. Яркими примерами изучения потребностей людей служат: теории Альдерфера, Маслоу, Герцберга и МакКлелланда.

Теория Маслоу выделяет основные типы потребностей в форме определенной иерархической структуры, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3 – Пирамида потребностей Маслоу

Согласно теории, А. Маслоу потребности располагаются на разных самостоятельных уровнях в конкретной зависимости. Направленность последовательности основана по направлению от группы самых необходимых (первичных) потребностей к группе второстепенных, содержащих социальные и производные от них. Хотя, расположение потребностей на иерархических уровнях не возводит рамки в последовательности удовлетворения потребностей. Иными словами, при недостатке удовлетворения потребностей низших уровней, удовлетворение вторичных может носить полный характер, при этом какой-либо уровень может носить более яркое проявление.

Социализация личности в этом случае является механизмом в результате которого происходит самовыражение, а затем берет свое начало процесс удовлетворения потребностей от низшего уровня к высшему. Проблемой данного процесса следует отметить различие условий, то есть одна обстановка может быть нейтральной или незначительной для других людей, в связи с чем есть вероятность отсутствия возникновения мотива (побуждения к действию).

Теория Клейтона Альдерфера имеет схожие взгляды с моделью Маслоу и объединяет потребности человека в группы. Движение от потребностей может идти в двух направлениях, в зависимости от удовлетворения предыдущих потребностей. Группы потребностей представлены на рисунке 4.

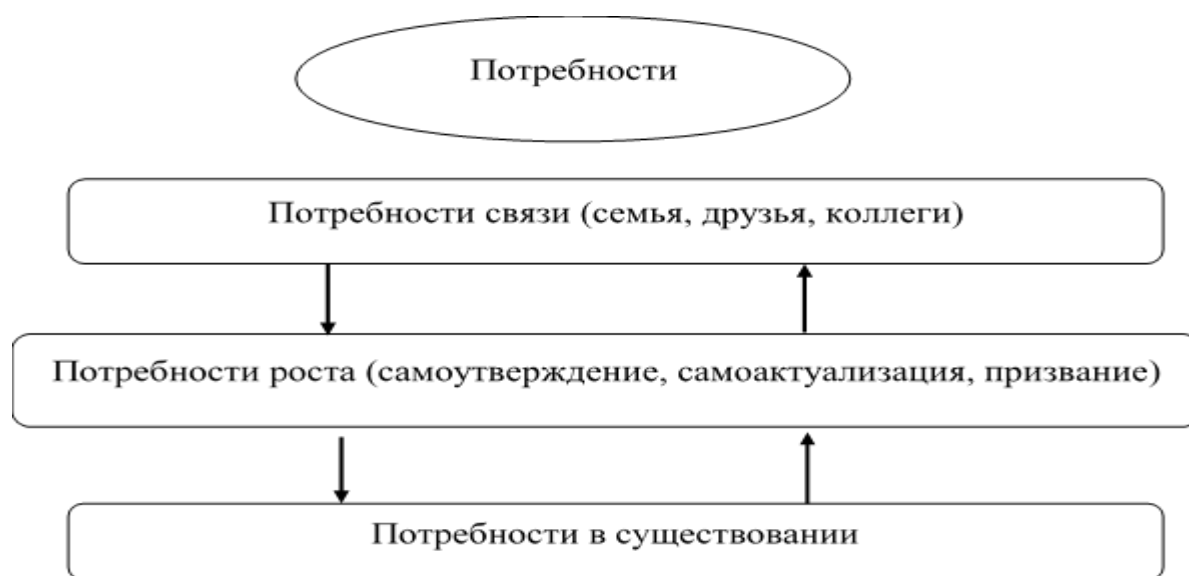


Рисунок 4 – Группы потребностей теории Клейтона Альдерфера

Следующая теория МакКлелланда вводит потребности причастности, успеха, власти. Социальной потребности равнозначна причастность, а власть и успех являются потребностями самовыражения и уважения. Особое значение в схеме МакКлелланда уделяется идее о том, что работник будет испытывать возникновение мотивации при достижении какого-либо из уровней власти или возможности ощутить общий успех.

