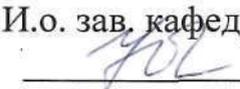


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет международных отношений  
Кафедра международного бизнеса и туризма  
Направление подготовки 43.03.02 – Туризм

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
И.о. зав. кафедрой  
 В.В. Ульянова  
« 15 » июня 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Особенности мотивации персонала предприятий социально-культурного сервиса и туризма в условиях пандемии

Исполнитель  
студент группы 834-об



А.Р. Мусиенко

Руководитель  
доцент, к.пед.н.



В.В. Ульянова

Нормоконтроль  
инженер



О.В. Шпак

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет международных отношений

Кафедра международного бизнеса и туризма

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой

В. В. Ульянова

подпись

«31» 03 2022 г

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Мусиенко Анастасии Руслановны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Особенности мотивации персонала предприятий социально-культурного сервиса и туризма в условиях пандемии (утверждена приказом от 31.03.2022 № 643-У2)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 10.06.2022

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: научные труды отечественных и зарубежных авторов; материалы официальных сайтов; статистические сборники

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические аспекты системы мотивации персонала предприятий сферы услуг. Анализ системы мотивации персонала в условиях пандемии на примере гостиничного и ресторанного предприятий; Исследование особенностей мотивации сотрудников предприятий сферы услуг на примере гостиницы «HOSTEL 24»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 4 таблицы, 20 рисунков

6. Дата выдачи задания 01.04.2022

Руководитель выпускной квалификационной работы: Ульянова Валентина Владимировна, доцент, к.пед.н.

(фамилия, имя, отчество, должность, , ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 01.04.2022  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 77 с., 4 таблицы, 20 рисунков, 31 источник

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЙ СЕРВИС И ТУРИЗМ, МОТИВАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, ПАНДЕМИЯ, ИССЛЕДОВАНИЕ, РЕКОМЕНДАЦИИ, МЕРОПРИЯТИЯ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении были поставлены цели и задачи исследования, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе анализируется понятие мотивации персонала, рассматриваются особенности мотивации в управлении персоналом на предприятиях.

Во второй части работы проанализированы особенности системы мотивации на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма в Благовещенске в период пандемии.

В третьей главе проанализирована степень удовлетворенности или неудовлетворенности персонала трудом и проанализирована степень сформированности групповой мотивации.

Исходя из проведенных анализов разработан тренинг для исследуемой организации, направленный на повышение уровня мотивации персонала, и также рекомендована экономическая мера повышения эффективности работы персонала.

В данном исследовании используются такие методы познания как метод системного анализа и исследования операций, статистические методы, метод сравнений и аналогий, метод обобщений.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала предприятий сферы услуг	8
1.1 Понятие мотивации персонала, виды и структура	8
1.2 Основные методы и формы мотивации труда на предприятиях сферы услуг	12
1.3 Роль и значение мотивации в управлении персоналом	14
2 Анализ системы мотивации персонала в условиях пандемии на примере гостиничного и ресторанного предприятий	19
2.1 Особенности профессиональной деятельности персонала предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса	19
2.2 Анализ производственной и корпоративной деятельности исследуемых предприятий в условиях пандемии	22
2.3 Оценка системы управления мотивацией персонала на предприятиях	22
3 Исследование особенностей мотивации сотрудников предприятий сферы услуг на примере гостиницы «HOSTEL 24»	36
3.1 Организация и методы исследования	36
3.2 Анализ и интерпретация результатов исследования	39
3.3 Разработка мероприятий по усовершенствованию системы мотивации персонала	45
Заключение	49
Библиографический список	51
Приложение А Анкета для выявления особенностей мотивации	57
Приложение Б Прейскурант на услуги «Санаторий «Василек»	63
Приложение В Сценарий тренинга	68

## ВВЕДЕНИЕ

Отрасль туризма является неотъемлемой частью жизни общества, которая удовлетворяет различные потребности людей, такие как оздоровление, общение, отдых и досуг.

В нынешнее время туризм является достаточно крупной и значимой экономической отраслью, и поэтому в период пандемии туризм понес одни из самых значительных потерь. Многие организации оказались разорены, люди потеряли рабочие места. Данная отрасль оказалась не готова к таким изменениям, персонал и сами руководители не знали, как действовать в такой ситуации.

Но со временем начали внедряться инновационные методы работы с клиентами, и для реализации этих методов также требуются сотрудники, которые будут замотивированы на эффективную работу. Так как в данной отрасли самым важным ресурсом являются сотрудники, то и требуется усовершенствованная система мотивации.

Главная цель процесса мотивации заключается в поиске наибольшей выгоды от использования имеющихся трудовых ресурсов, из чего следует повышение эффективности и прибыльности деятельности организации.

В современных экономических условиях выделяется определенная особенность управления персоналом, это такая особенность как возрастание значимости и важности личности работника.

Для того, чтобы замотивировать персонал сегодня используют различные методы стимулирования, такие как: финансовые и нефинансовые.

Проблемы мотивирования персонала были раньше и остаются на данный момент наиболее актуальными.

Актуальность данных проблем выражается в том, что при наличии четкой эффективной системы мотивации будет повышаться не только социальная и творческая активность конкретного сотрудника, но и общие результаты деятельности предприятия.

Объект исследования – система мотивации персонала.

Предмет исследования – особенности мотивации персонала предприятий социально-культурного сервиса и туризма в период пандемии.

Цель работы – изучить особенности системы мотивации труда работников социально-культурного сервиса и туризма во время пандемии и разработать рекомендации по ее усовершенствованию.

Задачи исследования:

- рассмотрение теоретических аспектов системы мотивации персонала на предприятиях;

- исследование особенностей системы мотивации персонала предприятий социально-культурного сервиса и туризма;

- проведение маркетингового исследования по изучению особенностей мотивации персонала на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма в период пандемии;

- анализ и представление результатов исследования;

- разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма в условиях пандемии.

Значимость данного исследования заключается в разработке рекомендаций по улучшению мотивации персонала предприятий социально-культурного сервиса и туризма в период пандемии и обусловлена тем, что ее результаты могут быть использованы на предприятиях в качестве дополнительной информации о взаимосвязи мотивации и результативности деятельности организации.

База исследования: гостиница «HOSTEL 24».

В данном исследовании используются такие методы познания как метод системного анализа и исследования операций, статистические методы, метод сравнений и аналогий, метод обобщений, метод психологического анализа.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие мотивации персонала, виды и структура

Так как в данной работе будет рассматриваться непосредственно мотивация персонала следует дать ей определение.

Социологический словарь рассматривает понятие «мотивация» как: осмысление человеком определенной ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их возможных результатов и формирования на данной базе мотивов.

Словарь экономики определяет мотивацию как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности для достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения.

Также термин «мотивации персонала» рассматривали наши соотечественники, к примеру, по мнению Уткина Э. А., «мотивация – это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации».

Зайцев Г. Г. дает определение мотивации следующим образом: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».

Российский исследователь Сагеев А. М считает, что «мотивация» - это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности» [5]

Российские исследователи определяют для мотивации два составных элемента: деятельность и направленность.

Зарубежный исследователь М. Мескон представляет мотивацию как совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим

направлением деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность.

В процессе сравнения отечественных и зарубежных подходов к определению мотивации, можно сделать вывод, что все они сходятся во мнении от том, что мотивация - это функциональные движущие силы, которые определяют поведение живых существ. С одной стороны, это побуждение, которое навязывается извне, с другой стороны это самопобуждение.

Следует уточнить, что поведение человека всегда замотивировано.

Мотивировать сотрудников – значит воздействовать интересующие и значимые для них потребности.

Для практического применения в организации понятие «мотивация» можно определить, как комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Для изучения мотивации персонала нужно рассмотреть существующие виды мотивации.

Таблица 1 – Виды мотивации персонала.

Вид мотивации	Особенности мотивирования
Материальная мотивация	Предусматривает денежное вознаграждение, в качестве услуг и материальных объектов. Применяется в отношении одного работника или группы работников, в отношении всего коллектива предприятия применяется редко, потому что считается малоэффективным методом
Нематериальная мотивация	Работник получает эмоциональную выгоду, такую как: избавление от комплексов, душевный баланс, признание собственных достоинств и др. Можно применять как к одному работнику, так и ко всему персоналу, потому что данный вид мотивации позволяет сформировать хорошие отношения в коллективе

Продолжение таблицы 1

Вид мотивации	Особенности мотивирования
Положительная мотивация	Характеризуется применением положительных стимулов. Является более эффективной, так как сотрудники не чувствуют давления
Отрицательная мотивация	Основана на отрицательных стимулах
Внешняя мотивация	Имеет три подвида: - административная - выполнение работы по приказу с установленными санкциями за нарушение существующих норм; - экономическая - осуществляется через заработную плату, льготы; - статусная - базируется на изменении положения сотрудника на предприятии. Чаще всего это связано с местом в иерархии. Также внешняя мотивация называется стимулированием и с ее помощью активизируется внутренняя мотивация
Внутренняя мотивация	Работник самостоятельно развивает свою мотивацию. При выполнении определенных целей и решении задач работник чувствует моральное удовлетворение. Если работа интересует человека, позволяет самореализовываться, то это уже становится достаточно сильным мотивом

Любая система содержит определенную структуру.

В качестве структуры системы мотивации персонала в организации следует выделяются следующие аспекты, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Составляющие структуры системы мотивации персонала в организации

Составляющие структуры системы мотивации персонала	Характеристика составляющих
Формирование и популяризация культуры предприятия	Системы общих правил, норм и ценностей для всего персонала организации
Наличие системы участия	Право персонала участвовать в жизни организации, решать вопросы капитала, развития организации и сотрудничества
Кадровая политика	Организация мероприятий, с помощью которых будет повышаться квалификация персонала, также будет повышаться мобильность работников в организации с учетом потребностей и профессиональных навыков

Продолжение таблицы 2

Составляющие структуры системы мотивации персонала	Характеристика составляющих
Обслуживание персонала организации	Предоставление сотрудникам различных льгот, услуг и преимуществ, вне зависимости от того, какое положение сотрудник занимает в иерархии предприятия, и не учитывая результаты работников организации
Привлечение работников к принятию решений	Участие персонала в решении рабочих вопросов и учет мнения работников
Работа кружков качества	Объединение работников с аналогичными задачами в группы для совместного выполнения задач
Работа автономных рабочих групп	Группы работников, которые самоорганизуют свою деятельность
Организация рабочего места	Комфортное рабочее место для сотрудников, благодаря которому персонал сможет качественнее выполнять работу
Регулирование рабочего места	Такая организация рабочего времени, которая будет подходить к нуждам работника и предприятия
Информирование работников	Своевременное доведение до работников информации о работе организации
Оценка персонала	Система с помощью которой производится оценивание работников по определенным, заранее установленным критериям.

Также, дополнительными структурными элементами системы мотивации персонала на предприятии являются:

- Система сдвинутого графика работы;
- Премирование временем;
- Оплаты за рационализаторские предложения;
- Формирование и использование имиджа фирмы;
- Наличие ежегодной аттестации персонала;
- Организация ежегодных конкурсов профессионального мастерства;
- неформальное общение в коллективе;
- Использование системы профессионального продвижения и ротации персонала.

Исходя из всего сказанного, можно сделать вывод, что система материального и нематериального стимулирования труда в разных организациях предполагает совокупность мер, которые направлены на

повышение трудовой активности работающих и как следствие — повышение эффективности труда, его качества.

## **1.2 Основные методы и формы мотивации труда на предприятиях сферы услуг**

Основные методы мотивации труда на предприятиях сферы услуг можно объединить в группы. Таким образом можно выделить следующие группы:

- Материальная мотивация сотрудников;
- Нематериальная мотивация персонала.

Для того, чтобы избежать проблему увольнения квалифицированного персонала, мотивация труда на предприятии должна содержать в себе различные методы, в том числе и нематериальные.

В каждой группе можно рассмотреть основные способы мотивации персонала.

Материальная мотивация:

- Система поощрений. Это премии, разные надбавки, бонусы и т. д. Работник понимает, что чем добросовестнее и качественнее он будет исполнять свои обязанности, тем большее вознаграждение за это получит;
- Система штрафов. За плохо сделанную работу по итогам худших результатов, подчиненный наказывается штрафом.

Нематериальная мотивация включает в себя следующие методы:

- Рост по карьерной лестнице. Сотрудник работает лучше остальных для того, чтобы достичь желаемого повышения в должности, из чего следует увеличение заработной платы и повышение статуса;
- Хорошая атмосфера в коллективе. Дружный и организованный коллектив является дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда;
- Значимым аспектом в поиске работы является официальное трудоустройство и полный социальный пакет;

- Организация культурных и спортивных мероприятий. Сплочению коллектива способствуют совместные занятия и культурный отдых;
- Престиж предприятия. Положительные отзывы о компании являются мотивацией для дальнейшего сотрудничества;
- Возможность обучения за счет предприятия. Прохождение обучения за счет предприятия оказывает стимулирующее действие на персонал;
- Похвала от руководителя. Одобряющее слово руководителя на многих действует достаточно положительно. На предприятиях, в целях поднятия уровня мотивации, все еще используют доски почета.

К основным формам мотивации труда на предприятиях сферы услуг относятся:

- Заработная плата;
- Система льгот внутри предприятия: премирование, доплаты за стаж, оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и так далее;
- Моральное поощрение подчиненных;
- Повышение уровня квалификации сотрудников и продвижение по служебной лестнице.

Для организаций именно сферы услуг разработано множество современных способов мотивации персонала, это такие способы как:

- Метод Тома Сойера. Данный метод заключается в том, что дефицитные задачи вызывают интерес у сотрудников за счет того, что отличаются от других задач, это и служит мотиватором к работе;
- Обмен идей на вознаграждение. Суть идеи в том, чтобы сотрудники начали сами предлагать идеи руководству. Идеи могут касаться любых рабочих моментов, и в обмен на свою инициативность сотрудник получает вознаграждение. Это может быть любой подарок (оплата мобильного счета, билет в кино и т.д.);
- Прокачать коллектив. Для того, чтобы коллектив был положительно мотивирован на выполнение работы, можно пригласить специалистов для проведения различных мероприятий, с помощью которых персонал получит

новый опыт, знания и почувствует уверенность, что замотивирует его для эффективной работы;

- Политика «открытых дверей». Этот метод является очень важным на каждом предприятии. Персонал должен чувствовать себя с руководством спокойно, доверительно. Если возникнут проблемы не бояться их обсудить. Данный метод мотивирует сотрудников на работу в такой организации.

