

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Российский государственный профессионально-
педагогический университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой СЦР
_____ Л.Э. Панкратова
« ____ » _____ 2019 г.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра по направлению
подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям) профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Сервис в социально-бытовой сфере»

Идентификационный код ВКР: 209

Исполнитель:

студентка группы СБС-401

Е. А. Феофилактова

Руководитель:

доцент кафедры социологии и социальной
работы,

канд. ист. наук, доцент

Н. С. Сажина

Нормоконтролер:

ст. преподаватель кафедры
социологии и социальной работы

Т. А. Заглодина

Екатеринбург 2019

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ	6
1.1 Сущность и содержание понятия мотивации	6
1.2. Специфика мотивации персонала в сфере общественного питания	13
2 МОТИВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРИМЕРЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ КОФЕЕН «STARBUCKS»	24
2.1 Анализ мотивационной программы в сети кофеен «Starbucks»	24
2.2 Практическое исследование мотивации персонала сети кофеен «Starbucks».....	27
3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА НА ТЕМУ «МОТИВАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНОЕ СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА».....	33
3.1 Разработка лекционного занятия на тему «Мотивация как эффективное средство повышения производительности труда»	33
3.2 Методическая разработка заданий в тестовом виде на проверку знаний..	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	72

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы мотивации персонала в организациях являются в настоящий момент одним из важнейших для изучения. Отношение к главной действующей силе общества – человеку – постоянно меняется, его роль в процессе экономического развития постоянно растет.

Проблемы мотивации работников предприятий остаются в настоящее время очень актуальными, так как от неё зависят результаты деятельности предприятий. Россия уже более двух десятилетий переживает период социальных перемен. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и с неизбежностью воздействуют на сознание людей. Глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структуре, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться.

Для всех организаций, больших и малых, производственных и оказывающих услуги, управление людьми занимает первостепенное значение. Без надлежащего образа отобранных и профессионально обученных человеческих ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей. Именно поэтому мотивация сотрудников является приоритетным вопросом руководителей и менеджеров по найму и обучению персонала. И именно этим обусловлена актуальность исследования данной проблемы.

Индустрия сервиса занимает большую часть отрасли не только российской, но и мировой экономики. Востребованность современных возможностей и инновационных методов повышения эффективности работы сервисных предприятий растет по мере того, как растет конкуренция и повышается профессионализм руководителей и эти организации становятся способны гибко реагировать на изменения в рынке. Мотивация персонала для большинства российских организаций индустрии общественного питания и сервиса в целом в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню её квалификации, знаниям и навыкам работников. Быстро

изменяющиеся внешние и внутренние условия функционирования ставят перед большинством российских предприятий задачу мотивирования персонала к происходящим изменениям. Кроме того, остро стоит вопрос о выборе наиболее эффективных методик повышения мотивации сотрудников трудящихся в сфере сервисных услуг.

Изучению личностной мотивации посвящены работы таких специалистов, как Ильин Е.П., Леонтьев А.А., Сергеев А.М., Тейлор Ф. Проблематику мотивации и стимулирования трудовой деятельности рассматривают Герцберг Ф., Зайцев Г.Г., Уланов К.Ю., Уткин Э.А.

Объектом выпускной квалификационной работы является мотивация.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает мотивация персонала в сфере общественного питания.

Цель работы – проанализировать специфику мотивации в сфере общественного питания.

В связи с указанной целью поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и понятие мотивации;
- выявить специфику мотивации персонала в сфере общественного питания;
- проанализировать мотивационную программу на предприятии общественного питания;
- исследовать мотивацию персонала на предприятии общественного питания,
- разработать методическое занятие на тему «Мотивация персонала как эффективное средство повышения производительности труда»;
- разработать тестовое задания для проверки знаний по методическому занятию.

Исследования проводились теоретическими методами – анализ, классификация и обобщения, изучение документов, справочной, научнометодической и специальной литературы по проблеме исследования; эмпирическими – наблюдение, опрос в виде анкетирования и интервьюирование.

Практическая значимость работы. Результаты и материалы исследования могут быть применены руководителями и менеджерами по персоналу в организациях сферы услуг для совершенствования управления персоналом. Также в практике преподавания таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Менеджмент», «Социально-бытовой сервис», «Туризм и гостиничный сервис».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ

1.1 Сущность и содержание понятия мотивации

Понятие и явление мотивации изучается на протяжении многих лет, но в настоящее время так и не существует единого определения этого термина. В психологии понятие «мотивация» выступает в качестве обобщающего обозначения многочисленных процессов и явлений, суть которых сводится к тому, что живое существо выбирает свое поведение, исходя из его ожидаемых последствий, и управляет им в аспекте его направления и затрат энергии. Наблюдаемая целенаправленность поведения, начало и завершение более крупных фрагментов поведения, его возобновление после прерывания, переход к какому-то новому фрагменту поведения, конфликт между различными целями и его разрешение — все это относится к проблемной области, называемой «мотивация»¹.

Однако само слово в переводе с итальянского «*moveo*» означает действие, движение. Впервые данный термин употребил в своей работе А. Шопенгауэр «Четыре принципа достаточной причины»².

В социологическом словаре понятие «мотивация» рассматривается как:

1. Осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их предполагаемых итогов и формирования на данной базе мотивов.

¹ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М.: Смысл, 2013. С. 40.

² Ильин Е. П. Мотивация и чувства. СПб: Питер, 2011. С. 65. ³ Большой толковой социологический словарь [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.gufo.me

2. Относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта³.

Термин «мотив» нередко используют как синоним для цели и потребности, однако эта синонимизация некорректна. Дело в том, что в самом потребностном состоянии субъекта предмет, который способен удовлетворить потребность, жестко не записан. До своего первого удовлетворения потребность "не знает" своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, т.е. становится мотивом¹. Потребность – это желание человека устранить какой-либо дискомфорт, в то время как цель – это процесс выбора того самого предмета, который может удовлетворить требования, продиктованные мотивом. Например, голод – это потребность, желание утолить его – это цель, а тарелка с едой, к которой тянется субъект – это мотив.²

Мотив – один из основных терминов в психологии: в частности, советские психологи А.Н. Леонтьев и С.Л. Рубинштейн использовали это понятие при разработке психологической теории деятельности. Согласно этой концепции, мотив понимается как опредмеченная потребность.

Из-за того, что существует множество самых разных гипотез для объяснения действий человека, выработались и различные виды мотивации.

¹ Леонтьев А.А. Деятельность, сознание, личность. М.: Смысл, 2011. С. 43. ² Глоссарий. Психологический словарь [Электронный ресурс]. Режим доступа: psychologies.ru

Классификация достаточно объемна, в связи с чем возникает необходимость рассмотреть основные ее виды:

1. Экстринсивная и интринсивная

В западной психологической литературе широко обсуждается вопрос о двух видах мотивации и их различительных признаках: экстринсивной и интринсивной. По-другому эти виды мотивации называют внешней и внутренней. Внешняя основана на воздействии факторов окружающей среды: разного рода обстоятельств, не имеющих отношения к конкретным видам деятельности. Часто к действиям людей побуждает чей-то успех или достигнутая в жизни цель. В основе интринсивных мотивов лежат внутренние причины, связанные с жизненными ценностями людей: желаниями, целями, потребностями. Внутренняя мотивация одного индивида для другого может стать внешней, также мотивировать на поступки.

Психологи отмечают ряд особенностей внешней и внутренней мотивации труда:

- Поступки, спровоцированные воздействием внешних факторов направлены на объем выполняемой работы, а внутренняя мотивирует выполнять ее качественно.
- Экстринсивная мотивация при достижении «порога» просто не имеет интереса в жизни и снимается, а интринсивная – усиливается.
- Внутренняя всегда мотивирует личность сильнее, чем внешняя.
- Внутренняя мотивация начинает «расти», если человек становится более уверенным в себе.

Психологами и социологами считается, что внутренняя мотивация побуждает личность к действиям. Но по закономерности, при невозможности

удовлетворить потребность низшего уровня, люди не смогут в полной мере удовлетворить вышестоящую потребность.

2. Положительная и отрицательная мотивации

Данные виды основаны на положительных и отрицательных стимулах.