Нюансом трехфакторной модели потребностей является поиск методов, способствующих выявлению ведущих потребностей каждого отдельно взятого сотрудника. Последствием неправильной оценки потребности и выбора мотивирующего фактора становится процесс демотивации и снижения производительности труда.

Фредерик Герцберг в своей двухфакторной теории мотивации приводит анализ действующих на человека факторов, которые оказывают воздействие на удовлетворенность потребностей человека. Все факторы разделяются Герцбергом на две группы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика двухфакторной теории мотивации

Группы факторов	Характеристика	Примеры
Факторы, удерживающие на работе (гигиенические)	Не могут стимулировать мотивацию сотрудников, но предотвращают неудовлетворенность и снижают текучесть сотрудников.	Политика компании; условия и режим работы; заработная плата; отношения между коллегами; система контроля; оценки.
Факторы, мотивирующие к работе (мотивационные)	Мотивируют сотрудников к выполнению работы	Возможность достижения успеха; условия построения карьеры; признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства; наличие персональной ответственности; возможность творчества [24].

Теория мотивации Фредерика Герцберга более конкретно описывает условия влияния различных факторов на сотрудников, но стоит принять во внимание тот факт, что содержательные теории мотивации основаны на потребностях и их влиянии на человека.

– Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации являются более современными. Изучение мотивирующей составляющей потребностей людей признаётся и учитывается при рассмотрении вопроса мотивации в данных теориях. Однако, мотивационная составляющая придерживается иной точки зрения, в которой рассматриваются причины, заставляющие человека начинать направлять свои силы на достижение определенных целей и результатов. В процессуальных теориях мотивации подвергается анализу то как человек может распределить свои силы и то какую линию поведения он выбирает.

Теория Портера-Лоулера, теория справедливости Адамса, а также теория ожиданий по В. Вруму интересные примеры проявления процессуального подхода к изучению мотивационных аспектов деятельности человека.

В. Врум в своей модели придерживается идеи о том, что должна присутствовать уверенность в реализации ожиданий работника, но при условии, если он будет продолжать работать эффективно и выполнять дисциплинарные требования. В. Врум выделяет следующие ожидания, которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Ожидания работника в модели В. Врума

Помимо реализации ожиданий и вознаграждения работника, должно присутствовать мотивирование посредством полученной пользы для достижения индивидуальной значимой цели и привлекательность, ценность результата для него самого.

Концепция справедливости, представленная Д. Адамсом основана на представлениях об сравнении деятельности работников между собой и полученным вознаграждением. Более простыми словами, когда за одинаковый объем выполненной работы один сотрудник получает более высокую заработную плату, второй будет думать, что была нарушена справедливость по отношению к нему. Недовольство будет возрастать и в последствии мотивация второго сотрудника будет снижена.

Сравнение объема проделанной работы и полученного вознаграждения согласно концепции справедливости, осуществляется по схеме, представленной на рисунке 6.

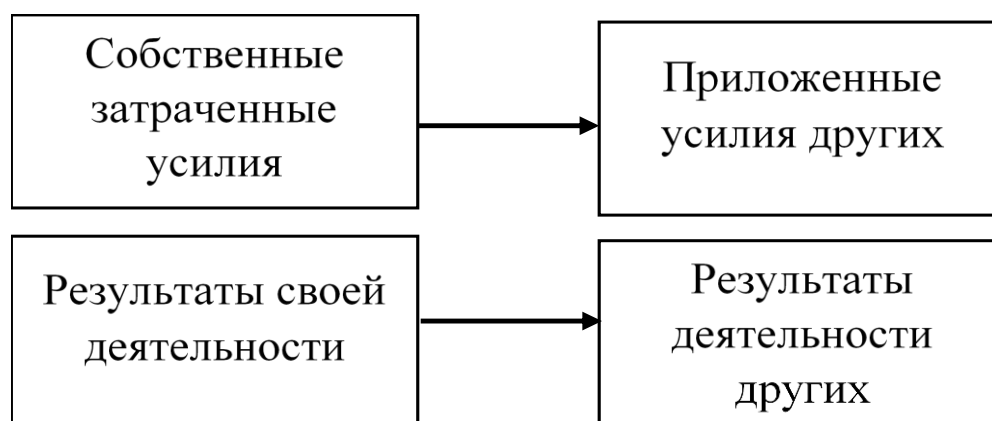


Рисунок 6 – Сравнение объема выполненной работы и вознаграждения

Сотрудник сравнивает свои усилия и достижения с другими работниками, если он приравнивает свои результаты и усилия к другим то система вознаграждения будет справедлива и затем проявится более высокая мотивация к труду. Иной исход сравнения подразумевает снижение уровня мотивации и качества работы.