Каждый заинтересованный в успешной работе организации руководитель должен понимать важность мотивации деятельности персонала. Также руководство должно учитывать, что сотрудники имеют разные цели и видение работы в организации: одного интересуют только деньги, другого – карьера, третьего – иной аспект. При этом руководству нужно выбрать оптимальный вариант системы мотивации персонала.

В свою очередь, не все предприниматели и руководители имеют опыт по использованию описанных форм и методов мотивации персонала.

Поэтому поиск подходящих путей эффективной мотивации занимает много времени и происходит через метод проб и ошибок.

### **1.3 Роль и значение мотивации в управлении персоналом**

Основной особенностью управления персоналом в настоящее время является возрастающая роль личности работника. Ситуация, которая сложилась в стране, несет как новые возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане её устойчивости.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и амбициозны, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

Важную роль в управлении персоналом играет мотивационная система, которая побуждает сотрудников на успешное выполнение работы.

Мотивация на предприятии играет роль активизатора деятельности персонала, в процессе которой удовлетворяются потребности сотрудников, потребителей и достигаются цели предприятия.

Мотивированный персонал активно и старательно подходит к выполнению работы и поэтому добивается высоких результатов в выполнении рабочих задач, и в этом заключается значение мотивации в управлении персоналом.

В ходе исследования практики управления персоналом происходили изменения о представлениях мотивации работников.

В течении долгого времени существовало мнение о том, что единственный эффективный вид мотивации - материальное вознаграждение, но на практике было установлено, что моральное стимулирование оказывает не менее важное действие на мотивацию персонала.

Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. В дальнейшем были развиты мотивационные теории, направленные на человеческую психологию.

В итоге организации отошли от прежних методов мотивации, их заменили комплексные системы, основой которых послужили теоретические исследования.

Базой данных исследований стали научно доказанные психологические теории, в которых были рассмотрены факторы, которые мотивируют человека к выполнению определенных целей.

С данной точки зрения мотивация является движущей силой, которая обусловлена потребностями и целями человека.

Для достижения целей или удовлетворения потребностей используется мотивация, которая выполняет функцию стимула.

Одной из главных проблем управления персоналом является организация эффективной системы стимулирования. При разработке и внедрении эффективной системы мотивации, предприятия сталкиваются с проблемами.

Данные проблемы можно описать следующим образом:

- Многие сотрудники недостаточно осведомлены о мотивации персонала, в связи с этим считают, что наличие самого рабочего места и является мотивирующим фактором. Поэтому занимая одинаковые должности и получая равную заработную плату некоторые сотрудники могут работать с полной самоотдачей, а другие с нежеланием выполнять самые основные задачи на работе;

- Также ошибкой считается наличие карательной системы мотивации, которая подразумевает, что сотрудника нужно больше ругать за ошибки, а не хвалить за хорошо выполненную работу;

- Не брать в учет ожидания персонала. Данная проблема может появиться, когда начальство решает то, какая должна быть система мотивации в организации, предварительно не узнав, чего хочет персонал, то есть, отсутствует обратная связь;

- Также проблемой является, когда в учет не идут интересы персонала. Когда руководство предприятия хочет замотивировать персонал, используя какое-либо поощрение, то в ход идут способы мотивации, которые в той компании используются для всех и всегда, либо способ удобный самому руководству в данный момент. При этом начальство не задумывается будет ли вообще замотивирован персонал данным способом. Данная проблема опять же вытекает из отсутствия обратной связи;

- Ошибкой считается большой разброс во времени между хорошим выполнением работы и получением за него поощрения. В таком случае у сотрудников теряется ощущение благодарности за хорошо выполненное ими определенное задание, в следствии чего возникает обоснованная критика начальства;

- Отсутствие наблюдения за работой системы мотивации. Систему мотивации на предприятии нужно обязательно контролировать, чтобы она оставалась эффективной. Мониторинг должен присутствовать так как у сотрудников меняются интересы и ожидания, также со временем персонал привыкает к существующей системе мотивации и поэтому система перестает оказывать на него мотивирующий эффект, в связи с этим в систему нужно вносить новшества с учетом мнения сотрудников;

- Ошибкой является отсутствие поддержки системы мотивации. Разработанную систему мотивации нужно поддерживать для ее успешного и эффективного выполнения своей задачи. Поддержка системы является важным этапом в мотивации персонала;

- Важная проблема — это неосведомленность сотрудников о факторах мотивации. Персонал предприятия должен знать на какое поощрение от начальства он может рассчитывать при хорошем выполнении определенной работы;

- Нестабильность системы мотивации.

Данные проблемы в управлении можно решить с помощью организованной системы мотивации. Значение мотивации заключается не только в желании работника заниматься именно этой работой в этой организации, но заключается и в том, чтобы чувствовать себя комфортно как работнику, так и руководству, так как при правильном подходе к мотивации персонала у начальства не возникнут проблемы, которые были перечислены ранее.

Таким образом, такое предприятие будет успешно работать и привлекать новых специалистов.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

Периодический спад мотивации является закономерностью, которая есть у любого персонала, вслед за этим спадом следует и спад эффективности

выполнения работы сотрудниками. Руководство, которое правильно управляет мотивацией сотрудников, способно своевременно заметить данный спад в работе, и определить причины, и способ их устранения, затем принять соответствующие меры по их устранению, тем самым сохранить эффективность труда работников.

Но нужно учитывать, что прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно, для этого руководству нужно изучить потребности своего персонала.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО ПРЕДПРИЯТИЙ

### 2.1 Особенности профессиональной деятельности персонала предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса

Ресторанная и гостиничная услуга значительно отличаются от товара. Понимание природы этой разницы очень важно для выявления объективных показателей качества обслуживания.

Особенности ресторанного и гостиничного обслуживания определяются спецификой и технологиями обслуживания гостей. Технологический процесс оказания ресторанной и гостиничной услуги включает в себя:

- встреча с гостем у входа в гостиницу или ресторан;
- регистрацию, выдача документов и размещение гостя в гостинице/размещение гостя за столом и прием заказа в ресторане;
- обслуживание в номере;
- услуги по предоставлению питания;
- выписка чека, прием платежей, прощание с гостем;
- оформление отъезда, проводы при отъезде.

Все перечисленное не оставляют гостю ничего материально осязаемого, но именно все эти элементы формируют общее впечатление и чувство удовлетворенности, либо чувство гнева за потраченное впустую время и деньги.

Процессы производства и потребления туристских услуг происходят в одно время с момента, когда гость заехал в гостиницу и до того момента, когда он ее покинет, в течение всего этого времени клиент расценивает для себя услугу как итог работы персонала гостиницы или ресторана.

Данные виды услуг реализуются в одном месте – месте, где непосредственно происходит обслуживание, а клиент сам становится частью

данной системы. На протяжении всего туристского цикла предоставления услуги гость контактирует с персоналом гостиницы или кафе, из этого следует, что персонал должен успешно поддерживать контакт с потребителем на протяжении в течении данного времени. Также гость в это время обязан вести себя с учетом определенных правил и норм и следовать им.

Особенностью профессиональной деятельности персонала является неодновременность предоставления услуги.

Неодновременность характеризует гостиничные услуги и услуги питания: в большинстве случаев приготовление блюд проходит в ином месте и в иное время, отличное от процессов сервировки и подачи, которые осуществляются частично в присутствии клиента. Для гостиничного предприятия подобное разделение процессов является необходимостью.

Особенностями гостиничных и ресторанных предприятий являются:

- мгновенное оказание услуг;
- срочный характер решения проблем. Данная особенность является наиболее значимой при выборе гостиницы или ресторана;

Главная особенность гостиничных и ресторанных услуг:

- работа людей и их непосредственное участие в процессе оказания услуг.

Данная особенность вносит в развитие гостиничных и ресторанных сфер услуг такие проблемы как:

- изменчивость качества, неоднородность, и недостаток стандартизации, который из них следует.

Для того, чтобы решить данную проблему, в организациях вводят обязательные стандарты и правила, которые являют собой комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций.

К данным критериям часто относят следующие:

- сотрудник должен ответить на звонок в течении определенного времени (15, 20, 30 секунд);

- время регистрации в гостинице/прием заказа в ресторане. Клиенты не должны стоять в очереди более установленного времени, независимо от количества посетителей. (5,10,15 минут);

- время, которое затрачивается на предоставление определенных услуг;

- внешний вид и наличие униформы;

- знание иностранных языков персоналом обслуживания и т.д.

Работа в сфере гостиничного и ресторанного обслуживания имеет дополнительные особенности:

- работа специалистов разных направлений в одном коллективе. При этом во время оказания услуг требуется объединение и работа нескольких служб и совместных действий работников разных специальностей. Отсюда следует, что от организации совместной работы персонала зависит оперативное решение возникающих у клиента вопросов без вмешательства начальства;

- персонал гостиничных и ресторанных предприятий, должен обладать умением контактирования с клиентами разного материального и социального положения, профессий различных направлений, разной возрастной категории, а также различным темпераментом и состоянием;

Важная особенность работы гостиницы – гостиничное предприятие работает ежегодно и круглосуточно. В следствии ненормированного графика работы менеджеров гостиничных предприятий и большой психологической нагрузки в связи постоянным контактированием с клиентами и необходимостью принимать быстрые решения, вытекают профессиональные болезни (язва, гипертония, сердечная недостаточность), а также алкоголизм.

Персонал предприятий общественного питания склонен к нежелательному увеличению веса.

Важный аспект гостиничной и ресторанной деятельности в том, что у сотрудников и клиентов существуют определенные условия оказания услуг.

Во избежание проблем с клиентами, которые не знакомы с условиями предоставления им услуг, менеджеры обязаны ознакомить посетителей с соответствующей информацией об оплате.

Услуги сферы гостеприимства и питания являются непостоянными и имеют изменчивый характер, в зависимости от того, кто и как предоставляет данные услуги.

Данная изменчивость обусловлена одновременным предоставлением и приемом услуг, в связи с чем ограничена возможности контролировать их качество.

Сохранение качества оказания услуг является проблематичным в связи с временной неустойчивостью спроса во времена его повышения.

Главной причиной недовольства клиентов является изменчивость и колебания в качестве услуги, которая зависит от состояния оказывающего услугу в момент ее оказания.

Для эффективной работы предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса обслуживающий персонал должен в первую очередь угодить клиенту, а не руководству организации, так как удовлетворение его нужд - первоочередная цель всякого бизнеса.

Важную роль в гостиничном и ресторанном предприятии играет человеческий фактор. Большое внимание должно выделяться правильному подбору персонала, так как от этого зависят взаимоотношения между работником и клиентом. Профессор Ре-нахан, известный организатор индустрии гостеприимства США, очень верно подметил, что уровень взаимоотношений между потребителем и служащим и их характер в своей совокупности составляют, наряду с другими элементами этих отношений, сущность того феномена, который и называется «обслуживанием».

## **2.2 Анализ производственной и корпоративной деятельности исследуемых предприятий в условиях пандемии**

В настоящее время из-за сложившейся эпидемиологической обстановки по всему миру, вопрос о восстановлении гостиничного и

ресторанного бизнеса является первостепенным. Пандемия COVID-19 нанесла мощный удар по многим отраслям экономики, но наиболее негативные и тяжелые последствия данных событий ощутила на себе сфера туризма и гостеприимства.

Для проведения анализа производственной и корпоративной деятельности предприятий в условиях пандемии были определены две организации предоставляющие услуги размещения и услуги питания:

База исследования: гостиница «HOSTEL 24» ул. Игнатьевское шоссе, 12/6. ИП Иванов Д. А., и предприятие для сравнения, кафе «Осетинские пироги» ул. Кузнечная 1, гостиница Дружба, 1 этаж. ИП Козаев М. Э.

Производственная деятельность в данных организациях в период пандемии не была приостановлена или прекращена. Были введены некоторые ограничения, которые коснулись многих предприятий сферы услуг.

На анализируемых предприятиях работают штабы по 8 сотрудников.

На обоих предприятиях во время выполнения своей работы и нахождения на месте работы обязательно используются индивидуальные средства защиты (маски, перчатки), ежедневно измеряется температура тела и обрабатываются все гладкие поверхности, канцелярские товары и надевается сменная одежда.

В гостинице и кафе минимизированы мягкие материалы собирающие микробы и пыль.

Также для улучшения производственной деятельности и большей безопасности сотрудников и клиентов была внедрена бесконтактная оплата.

Бесконтактная оплата картой во избежание контакта с наличными деньгами является очень важным аспектом при выборе клиентом кафе или гостиницы. Также введена возможность оставлять чаевые при помощи QR-кода. Причина остается прежней, нежелание использовать наличную оплату для сохранения здоровья. Данный элемент был введен так как количество чаевых значительно сократилось, что негативно повлияло на мотивацию сотрудников.

В кафе в период пандемии значительно возросло количество доставок на дом, что дало дополнительный заработок сотрудникам, имеющим водительские права.

Изменения в корпоративной деятельности в условиях пандемии выражаются в следующих аспектах:

- график работы стал более гибким, все сотрудники проинформированы, что в случае экстренной ситуации с одним сотрудником, его должен заменить закрепленный за ним другой сотрудник;

- бесплатное питание в кафе и вечерний развоз по домам являются отличными стимулами для персонала.

Начальство кафе также проводит корпоративы каждые два месяца.

В кафе и гостинице отмечают дни рождения сотрудников и дарятся памятные подарки от коллектива.

Все вышеперечисленные правила, требования и стимулирующие на эффективную работу действия выполняются в рамках производственной и корпоративной деятельности, и влекут за собой положительное восприятие работы как самими сотрудниками, так и клиентами данных предприятий.

В связи с этим оба предприятия не рискуют потерять своих клиентов, так как безопасность и серьезное отношение к ней имеют достаточно высокую цену в сложившейся ситуации в мире.

### **2.3 Оценка системы управления мотивацией персонала на предприятиях**

Для того чтобы оценить систему управления мотивацией персонала было проведено исследование на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса. Исследование проводилось с помощью анкеты об удовлетворенности персоналом системой мотивации и взаимоотношениями на рабочем месте.