Положительная мотивирует на действие, когда человек осознает свою выгоду. А ожидание выгоды – это лучший стимулятор качественной работы, выполненной в указанный срок. Руководители периодически используют ее для стимулирования труда подчиненных. Роль положительной мотивации высока, она позволяет сотрудникам чувствовать себя увереннее, работать эффективнее. Мотивацией могут служить не только премии, награды, повышение заработной платы и другие материальные вещи, но и моральнопсихологические меры.

Выделяют ряд принципов, на основе которых положительная мотивация имеет больший эффект:

- Результат труда будет выше, если исполнитель чувствует свою значимость и вклад в какое-то дело.
- Положительная мотивация сильнее отрицательной. Соответственно, похвала или материальная награда труда не должна заставлять себя ждать. Чем быстрее человек получает ожидаемое, тем выше его мотивация на дальнейшие действия в жизни.
- Лучше, если люди будут в процессе работы получать награду или похвалу, а не только по достижении цели. Это объясняется тем, что объемная работа выполняется медленнее, цель труднодостижима.
- Индивид должен быть уверен в достижении успеха.

Отрицательная мотивация труда обычно связана с наказанием за чтолибо. Зачастую бывает, что при продолжительной отрицательной

мотивации индивид теряет всякий интерес к выполнению действий. К сожалению, подобная методика пользуется большой популярностью у многих работодателей, вызывает чувство страха у подчиненных, нежелание работать, понижает самооценку работника, развивает комплексы.

Таким образом, положительная мотивация основывается на стимулировании действий, а отрицательная повышает дисциплину человека при выполнении работы. Отрицательная не способна активизировать творческий потенциал, ее задача в том, чтобы держать человека в определенных рамках.

Хотя многие психологи отмечают, что отрицательное мотивирование способно оказать влияние на интенсивность труда, но работодателям рекомендуют быть осторожными, наказывая сотрудников за что-либо. Как правило, инициативные и творческие по жизни сотрудники не допускают к себе подобного отношения и уходят. К тому же отрицательная мотивация не имеет своей силы, если ее не применяют вкупе с положительной.

В соответствии с типологической концепцией трудовой мотивации проф. В.И. Герчикова, выделяются следующие типы мотивации:

1. Инструментальная мотивация - сама работа не является для сотрудника сколько-нибудь значимой ценностью, а рассматривается им только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но это должен быть именно заработок, а не "подачка" руководства. Проблема для организации - такой работник легко переманивается в случае предложения ему более высокого уровня заработка.

2. Профессиональная мотивация - сотрудник ценит в работе ее содержание, возможность показать себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам, проявляет развитое

профессиональное достоинство. Важное условие деятельности - возможность реализации своих профессиональных способностей, знаний и возможностей.

3. Патриотическая мотивация - основана на высоких моральных соображениях работника, на убеждении в своей необходимости для организации. Такой работник более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное больше в моральном, нежели в материальном поощрении.

4. Хозяйская мотивация - выражается в добровольном принятии сотрудником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Такой работник стремится к автономии и не только не нуждается в приказах и контроле, но и не терпит их.

5. Люмпенизированная мотивация - такой работник обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать. Он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью. Не любит индивидуальных форм труда и распределения вознаграждения. Сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя.

3. Устойчивая и неустойчивая мотивация

В основе устойчивого мотивирования лежат обыденные потребности людей. К ним относятся жажда, голод, сон, общение, получение знаний и навыков. Индивид выполняет осознанные действия без особого труда для их достижения. Неустойчивая же мотивация значительно слабее, есть необходимость в ее подкреплении с помощью внешних мотивов.

4. Дополнительная классификация

Ученые в области психологии и социологии выделяют еще дополнительные виды мотивации, по-другому называемые стимулами:

- Самоутверждение

Это вполне естественное желание людей быть признанными своим окружением. В основе лежит чувство собственного достоинства. Человек доказывает обществу свою значимость, уникальность. Это один из самых важных мотивов в деятельности людей, обеспечивающих личностное развитие.

Процессуально-содержательный

Это стимул человека к активным деяниям. Причем не из-за внешних факторов, а из-за личного интереса. Индивиду важен сам процесс какой-то работы, он испытывает от него удовольствие.

- Саморазвитие

Развивать знания, умения, навыки. Саморазвитие тесно связано с самоутверждением. При данной мотивации часто возникает внутренний конфликт: люди сложно воспринимают что-то новое, цепляются за прошлое.

- Достижения

Большинство людей желает добиться лучших результатов своего труда, успеха в определенной сфере. Чаще это осознанный выбор личности наиболее сложных жизненных задач. Данный стимул – ведущий фактор для достижения признаний в определенной сфере труда. Достижение цели зависит не только от врожденных способностей человека, но и от его желания работать над собой, мотивировать себя на работу.

- Просоциальный мотив

Важная мотивация для любой личности. В ее основе лежит чувство долга в отношении общества, ответственность. Люди, мотивируемые подобным образом, уверенные в себе, им присущи следующие качества:

ответственность, серьезность, чувство совести, толерантное отношение к окружению, стремление достичь конкретных целей.

- Аффилиация

Иными словами – присоединение. Мотивация базируется на желаниях людей устанавливать новые контакты, поддерживать дружелюбные отношения с другими представителями общества.

Каждый вид мотивации, как правило, имеет несколько уровней, зависящих от определенных факторов:

- насколько значимо для индивида достижение поставленной цели в жизни;
- уверенность в достижении цели;
- субъективное понимание итога своего труда.

Таким образом, понятие и виды мотивации на данный момент все еще исследуются учеными в области психологии и социологии. С изменением современного общества, его ценностей и возможностей, меняются и мотивы людей к выполнению различных действий.¹

1.2. Специфика мотивации персонала в сфере общественного питания

Для выявления специфики мотивации персонала на предприятиях общественного питания необходимо определить значение мотивирования в организации как отдельного процесса, его роль, средства и методы. Словарь экономических терминов определяет под мотивацией труда понимают организацию работы компании таким образом, чтобы каждый старался выполнять профессиональные обязанности наилучшим образом. Мотивация

¹ Медведев С. Что заставляет людей действовать. Практический форум. [Электронный ресурс] Режим доступа: legkopolezno.ru

персонала – важнейший инструмент, который позволяет не только управлять людскими ресурсами, но и в итоге уверенно выступать в конкретной борьбе на своем рынке. В кризисное время выстроенная система позволяет при минимальных затратах получать отличные результаты.

Вопросы мотивации не регулируются законодательными актами, однако отдельная статья в трудовом кодексе Российской Федерации им все же посвящена.

Положение о мотивации персонала – это локальный акт, который разрабатывают работодатели в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами¹.

Данные локальные акты действуют в рамках одного предприятия.

Мотивационная система внутри организации выполняет следующие задачи:

- стимулирование сотрудников качественно выполнять поставленные задачи;
- повышение производительности труда
- создание позитивного настроения внутри команды;
- снижение кадровой текучки;
- привлечение и удержание ценны, компетентных, высококвалифицированных специалистов;
- повышение лояльности сотрудников к организации;
- создание корпоративной культуры².

А теперь рассмотрим теории мотивации с экономической точки зрения.

¹ *Локальные* нормативные акты, содержащие нормы трудового права: Трудовой кодекс, статья 8 // Федеральный закон от 30.06.2006 N 90-ФЗ

² Уланов К.Ю. Генератор клиентов. М.: ЭКСМО, 2019. С. 93.

Содержательные теории акцентируют внимание на факторах, которые побуждают людей к действию. Принято считать, что современные мотивационные методики базируются на четырех теориях. Эти теории принадлежат таким авторам как Герцберг, Тейлор, Маккеланд, Маслоу.

1. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга:

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две категории потребностей: гигиенические (внешние) и мотивирующие (внутренние) факторы¹. Внешние (гигиенические) методы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа и предполагают создание комфортных условий труда, а внутренние (мотивирующие) связаны с характером работы и возникновением у служащего удовлетворения от работы в организации. На рис. 1 представлены примеры к каждому виду факторов по теории Херцберга. Следует также отметить, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Херцберг выделил две категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. Гигиенические факторы – внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная з/плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Херцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они

¹ Герцберг Ф. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2007. С. 178.

достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Мотиваторы – это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности

Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и профессионального роста
-----------------------------------------------	---------------------------------------------------

Рис. 1 Факторы мотивации

2. Классическая теория Тейлора:

Первым представителем содержательного подхода к мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал Ф. Тейлор. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно зарабатывать деньги.