Выбор оплаты труда также оказывает особое влияние на производительность труда и мотивацию сотрудников. Наиболее предпочтителен выбор в пользу почасовой оплаты труда чем сдельной оплаты труда в силу ряда причин.

При условиях недостаточной оплаты труда и выборе формы почасовой оплаты страдает мотивация и производительность. При повышенной оплате труда ситуация изменяется в пользу работников и соответственно сотрудники будут работать с более высокой мотивацией и производительностью.

Выбор сдельной оплаты труда оказывает иное влияние, характеризующееся в том, что при недостаточной сдельной оплате работником производится большее количество продукции низкого качества, чем в сравнении с теми работниками, которые получили справедливое вознаграждение. Повышенная сдельная оплата увеличивает уровень качества продукции, но снижает скорость создания продукта.

Важное значение в организации рабочего процесса персонала имеет концепция справедливости, необходимо учитывать достаточно большой процент конфликтов и противоречий, возникающих в результате нарушения принципа справедливости. Однако, существует модель поведения, способствующая разрешению конфликтной ситуации. Главная задача модели поведения заключается в том, что должна проводится постоянная разъяснительная работа среди рабочего коллектива. Определяющей в этом случае является идея возможности повышения заработной платы и другим сотрудниками при сохранении и повышении эффективности выполнения своей работы.

Наиболее необычной теорией мотивации может быть приведена расширенная теория Э. Лоулера и Л. Портера, она соединила в себе содержательную теорию Маслоу, Герцберга и концепцию В. Врума. В данной теории учитывается комбинация внешнего и внутреннего вознаграждения, восприятие своего вклада в производственный процесс, степень удовлетворения, способности и навыки, а также объем затраченных усилий.

Выявленные факторы формируют единую цепочку, сотрудник удовлетворен результатами своей деятельности, которая в свою очередь зависит от затраченных усилий, опыта, знаний, способностей и осознания своей роли в контексте общего производственного процесса.

Используемые в современной практике системы стимулирования персонала достаточно обширны и разнообразны. Множество систем стимулирования мотивации могут зависеть от внешних условий (уровень безработицы в стране, рост или снижение цен, социальная политика и т.п.), так и от обстоятельств коими выступают квалификационные уровни сотрудников, человеческие черты, психологический климат в коллективе, возраст и др.

1.3 Мотивационный профиль сотрудника

Каждому человеку присуща индивидуальность как в плане взглядов, желаний, стремлений, так и в определенных потребностях. Применительно к каждому человеку выделяются наиболее ярко конкретные потребности, что в свою очередь позволяет выявить области, на основе которых отдают предпочтение направлениям эффективных элементов нематериальной мотивации [31]. Индивидуальное распределение по различным направлениям потребностей конкретного человека характеризует некий «мотивационный профиль» позволяющий оценить влияние потребностей на конкретного человека [31]. Пример мотивационного профиля представлен на рисунке 7.