Данная анкета позволяет выяснить как работник оценивает важные аспекты трудовой деятельности, такие как: отношения с коллегами и

начальством, условия и содержание труда, возможные причины ухода из организации, сдерживающие факторы на предприятии.

Для проведения данного исследования была определена база исследования: гостиница «HOSTEL 24» ул. Игнатъевское шоссе, 12/6. ИП Иванов Д. А., и предприятие для сравнительного анализа, кафе «Осетинские пироги» ул. Кузнечная 1, гостиница Дружба, 1 этаж. ИП Козаев М. Э.

В данной подглаве будет выявлено то, как персонал оценивает систему мотивации в организации и исходя из этого можно будет определить особенности данной системы.

Анкета для оценки удовлетворенности/неудовлетворенности персонала системой мотивации в организации приведена в Приложении А.

В ходе анкетирования были получены следующие результаты:

- Общую большую часть респондентов из двух организаций составили женщины (85,7%) в возрасте от 23 до 35 лет (50%).

- На вопрос об удовлетворенности своей работой большая часть опрошенных (78,6%) выбрали ответ «Скорее да, чем нет». Но при этом около 7% респондентов выбрали ответ «нет», что свидетельствует о наличии проблем в системе мотивации трудовой деятельности в данных организациях

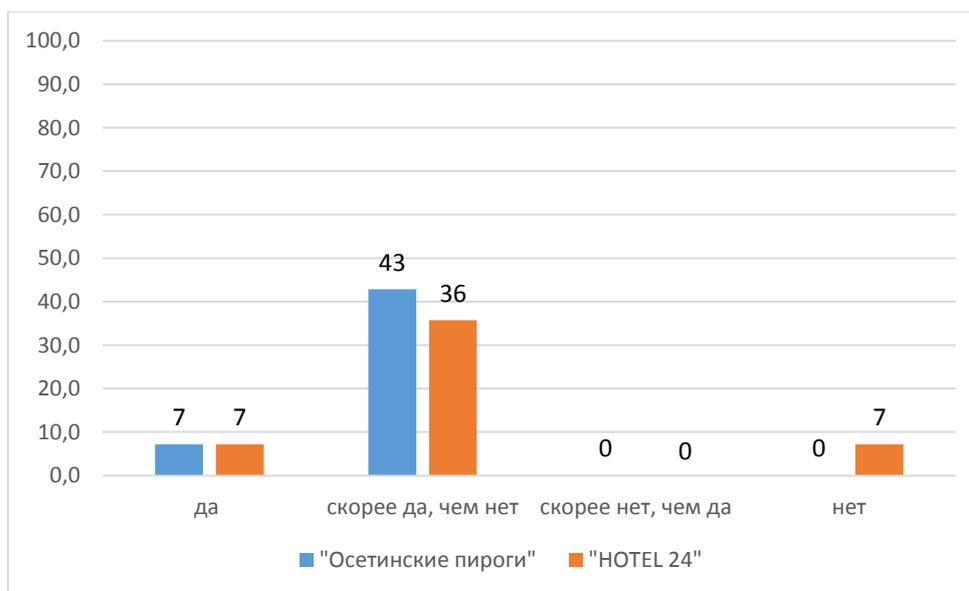


Рисунок 1 – Распределение ответов на вопрос «Довольны ли вы своей работой?», в %

- На вопросы о том какими условиями работы опрошенные довольны/недовольны, было указано множество различных ответов.

Исходя из этого можно представить следующие выводы: условие, которое в наибольшей степени удовлетворяет персонал — это отношения в коллективе (71,4%) и условия которые удовлетворяют персонал, но в меньшей степени это режим работы и обеспечение со стороны организации необходимыми для работы материалами, спецодеждой, они имеют по 14,3%.



Рисунок 2 – Распределение ответов на вопрос «Условия работы, которыми довольны респонденты», в %

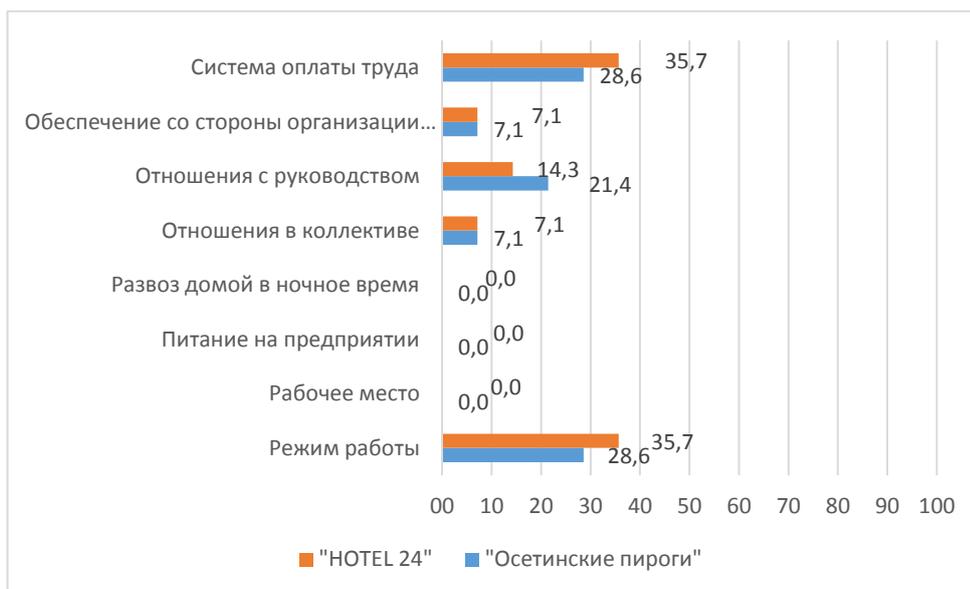


Рисунок 3 – Распределение ответов на вопрос «Условия работы, которыми недовольны респонденты», в %

- На рисунке 3 отражены условия, которыми в большей мере недовольны работники, этими условиями являются режим работы и система оплаты труда, они имеют по 64,3%.

- На вопрос о том, как часто персонал сталкивается с проблемами на рабочем месте почти все респонденты, ответили иногда (85,8%), что является обычной ситуацией для любого рабочего места.

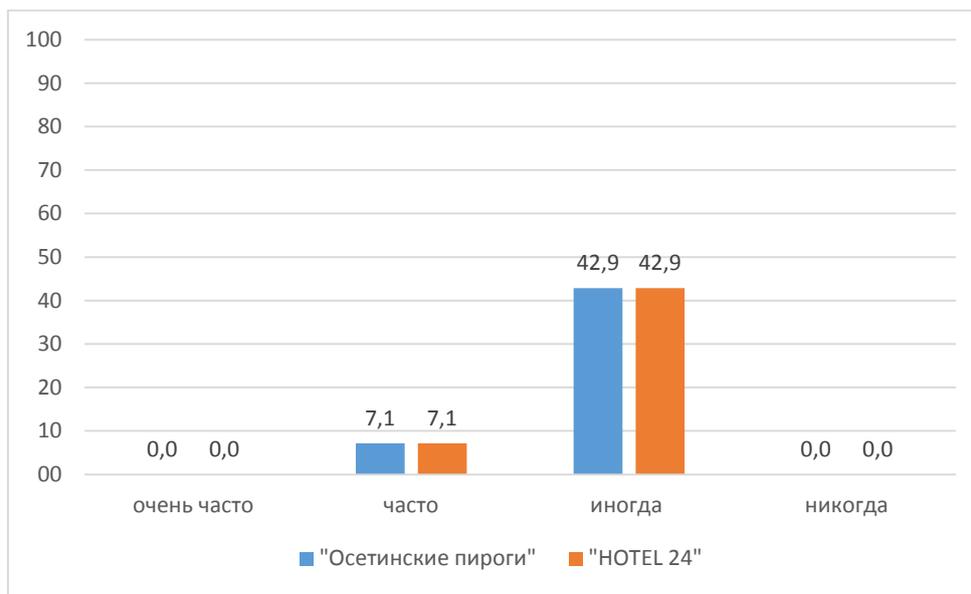


Рисунок 4 – Распределение ответов на вопрос «Как часто Вы сталкиваетесь с проблемами на своем рабочем месте», в %

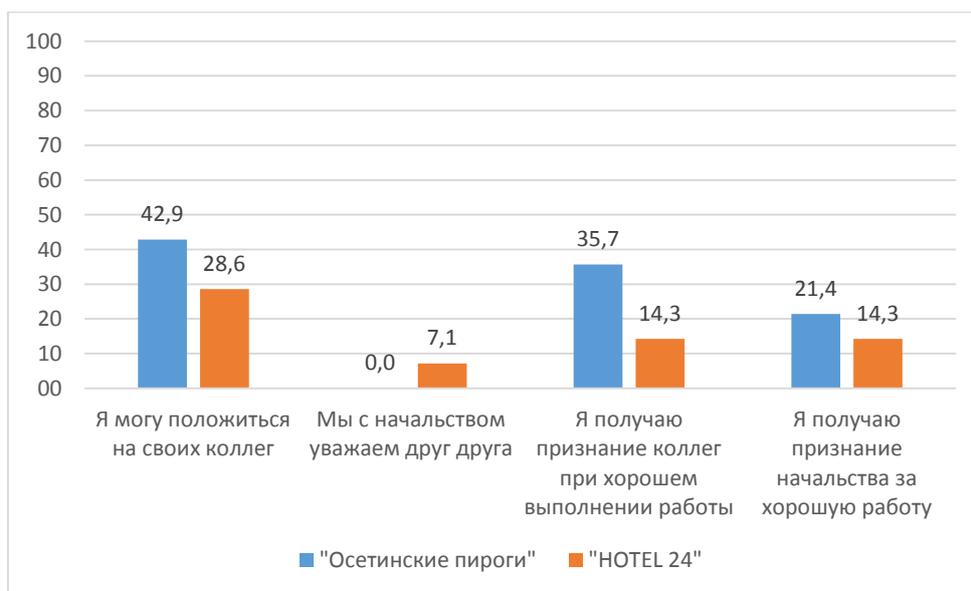


Рисунок 5 – Распределение ответов на вопрос «Выберите утверждения с которыми Вы согласны», в %

- При выборе утверждения с которым согласны опрошенные, почти все ответили, что могут положиться на своих коллег (71,5%). Это говорит о том, что с начальством у персонала не такие хорошие отношения как в самом коллективе.

- Участники опроса отметили, что при решении проблем начальство только изредка берет во внимание их мнение (57,1%).

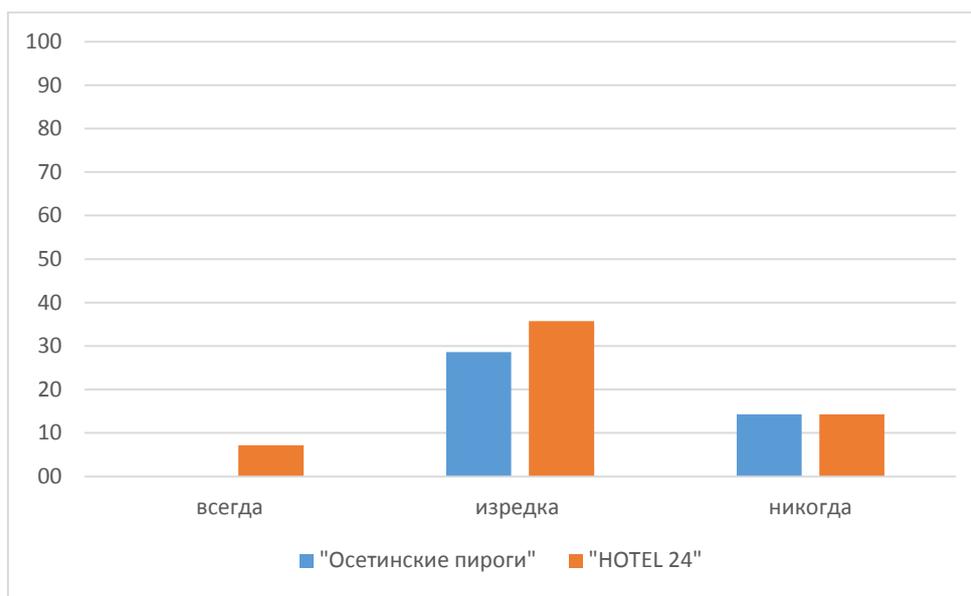


Рисунок 6 – Распределение ответов на вопрос «При решении проблем, берет ли Ваш начальник во внимание Ваше мнение?», в %

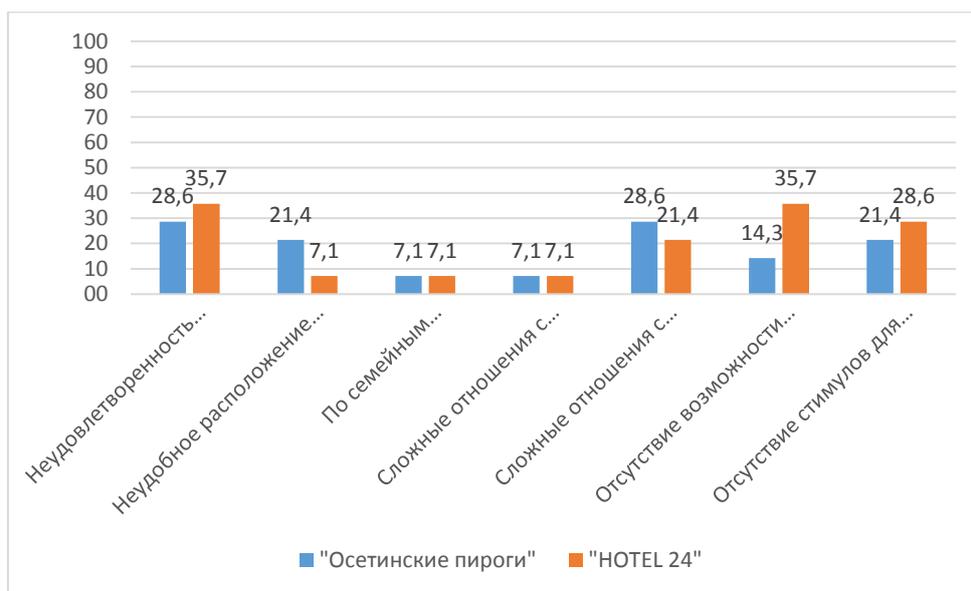


Рисунок 7 – Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, по каким причинам увольняются Ваши коллеги?», в %

- Главной причиной, по которой увольняются их коллеги была отмечена неудовлетворенность оплатой труда (64,3%), далее идут сложные отношения с начальством, отсутствие возможности профессионального роста, отсутствие стимулов для работы именно в этом месте, они имеют по 50% в совокупности.



Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос «В случае возможности смены места работы, что может удержать Вас в нынешней организации?», в %

- На рисунке 8 отмечены причины, по которым сотрудники готовы остаться на прежнем месте работы.

- В случае, если у опрошенных будет возможность сменить место работы, на прежнем месте всех участников удержит повышение заработной платы, затем только оплата повышения квалификации и (42,9%)/

Следует отметить, что сотрудников гостиницы намного больше интересует предоставление медицинской страховки, чем персонал кафе. Это будет второй причиной остаться на прежнем месте работы после повышения заработной платы.

- Большая часть опрошенных считает, что на их предприятии скорее справедливая система оплаты труда (64,3%).

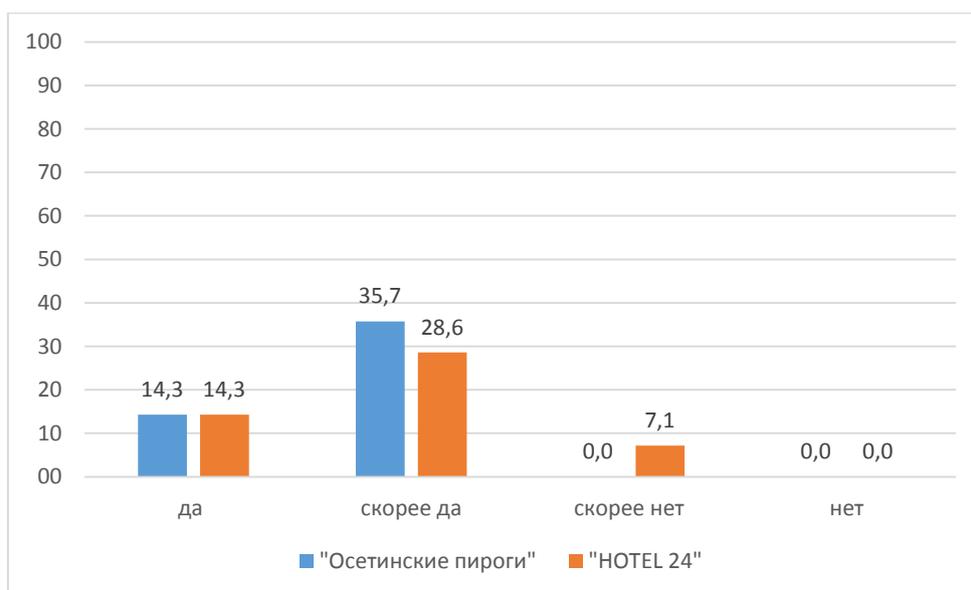


Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, в компании справедливая система оплаты труда?», в %

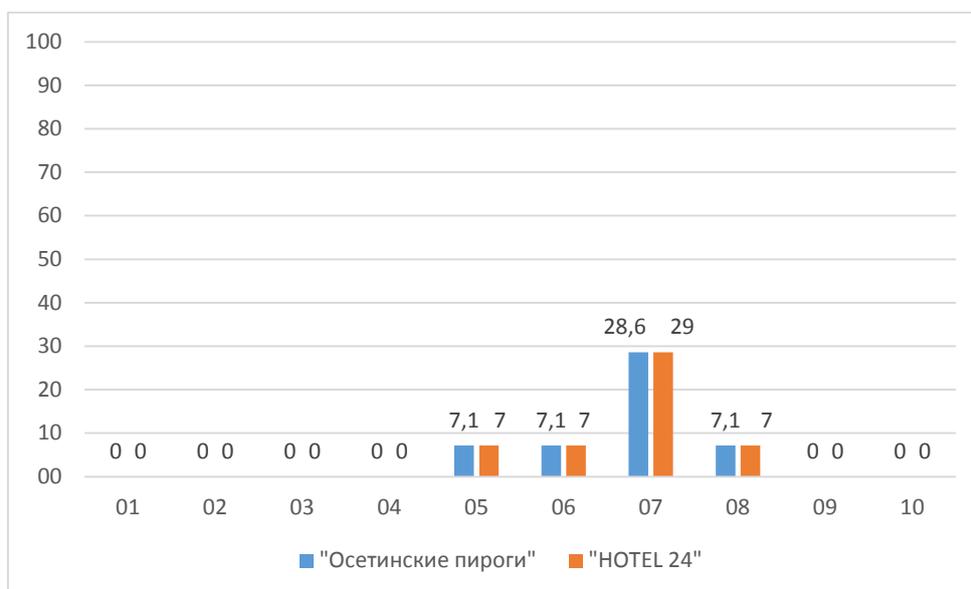


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос «Ваш вклад в деятельность предприятия», в %

- На рисунке 10 показан вклад персонала в деятельность предприятия.

Почти все участники опроса отметили, что вносят значительный вклад, выбрав по шкале от 1 до 10 значение 7 (57,2%). Что говорит о том, что персонал ощущает нехватку благодарности за свою работу.

- При ответе на вопрос о моральном стимулировании на предприятии 50% опрошенных отметили, что моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное.

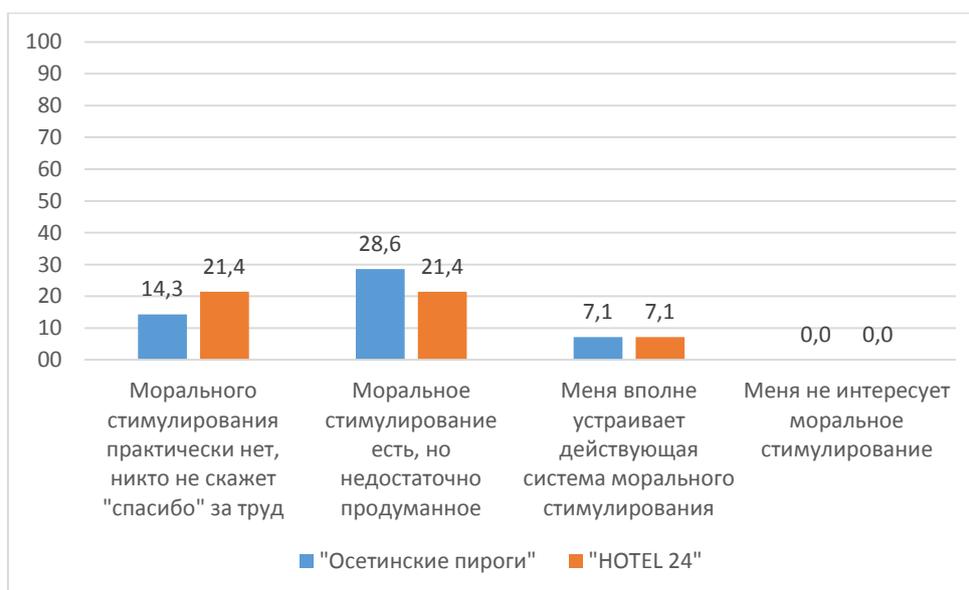


Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос «Оцените, пожалуйста систему морального стимулирования в компании», в %



Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос «Какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими для Вас?», в %

- Наиболее лучшей формой морального стимулирования респонденты отметили «Присвоение звания «лучший работник»» (64,3%).

- На вопрос о необходимости наличия системы премирования в организации был дан однозначный положительный ответ.

Что говорит о том, что персонал интересуется созданием определённой системы, при которой за хорошо выполненную работу они будут получать поощрение.

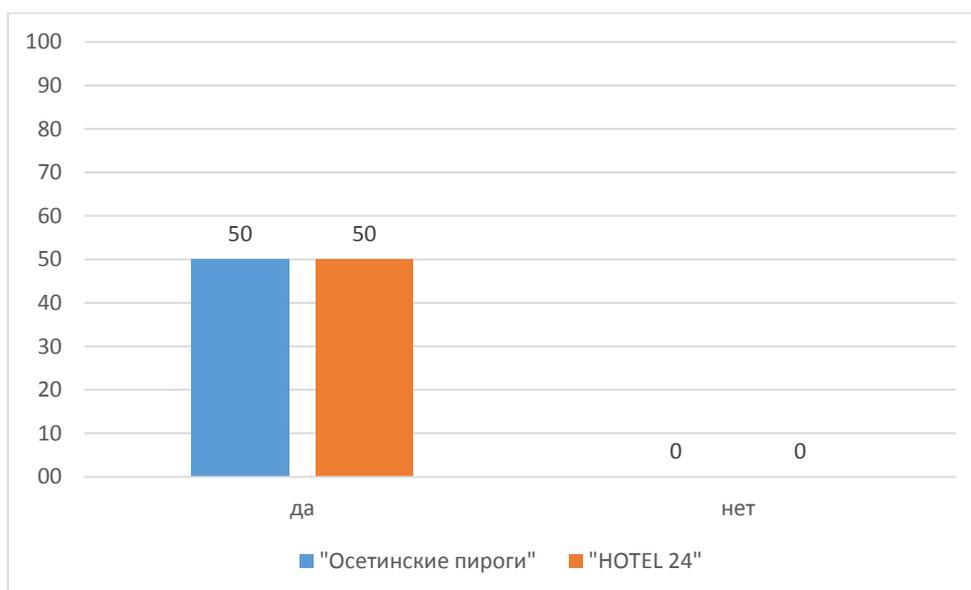


Рисунок 13 – Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, должна ли быть в организации система премирования?», в %

При выборе показателей за которые должна выплачиваться премия, наибольшую часть голосов получил вариант «Качественное обучение новых сотрудников» (42,9%).



Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос «За какие показатели должна выплачиваться премия?», в %

- На вопрос о плюсах организации в которой работают респонденты, многие написали популярность и известность своей организации, большой опыт работы и удачное месторасположение.

- Практически все участники опроса ответили, что их устраивает работодатель, но при этом имеются недостатки.

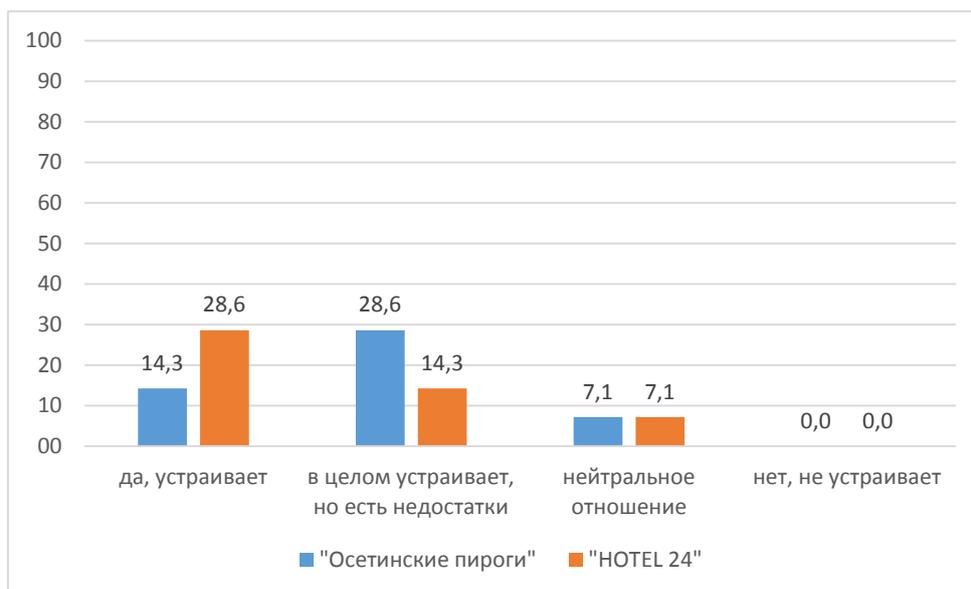


Рисунок 15 – Распределение ответов на вопрос «Вас устраивает Ваш работодатель?», в %

Большинство отметили, что собираются продолжать свою профессиональную деятельность в нынешних организациях (85,8%).

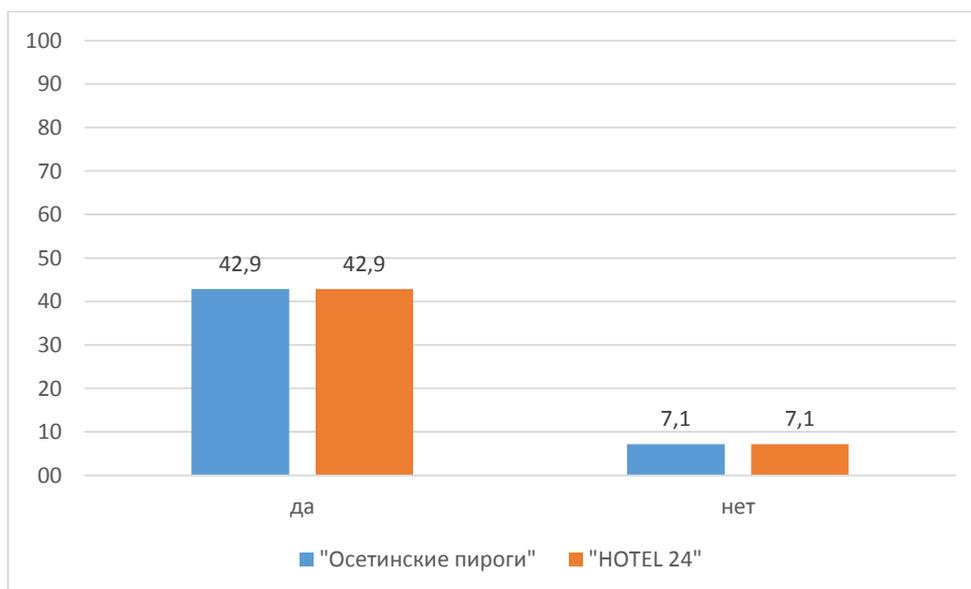


Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос «Планируете ли Вы продолжать работать в данной организации», в %

- На вопрос о том, какие факторы влияют на удовлетворенность респондентов от работы, большинство отметили высокую заработную плату (64,3%) и хорошие условия труда (35,7%).