Исходя из этого, он разработал научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ (квоты), ориентированных на наиболее сильных, а главное сноровистых работников. При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности¹. В то же время, невыполнение задания влекло за собой увольнение или оплату по пониженным расценкам, что заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Отсюда можно сделать вывод, что Тейлор советует использовать для стимулирования подчиненных их инстинкты и желания удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы как:

- оплату в зависимости от выработки или времени работы;
- давление;

¹ Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. С. 58.

- установление минимальных норм выработки;
 - четкие правила выполнения функциональных обязанностей.
3. Три категории МакКлелланда:

Дэвид МакКлелланд разделял все потребности на три большие группы. К ним относятся потребности во власти, потребности в успехе и потребности в причастности. Потребности во власти являются наиболее приоритетными¹. Они обуславливаются обучением человека и его жизненным опытом и состоят в том, что человек тяготеет к контролю над действиями других людей как к способу оказывать на них существенное воздействие.

Потребности в успехе удовлетворяются только тогда, когда начатая работа успешно доведена до конца. Люди, стремящиеся к успеху, ставят перед собой задачи повышенной сложности и желают получить отзывы о проделанной ими работе и своей деятельности вообще. Например, у руководителя организации желание достичь успеха может проявляться в инициативе, стремлении к оправданному риску. В том случае, если он боится потерпеть неудачу, он будет стараться не принимать участие в такой деятельности, где нужно быть инициативным и брать на себя ответственность. Такой человек будет стремиться к сведению к минимуму вероятности того, что его имиджу будет нанесён ущерб.

Потребности в причастности также называют партисипативными потребностями или потребностями в соучастии. Они могут выражаться в стремлениях к культурным, интеллигентным и дружественным отношениям с окружающими людьми. Но люди с преобладающими потребностями в причастности нередко стремятся не только к тому, чтобы установить с другими людьми хорошие отношения, но и желают найти поддержку и одобрение в глазах значимых и авторитетных для них людей.

¹ МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. С. 121.

Один из важнейших выводов теории МакКлелланда затрагивает непосредственно мотивацию способностей предпринимателя в социуме вообще. Учёный придерживался мнения, что социум с преобладающей мотивацией к достижениям способен породить большое количество активных, предприимчивых и инициативных предпринимателей, которые, в свою очередь, способны ускорить рост экономических показателей этого социума. Предприниматели должны быть готовы брать на себя риски и эта готовность напрямую воздействует на потребности к достижению.

Немаловажно и то, что МакКлелланд задавался также вопросом: как вообще развивается и может развиваться мотивация к высоким достижениям. По его мнению, для этого могут применяться методы гуманистической педагогики, где отношения строятся не по принципу «начальство и подчинённый», а по принципу «учитель и целеустремлённый ученик». Очень важно, во-первых, чтобы родителями и менеджерами устанавливались наиболее высокие стандарты поведения, и чтобы их реагирование было незамедлительным и доброжелательным в тех случаях, когда дети или сотрудники ведут себя соответственно этим высоким стандартам. А во-вторых, результат развития у людей потребности к высоким достижениям должен представлять собой становление самостоятельной и целеустремлённой личности, которая готова к предпринимательской деятельности в любой сфере и настроена на получение высоких результатов.

Резюмируя, можно отметить, что основная часть служащих рада быть в рядах определенной фирмы и дорожит своим статусом. Лидеры стараются приобрести власть, а одиночки работают на личный результат. Если условно разделить сотрудников по трем категориям, легко найти подход к каждому.

4. Иерархия потребностей Маслоу:

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей А. Маслоу. Согласно А. Маслоу,

человеческие потребности имеют уровни от более простых к более высоким, и стремление к более высоким потребностям (как правило) возможно и возникает только после удовлетворения потребностей более низкого порядка, к примеру в еде и безопасности¹.

Интересно посмотреть на популярную пирамиду Маслоу сквозь призму потребностей сотрудников (рис. 2). К примеру, зарплата могла бы расположиться на всех уровнях, кроме высшего. Минимальная з/п позволяет купить еду, жилье, одежду (удовлетворить физиологические потребности и потребность в безопасности)². Но стоит отметить, что по мере «повышения» потребностей человека значимость финансовой компенсации снижается. А потребность в самоактуализации – достижении профессиональных высот в деле, которым человеку заниматься приятно – и вовсе не зависит от уровня вознаграждения. Скорее, наоборот, высокая зарплата может «запутать» человека, и вместо действительно интересного дела он выберет прибыльное.

Зная структуру трудовой мотивации работников, можно точнее предсказать, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны для той или иной категории персонала организации.

Известно, что для того, чтобы осуществлялась деятельность, необходима достаточная мотивация. Однако экспериментально установлено, что существует определённый оптимум (оптимальный уровень) мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации). Последующее увеличение мотивации приведёт не к улучшению, а к ухудшению эффективности деятельности. Таким образом, очень высокий уровень мотивации не всегда является наилучшим.

¹ Маслоу А. Г. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. С. 71.

² Информационно-учебный центр «СерчИнформ». Мотивация персонала с помощью DLP-системы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: searchinform.ru

Существует определённая граница, за которой дальнейшее увеличение мотивации приводит к ухудшению результатов.

Эту закономерность выявили на основе работ 1908 г. Д. Йеркса и Д. Додсона.

Еще в 70-х годах XX в. Эдвард Диси из Рочестерского университета США в целой серии экспериментов показал, что длительная приверженность делу воспитывается только созданием условий, которые порождают внутренние мотивы.

Следуя этим положениям, следует целенаправленно создавать условия для усиления трудовой активности и повышения заинтересованности персонала в результатах своей деятельности и открывать источники внутренней

мотивации для своих работников.

К инструментам мотивации относятся:

- Льготы, связанные с графиком работы, увеличенные перерывы на обед и отдых, возможность использования гибкого графика рабочего времени и т.п.

- Материальные нефинансовые вознаграждения: подарки сотрудникам по случаю праздников, дней рождения; оплата дополнительной медицинской страховки; ссуды по льготной программе; билеты на различные мероприятия и т. п.

- Общефирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей; оплачиваемые централизованные обеды или корпоративные вечера после окончания рабочего дня; загородные и экскурсионные поездки за счет компании.

- "Вознаграждения - признательности"- устная похвала, комплименты сотрудникам. У многих компаний есть Доски почета, свои

нагрудные знаки и другие отличия и поощрения. Практикуются и такие формы поощрения, как публикация в бюллетене фирмы статьи с фотографиями о достижениях работника или группы сотрудников.

- Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника- повышение в должности, обучение работника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интенсивном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

- Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места- все возможные меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля и др.).

Для правильного проведения мероприятий по стимулированию и мотивированию сотрудников необходимо в первую очередь иметь систему оценки их работы. Необходимо чтобы система оценки сотрудников была четкой, прозрачной и всем известной. Чтобы в случае поощрения одних сотрудников, другие не восприняли это как несправедливость. При осуществлении стимулирования или мотивации, необходимо тщательно изучить каждого сотрудника, чтобы определить, какие факторы будут для него мотивирующими. Нельзя применять общую концепцию для всех работников, поскольку для кого-то лучшим стимулом будет возможность обучения за счет фирмы, а для кого-то это вообще ничего не значит, и ему нужны лишь материальные блага. Потому главное правило эффективного стимулирования и мотивации является индивидуальный подход к каждому сотруднику, поскольку только так можно добиться наилучших результатов.

2 МОТИВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРИМЕРЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ КОФЕЕН «STARBUCKS»

2.1 Анализ мотивационной программы в сети кофеен «Starbucks»

Starbucks Corporation (произносится «Стáрбакс») — американская компания по продаже кофе и одноимённая сеть кофеен. Основана в Сиэтле (штат Вашингтон) в 1971 году. Управляющая компания — Starbucks Corporation. На декабрь 2016 года сеть Starbucks объединяла свыше 24 тысяч торговых точек по всему миру.

Популяризуя кофе сильной обжарки, компания Starbucks зарекомендовала себя как представитель «второй волны» в кофейном бизнесе США, изначально выделив себя из числа прочих кофейных предприятий, сделав ставку на вкус и качество продаваемого кофе, равно как и на качество обслуживания клиентов. На российский рынок компания вышла в 2007 году под юридическим именем ООО «Кофе Сирена».