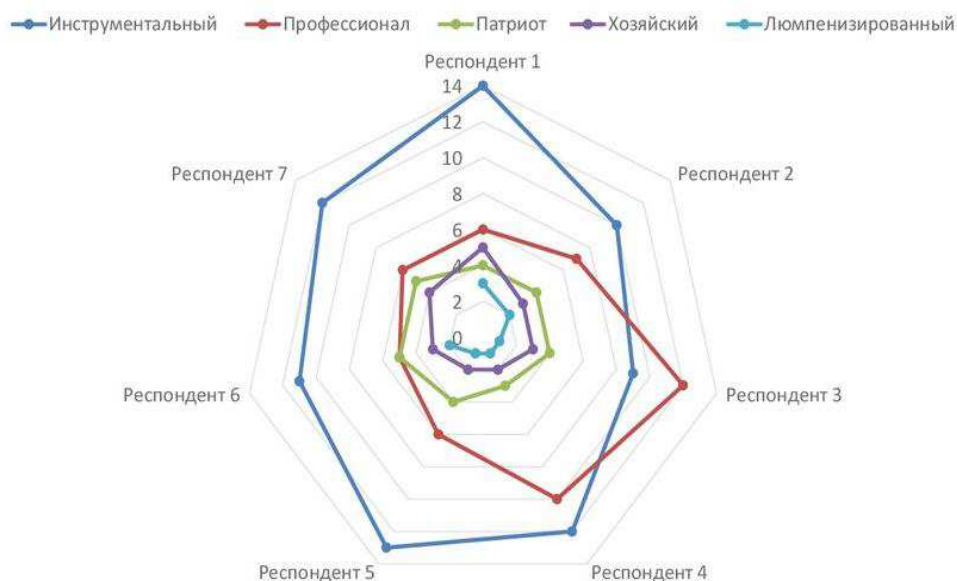


Рисунок 7 – Мотивационный профиль сотрудника

Методика выявления соотношения уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников, обеспечиваемая предприятием и направленной на поддержку сотрудников. П. Мартинов и Ш. Ричи в книге «Управление мотивацией» выделили основные потребности человека, выражающиеся у людей в различной степени. Количественную оценку значимости потребностей и построение мотивационного профиля позволяет определить специальный тест. Однако, возможно влияние двух, а также более преобладающих потребностей.

В условиях построения мотивационного профиля предпочтение отдаётся нескольким потребностям:

– Высокая заработная плата.

Позволяет сотрудникам удовлетворять необходимые материальные потребности посредством взаимодействия с системой материального вознаграждения за осуществляемую трудовую деятельность. Характеризуется материальными формами вознаграждения такие как льготы, надбавки, а также уровень заработной платы. С помощью потребности в высокой оплате труда выявляются тенденции относительно изменений в процессе трудовой

деятельности. Наиболее ярко значимость данной потребности проявляется при высоком уровне текущих затрат людей [31].

– Комфортные условия трудовой деятельности.

Характеризуется морально-психологическим комфортом, сформировавшимся на предприятии и трудовом коллективе. Прогнозируемые изменения в отношении данного фактора предоставляют возможность определить степень неудовлетворения внутренним климатом базирующемся на корпоративной культуре и сфере человеческих взаимоотношений между сотрудниками [31].

– Структурированность трудовой деятельности.

Потребность структурированности необходима для определения уровня неопределенности в процессе выполнения трудовой деятельности, а также выработке правил при осуществлении работы. Структурирование выполняемой работы формирует более четкое понимание у сотрудников, нуждающихся в ней о том какие действия необходимо выполнять. От понимания и четкости поставленных задач и планов работы формируется уверенность сотрудников, позволяющая более точно и качественно выполнять трудовые обязанности. В ином случае, недостаток уверенности или её полнейшее отсутствие создаёт дестабилизацию психологического состояния, снижает продуктивность работы и практически делает сотрудника непригодным для выполнения своих трудовых обязанностей. Если же человеку характерна низкая структурированность, то введение правил и инструкций, а также усиление контроля вызовет лишнее напряжение и стресс у сотрудника, что в последствии не позволит ему качественно осуществлять трудовую деятельность [31].

– Потребность в социальных контактах.

Основными характеристиками выступают степень доверия в организации, взаимодействие и развитие связей сотрудников между собой. Сотрудники, нацеленные на потребность в социальных контактах, получают удовлетворение от взаимодействия с людьми, из-за чего создание определенных условий, обеспечивающих общение позволяет повысить продуктивность трудовой

деятельности. В более спокойной обстановке нуждаются сотрудники, не ориентированные на социальные контакты [31].

– Стабильные и долгосрочные взаимоотношения.

Отражает уровень доверительных отношений и степень близости между сотрудниками.

– Потребность в признании своих достижений.

Выражает стремления сотрудника в признании и уважении его успехов в своей трудовой деятельности. Мотивирование сотрудника, нацеленного на индивидуальное или общественное признание, заключается в способах поощрения как материальных, так и нематериальных.