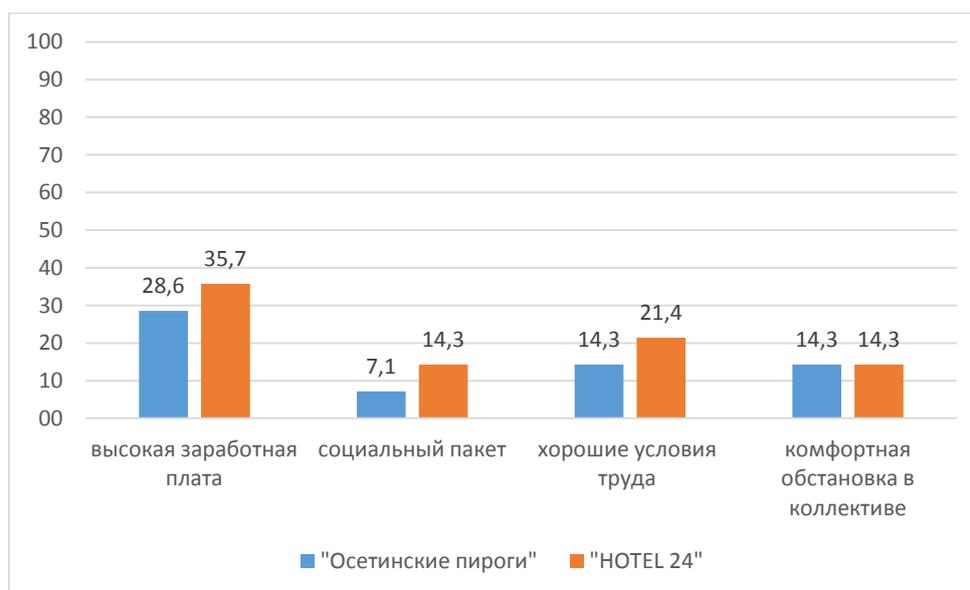


Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос «Какие факторы влияют на Вашу удовлетворенность от работы», в %

- Сферой деятельности опрошенных являются питание (50%) и предприятие предоставления услуг размещения (50%). Также все участники опроса проживают в городе Благовещенск.

На основе данного исследования можно сделать вывод, что система мотивации персонала предприятий, предоставляющих услуги питания и размещения в Благовещенске имеет невысокий уровень.

Многие работники гостиницы не получают никаких стимулов для более хорошей работы, которая повлияла бы и на успешность самой организации.

В отличие от персонала кафе, на вопрос о том довольны ли респонденты своей работой, вариант нет выбрали только опрошенные гостиницы, что уже подразумевает, что персоналу не хватает мотивации для своей работы.

В сравнении с сотрудниками кафе персонал гостиницы считает наличие самого рабочего места удовлетворяющим условием для работы, в связи с этим возникает необходимость рассказать персоналу гостиницы о теоретических аспектах мотивации персонала. Это необходимо для того,

чтобы сотрудники знали о своем праве на стимулирование деятельности от начальства.

Также персонал гостиницы в большей степени отметил то, что начальство не так часто учитывает их мнение при решении каких-либо проблем, что говорит о том, что руководству нужно пообщаться с персоналом, узнать причины их недовольства и вместо игнорирования инициативы персонала начать поощрять.

Основным фактором, который сможет удержать персонал на нынешней работе в гостинице, в отличие от кафе, был выбран «предоставление медицинской страховки». Исходя из этого можно сделать вывод, что персоналу гостиницы требуется материальное стимулирование в виде медицинской оздоравливающей услуги.

Также персонал гостиницы в большей степени отметил, что морального стимулирования в организации практически нет, что подтверждает необходимость группового обсуждения проблем.

Подводя итог проведенного анализа, можно сделать вывод, что для успешного существования в дальнейшем, руководству гостиницы требуется обратить внимание на систему мотивации персонала и внести изменения в эту систему.

Следует начать с теоретических основ мотивации и посвятить в них персонал, провести групповое обсуждение проблем и внедрить стимулирующую оплату медицинской услуги.

### 3 ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ КАФЕ «ОСЕТИНСКИЕ ПИРОГИ» И ГОСТИНИЦЫ «HOSTEL 24»

#### **3.1 Организация и методы исследования мотивации персонала**

Для определения особенностей мотивации персонала на предприятиях, предоставляющих гостиничные услуги и услуги питания, было проведено исследование, которое включило в себя две группы специалистов из разных организаций. Базой исследования является гостиница «HOSTEL 24» ул. Игнатъевское шоссе, 12/6. ИП Иванов Д. А., и предприятие для сравнительного анализа, кафе «Осетинские пироги» ул. Кузнечная 1, гостиница Дружба, 1 этаж. ИП Козаев М. Э.

В исследуемую группу вошли 8 работников гостиницы «HOSTEL 24», в группу для сравнительного анализа вошли также 8 сотрудников кафе «Осетинские пироги».

Было определено разделить данное исследование на несколько этапов.

В первом этапе были подобраны методики для определения мотивации персонала.

Во втором этапе исследования состоялся сбор данных. Тестирование испытуемых по выбранным методикам проходило в индивидуальном порядке с использованием интернет технологий. Перед началом исследования был проведен инструктаж об особенностях прохождения тестирования, а также о важности данного исследования. Это проявило повышенный интерес со стороны респондентов, что заставило их относиться к данной работе более серьезно. Благодаря онлайн системе распространения тестов исследования и сбор информации был осуществлен в течении одной рабочей недели.

На третьем этапе исследования был проведен анализ и интерпретация полученных данных.

Целью данной работы является исследование особенностей системы мотивации персонала организаций, предоставляющих гостиничные услуги и услуги питания.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать литературу по проблемам мотивации персонала;
- описать факторы, мотивирующие персонал, занятый в сфере питания и гостеприимства;
- определить существующие проблемы системы мотивации на предприятиях;
- разработать тренинг для улучшения данной системы на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса и дать рекомендации для улучшения эффективности работы персонала учитывая эпидемиологическую ситуацию.

База исследования: гостиница «HOSTEL 24».

В состав исследуемой выборки вошли работники гостиницы «HOSTEL 24», в количестве 8 человек в возрасте от 20 до 45 лет (администраторы, менеджер, охранник). Стаж работы от 2 до 15 лет.

В состав сравнительной выборки вошли 8 работников кафе «Осетинские пироги» в возрасте от 18 до 36 лет.

Большинство порошенных заняты обслуживанием клиентов (официанты, повара) со стажем работы от 1 до 10 лет. Все сотрудники представляют социальную группу, которая занимается вспомогательным производственным трудом, системы типа «человек человек».

Тип данной профессии по Климову также является «человек - человек».

Данный тип профессии включает в себя все профессии, связанные с обслуживанием, воспитанием, обучением людей.

Опрос осуществлялся путем невероятностной квотной выборки.

Данный тип выборки характеризуется тем, что он осуществляется по субъективным критериям - доступности, типичности, равного представительства и т.д.

Далее будут представлены и описаны методики, использованные в исследовании.

- Мотивационный тест Герцберга.

Суть теста в определении ведущих факторов мотивации при работе на предприятии. Опросник состоит из 28 пунктов, каждый из которых представляет собой две альтернативные ситуации. Проходящий тест должен оценить каждую из ситуаций, исходя из того, насколько она подходит ему.

Общая сумма баллов на каждый пункт – 5. То есть, одна ситуация может оцениваться в 3 балла, значит вторая будет – 2 балла и так далее.

Результат покажет доминирующий факторы мотивации, которые помогут определить, что удовлетворяет или не удовлетворяет работников.

Тест Герцберга предназначен для определения удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.

Он позволяет оценить мотивационную структуру рабочего и поэтому широко используется в организации управления различными компаниями и производствами.

- Диагностика групповой мотивации (И.Д. Ладанов)

Данный тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы характеризующие групповую мотивацию. В правой части его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

Тест содержит 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Участникам нужно внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл, который характеризует состояние мотивации в

группе, членом которой они являются. Затем все отмеченные баллы суммируются.

### 3.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

Согласно двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе.

На первом этапе анализа результатов исследования были определены факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой.

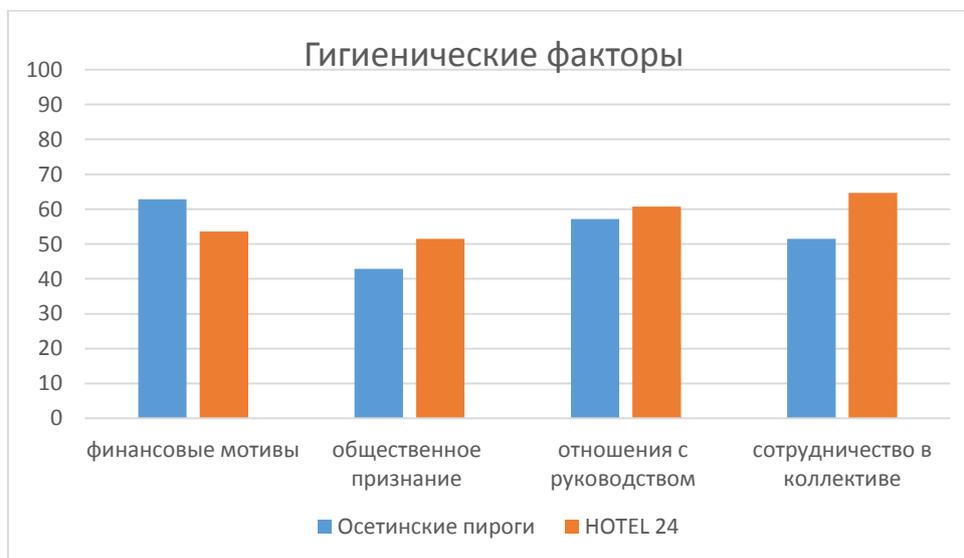


Рисунок 18 – Уровень гигиенических факторов у испытуемых.

Из рисунка 18 видно, что в обеих группах преобладают показатели чуть выше усредненных среди гигиенических факторов, что говорит о том, что чувство неудовлетворенности в значительном количестве не испытывает большая часть персонала. Но при этом наличие усредненных показателей гигиенических факторов не мотивирует персонал на работу.

Самый высокий показатель у персонала кафе приходится на финансовые мотивы (63%), что и является удерживающим фактором в данной организации. Но при этом в персонал отмечает недостаточное общественное признание (43%), что отрицательно влияет на рабочую мотивацию и вызывает неудовлетворенность.

Также средний показатель персонал кафе имеет в сотрудничестве с коллективом (51%).

Из этого можно сделать вывод, что персоналу кафе требуется развивать оперативную коллективную работу и сплочать коллектив.

У персонала гостиницы, в отличие от персонала кафе, основным удерживающим на данной работе фактором является сотрудничество в коллективе (65%).

Что говорит о том, что отношения в самом коллективе достаточно хорошие.

Но при этом персонал гостиницы в меньшей степени отмечает общественное признание (51%). Исходя из этого можно сделать вывод, что персонал не удовлетворен тем, что их предприятие не является достаточно успешным.

На втором этапе анализа результатов исследования были определены факторы, мотивирующие к работе (мотивационные или способствующие факторы) — достижения, содержание работы, ответственность, возможности для карьерного роста, побуждение сотрудников к лучшему исполнению.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Следует упомянуть, что Герцберг сделал парадоксальный вывод, что заработная плата не является мотивирующим фактором, она приводит к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

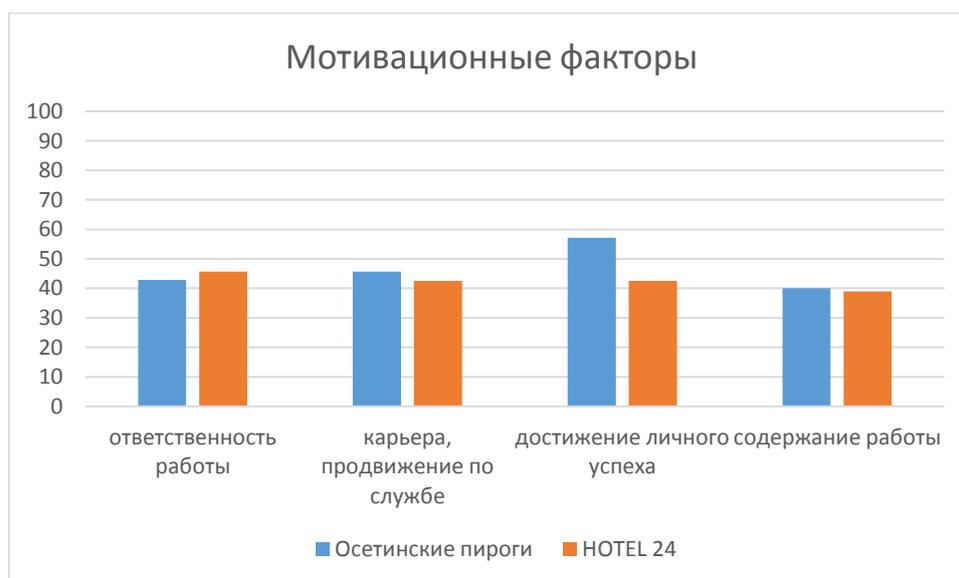


Рисунок 19 – Уровень мотивационных факторов у испытуемых.

Как видно на рисунке 19 наибольший показатель мотивационного фактора у персонала кафе имеет достижение личного успеха (57%), что говорит о том, что персонал мотивирует возможность достичь определенного результата. Но при этом содержание самой работы имеет самое низкое значение (40%), что говорит о том, что сама суть работы не вызывает удовлетворения у персонала.

Можно отметить, что персонал на данной работе в кафе понимает, что благодаря полученным навыкам сможет достичь личного успеха, но его не устраивает сама работа. Исходя из этого можно сделать вывод, что руководству нужно обратить внимание на эту проблему и показать персоналу, что суть данной работы может их заинтересовать, следует провести мастер-класс, пригласить опытного специалиста, который поможет рассмотреть персоналу что-то новое и интересное для себя в этой работе.

У персонала гостиницы самым мотивирующим фактором является ответственность работы (46%), что говорит о серьезном отношении персонала к своей организации.