Основная цель Старбакс – стать признанным мировым лидером в поставке кофе, сохранив во время роста непоколебимые ценности.

Стандартизированная структура в кофейне:

1. Бариста
2. Старший смены
3. Заместитель управляющего кофейни (при необходимости – 1)
4. Управляющий кофейни (1)
5. Территориальный управляющий (1)
6. Операционный менеджер (1)

Проанализируем мотивационную программу на примере кофейни «Starbucks» г. Екатеринбурга. Рассмотрим материальные и нематериальные вознаграждения и поощрения, которые оказываются в кофейнях:

Материальные.

1. Дополнительное вознаграждение за достижение
высоких

показателей продаж

2. Добровольное медицинское страхование
3. Льготы от партнеров
4. Оплата больничного, отпусков, декретных отпусков, учебных отпусков
5. Взносы на накопительную часть пенсии
6. Поддержка семьи
7. Заработная плата выше, чем средняя на отрасли Нематериальные.

1. Система повышения квалификации

2. Внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей

3. Возможность перевода в другой город или страну с сохранением рабочего места

4. Корпоративные праздники и мероприятия

5. Дегустация и кофе-тейстинги

6. Корпоративный портал

7. Собственная система обучения, наличие собственного

образовательно интернет-портала и учебных пособий

8. Удобный (гибкий) график работы

9. Возможность участия в интересных проектах и конкурсах
10. Посещение других городов и стран на базе проекта
11. Предоставление бесплатной части питания
12. Бонусы в виде ежемесячной пачки кофе каждому сотруднику

В сравнении с другими предприятиями общественного питания (как кофейнями, так и ресторанными заведениями) программа и средства мотивации персонала в сети «Starbucks» очень продуманы и щедры. Некоторые сотрудники Старбакса ранее работали в других заведениях общественного питания и они отметили основные отличия в трудовых условиях между предыдущим и настоящим местом работы:

- Заработная плата в Старбаксе в 2, а то и в 3-4 раза выше, в сравнении с другими заведениями (мы можем подтвердить данный тезис, после того, как проанализировали крупнейшие сайты вакансий в г. Екатеринбург. В действительности, большинство вакансий Бариста предполагают заработную ставку в час в разы меньше, чем Старбакс)
- В большинстве предыдущих заведений общественного питания сотрудники вправе забирать себе дополнительный заработок в виде «чаевых», в Старбаксе же данный момент исключен. Однако, это связано с тем, что Старбакс придерживается прозрачности в экономической сфере
- Также, в большинстве заведений имеется дополнительный заработок в виде процента с активных продаж. В Старбаксе же заработная ставка фиксирована. На наш вопрос о том, удавалось ли на предыдущем месте работы с подобным условием заработать больше, чем в Старбаксе, сотрудники отвечали, что данные случаи были крайне редки
- Все отметили, что таких поощрений, как ДМС, льготы от партнеров, возможность перевода в другой город или страну с сохранением

рабочего места, корпоративный портал, посещение других городов и стран на базе проекта, бонусы в виде ежемесячной пачки кофе на других предприятиях не предоставлялись.

В подтверждение вышеотмеченным замечаниям хотелось отметить, что уровень текучести кадров высокий, как и во всей сфере предприятий общественного питания, но в сравнение друг с другом, в Старбаксе он значительно снижен.

2.2 Практическое исследование мотивации персонала сети кофеен «Starbucks»

При исследовании мотивации сотрудников кофейни хотелось бы вновь обратиться к Фредерику Херцбергу, конкретнее – к его двухфакторной теории мотивации. Ф. Херцберг провел эксперимент, который позволил выяснить, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе. Согласно этой теории, на рабочем месте, наряду с определёнными факторами, которые вызывают удовлетворение от работы, в то же время, существует отдельный набор факторов, который вызывает неудовлетворённость от работы. В связи с чем, именно тест Херцберга мы выбрали для исследования значимых факторов мотивации среди сотрудников кофейни Старбакс.

Используя тест Херцберга, можно определить структуру мотивации и выделить превалирующим факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые нужно распределить между двумя вариантами ответа (5:0; 4:1; 3:2; 2:3; 1:4; 0:5). По

окончании опроса нужно просуммировать баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами.

Результаты теста нагляднее изображать в виде диаграммы. Они представлены на рис. 4. Нужно распределить перечисленные мотивы по группам гигиенических (внешних) факторов и мотиваторов с обоснованием выбора. Нужно определить, факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для опрашиваемых более важными в трудовой деятельности.

- А – финансовые мотивы (внешние) – гигиенический фактор
- Б – общественное признание (внешние) – гигиенический фактор
- В – ответственность работы (внутренние) – мотиватор
- Г – отношение с руководством (внешние) – гигиенический фактор
- Д – карьера, продвижение по службе (внутренние) – мотиватор
- Е – достижение личного успеха (внутренние) – мотиватор
- Ж – содержание работы (внутренние) – мотиватор
- З – сотрудничество в коллективе (внешние) – гигиенический фактор



Рис. 4 Значимый фактор мотивации

В тестировании приняло участие 26 сотрудников кофеен «Starbucks» в ТРЦ «Гринвич» и СТЦ «Мега». Среди них мужчин 16%, женщин 84%.

Большая часть тестируемых находится в возрасте до 30 лет. Имеют трудовой стаж до 1 года – 7 человек, до 5 лет – 12 человек, до 10 лет – 6 человек, свыше 10 лет – 1 человек.

По результатам тестирования большая часть опрошиваемых привержена финансовым мотивам (9 человек), примерно на том же уровне держится фактор общественного признания, его придерживаются 8 сотрудников. На следующем месте является такой фактор, как личный успех, его придерживаются 4 человека. Возможность карьерного роста первостепенно важна для 3 сотрудников. А самые незначительные

результаты показали такие факторы, как сотрудничество в коллективе (0), что вызывает недоумение. Так же не самыми решающими факторами являются ответственность работы, отношения с руководством и содержание работы, этих факторов везде придерживаются по 1 сотруднику.

Таким образом, по результатам тестирования Херцберга решающим мотивирующим фактором для сотрудников являются гигиенические факторы.

С целью изучения удовлетворенности сотрудников в настоящий момент их работой в организации и условиями труда, было решено разработать и провести опрос в форме анкетирования.

По результатам опроса выяснилось, что большинство респондентов удовлетворены большинством аспектов своей работы и условиями труда.

Удовлетворенность предприятием – все 26 человек ответили «Полностью удовлетворен»

Удовлетворенность физическими условиями – 3 человека отметили «полностью удовлетворен», 10 – «в целом, все устраивает», 13 - «не плохо, но и не хорошо».

Удовлетворенность работой – 4 сотрудника выбрали «полностью удовлетворен», 9 – «в целом, удовлетворен», тогда как 5 – «не плохо, но и не хорошо».

Удовлетворенность длительностью рабочего дня – 3 человека выбрали «полностью удовлетворен», 18 – «в целом, удовлетворен», 5 – «не плохо, но и не хорошо».

Удовлетворенность месторасположением склада – 16 человек отметили «полностью удовлетворен» и 10 – «в целом, удовлетворен»

Удовлетворенность служебным транспортом – 4 выбрали ответ «полностью удовлетворен», 9 – «в целом, удовлетворен», 3 – «не удовлетворен»

Удовлетворенность заработной платой в сравнение с другими предприятиями общественного питания – 18 человек отметили «полностью удовлетворен» и 8 – «в целом, удовлетворен»

Удовлетворенность организацией питания – 6 человек оценили удовлетворенность данным факторов на 5 баллов – «полностью удовлетворен», 16 человек на «4» - «В целом, удовлетворен» и 4 на «3» - «не плохо, но и не хорошо».

Удовлетворенность возможностями продвижения – 20 человек оценили данный фактор на «5» и 6 – на «4». Негативных результатов не получили

Удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности – 18 сотрудников оценили данный фактор на «5» и 8 – на «4».

Удовлетворенность техническим оснащением склада – все сотрудники оценили данный фактор на 4 и 5 баллов.

Удовлетворенность графиком работы – 17 сотрудников оценили данный фактор на «5» и 9 – на «4».

80-90% респондентов отметили, что удовлетворены такими факторами, как удовлетворение заработной платой, возможностями продвижения и использованием своих способностей и опыта.