– Потребность в установлении и достижении сложных целей.

Сотрудники, ориентированные на установление и достижение трудновыполнимых целей, характеризуются стремлением выполнять деятельность самостоятельно, но стараются избегать неопределенности и невозможности оценки, формировании преданности относительно поставленной цели.

– Потребность во власти.

Характеризуется стремлением управлять и воздействовать на других людей.

– Потребность в разнообразии.

Достаточно часто реализуется у сотрудников, стремящихся к постоянному разнообразию своей деятельности из-за внутренних особенностей. Мотивационный процесс базируется на попытках изменения мировоззрения относительно вида деятельности, а также поддержании интереса сотрудника к своим трудовым обязанностям, выступающим в качестве изменяющегося элемента.

– Потребность в креативности.

Отражается в любопытстве, пытливости и нестандартном способе мышления. Креативность является качеством, позволяющим смотреть на задачи

под различными углами, искать и создавать новые идеи, что в свою очередь формирует продуктивность и эффективность деятельности [31].

– Потребность в самосовершенствовании.

Характеризует стремления в независимости и совершенствовании, повышение своей квалификации и умений направляет сотрудников быть более самостоятельными. Мотивационный аспект базируется на более частом повышении квалификации, посредством направления сотрудников на специализированные конференции, семинары, курсы, привлечении наставников и т.д [31].

– Потребность в выполнении интересной работы.

Отражает стремления сотрудников выполнять и воспринимать трудовую деятельность как полезную, так и интересную [31]. В связи с чем руководящему звену необходимо учитывать данный факт при организации деятельности.

1.4 Методы стимулирования мотивации персонала

Множество подходов к изучению стимулирования мотивации персонала относительно трудовой деятельности обусловили развитие большого количества методик, учитывающих различные нюансы и аспекты управления.

В связи с чем система мотивации трудовой деятельности может содержать следующие группы методов:

– Социально-экономические методы.

Направлены на формирование гибкой системы стимулирования сотрудников посредством материального вознаграждения. Основные направления содержат разработку системы тарифных ставок и окладов, оплата труда в зависимости от напряженности, сложности труда и итоговых результатов, а также условий работы и загруженности в течении смены.

Распространенной системой мотивации труда является совмещение должностей посредством внедрения системы вознаграждений таких как система

доплат, надбавок в зависимости от квалификации сотрудника, производительности труда и стажа работы.

– Организационно-производственные методы.

Главная задача организационно-производственных методов заключается в создании благоприятных условий для трудовой деятельности сотрудников. Особое внимание обращается на возможность создания ритмичной работы, учитываются потребности трудового коллектива, а также способность к формированию положительных эмоций от осуществления работы.

– Административные методы.

Основным фундаментом административных методов мотивации являются отношения подчинения в системе управления. Руководство координирует и решает социально-экономические задачи в производственном процессе посредством нормативных и организационно-распорядительных документов к которым относят: стандарты предприятия, приказы, положения, инструкции. Приказы и распоряжения должны быть понятными и краткими. Документы являются обязательными на предприятии и регламентируют действия и функции сотрудников, конкретных должностей и руководящего состава.

– Правовые методы.

Содержат систему правил вбирающей в себя сведения о должностном, стимулируемом, запрещенном и поощряемом поведении сотрудника. Соблюдение правил должно обеспечиваться правовыми нормами. Предписания вносят организованность в систему социального взаимодействия, поддерживают порядок и наделяют правами, обязанностями должностные лица и коллективы в отношении друг друга способствуя активному поведению сотрудников.

– Информационно разъяснительные методы.

Направлены на повышение уровня информированности сотрудников о внепроизводственных и производственных событиях предприятия, так как более информированный сотрудник может выполнять свою работу более качественно и осознанно. Должна обеспечиваться доступность, полнота и разносторонность информации.

– Социально-психологические методы.

Реализация социально-психологических методов базируется на создании благоприятной обстановки в коллективе, а также обеспечении развития производственной демократии. Формированию комфортных условий в большей степени способствует стиль управления. Именно от руководства зависит понимание социально-психологических процессов, происходящих в коллективе, взаимодействие с различными социальными группами и знание потребностей коллектива. Стоит оказывать поддержку сотрудникам в плане стремления найти новые формы организации производственных процессов, повысить качество продукции, а также проявления инициативы и предприимчивости. Однако, коллектив должен обеспечивать поддержку своему руководству, так будет создаваться атмосфера социальной защищенности и взаимоуважения.