Наименьшее значение мотивации имеет содержание работы (39%). Содержание работы персонала гостиницы не имеет никакого мотивирующего эффекта и говорит о неудовлетворенности занятия данной деятельностью.

Но при этом персонал продолжает свою работу в данной организации, так как чувствует свою ответственность, такая работа может называться обязующей, что может привести к проблемам и стрессам у персонала.

В заключающей части анализа результатов исследования будет представлен обобщённый результат показателей на рисунках 18 и 19.

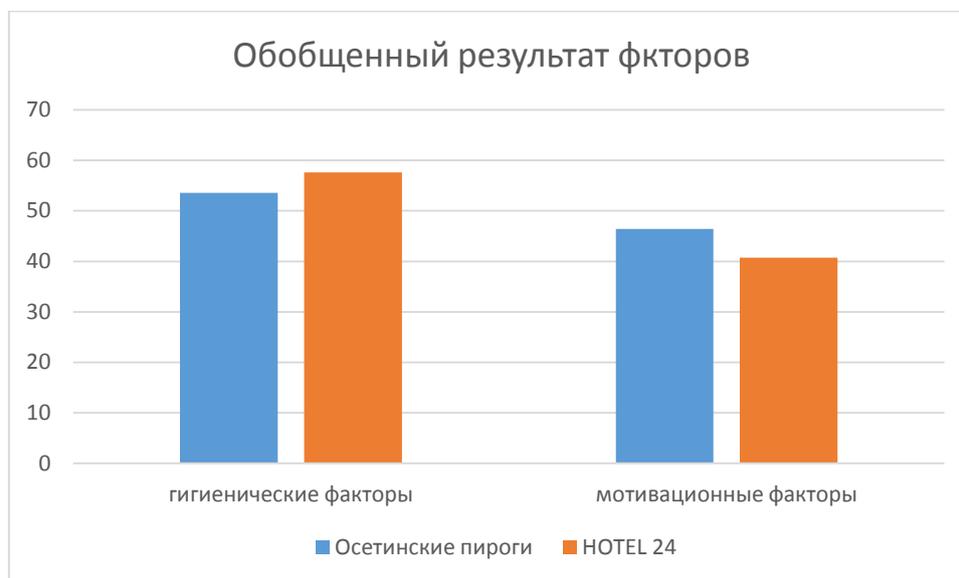


Рисунок 20 – Показатели обобщенного результата факторов испытуемых.

Исходя из показателей на рисунке 20, можно сделать вывод, что гигиенические факторы, то есть удерживающие, больше преобладают у персонала гостиницы (58%). Это связано с тем, что персонал гостиницы чувствует ответственность за свою работу, именно это мотивирует их продолжать деятельность в данной организации. Как уже отмечалось ранее, персонал гостиницы недостаточно осведомлен о мотивации на рабочем месте, что и является основной проблемой мотивации в данной организации.

У персонала кафе, напротив, преобладают показатели мотивационных факторов (46%)

Несмотря на то, что в данных организациях предоставления гостиничных услуг и услуг питания присутствуют мотивационные факторы, они не прямо связаны с самой деятельностью, которая является основной на

предприятиях. Мотивационными факторами являются второстепенные мотивы.

Таким образом проведенное исследование позволило сделать следующий вывод:

- персонал гостиницы на данном предприятии удерживают отношения в коллективе и ответственность за саму организацию. Проработав долгое время на одном предприятии у его персонала выработалась привычка к данной работе. И поэтому другие мотивационные факторы, такие как продвижение в карьере, их не стимулируют ввиду их отсутствия.

Отсюда следуют психологические проблемы, различные состояния, такие как апатия.

Расчет второй методики для диагностики групповой мотивации соответствует следующим значениям:

25-48 баллов – группа отрицательно мотивирована.

49-74 балла – группа слабо мотивирована.

75-125 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов.

126-151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности.

152–175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Результаты изучения выборки с помощью теста диагностики групповой мотивации представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение уровней групповой мотивации, чел

Группа	Уровни групповой мотивации				
	Отрицательно мотивирована	Слабо мотивирована	Недостаточно мотивирована	Достаточно мотивирована	Положительно мотивирована
Гостиница	0	0	6	2	0
Кафе	0	0	7	1	0

По результатам теста можно увидеть, что в группе гостиницы достаточно замотивированы 2 человека, в группе кафе всего 1.

Из этих данных можно сделать вывод 2 человека из персонала гостиницы заинтересованы в успехе группы, и они принимают достаточно активное участие в жизни группы.

6 человек из группы гостиницы недостаточно мотивированы, что говорит о их неактивности в участии в деятельности группы.

Исходя из этого можно сделать вывод в отношении влияния групповой мотивации на уровень сплочённости группы: у группы гостиницы уровень сплоченности выше, что говорит о большем уровне мотивации.

Но как уже было выявлено ранее именно коллектив и является сдерживающим на данной работе фактором, что подтверждается и в данном тестировании.

За счет этого можно воздействовать на персонал гостиницы учитывая их сплочённость и улучшить мотивационную систему организации и тем самым повысить эффективность деятельности.

Персоналу гостиницы нужно дать мотивацию, которая поможет им увидеть что-то новое в своей работе, но для этого нужно рассказать о системе мотивации на рабочем месте и дать персоналу высказать свое мнение о системе мотивации в организации.

В связи с этим для данного предприятия требуется разработка тренинга, благодаря которому персонал сможет проговорить и обдумать все свои мотивы для работы в данной организации, также почему эта работа является успешной или неуспешной, и далее будет замотивирован эффективно заниматься основной деятельностью гостиницы, а руководство сможет услышать свой персонал и предпринять нужные меры.

Также во время проведения тренинга следует провести мини-лекции для персонала и мотивации на рабочем месте.

И исходя из проведенных исследований выло выявлено, что персоналу требуется материальное стимулирование в виде медицинской услуги, которое может быть представлено в виде путевки в санаторий.

### **3.3 Разработка рекомендаций по улучшению системы мотивации персонала**

Учитывая, что мотивация имеет различные виды, можно отметить два наиболее основных:

- материальная мотивация;
- нематериальная мотивация.

Исходя из анализа результатов проведенных исследований, возникла необходимость создания рекомендаций, относящихся к обоим видам мотивации, так как на предприятии были выявлены проблемы, касающиеся как материальных, так и нематериальных аспектов.

В качестве материального стимула на данном предприятии в нынешних условиях рекомендуется внедрить бесплатное предоставление путевки в санаторий «Василек».

Данная путевка будет предоставлена тем сотрудникам, которые перенесли коронавирусную инфекцию и представили соответствующее медицинское заключение.

Актуальный прейскурант путевок в санаторий представлен в приложении Б.

Путевка рассчитана на семь дней, в стоимость путевки включены: проживание, питание, лечение.

Размещение в 2-х, 3-х, 4-х местных номерах, путевку можно приобрести в разные периоды времени.

Стоимость одного дня пребывания в санатории по данной путевке составляет 2100 рублей.

Таким образом, сотруднику, предоставившему врачебное заключение о перенесенном заболевании будет приобретена путевка на семь дней общей стоимостью 14700 рублей.

Также, исходя из анализа результатов исследования возникла необходимость создания тренинга для исследуемой гостиницы «HOSTEL 24».

Поэтому была разработана тренинговая программа по мотивации персонала гостиницы.

Сценарий проведения тренинга представлен в приложении В.

Основной метод, который использовался во время тренинга – ролевая игра, которая позволяет отрабатывать необходимые навыки.

Цель тренинга: Достижение повышения уровня мотивации и удовлетворенности своей работой и снижения уровня неудовлетворенности у участников тренинга.

Задачи тренинга:

1. Достижение такого состояния участников тренинга, в котором у них возникнет желание и разовьются умения в самостоятельной мотивации на успешную работу;

2. Развитие у участников стремления к достижению самостоятельно поставленной цели;

3. Уменьшение стремления понравиться окружающим людям в своих целях, средствах и результатах деятельности;

4. Расширение у участников теоретической базы относительно мотивации на рабочем месте;

Целевая аудитория: персонал, работающий в сфере гостеприимства, и кто желает стать несколько более целеустремленным и счастливым.

Размер группы: 16 человек.

Необходимый реквизит: чистые листы бумаги, ручки, стулья.

Продолжительность тренинга: 1 день (4 часа).

Программа тренинга.

Схема тренинга «Мотивация персонала предприятий сферы гостеприимства». Регламент: 1 день. 10.00 – 14.00

В таблице 4 представлен план проведения тренинга по мотивации персонала.

Таблица 4 – План проведения тренинга мотивации персонала

Время	Содержание	Задача
10.00 – 10.15	Цели и задачи тренинга	Приветствие
10.15 – 10.30	Упражнение: «Никто не знает, что я ...»	Знакомство
10.30 – 10.35	Правила тренинга	Организационный момент
10.35 – 10.50	Понятие мотивации. Возможные причины демотивации	Введение в тему
10.50 – 11.10	Упражнение: «Анализ своих оправданий»	Самоанализ
11.10 – 11.40	Рефлексия	
11.40 – 12.10	Обед	
12.10 – 12.30	Упражнение: «Два стула»	Практика мотивирования
12.30 – 12.50	Рефлексия	
12.50 – 13.10	Формы мотивации. Этапы построения системы мотивации.	Мини – лекция
13.10 – 13.30	Упражнение: «Избегание неудачи»	Самоанализ и самомотивация
13.30 – 13.45	Рефлексия	
13.45 – 14.00	Завершение дня: проведение линии опыта. Упражнение: «Комплименты»	Подведение итогов тренинга

По итогу проведения данного тренинга у его участников появится понимание о мотивации на рабочем месте, которого у них было

недостаточно, о мотивации в жизни, что поможет им успешно и эффективно справляться с работой.

В ходе дискуссий каждый участник сможет высказать свою точку зрения и задать интересующие вопросы, что благоприятно повлияет на отношения в коллективе и более сплотит коллектив.

Начальство сможет услышать и сделать выводы о том, какой мотивации на рабочем месте не хватает их персоналу и предпринять нужные меры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация представляет собой важнейший аспект, который влияет на эффективность работы персонала. На каждом предприятии существует своя система мотивации, и она должна опираться на факторы, которые побуждают к успешному выполнению работы персонал именно данной организации, из чего в итоге следует эффективная и налаженная работа всей организации.

В ходе дипломной работы было проведено исследование особенностей системы мотивации персонала на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса.

Во время исследования были выполнены такие задачи как:

- рассмотрение теоретических аспектов системы мотивации персонала на предприятиях;
- исследование особенностей системы мотивации персонала предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса;
- проведено маркетинговое исследование по изучению особенностей мотивации персонала на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса;
- были проанализированы и представлены результаты исследования;
- был проведен мотивационный тест Герцберга в ходе которого были выявлены удовлетворяющие и не удовлетворяющие персонал мотивы;
- был проведен тест по диагностике групповой мотивации (И. Д. Ладанова), с помощью которого была определена зависимость мотивации персонала от сплочённости коллектива;
- предложена материальная рекомендация для улучшения системы мотивации;
- разработана программа тренинга, которая поможет предприятиям усовершенствовать систему мотивации персонала.

Подводя итоги исследования, можно сказать, что высокая групповая мотивация и сплоченность коллектива напрямую влияют на эффективность трудовой деятельности предприятий сферы услуг.

И для правильного мотивирования персонала нужно учитывать актуальные на настоящий момент ситуации в мире и изменять систему мотивации в зависимости от этих ситуаций.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алехина, Л.Л. софт-менеджмент в процессе управления трудовой мотивацией персонала организации / Л.Л. Алехина, Я.С. Кучинова, Е.В. Трошина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – № 3. – С. 53-57. – ISSN 2076-5347. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/305195>. – 03.02.2022
- 2 Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Москва : юнити-дана, 2017. – 439 с. – ISBN 978-5-238-01605-4. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>. – 03.02.2022
- 3 Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00547-9. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/452413>. – 02.02.2022
- 4 Горяйнова, Н. М. Психология управления : учебное пособие / Н. М. Горяйнова, В. Н. Горяйнов. – 2-е изд. – Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 274 с. – ISBN 978-5-4486-0654-0. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81492.html>. – 04.02.2022
- 5 Захарова, Л. Н. Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. – Москва : Логос, 2012. – 374 с. – ISBN 978-5-98704-499-5. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/9105.html>. – 03.02.2022
- 6 Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – Москва : Евразийский открытый

институт, 2010. – 264 с. – ISBN 978-5-374-00388-8. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10791.html>. – 01.02.2022

7 Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 372 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00185-3. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/449288>. – 01.02.2022

8 Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 305 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04184-2. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/450097>. – 02.02.2022

9 Илькевич, С.В. тенденции развития концепции сервисного менеджмента: анализ зарубежных исследований / С.В. Илькевич // Сервис в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 176-193. – ISSN 1995-042X. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/294392>. – 02.02.2022

10 Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 168 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06318-9. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/451252>. – 02.02.2022

11 Кирилина, О.Н. роль мотивации в управлении персоналом / О.Н. Кирилина // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019. – № 3. – С. 51-56. – ISSN 2412-5318. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311574>. – 02.02.2022

12 Ключников, А.В. Менеджмент туризма : учебник / А.В. Ключников. – Москва : Советский спорт, 2009. – 227 с. – ISBN 978-5-9718-

0372-0. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/53242>. – 02.02.2022

13 Коргова, М. А. Менеджмент. История менеджмента : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 166 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-11323-5. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/456664>. – 02.02.2022

14 Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 197 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-12330-2. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/456661>. – 02.02.2022

15 Лисовская, Н. Б. Психология кадрового менеджмента : учебно-методическое пособие / Н. Б. Лисовская, Е. А. Троцинина. – Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2015. – 224 с. – ISBN 978-5-8064-2106-8. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51693.html>. – 03.02.2022

16 Менеджмент в гостиничном бизнесе : методические указания по выполнению курсовой работы для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Гостиничное дело» / составители И. М. Кучеренко. – Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 41 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78028.html>. – 02.02.2022

17 Менеджмент туризма : учебник / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, М50 Е.А. Гаврилова, М. А. Жукова, Н. А. Зайцева. – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с. – ISBN 978-5-4365-0133-8.