40% высказали неудовлетворенность такими критериями, как удовлетворенность доставкой сотрудников на автотранспорте, организацией питания и физическими условиями.

В случае неудовлетворенности, мы попросили указать, чем именно и получили следующие ответы:

Неудовлетворенность доставкой сотрудников на автотранспорте – отметили, что автотранспорт заказывается у частной компании, которая может не отправлять машину несколько часов. Были случаи, когда сотрудники, отработав смену в 24:00 уезжали только в 2:00 часа ночи.

Организацией питания – отметили, что нет подходящего места для питания на перерыве, особенно в часы пик.

Физическими условиями – очень многие жалуются на шум от самого торгового центра, недостаточной работы кондиционеров.

Длительностью рабочего дня – иногда сотрудники работают дольше заявленных часов или возникает необходимость подменить коллегу.

Подводя результаты, хочется отметить, что сотрудники любят и ценят свою работу, что доказывает не только анкетирование, но и относительно невысокий уровень текучести кадров. Однако из-за того, что кофейня находится в самом шумном торгово-развлекательном центре города, то имеются последствия неудовлетворенностью физическими условиями и у некоторых расположением склада (далеко от кофейни). Отсюда возникают следующие рекомендации:

- 1) Замена компании служебного автотранспорта на другую, более пунктуальную либо поиск иного способа доставки сотрудников. К примеру, заведение собственного служебного транспорта компании или предоставление сотрудникам выбора способа добраться до дома, возмещающая финансовые средства для них
- 2) Обеспечение дополнительного, изолированного места для сотрудников в обеденное время. В большинстве торговых центрах

имеются служебные помещения для сотрудников, где находится полноценная кухня.

- 3) Установка собственных кондиционеров в кофейню, позволяющих контролировать температуру помещения. Также, изоляция кофейни от шумов торгового центра посредством шумоизолирующих перегородок и дверей

3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА НА ТЕМУ «МОТИВАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНОЕ СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»

- 3.1 Разработка лекционного занятия на тему «Мотивация как эффективное средство повышения производительности труда»

Тема занятия: Мотивация как эффективное средство повышения производительности труда

Тип занятия: Лекция с мультимедийными элементами
Задачи занятия:

- 1) Обучающая: ознакомить с новым материалом, объяснить трудные моменты и сформировать общее понятие теорий мотивации
- 2) Развивающая: развить у студентов умение анализировать и находить подход к персоналу с применением эффективного способа мотивирования
- 3) Воспитательная: профессиональная ориентация студентов

Оборудование на занятии: ноутбук и проектор для демонстрации основных моментов лекции

Основные этапы занятия:

№ этапа	Этапы занятия	Время, мин.	Содержание	Методы	Метод. указания
1	Организационный момент	5	Приветствие, переключка		Отметить присутствующих
2	Актуализация	5	Тема лекции: «Мотивация как вид стимулирования персонала»	Объяснение	
3	Основная часть	70	Изложение материала лекции	Лекция с использованием мультимедиа	Основные моменты лекции фиксируются в тетрадь
4	Выводы	10	Кратко обобщить изложенный материал, поблагодарить за внимание, предложить задать вопросы по изученной теме	Объяснение	Записать домашнее задание

План лекции:

1. Основные понятия мотивации
2. Значение и роль мотивации на современных предприятиях
3. Виды мотивации персонала

4. Функции мотивирования
5. Развитие концепции мотивации разными школами управления
6. Основные методики мотивации: теории Херцберга, Тейлора, Маслоу и Маккеланда
7. Принципы разработки эффективной методики мотивации

Точного или однозначного определения термина «мотивация» нет. Однако само слово в переводе с итальянского «*moveo*» означает действие, движение. Впервые данный термин употребил в своей работе А. Шопенгауэр «Четыре принципа достаточной причины».

В социологическом словаре понятие «мотивация» рассматривается как:

1. Осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их предполагаемых итогов и формирования на данной базе мотивов.
2. Относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта.

Экономический словарь трактует понятие «мотивация», как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения.

По мнению Уткина Э. А., «мотивация — это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации». Зайцев Г. Г. дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация — это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности». Представляет интерес подход к определению

мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что «мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности». В представленных определениях российских исследователей мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельностью и направленностью. В свою очередь зарубежные исследователи Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури под мотивацией считали «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации. Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению научной дефиниции «мотивация», можно констатировать: определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются функциональные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны — побуждение, навязанное извне, а с другой стороны — самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников — значит затронуть их значимые интересы, актуализированные потребности в чем-либо.

Мотивация сотрудников в организации занимает одно из главных мест в системе управления персоналом, так как именно она выступает конкретной причиной их поведения. Создание условий на ориентацию работников на достижение целей организации, объединение интересов каждого работника и организации в целом - главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда, повышение уровня образования и квалификации, социальных и других ожиданий работников усиливает значение мотивации как функции менеджмента, и одновременно усложняет содержание этого вида управленческой деятельности.

В настоящее время для эффективной деятельности организации требуются квалифицированные, инициативные и ответственные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой и личностной самореализации индивиды. Такие качества в современных условиях очевидно трудно обеспечить при помощи существующих традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов

Функции мотивации:

1) Побуждение к действию.

Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

2) Направление деятельности.

Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, голодный человек может сделать выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, испытывающий чувство одиночества, может выбирать между разными друзьями или разными компаниями. Работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее - они представляют собой некоторые выборы, которые

направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

3) Контроль и поддержание поведения.

Они направлены на достижение цели и выражаются в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.

Условно мотивацию персонала подразделяют на две формы: материальную и нематериальную. Давайте рассмотрим и проанализируем каждую из них.

Материальная мотивация - это один из самых популярных видов увеличения работоспособности сотрудников в организации. Разумный и грамотный подход к оплате труда увеличивает его производительность. Экономическую (или материальную) мотивацию подразделяют на две категории: денежная и не-денежная.

К денежному стимулированию можно отнести:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;

- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);

- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);

- компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта;

- пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию.

Не-денежная разновидность экономического стимулирования включает в себя:

- наличие добровольного медицинского страхования за счет организации

- бесплатные или частично оплаченные путевки для сотрудников на базы отдыха, санатории и т.п.;

- льготные условия приобретения продукции организации и ее партнеров;

- вознаграждения при смене рабочего места;

- улучшение условий труда и материально-технического оснащения;

- гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;

- сокращенный трудовой день или неделя;

- бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр;

- выделение денежных средств на корпоративные мероприятия компании;

Видов нематериальной мотивации намного больше. К ним относятся:

- Похвала от администрации организации. Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, служащие стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма поощрения добросовестных работников.

- Продвижение по службе. Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива и о командной работе придется забыть.

- Повышение квалификации за счет организации. Обучение повысит профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого сотрудника.

- Создание дружественной, теплой атмосферы. Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами.

- Создание имиджа фирмы и забота о нем. Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней. А значит, это является отличной мотивацией.

- Организация совместного досуга. Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея, выставки способны сплотить весь коллектив, а каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает.

- Наличие обратной связи – прекрасная мотивация служащих. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всем предприятии.

Разработка современной концепции мотивации началась с открытий школы человеческих отношений, хотя модели мотивации они не создали, но их вывод о важности социального взаимодействия и группового поведения позволил пересмотреть важность экономических стимулов к труду. Это ознаменовало рождение концепции социального человека. Школа поведенческих наук и подход к работникам с позиции человеческих ресурсов явились дальнейшим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». Они предложили концепцию «целостного человека», в соответствии с которой рычагом повышения производительности труда подчиненных является отношение к ним со стороны менеджеров как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам. Концепция человеческих ресурсов – фундамент современных подходов к мотивации работников.

Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления. Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию. Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы

удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность. Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

Принято считать, что современные мотивационные методики базируются на четырех теориях. Эти теории принадлежат таким авторам как Герцберг, Тейлор, Маккеланд, Маслоу.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две категории потребностей: гигиенические (внешние) и мотивирующие (внутренние) факторы. Внешние (гигиенические) факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа и предполагают создание комфортных условий труда, а внутренние (мотивирующие) связаны с характером работы и возникновением у служащего удовлетворения от работы в организации. Следует также отметить, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Классическая теория Тейлора:

Первым представителем содержательного подхода к мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал Ф. Тейлор. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно зарабатывать деньги.