Таким образом реализация методов стимулирования трудовой мотивации предполагает следующие пункты:

– Интересы работников не должны противоречить интересам предприятия, в связи с чем не должны допускаться подобные ситуации.

– Устранение специальных привилегий, увеличивающих разрыв между руководством и сотрудниками предприятия.

– Должностные обязанности каждого работника не должны нарушаться.

– Публичное поощрение тех работников, чьи результаты трудовой деятельности превосходят производственные показатели среди работников данных категорий.

– Увязывание поощрения или вознаграждения с деятельностью приводящей к росту производительности труда на предприятии.

– Формирование денежного фонда, направленного на выплаты работникам в зависимости от производительности труда посредством выделения доли прибыли.

– Участие сотрудников в разработке показателей по которым осуществляется оценка трудовой деятельности.

1.5 Формы материального и нематериального стимулирования персонала

Наличие различных теорий и концепций стимулирования основанных на потребностях и стремлениях работников обусловило создание множества подходов к формированию трудовой мотивации.

К примеру, М.В. Герш выделяет следующие виды мотивации, представленные на рисунке 8.



Рисунок 8 – Классификация материальной и нематериальной мотивации

Нематериальная мотивация включает в себя организационную и социальную мотивации. Направление деятельности нематериальной мотивации берет вектор развития сплочения трудового коллектива, а также выстраиванию положительных отношений между руководством и подчиненными на предприятии. Однако, реализация нематериальной мотивации требует вложения временных и финансовых ресурсов предприятия. К способам нематериальной мотивации относят:

– Повышение по карьерной лестнице, гибкий график работы и командировки.

– Письменная или устная благодарность руководства предприятия.

– Возможность повышения профессионального квалификационного уровня.

– Корпоративные мероприятия и уютная рабочая обстановка.

Организационная мотивация базируется на правах работодателя (администрации) которые законодательно закреплены в трудовом кодексе. В связи с чем работодатель может требовать от сотрудников соблюдения правил трудовой деятельности. Итогом воздействия на сотрудников является дисциплинарная ответственность при нарушении трудовой дисциплины выступающей в этой ситуации мотивацией.

Иным результатом, предусматривающим вознаграждение работника в организационной мотивации, являются меры поощрения, к таковым относятся: выдача премии, объявление благодарности, награждение ценным подарком или Почетной грамотой и т.п.

Социальная мотивация предусматривает стимулирование сотрудников на основе нравственных ценностей и ориентиров человека, а также осознании и понимании ценности, полезности своей деятельности для общества. Кроме того, социальная мотивация вбирает в себя побудительные мотивы, которые связаны с благоприятными условиями труда, психологической обстановкой в коллективе, возможностями повышения своего профессионализма, самосовершенствования и квалификации, а также взаимоотношениями между руководством и работником, содержательностью трудовой деятельности, творческой составляющей.

Социальная мотивация охватывает более широкую область взаимоотношений между трудовым коллективом и отдельно взятым сотрудником. Возникают определенные социальные отношения с помощью коих проявляется отношение работников к трудовому процессу и выполнению своих обязанностей, а также коммуникации между ними. На основе влияния

коммуникационных связей происходит обмен информацией относительно воздействия тех или иных ситуаций на поведение, результаты деятельности работников.

Реализация материальной мотивации осуществляется посредством использования ряда способов, а именно через систему результативности и вида трудовой деятельности, систему оплаты труда, систему реализации полученного денежного вознаграждения. Данный способ мотивации является одним из самых эффективных, так как именно денежные поощрения ценятся работниками в большей степени. В странах с наиболее развитой рыночной экономикой применяют следующие способы материальной мотивации:

- Оплата расходов на транспорт за счёт предприятия.
- Оказание поддержки в расходах на образование.
- Медицинские обследования за счёт предприятия.
- Страхование жизни сотрудников предприятия.
- Субсидии на питание сотрудников и т.д.