– Текст : электронный // Электронная система Федеральное агентство по развитию туризма : [сайт]. – Режим доступа: <https://www.russiatourism.ru/>. – 03.02.2022

18 Менеджмент. Мотивация труда : учебное пособие / А. А. Гудилин, О. О. Скрябин, Н. В. Каретникова, М. Е. Гусева. – Москва : Издательский Дом МИСиС, 2013. – 50 с. – ISBN 978-5-87623-734-7. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56258.html>. – 02.02.2022

19 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминьяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 279 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-01566-9. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/433362>. – 02.02.2022

20 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 314 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8271-8. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/451117>. – 02.02.2022

21 Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для академического бакалавриата / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 282 с. – (Университеты России). – ISBN 978-5-534-10440-0. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/430028>. – 02.02.2022

22 Новиков, В. С. Менеджмент в туризме : учебное пособие / В. С. Новиков. – Москва : Книгодел, МАТГР, 2006. – 166 с. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/3780.html>. – 03.02.2022

23 Одинцов, А.А. особенности подготовки топ-менеджмента в сфере туризма и гостеприимства / А.А. Одинцов // Сервис в России и за рубежом. - 2008. - № 2. - С. 112-118. - ISSN 1995-042X. - Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/294775>. - 04.02.2022.

24 Петрова, Ю. А. Лучшие способы мотивации персонала / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2010. — 120 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/838.html>. - 01.04.2022

25 Психология менеджмента : учебное пособие (сопровождение курса лекций в схемах и комментариях). – 2-е изд., доп. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2019. – 110 с – Текст : электронный // eLibrary [сайт]. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38207932>. - 23.03.2022

26 Психология труда : учебник для вузов / Е. А. Климов [и др.] ; под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00294-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453170>. - 22.05.2022

27 Психология труда : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Манухиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7215-3. — Текст : электронный ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450168>. - 22.05.2022

28 Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450368>. - 15.04.2022

29 Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса : учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — 9-е изд.

— Москва : Дашков и К, 2018. — 276 с. — ISBN 978-5-394-03101-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85666.html>. - 23.04.2022

30 Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 366 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07713-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/453849>. - 12.05.2022

31 Столяренко, А. М. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Управление персоналом» и «Психология» / А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобели. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 455 с. — ISBN 978-5-238-02136-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81552.html>. - 10.05.2022

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Особенности мотивации персонала предприятий социально-культурного сервиса и туризма города Благовещенск.

Здравствуйте уважаемые участники опроса, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты для выявления особенностей мотивации на предприятии во время пандемии.

Укажите, пожалуйста, Ваш пол: \*

Женский

Мужской

Другое:

Выберите свою возрастную категорию: \*

18-22

23-35

36-45

46 и старше

Довольны ли Вы своей работой? \*

Да

Скорее да, чем нет

Скорее нет, чем да

Нет

Укажите, пожалуйста, какими условиями работы Вы довольны: \*

Режим работы

Рабочее место

Питание на предприятии

Развоз домой в ночное время

Отношения в коллективе

Отношения с руководством

Обеспечение со стороны организации необходимыми для работы материалами, спецодеждой

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Система оплаты труда

Укажите, пожалуйста, какими условиями работы Вы недовольны: \*

Режим работы

Рабочее место

Питание на предприятии

Развоз домой в ночное время

Отношения в коллективе

Отношения с руководством

Обеспечение со стороны организации необходимыми для работы материалами, спецодеждой

Система оплаты труда

Ответьте, пожалуйста, как часто Вы сталкиваетесь с проблемами на своём рабочем месте? \*

Очень часто

Часто

Иногда

Никогда

Выделите, пожалуйста, утверждения, с которыми Вы согласны: \*

Я могу положиться на своих коллег

Мы с начальством уважаем друг друга

Я получаю признание коллег при хорошем выполнении работы

Я получаю признание начальства за хорошую работу

При решении проблем, берет ли Ваш начальник во внимание Ваше мнение? \*

Всегда

Изредка

Никогда

Как Вы считаете, по каким причинам увольняются Ваши коллеги?  
(Выберите один или несколько вариантов ответа) \*

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Неудовлетворенность оплатой труда

Неудобное расположение места работы от дома

По семейным обстоятельствам

Сложные отношения с коллективом

Сложные отношения с руководством

Отсутствие возможности профессионального роста

Отсутствие стимулов для работы именно в этом месте

Другое:

В случае возможности смены места работы, что может удержать Вас в нынешней организации? Укажите, пожалуйста, один или несколько вариантов: \*

Повышение заработной платы

Предоставление отпуска

Предоставление медицинской страховки

Предоставление скидок на товары или услуги организации

Оплата повышения квалификации

Создание зоны для отдыха

Проведение мероприятий для сплочения коллектива

Другое:

Как Вы считаете, в компании справедливая система оплаты труда? \*

Да

Скорее да

Скорее нет

Нет

Оцените, пожалуйста, Ваш вклад в деятельность предприятия: \*

Не вношу вклад

1

2

3

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Вношу огромный вклад в деятельность предприятия

Оцените, пожалуйста, систему морального стимулирования в компании. (Выберете наиболее подходящий, по Вашему мнению, ответ) \*

Морального стимулирования практически нет, никто не скажет "спасибо" за труд

Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное

Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования

Меня не интересует моральное стимулирование

Другое:

Какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими для Вас \*

Похвала руководителя

Почетная грамота

Присвоение звания "Лучший работник"

Вынесение на доску почёта

Ощущение своей принадлежности, нужности для компании, уважение, признание со стороны коллег, руководителя

Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах компании

Интересная, усложняющая работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность

Другое:

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Как Вы считаете должна ли быть в организации система премирования? \*

Да

Нет

По Вашему мнению, за какие показатели должна выплачиваться премия? (Выберете один или несколько вариантов ответов) \*

Стаж работы на предприятии

Наибольшее количество единиц оказанных услуг

Качественное обучение новых сотрудников

Привлечение выгодных клиентов

Помощь в организации или участие в различных акциях, выставках, тренингах

Другое:

По Вашему мнению, какими плюсами обладает организация, в которой Вы работаете? (Одно или несколько слов) \*

Вас устраивает Ваш работодатель? \*

Да, устраивает

В целом устраивает, но есть недостатки

Нейтральное отношение

Нет, не устраивает

Планируете ли Вы продолжать свою профессиональную деятельность в данной организации? \*

Да

Нет

Какие факторы влияют на Вашу удовлетворенность от работы? \*

Высокая заработная плата

Социальный пакет

Хорошие условия труда

Комфортная обстановка в коллективе

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Другое:

Укажите, пожалуйста, Вашу сферу деятельности: \*

Предприятие питания

Предприятие предоставления туристических услуг

Вы проживаете в городе Благовещенск? \*

Да

Нет

Спасибо за Ваши ответы!

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Приложение № 1

**УТВЕРЖДЕН**  
 приказом главного врача Государственного  
 автономного учреждения здравоохранения  
 Амурской области «Санаторий «Василек»  
 от 29 апреля 2022г. № 22-пр

### ПРЕЙСКУРАНТ

**на 2022 год.**

на платные услуги ГАУЗ АО «Санаторий «Василек» с 01.05.2022г.

Код услуги	Наименование услуги	Ед.изм.	Стоимость руб.
<b>Стоимость услуг по проживанию (размещение в домиках)</b>			
01	- 1 А; 1 Б; 2; 3; 4 (до 5 суток) (с НДС)	в сутки	7 000-00
02	- 1 А; 1 Б; 2; 3; 4 (более 5 суток) (с НДС)	в сутки	5 700-00
03	- 5; 11; 12. (до 5 суток) (с НДС)	в сутки	5 500-00
04	- 5; 11; 12. (более 5 суток) (с НДС)	в сутки	4 200-00
05	- 6 (до 5 суток) (с НДС)	в сутки	5 500-00
06	- 6 (более 5 суток) (с НДС)	в сутки	5 000-00
07	- 7 (до 5 суток) (с НДС)	в сутки	4 500-00
08	- 7 (более 5 суток) (с НДС)	в сутки	4 000-00
09	- 8 (до 5 суток) (с НДС)	в сутки	6 000-00
10	- 8 (более 5 суток) (с НДС)	в сутки	5 200-00
11	- 9. (до 5 суток) (с НДС)	в сутки	5 000-00
12	- 9. (более 5 суток) (с НДС)	в сутки	3 700-00
13	- 10 (до 5 суток) (с НДС)	в сутки	4 500-00
14	- 10 (более 5 суток) (с НДС)	в сутки	3 400-00
15	Стоимость услуг (проживание, питание) (с НДС): размещение в лечебном корпусе в 2-ух, 3-ех, 4-ех местных номерах.	1 койко/день	2 400-00
16	Стоимость путевки (проживание, питание, лечение), размещение в лечебном корпусе в 2-ух, 3-ех, 4-ех местных номерах (путевка разные периоды).	1 койко/день	2 100-00
17	Стоимость услуг проживание (с НДС): размещение в лечебном корпусе в 2-ух, 3-ех, 4-ех местных номерах.	1 койко/день	1 200-00
18	Стоимость путевки «Мать и дитя», (проживание, питание, лечение), (размещение в лечебном корпусе в 2-ух, 3-ех, 4-ех местных номерах) всего: в т.ч. - «мать» (проживание, питание) - «ребенок» (проживание, питание, лечение).	1 койко/день 1 койко/день 1 койко/день	3 900 1 950 1 950

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

19	Стоимость путевки «Мать и дитя», (проживание, питание, лечение), (размещение в лечебном корпусе в 2-ух, 3-ех, 4-ех местных номерах) всего: в т.ч. - «мать» (проживание) - «ребенок» (проживание, питание, лечение).	1 койко/день 1 койко/день 1 койко/день	3 200-00 1 250-00 1 950-00
20	Стоимость путевки «Мама плюс», по оздоровлению беременных женщин (проживание, питание, лечение), (размещение в домиках в 2-ух, 3-ех, 4-ех местных номерах).	1 койко/день	1 950-00
21	Стоимость водолечения (с сауной), (с НДС)	1 час посещ.	2 000-00
22	Стоимость водолечения (без сауны, бассейн до 4 чел.), (с НДС)	1 час посещ.	500-00
23	Стоимость водолечения (без сауны, бассейн более 4 чел.), (с НДС)	1 час посещ.	1000-00
24	Стоимость питания в столовой, (с НДС) всего: в том числе: обед завтрак ужин	с человека за день	1200-00 480-00 360-00 360-00
25	Стоимость использования банкетного и конференц зала, (с НДС) до 20 чел.	1 час	1 500-00
26	Стоимость использования банкетного и конференц зала, (с НДС) до 40 чел.	1 час	2 000-00
27	Стоимость использования беседки, (с НДС) до 10 человек	1 час	1 000-00
28	Стоимость использования беседки, (с НДС) до 20 человек	1 час	1 500-00
29	Стоимость использования актового зала лечебного корпуса, (с НДС)	1 час	1 600-00
30	Детская путевка летний период 2022 года (размещение в лечебном корпусе 4-ех местных номерах).	1 койко/день	2 400-00
31	Стоимость использования мангальной площадки (с НДС)	1 час	500-00
32	Стоимость выдачи справок, (с НДС)	1 справка	50-00
33	Пейзажная фотосессия, (с НДС)	3 час	1 000-00
34	Лесной променада до 4 чел., (с НДС)	1 час	500-00
35	Плата за въезд на территорию санатория (разовый), (с НДС)	руб.	50-00
	Плата за въезд на территорию санатория (сутки и более), (с НДС)	руб.	100-00
36	Услуги копирования 1 лист 1 сторона (с НДС)	руб.	6-00
	Услуги копирования 1 лист 2 стороны (с НДС)	руб.	9-00

тел. 338-150, 338-151

### СТОИМОСТЬ УСЛУГ ФИЗИОТЕРАПЕВТИЧЕСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ

№ п/п	Наименование услуги	Ед.изм.	Стоимость руб.
1	Микроволновая терапия, УВЧ	1 процедура	220-00
2	Электрофорез, синусоидальные модулированные токи, диадинамические токи	1 процедура	300-00
3	Лазеротерапия	1 процедура	225-00
4	Дарсонвализация, ультратонтерапия	1 процедура	375-00
5	Ультрафиолетовое облучение	1 процедура	225-00
6	Ингаляции ультразвуковые с применением небулайзера	1 процедура	150-00

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

7	Ультразвуковая терапия	1 процедура	375-00
8	Электросон	1 процедура	750-00
9	Кислородный коктейль	1 порция	50-00
10	Ароматерапия	1 процедура	300-00
11	Гипокситерапия	1 процедура	375-00
12	Галотерапия	1 процедура	570-00
13	Парафиновые аппликации	1 процедура	375-00

### СТОИМОСТЬ УСЛУГ ОТОРИНОЛАРИНГОЛОГИЧЕСКОГО КАБИНЕТА

№ п/п	Наименование услуги	Ед.изм.	Стоимость руб.
1	Консультация врача отоларинголога	1 посещение	750-00
2	Смазывание лекарственными веществами слизистой носа, глотки, гортани.	1 процедура	110-00
3	Промывание лакун небных миндалин	1 процедура	210-00
4	Удаление серных пробок	1 процедура	210-00
5	Удаление инородного тела	1 процедура	210-00
6	Промывание околоносовых пазух методом перемещения жидкости	1 процедура	650-00
7	Санация лакун небных миндалин аппаратом «Тонзилор 2»	1 процедура	310-00

### СТОИМОСТЬ УСЛУГ ЛФК

Код услуги	Наименование процедуры	Ед.изм.	Количество массажных единиц на процедуру	Стоимость процедуры, руб.			
				от 1 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 18 лет	старше 18 лет
1	Массаж головы (лобно-височной и затылочно-теменной области)	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
2	Массаж лица (лобной окологлазничной верхней- и нижнечелюстной области)	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
3	Массаж шеи	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
4	Массаж воротниковой зоны (задней поверхности шеи, спины до уровня IV грудного позвонка, передней поверхности грудной клетки до II ребра)	1 процедура	1,5	290-00	350-00	410-00	450-00
5	Массаж верхней конечности надплечья и области лопатки	1 процедура	2,0	380-00	460-00	540-00	600-00