Исходя из этого, он разработал научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ (квоты), ориентированных на наиболее сильных, а главное сноровистых работников. При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что и давало им возможность более полно удовлетворять

свои потребности. В то же время, невыполнение задания влекло за собой увольнение или оплату по пониженным расценкам, что заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Отсюда можно сделать вывод, что Тейлор советует использовать для стимулирования подчиненных их инстинкты и желания удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы как:

- оплату в зависимости от выработки или времени работы;
- давление;
- установление минимальных норм выработки;
- четкие правила выполнения функциональных обязанностей.

Дэвид МакКлелланд разделял все потребности на три большие группы. К ним относятся потребности во власти, потребности в успехе и потребности в причастности. Потребности во власти являются наиболее приоритетными. Они обуславливаются обучением человека и его жизненным опытом и состоят в том, что человек тяготеет к контролю над действиями других людей как к способу оказывать на них существенное воздействие.

Потребности в успехе удовлетворяются только тогда, когда начатая работа успешно доведена до конца. Люди, стремящиеся к успеху, ставят перед собой задачи повышенной сложности и желают получить отзывы о проделанной ими работе и своей деятельности вообще. Например, у руководителя организации желание достичь успеха может проявляться в инициативе, стремлении к оправданному риску. В том случае, если он боится потерпеть неудачу, он будет стараться не принимать участие в такой деятельности, где нужно быть инициативным и брать на себя ответственность. Такой человек будет стремиться к сведению к минимуму вероятности того, что его имиджу будет нанесён ущерб.

Потребности в причастности также называют партисипативными потребностями или потребностями в соучастии. Они могут выражаться в стремлениях к культурным, интеллигентным и дружественным отношениям с окружающими людьми. Но люди с преобладающими потребностями в причастности нередко стремятся не только к тому, чтобы установить с другими людьми хорошие отношения, но и желают найти поддержку и одобрение в глазах значимых и авторитетных для них людей.

Один из важнейших выводов теории МакКлелланда затрагивает непосредственно мотивацию способностей предпринимателя в социуме вообще. Учёный придерживался мнения, что социум с преобладающей мотивацией к достижениям способен породить большое количество активных, предприимчивых и инициативных предпринимателей, которые, в свою очередь, способны ускорить рост экономических показателей этого социума. Предприниматели должны быть готовы брать на себя риски и эта готовность напрямую воздействует на потребности к достижению.

Немаловажно и то, что МакКлелланд задавался также вопросом: как вообще развивается и может развиваться мотивация к высоким достижениям. По его мнению, для этого могут применяться методы гуманистической педагогики, где отношения строятся не по принципу «начальство и подчинённый», а по принципу «учитель и целеустремлённый ученик». Очень важно, во-первых, чтобы родителями и менеджерами устанавливались наиболее высокие стандарты поведения, и чтобы их реагирование было незамедлительным и доброжелательным в тех случаях, когда дети или сотрудники ведут себя соответственно этим высоким стандартам. А во-вторых, результат развития у людей потребности к высоким достижениям должен представлять собой становление самостоятельной и целеустремлённой личности, которая готова к предпринимательской деятельности в любой сфере и настроена на получение высоких результатов.

Резюмируя, можно отметить, что основная часть служащих рада быть в рядах определенной фирмы и дорожит своим статусом. Лидеры стараются приобрести власть, а одиночки работают на личный результат. Если условно разделить сотрудников по трем категориям, легко найти подход к каждому.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей А. Маслоу. Согласно А. Маслоу, человеческие потребности имеют уровни от более простых к более высоким, и стремление к более высоким потребностям (как правило) возможно и возникает только после удовлетворения потребностей более низкого порядка, к примеру в еде и безопасности.

Интересно посмотреть на популярную пирамиду Маслоу сквозь призму потребностей сотрудников. К примеру, зарплата могла бы расположиться на всех уровнях, кроме высшего. Минимальная з/п позволяет купить еду, жилье, одежду (удовлетворить физиологические потребности и потребность в безопасности). Но стоит отметить, что по мере «повышения» потребностей человека значимость финансовой компенсации снижается. А потребность в самоактуализации – достижении профессиональных высот в деле, которым человеку заниматься приятно – и вовсе не зависит от уровня вознаграждения. Скорее, наоборот, высокая зарплата может «запутать» человека, и вместо действительно интересного дела он выберет прибыльное.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на

трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

1. Оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.
2. Определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.
3. Выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.
4. Воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.
5. Оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

Чтобы выбрать эффективный подход к мотивированию персонала руководителю необходимы знания базовых методов мотивации. Подчиненный, вклад которого в общее достижение не заметили или не удостоили вниманием, не захочет проявлять себя в дальнейших задачах. Одобрение со стороны коллег и начальство необходимо каждому: и стажёру, который чувствует дискомфорт и неуверенность в связи с новым коллективом, и строгий карьерист, который под маской ответственности и преданности компании прячет желание услышать похвалу в свой адрес или дополнительный отпуск. Каждый руководитель вынужден разрабатывать

собственную индивидуальную схему мотивации и стимулирования подчиненных сотрудников.

Нельзя утверждать, что есть единое верное правило или единый верный способ мотивации персонала, но существуют принципы разработки того самого эффективного и необходимого метода.

1. Работающей будет мотивация, которая позволит сотруднику почувствовать себя важным и нужным. Такое поощрение вызывает уважение и добрую зависть среди коллег. Однако во всем следует знать меру, в противном случае утрата наград приведет к моральной дисквалификации работника.

2. Непредвиденные единоразовые поощрения работают успешнее системных (ежемесячное начисление премии за качественную работу). К регулярным материальным поощрениям быстро привыкают и считают их частью нормы.

3. Похвала действует лучше наказания.

4. Реакция руководства (положительная или отрицательная) должна быть незамедлительной. Таким образом, подчиненный ощущает себя значимым: начальнику небезразличны его достижения или промахи.

5. Промежуточный результат – тоже результат! Стимулирование работников за маленькие успехи позволит ускорить достижение главной цели.

3.2 Методическая разработка заданий в тестовом виде на проверку знаний

Для закрепления и проверки знаний по теме студентам предложен тест.

Тестирование – это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Тестирование в педагогике выполняет три основные взаимосвязанные функции: диагностическую, обучающую и воспитательную.

При тестировании выявляются как знания, так и незнания учащихся и педагог может определить пробелы в знаниях учащихся по тем или иным вопросам темы.

Закрепление материала – обязательная часть занятия, так как на этом этапе в сознании учащихся происходит обобщение и систематизация информации.

Инструкция: Вам представлен тест, состоящий из 20 заданий. Из них 15 заданий закрытого типа и 5 открытого типа. За задания 1-15 вы можете получить по 1 баллу. За задания 16-20 по 2 балла. На решение теста отводится 40 минут.

В вопросах 1-10 выберите ОДИН верный вариант ответа

1. ПО МНЕНИЮ УТКИНА А.Э. МОТИВАЦИЯ ЭТО

А) мотивация — это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации

Б) мотивация — это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности

В) мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности

Эталон: а

2. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ МОТИВАЦИИ

- А) денежная и не-денежная
- Б) экономическая и моральная
- В) материальная и нематериальная

Эталон: в

3. КТО ВПЕРВЫЕ ИСПОЛЬЗОВАЛ ТЕРМИН «МОТИВАЦИЯ»

- А) Уткина А.Э.
- Б) Шопенгауэр А. В)
- Маклелланд Д.
- Г) Херлиц Д.