Более детальная характеристика материальной и нематериальной мотивации представлена в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 – Характеристика форм материальной мотивации трудовой деятельности на предприятии

Форма материальной мотивации	Характеристика	Влияние
Бонусы за определенный период	Выплаты сотрудникам предприятия за определенный период по результатам работы.	Повышение лояльности трудового коллектива к руководящему звену, более ответственное выполнение работы.
Участие в прибыли	Формирование поощрительного фонда посредством выделения части прибыли предприятия. Фонд формируется и распространяется на сотрудников непосредственно участвующих в производственном процессе влияющим на прибыль предприятия.	Формирование лучшей сплоченности трудового коллектива, а также появление общей цели не противоречащей целям предприятия.

Окончание таблицы 2

Форма материальной мотивации	Характеристика	Влияние
Дополнительные выплаты	Выделение денежных средств на покрытие личных расходов, а также расходов, связанных с работой (транспортные расходы, расходы на питание и т.д.)	Формирование понимания у сотрудников о том что предприятие старается создать все условия для комфортной работы
Зарботная плата	Сотруднику выплачивается вознаграждение за выполненную работу	Формирование стабильности, безопасности и уверенности сотрудников в завтрашнем дне.

Таблица 3 – Характеристика форм нематериальной мотивации трудовой деятельности на предприятии

Форма нематериальной мотивации	Характеристика	Влияние
Организационное или трудовое стимулирование	Вносятся элементы способствующие развитию творчества, а также даётся возможность участвовать в управлении.	Повышается лояльность и понимание управленческих процессов в коллективе.
Ценность в среде коллектива и предприятия	Вручаются благодарственные грамоты, почетные звания, награды, значки.	Формируется и усиливается привязанность к предприятию у каждого сотрудника.
Стимулирование с помощью свободного времени	Предоставляется возможность иметь право на выбор времени отпуска или предоставление дополнительных выходных за активную работоспособность и творческую трудовую деятельность. Сокращение длительности рабочего дня в условиях высокой производительности труда.	Предоставление некой свободы распоряжения временем и сокращение рабочего дня мотивирует сотрудника быстрее и качественнее выполнять свою работу.

Таким образом, исходя из всего вышперечисленного, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективной система материальной и нематериальной мотивации трудовой деятельности на предприятии будет реализовываться лишь в совокупности. Результатом предполагаемого симбиоза систем станет возможность повышения производительности работников и создание здоровой атмосферы в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качество обслуживания неразрывно взаимосвязано с мотивацией персонала предприятия. Стимулирование мотивов сотрудников базируется на знаниях о психологических и физиологических потребностях человека, создающих основу теорий повышения мотивации сотрудника. Из-за чего различные теории менеджмента учитывают необходимость анализа существующих мотивов сотрудников. Анализ мотивов сотрудников позволяет более четко понимать основания при выборе тех или иных целей в процессе трудовой деятельности. Понимание мотивов сотрудников предоставляет возможность эффективного влияния на трудовую деятельность в рамках предприятия, а также создавать условия, повышающие производительность и уровень качества работы персонала.

Процесс стимулирования мотивации рассматривается как воздействие на человека, при этом мотивация и стимул являются разными сторонами одного явления. Мотивация является ответственной за личностное и профессиональное развитие, а также активизирует стремление человека к достижению более высоких результатов. Стимулирование имеет иную цель, которая проявляется во влиянии на сотрудников, побуждая совершать работу в рамках предприятия и должностных обязанностей, действуя в интересах предприятия

Система нематериальной мотивации персонала в процессе своего воздействия учитывает психологические особенности каждого сотрудника, так и коллектива в целом. Индивидуальный подход к каждому сотруднику является основополагающим при данной системе стимулирования, однако возникает сложность выбора конкретного метода мотивации. Методы нематериальной мотивации в свою очередь не могут быть универсально применимыми ко всем сотрудникам без исключения, так как может оказываться различный эффект или не проявляться вообще.