Эталон: б

4. КТО ИЗОБРЕЛ ЕДИНЫЙ ВЕРНЫЙ СПОСОБ МОТИВАЦИИ

- А) Уткина А.Э.
- Б) Шопенгауэр А.
- В) Маклелланд Д.
- Г) единого верного способа мотивации не существует

Эталон: г

5. ПАРТИЦИПАТИВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ЭТО

- А) потребность в соучастии
- Б) потребность во власти
- В) потребность в успехе

Эталон: а

6. КТО НЕ ПРИДЕРЖИВАЛСЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ ТЕОРИИ
МЕТОДИКИ МОТИВАЦИИ

А) Маслоу

Б) Маклелланд

В) Тейлор

Г) Герцберг

Эталон: в

7. ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ПРИНАДЛЕЖИТ

А) Маслоу

Б) Маклелланд

В) Тейлор

Г) Герцберг

Эталон: г

8. КТО РАЗРАБОТАЛ СИСТЕМУ НОРМ РАСХОДОВАНИЯ
РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ НА КАЖДЫЙ ВИД РАБОТ

А) Маслоу

Б) Маклелланд

В) Тейлор

Г) Герцберг

Эталон: в

9. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ПУТЕМ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ 5
УРОВНЕЙ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРИНАДЛЕЖИТ

А) Маслоу

Б) Маклелланд

В) Тейлор

Г) Герцберг

Эталон: а

10. КОМУ ПРИНАДЛЕЖИТ ИДЕЯ ДЕЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ
НА

3 КАТЕГОРИИ И ПОДБОРА ПОДХОДА К НИМ

А) Маслоу

Б) Маклелланд

В) Тейлор

Г) Герцберг

Эталон: б

В вопросах 11-13 установите верное соответствие

11. Установите соответствия между потребностями и их
возможными мотиваторами

Потребности	Возможные мотиваторы
1) Физиологические	А. Приобретение знаний (обучение за счет компании), завоевание авторитета, лидерства (продвижение по карьерной лестнице), известность
2) Безопасность	Б. Свобода творчества (выбор средств и методов стоящих перед сотрудниками задач), свобода принятия решений (постановка задач, делегирование обязанностей)
3) Социальные	В. Минимальный уровень заработной платы

4) Признание	Г. Средняя заработная плата, страховой медицинский полис, отчисления в пенсионный фонд, соцпакет
5) Самоактуализация	Д. Участие в групповой работе (тренинги командообразования), внимание со стороны руководства (мотивационные беседы, коучинг, хорошие отношения с руководителем), хорошие отношения в коллективе

Эталон: 1-В, 2-Г, 3-Д, 4-А, 5-Б

12. Установите верное значение каждой из концепций

Теория	Значение
1) Содержательная	А. Объясняют, как люди ведут себя, чтобы
	удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность

2) Процессуальная	Б. Акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию
3) Подкрепления	В. Концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения

Эталон: 1-Б, 2-А, 3-В

13. Установите значения для мотивирующих и гигиенических факторов в соответствии с двухфакторной теорией

1) Гигиенические факторы	А. Условия работы
	Б. Успех
	В. Возможность творческого и профессионального роста
2) Мотивирующие факторы	Г. Заработная плата
	Д. Продвижение по службе
	Е. Политика организации и руководства

	Ж. Степень непосредственного контроля за работой
--	--------------------------------------------------------

Эталон: 1-АГЕЖ, 2-БВД

В вопросах 14-15 выберите НЕСКОЛЬКО вариантов ответа

14. К ЭКОНОМИЧЕСКИМ ДЕНЕЖНЫМ СПОСОБОМ
МОТИВИРОВАНИЯ ОТНОСЯТСЯ

А) выделение финансовых средств для проведения корпоративного мероприятия

Б) дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада

В) повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;

Г) денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);

Д) наличие добровольного медицинского страхования за счет организации

Е) бесплатные или частично оплаченные путевки для сотрудников на базы отдыха, санатории и т.п.;

Ж) льготные условия приобретения продукции организации и ее партнеров;

З) улучшение условий труда и материально-технического оснащения;

Эталон: БВГ

15. К ЭКОНОМИЧЕСКИМ НЕДЕНЕЖНЫМ СПОСОБОМ
СТИМУЛИРОВАНИЯ ОТНОСЯТСЯ

А) выделение финансовых средств для проведения корпоративного мероприятия

Б) дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада

В) повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;

Г) денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);

Д) наличие добровольного медицинского страхования за счет организации

Е) бесплатные или частично оплаченные путевки для сотрудников на базы отдыха, санатории и т.п.;

Ж) льготные условия приобретения продукции организации и ее партнеров;

З) улучшение условий труда и материально-технического оснащения;

Эталон: АДЕЖЗ

В заданиях 16-18 вставьте недостающие фразы

16. ПОТРЕБНОСТЬ В _____
УДОВЛЕТВОРЕНА

ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА НАЧАТОЕ ДЕЛО ДОВЕДЕНО ДО КОНЦА

Эталон: Успехе

17. НЕВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЙ ВЛЕКЛО ЗА СОБОЙ
УВОЛЬНЕНИЕ ИЛИ ОПЛАТУ ТРУДА ПО _____
РАСЦЕНКАМ, ЧТО ЗАСТАВЛЯЛО ЛЮДЕЙ РАБОТАТЬ НА
ПРЕДЕЛЕ

СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Эталон: Заниженным

18. АВТОР СОВЕТУЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ ИХ _____ И
ЖЕЛАНИЯ

УДОВЛЕТВОРИТЬ ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Эталон: Инстинкты

В вопросах 19-20 необходимо дать открытый ответ

19. КАКИЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ
В

СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

А) _____

Б) _____

В) _____

Эталон: содержательные концепции, процессуальные концепции,
концепция поддержания

20. НАПИШИТЕ ФУНКЦИИ МОТИВАЦИИ

А) _____

Б) _____

В) _____

Эталон: Побуждение к деятельности; Направление деятельности;

Контроль и поддержания поведения

Критерии оценивания.

В вопросах закрытого типа (1-10) при выборе верного ответа начисляется 2 балла.

В вопросах с установкой соответствий (11-13) при выборе полностью верного ответа начисляется 7 баллов, с одной ошибкой – 5 баллов

В вопросах с выбором нескольких вариантов ответа (14-15) при выборе всех верных вариантов ответа начисляется 7 баллов, с одной ошибкой – 5 баллов, с двумя ошибками – 3 балла, с тремя ошибками – 2 балла.

В вопросах открытого типа (19-20) при наличии верного ответа начисляется 10 баллов, с одной ошибкой – 7 баллов, с одним правильным ответом – 3 балла.

Максимальное количество баллов – 75

65-75 баллов оценка «отлично»

50-65 баллов оценка «хорошо»

28-50 баллов оценка «удовлетворительно»

Ниже 28 баллов оценка «неудовлетворительно»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В XXI веке сфера общественного питания становится одной из крупнейших и динамичных отраслей экономики в мире, в том числе в России. Высокие темпы его развития оказывают влияние на различные секторы экономики, что способствует формированию собственной ресторанной индустрии. Но развитие любого бизнеса невозможно без правильной работы с персоналом, в том числе, без эффективной его мотивации.

Мотивация – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Но для правильной работы нужно выявить и определить эффективные средства и способы мотивации. Именно поэтому в данной работе выявлена специфика мотивации персонала, проанализирована программа мотивации в международной сети кофеен «Starbucks», проведены исследования среди сотрудников кофеен двух филиалов – ТРЦ «Гринвич» и СТЦ «Мега». По результатам исследования выяснилось, что наиболее значимыми факторами мотивации среди сотрудников выступают такие, как финансовые мотивы и общественное признание. Они относятся к гигиеническим факторам. По Херцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Также, проведено исследование с целью выявить удовлетворенность сотрудников условиями труда. И несмотря на то, что большинством факторов сотрудники в полной мере удовлетворены, были найдены проблемы, которые необходимо устранить или скорректировать. В следствие чего, были разработаны рекомендации, применимы в первую очередь к кофейне «Starbucks» г. Екатеринбург. Именно в рекомендациях заключается практическая значимость исследования.

Также в данной работе представлена методическая разработка в тестовой форме по теме: «Мотивация как эффективное средство повышения производительности труда». В системе современного образования тестовые задания являются эффективным методом проверки знаний обучающихся. К преимуществам тестовых заданий можно отнести простоту реализации и равенство условий его прохождения.

В заключение стоит отметить, что изучение и применение эффективных средств мотивации персонала должно быть одной из ключевых задач в сфере экономического образования и управления. Необходим комплексный подход в решении задач, стоящих перед мотивацией персонала в сфере услуг. Для этого необходимо продолжать исследования этой темы, одним из источников информации для них может послужить это бакалаврская работа, а также применение их на практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Аблязов Р. С. Мотивационная модель трудового поведения работника // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. №4.