В процессе анализа нематериальной системы мотивации и разработке мероприятий, способствующих совершенствованию качества обслуживания

гостей ресторана «Такмак SPA Отель» были: изучены и рассмотрены теоретические основы стимулирования трудовой деятельности персонала, роль и влияние мотивации сотрудников на качество предоставляемого обслуживания; исследован и проанализирован кадровая структура и состав ресторана «Такмак 2008»; проведен анализ удовлетворенности работниками условий труда в ресторане «Такмак 2008»; разработаны мероприятия направленные на совершенствование нематериальной системы мотивации персонала представленные в таблице 18.

Таблица 18 – Мероприятия по совершенствованию нематериальной системы мотивации

Мероприятия по совершенствованию нематериальной системы мотивации	Годовые финансовые затраты на внедрение
Создание коммуникационного поля (услуги психолога)	32 198,4
Повышение квалификации	156 000
Мероприятия тимбилдинга (организация корпоративного праздника; отдыха на природе; внутренних конкурсов)	45 500
Итого	233 698,4 рублей

Результатами внедрения рекомендуемых мероприятий в рамках обозначенных направлений совершенствования нематериальной системы мотивации трудового коллектива теоретически являются:

- Повышение производительности и качества обслуживания.
- Снижение текучести кадрового состава, так как создаются комфортные условия внутри коллектива.
- Стабилизация морально-психологического климата внутри коллектива, снижение стресса и повышение сплоченности коллектива.
- Формирование более профессиональной кадровой структуры предприятия.
- Снижение вероятности появления конфликтных ситуаций, а также повышение коммуникации между руководящим звеном и сотрудниками.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
2. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
3. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2017. – 248 с.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом. / Д.А. Аширов – М.: ТК Велби, 2019. (гриф) – 220с.
5. Аширов, Д.А. Стимулирование предприятия. / Д.А. Аширов – М.: Проспект, 2018. (гриф) – 237 с.
6. Баженова, Е. В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы / Елизавета Баженова. – М.: АСТ, Сова, Харвест, 2018. – 192 с.
7. Верхоглазенко, В. Н. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда // *Управление персоналом*. – 2019. – №3. – С. 23-27.
8. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
9. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // *Синергия Наук*. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

10. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 378 с.
11. Журавлев, П. В. Практика материального стимулирования при управлении работниками // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – №5. – С. 92-102.
12. Захарова, Т.И. Стимулирование и мотивация на предприятии. / Т.И. Захарова – М.: ЕОАИ, 2018. – 265 с.
13. Лионс, Ж.Л. Оптимальное управление стимулированием на предприятии / Ж. Л. Лионс. – 2018. – 187 с.
14. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.
15. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
16. Милаш, Е. Система премирования: Социальное и моральное стимулирование // Кадровые решения. – 2017. – №5. – С. 77-81
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
18. Одегов, Ю.Г. «Управление персоналом», – М.: «Финстатинформ», 2018. – 47с.
19. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

20. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.
21. Петрова, Е. А. Система дополнительного вознаграждения в международной компании // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – №6. – С.48.
22. Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.
23. Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131.
24. Помелова, Е.Н. Методика разработки системы мотивации в компании // Проблемы развития предприятия: теория и практика. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2014. – С. 132-137.
25. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.
26. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.
27. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.
28. Слепцова, Е.В. Влияние трудовой мотивации на качество оказываемых услуг. Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. № 9. – С. 164-167

29. Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. – М.: Альфа-пресс, 2018. – 496 с.

30. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

31. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с

32. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

33. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

Приложение А
Тест Герчикова (типы мотивации)

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение (из перечисленных ниже) Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте.

6. Заработная плата и премии

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

8. Любые дополнительные приработки

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

9. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

- 1) Очень важно

- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

10. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

11. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

12. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

13. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли: на зарплате это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

14. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

15. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника, а Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.

2) Уровень его профессионализма, квалификации.

- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

16. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

17. Если Вы - руководитель, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ М. Д. Батраев

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

43.03.03 Гостиничное дело


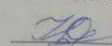

код и наименование направления подготовки

43.03.03.02.01 Ресторанное дело

код и наименование профиля подготовки

«Мотивация персонала как инструмент повышения качества обслуживания в
ресторане "Такмак SPA Отель"»

тема

Руководитель		доцент, канд.техн.наук	Т. Н. Сафронова
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	 09.06.2022		Д.А. Глушков
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер			Т. Н. Сафронова
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2022