2. Адизес А. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем [Электронный ресурс] // Путь воина. Менеджерами не рождаются, менеджерами становятся. Режим доступа: <http://baguzin.ru/wp>
3. Барков С. А., Зубков В. И. Социология организаций: Учебник для бакалавров экономических специальностей / С. А. Барков, В. И. Зубков // М.: Юрайт, 2015. 395 с.
4. Барышева А., Киктева Е. Мотивация: Учебник / А. Барышева, Е. Киктева // Санкт-Петербург: Питер, 2014. 208 с.
5. Башкатова Ю. И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. 2014. №6.
6. Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учебное пособие / Л. Ф. Беликова // Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос.гос. проф. –пед. ун-т», 2007. 185 с.
7. Большой толковой социологический словарь [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.gufo.me
8. Волков Ю. Г. Социологический диагноз как аналитический конструкт // Социологические исследования. 2015. No 3. 65 с.
9. Волков Ю. Г. Сценарное мышление в социологической диагностике // Социологические исследования. 2016. No 10. 63 с.
10. Волков Ю. Социальная диагностика и социологическая экспертиза: Учебное пособие / Ю. Волков // Москва: КноРус, 2015. 240 с.
11. Херцберг Ф. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2007.- С. 178.

12. Глоссарий. Психологический словарь [Электронный ресурс] // Режим доступа: psychologies.ru
13. Епишкин И. Е. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / И. Е. Епишкин // Москва: МИИТ, 2013. 157 с.
14. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие / М. А. Жукова // Москва: Кнорус, 2010. 380 с.
15. Зайцев Г. Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 250 с.
16. Ильин Е. П. Мотивация и чувства.- СПб: Питер, 2011. 417 с.
17. Информационно-учебный центр «СерчИнформ». [Электронный ресурс] // Мотивация персонала с помощью DLP-системы. Режим доступа: searchinform.ru
18. Каландаров К.Х. Экологическое сознание: сущность и способы формирования / К. Х. Каландаров. Москва: Социс. 2014. 280 с.
19. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева // Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 524 с.
20. Кузин М. В. К вопросу о параметрической диагностике социальных объектов в практике управления // Социологические исследования. 2011. No7. 58 с.
21. Кусков А.С. Социально-экономическая реальность и политическая власть: Монография / А. С. Кусков. Ставрополь: ИСПИРАН, 2004. С. 144-150.
22. Леонтьев А.А. Деятельность, сознание, личность. / А. А. Леонтьев. М.: Смысл, 2011. 424 с.

23. Лобачев З. Д. Социально-психологическая диагностика и аттестация персонала предприятия в условиях совершенствования кадровой политики: Учебник / З. Д. Лобачев // Москва: Лаборатория книги, 2010. 117 с.
24. Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права: Трудовой кодекс, статья 8 // Федеральный закон от 30.06.2006 N 90-ФЗ
25. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие / Н. А. Лукьянова // Томск: Томского политехнического университета, 2011. 106 с.
26. МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд. СПб.: Питер, 2007. 386 с.
27. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. СПб.: Евразия, 2013. 520 с.
28. Медведев С. Практический форум. [Электронный ресурс] // Что заставляет людей действовать. Режим доступа: legkopolozno.ru
29. Мескон М. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. / М. Мескон. М.: «И. Д. Вильямс», 2008. 370 с.
30. Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян и др. // Москва: Альфа- М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 272 с.
31. Мотивация персонала в организации. Методы управления [Электронный ресурс] // Nnre.ru библиотека. Режим доступа: nnre.ru
32. Николаев А. А. Социология управления: Учебное пособие / А. А. Николаев. 2-е изд., перераб. и доп. // Москва: КНОРУС, 2016. 266 с. (Бакалавриат).

33. Пономарёва И. Диагностика мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. No 3. С. 34-41.
34. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. М.: ИНФРА-М, 2016. 538 с.
35. Сергеев, А. М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. Образования, 4-е изд.- М.: «Академия», 2012. 380 с.
36. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. С. 58.
37. Теории мотивации сотрудников. Энциклопедия практической психологии. [Электронный ресурс] // Режим доступа: psychologys.ru 38. Уланов К.Ю. Генератор клиентов / К. Ю. Уланов. М.: ЭКСМО, 2019. 412 с.
39. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник. / Э. А. Уткин. М.: ЭКМОС, 2007. 390 с.
40. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. М.: Смысл, 2013. 270 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тест Херцберга на выявление наиболее значимого фактора мотивации

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в тесте. Результаты теста доступны только организаторам исследования и будут представлены в обобщенном виде. Третьим лицам информация будет недоступна.

Тест разработан с целью исследования значимых факторов мотивации для выпускной квалификационной работы.

Заранее благодарим за участие!

Перед вами представлено 28 ситуаций - вопросов с двумя вариантами ответов.

Оцените, пожалуйста, насколько в указанных ниже ситуациях Вам подходит каждая из двух предложенных альтернатив. Сумма оценок за оба утверждения должна быть равна 5. Рядом с каждой буквой, обозначающей одну из альтернатив, поставьте соответствующую цифру.

Варианты ответов: 5-0; 4-1; 3-2; 2-3; 1-4; 0-5.

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но серой и незаметной, и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но не денежным даже в перспективе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа. (Б) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор – остаться в подчинении человека, с которым сложились велико- лепные отношения, и продолжить

выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа. (В) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов.

Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Д) Для любого главное – получить повышение в должности.

(А) Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.

4. Человек стоит перед выбором – получить общественное признание, выполнив работу ему неинтересную и пустую, или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Б) Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

(Ж) Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с

которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(З) Главное для человека – коллектив, в котором он работает.

(Ж) Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения. (А) Лучший стимул в работе – хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа. (А) Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Для любого предпочтительна ответственная работа.

(Б) Для каждого человека в работе главное – общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

- (Б) Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.
- (З) Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (Ж) Человеку предпочтительно делать содержательную работу.
- (А) Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не интересную для него. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

- (А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.
- (Е) Более ценно быть успешным в работе.

12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

(З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

(В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Важнее выполнять ответственную работу.

(Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:

(Е) Важнее всего чувство успеха в работе.

(Б) Важнее всего общественное признание.

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

(З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.

(Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

(В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.

(Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

(Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством. (Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

(Д) Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.

(Е) Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации – достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

(Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

(Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

20. Что лучше – получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

(Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.

(Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

21. Что более важно для работника – продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

(Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

(Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника – иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо зна- комыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

(З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

(А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее – иметь высокую ответственность за порученное дело без общественного при- знания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

(В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания. (Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

(Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повы шение по должности в будущем. (Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших заслуг.

25. Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

(З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.

(Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

26. Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.

(Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая новые, более интересные задачи. (Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника – иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:

(З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

(Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Ключ к тесту Ф. Херцберга

1	А Б	10	Ж А	19	Е Г
2	Г В	11	А Е	20	Г Д
3	Д А	12	З В	21	Ж Д
4	Б Ж	13	В Д	22	З А
5	З Ж	14	Е Б	23	В Е
6	В А	15	З Г	24	Б Д
7	Г А	16	В Ж	25	З Д
8	В Б	17	Г Б	26	Е Ж
9	Б З	18	Д Е	27	З Е

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Опрос в виде анкетирования на выявление удовлетворенности персонала условиями труда

Уважаемые респонденты! Просим Вас принять участие в опросе на выявление степени удовлетворенности работой в кофейне «Starbucks». Анкета анонимная, результаты будут доступны только проводящим

исследования и не будут доступны для третьих лиц. Просим Вас быть предельно честными и не задерживаться долго на каждом пункте.

Вам представлено 14 утверждений, каждое из которых необходимо оценить в зависимости от Вашей удовлетворенности данным условием. Заранее благодарим за содействие!

№	Утверждение	Полностью удовлетворен	В целом, удовлетворен	Не плохо, но и не хорошо	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
1	Ваша удовлетворенность Предприятием, в котором Вы работаете	5	4	3	2	1
2	Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	5	4	3	2	1
3	Ваша удовлетворенность работой	5	4	3	2	1
4	Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня					
5	Ваша удовлетворенность месторасположением склада	5	4	3	2	1
6	Ваша удовлетворенность доставкой на работу	5	4	3	2	1
	автотранспортом Предприятия					

7	Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	5	4	3	2	1
7	Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях.	5	4	3	2	1
8	Ваша удовлетворенность организацией питания на рабочем месте.	5	4	3	2	1
9	Ваша удовлетворенность возможностями продвижения	5	4	3	2	1
10	Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности	5	4	3	2	1
11	Ваша удовлетворенность техническим оснащением склада.	5	4	3	2	1
12	Ваша удовлетворенность графиком работы					