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

6	Массаж верхней конечности	1 процедура	1,5	290-00	350-00	410-00	450-00
7	Массаж плечевого сустава (верхней трети плеча, области плечевого сустава и надплечья одноименной стороны)	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
8	Массаж лучезапястного сустава (проксимального отдела кисти, области лучезапястного сустава и предплечья)	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
9	Массаж локтевого сустава (верхней трети предплечья, области локтевого сустава и нижней трети плеча)	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
10	Массаж кисти и предплечья	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
11	Массаж области грудной клетки (области передней поверхности грудной клетки от передних границ надплечья до реберных дуг и области спины от VII до I поясничного позвонка)	1 процедура	2,5	480-00	570-00	670-00	740-00
12	Массаж мышц передней брюшной стенки	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
13	Массаж пояснично-крестцовой области (от 1 поясничного позвонка до нижних ягодичных складок)	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
14	Массаж спины и поясничной области (от VII шейного позвонка до основания крестца и от левой до правой средней подмышечной линии)	1 процедура	2,0	380-00	460-00	540-00	600-00
15	Массаж спины (от VIII шейного до I поясничного позвонка от левой до правой средней подмышечной линии, у детей включая пояснично-крестцовую область)	1 процедура	1,5	290-00	350-00	410-00	450-00
16	Сегментарный массаж пояснично-крестцовой области	1 процедура	1,5	290-00	350-00	410-00	450-00
17	Массаж области позвоночника (области задней поверхности шеи, спины и пояснично-крестцовой области от левой до правой задней подмышечной линии)	1 процедура	2,5	480-00	570-00	670-00	740-00
18	Сегментарный массаж шейно-грудного отдела позвоночника	1 процедура	3,0	570-00	685-00	800-00	890-00
19	Массаж нижней конечности	1 процедура	1,5	290-00	350-00	410-00	450-00
20	Массаж нижней конечности и поясницы (области стопы, голени бедра, ягодичной и пояснично-крестцовой области)	1 процедура	2,0	380-00	460-00	540-00	600-00
21	Массаж тазобедренного сустава	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

22	Массаж голеностопного сустава (проксимального отдела стопы, области голеностопного сустава и нижней трети голени)	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
23	Массаж коленного сустава (верхней трети голени, области коленного сустава и нижней трети бедра)	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
24	Массаж стопы и голени	1 процедура	1,0	190-00	230-00	270-00	300-00
25	ЛФК 1 процедура	1 процедура	1,0	190-00	190-00	190-00	190-00
26	Вибромассаж	1 процедура	1,0	290-00	290-00	290-00	290-00
27	Занятие на тренажерах	1 процедура	2,0	190-00	190-00	190-00	190-00
28	Антропометрия	1 процедура	0,5	90-00	90-00	90-00	90-00
29	Общий массаж у детей младшего школьного возраста (7-10 лет)	1 процедура	3,0		790-00		
30	Общий массаж детей от 0 до 3 месяцев	1 процедура	3,0	570-00			
31	Общий массаж детей от 3 месяцев до 1 года	1 процедура	3,0	680-00			
32	Массаж спины на аппарате Ормед-релакс	1 процедура	0,8 1,0 1,5	-	150-00	190-00	190-00
33	Массаж свинг-машиной	1 процедура	1,0	100-00	100-00	150-00	150-00
34	Массаж спины вибрационный	1 процедура	1,5	290-00	290-00	290-00	290-00
35	Массаж на аппарате ZENET	1 процедура	1,0	200-00	200-00	250-00	250-00

Тел. 338-151, 338-150.

Зам. главного врача по ЭВ Ю.Гафурова

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### СЦЕНАРИЙ ТРЕНИНГА

10.00

Регламент – 15 минут

Добрый день, уважаемые участники тренинга! Сегодня для вас проведут тренинг на тему: «Мотивация персонала предприятий сферы гостеприимства и питания». Продолжительность тренинга 4 часа с перерывом на обед.

Давайте начнем с озвучивания целей и задач тренинга.

Цель тренинга: подвести участников тренинга к системе самомотивации и мотивации окружающих.

Задачи тренинга:

- осознание участниками понятия мотивации и ее видов;
- понимание аспектов, влияющих на мотивационные особенности участников тренинга;
- понимание особенностей мотивационного профиля конкретной категории людей (персонал предприятий гостиничного бизнеса и бизнеса питания);
- овладение приемами влияния на мотивацию.

Сегодня мы разберем такие темы как:

Понятие мотивации.

Признаки и причины демотивации.

Факторы и способы мотивации персонала.

Технология построения системы мотивации персонала.

10.15

Регламент – 15 минут

Реквизит: отсутствует

Упражнение: «Никто не знает, что я ...»

Каждый из участников (по кругу или в произвольном порядке) дополняет фразу: «Никто в группе не знает, что я...».

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Например: «Никто в группе не знает, что я сегодня не услышал звонок будильника».

Важно, чтобы фразы носили позитивный или шуточный характер; их продолжение не должно вызывать у участников каких-то особых затруднений, грустных мыслей или чрезмерно глубокой рефлексии.

10.30

Регламент – 5 минут

Озвучивание основных правил тренинга.

10.35

Регламент – 15 минут

Мини – лекция «Понятие мотивация. Возможные причины демотивации»

Мотивация – это совокупность побуждающих факторов, которые вызывают активность личности и определяют направленность ее деятельности.

К примеру, один подчиненный, стремясь своевременно и правильно выполнить задание, побуждается стремлением к самоутверждению, другой – стремлением к достижениям, третий – стремлением вырасти в карьере, четвертый – желанием угодить руководителю, пятый сам стремиться к доминированию, власти и т.д.

Притча: Три человека что-то строили. Занимались одним и тем же, но на вопрос, что они делают, отвечали по-разному. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий ответил: «Я строю храм».

Человеческое поведение полимотивированно, т.е. имеет множество мотивов. Среди них: один мотив является ведущим и несколько второстепенных. Мотив – это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них обоснованием.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Оптимизация мотивационного фактора - система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у сотрудника пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование - это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой сотрудник актуализирует свои мотивы.

Таким образом, понятие мотивации включает в себя:

1. Совокупность мотивов конкретного сотрудника.
2. Процесс формирования мотивов конкретного сотрудника.

Демотивация — это комплексная система наказания сотрудников за совершенные проступки во время работы или ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей.

Целью демотивации является не увольнение сотрудника, а его обучение и стимулирование к выполнению своих функциональных обязанностей путем материального или морального наказания.

Вот лишь некоторые из возможных факторов демотивации, которые, на наш взгляд, оказывают наиболее сильное влияние:

- 1) нарушение договоренностей между руководством организации и персоналом;
- 2) неиспользование тех профессиональных навыков работника, которые он сам ценит;
- 3) игнорирование инициативы;
- 4) отсутствие признания со стороны руководства;
- 5) отсутствие итоговых результатов;
- 6) отсутствие изменений в статусе;
- 7) выполнение задач, которые не входят в круг непосредственных обязанностей.

Эти факторы расположены в приблизительном хронологическом порядке их проявления, в зависимости от ситуации этот порядок может меняться.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Формы моральной демотивации могут быть следующие:

замечание; выговор; строгий выговор.

Материальная демотивация — это наказание с применением мер материального воздействия.

Формы материального воздействия: лишение заработной платы; уменьшение заработной платы; увольнение.

Баланс материального и морального воздействий руководство устанавливает самостоятельно по следующим критериям:

ситуация в организации; цели, которые стоят перед организацией; личные характеристики работника.

10.50

Регламент – 20 минут

Реквизит: ручка и листок на каждого участника

Упражнение: «Анализ своих оправданий»

Цель:

Большинство причин неудач являются внутренними, т.е. вы сами виновны в том, что недостаточно работали и не достигли успеха. Но и на внешние факторы (например, когда вы оправдываетесь тем, что никто не помогал) могут оказывать влияние. Ведь вполне вероятно, что вы не обращались ни к кому за помощь, не искали людей, которые могли бы помочь. В этом случае вам следует поразмышлять над тем, что можно обратиться за помощью к конкретным людям и получить ее.

Когда вы ссылаетесь на то, что у вас очень много дел, и вы перегружены, то это может свидетельствовать:

- о неумении организовать свою деятельность;
- о неумении определить приоритеты (что главное, а что второстепенное);
- об отсутствии привычки систематически работать (ведь можно хотя бы 20 -30 минут выделять на дело, до которого обычно «не доходят руки»).

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Задание:

Попробуйте объяснить (оправдаться), почему вы не выполнили то, что задумали, почему не приложили достаточных усилий для достижения поставленных перед собой целей.

Запишите подробно все оправдания.

Например: «Я не выполнил работу потому, что:

- 1)Очень много дел,
- 2)Недостаточно способностей,
- 3)Никто не помог».

11.10

Регламент – 30 минут

Рефлексия

Проанализируйте ваши оправдания. Подумайте:

- Почему вы используете именно такие оправдания?
- Зависит ли от вас или от внешних обстоятельств (которые вам неподконтрольны)?

Поразмышляйте, какие мероприятия следует провести, чтобы исправить положение.

11.40

Регламент – 30 минут

Обед

12.10

Регламент – 20 минут

Реквизит: стулья, подготовленные ситуации

Упражнение: «Два стула»

Цель:

Установление диалога между обеими сторонами конфликта. Развитие умения четко разграничивать и анализировать различные аспекты собственного «Я».

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Процедура:

Работа по этой методике дает возможность выделить наиболее слабый компонент межличностного конфликта усилить его настолько, чтобы оба оппонента смогли войти в диалог на равных.

Например, субъект, который потерял интерес к деятельности начинает вести диалог между «нападающим» и «защитником». Он садится на первый стул и разговаривает с позиции того, кто «защищается» со своим оппонентом «нападающим», который находится на другом стуле. «Защитник» может оправдаться и объяснять свою лень и отсутствие интереса. Через несколько минут участники диалога меняются местами. Решение конфликта может потребовать компромисса между ними или одобрительного принятия негативного компонента своего «Я».

Таким образом, участники полностью переживают оба компонента, включая и тот, который отвергается или не осознается вследствие его негативного характера. Как только обе стороны противоположности осознаются, становится легче интегрировать их в своей личности.

12.30

Регламент – 20 минут

Рефлексия

Трудно ли было Вам найти для себя оправдания в данной ситуации, и с чем это связано?

Смогли ли Вы замотивировать себя и оппонента на выполнение задания?

12.50

Регламент – 20 минут

Мини-лекция «Формы мотивации. Этапы построения системы мотивации»

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Эффективна та система мотивации персонала, в которой различные формы мотивации разработаны и реализуются в соответствии с возможностями организации и потребностями персонала.

Все формы мотивации можно разделить:

- материальная и нематериальная, материальная - экономическая (заработная плата), нематериальная, ориентированная на удовлетворение их внутренних потребностей, ожиданий и интересов.

- положительная и отрицательная, реализация принципа «кнута и пряника», направленной на поощрение работников за высокие результаты и в тоже время состоящей из системы наказаний, административных и финансовых санкций за низкие результаты труда и нарушение дисциплины.

- внешняя и внутренняя - это эффективность работы сотрудников, которую выносит руководитель и установка людей (их потребности, интересы, ожидания, представления, предпочтения и т.п.)

- корпоративная, групповая и индивидуальная - это можно сформулировать так, стимулирование всех сотрудников, либо отдельную группу и стабилизировать, и мотивировать ключевых, незаменимых сотрудников организации. Индивидуальная форма становится все более популярной.

- самомотивация - руководителя и сотрудников, основанная на самостоятельном выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к работе. Самослужащие сотрудники - это те, кто нашел собственные мотиваторы, позволяющие им испытывать истинное счастье на рабочем месте: интерес к работе, радость от занятия любимым делом, удовольствие от творчества. Признание своей работы нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др.

Указанные формы воздействуя активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организации.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Этапы:

Этап 1. Принятие решения о создании системы нематериальной мотивации в компании.

Этап 2. Определение потребностей персонала в составляющих социального пакета.

Этап 3. Анализ полученной информации и определение достижений, за которые полагается то или иное нематериальное вознаграждение.

Этап 4. Утверждение и ознакомление персонала компании с социальным пакетом.

Этап 5. Поддержание, мониторинг и обновление социального пакета. Данная процедура необходима, так как социальный пакет просто не может быть статичен, иначе он перестает быть мотивационным механизмом и теряет свою привлекательность.

13.10

Регламент – 20 минут

Реквизит: лист бумаги, ручка, цветные фломастеры (карандаши)

Упражнение «Избегание неудачи»

Рассмотрим несколько форм поведения, направленного на избежание неудачи.

Откладывание работы – типичный способ избегания неудачи. Люди часто прибегают к нему, оправдываясь: «Я еще успею это сделать», «Не следует спешить», «Я обязательно начну этим заниматься со следующего понедельника». Но со следующего понедельника, ссылаясь на обстоятельства, нехватку времени и т.п., человек откладывает дело до «следующего понедельника».

Конечно, субъект может откладывать работу из-за отсутствия соответствующих стимулов, мотивов. Но часто человек прибегает к такому поведению потому, что боится рисковать, ошибиться, т.е. боится неудачи. Для некоторых людей приятнее воспринимать себя достаточно способным,

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

но неорганизованным, нежели наоборот. В этом случае вмешиваются механизмы психологической защиты: человек стремится поддерживать образ своего «Я» на соответствующем уровне. А поражение, неудача могут снизить самооценку, и это определяет стремление некоторых людей избегать неудачи, поддерживая этим чувство самоуважения.

Задание:

Запишите позитивные моменты, связанные с неудачей (что дает неудача, чему учит).

Поразмышляйте и запишите, что бы вы сказали человеку-неудачнику. Запишите, как бы вы пробовали не только утешить, но и вдохновить человека на дальнейшую деятельность.

Запишите, что бы вы сказали самому себе в минуты неудачи и разочарования. Какие слова смогли бы не только восстановить потерянное душевное равновесие, но и побуждать к деятельности?

13.30

Регламент – 15 минут

Рефлексия

Поразмышляйте над тем, каким бы вы хотели себя видеть: достаточно способным, но неорганизованным (т.е. человеком, который боится поражения и постоянно откладывает дело на потом) или недостаточно способным, но настойчивым, организованным (человеком, который не боится неудачи)

Поразмышляйте: определяется ли поражение (неудача) именно отсутствием способностей? Какие другие факторы, по вашему мнению, могут определить неудачу?

13.45

Регламент – 15 минут

Реквизит: отсутствует

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Подведение итогов дня. Упражнение: «Комплименты»

Цель упражнения: отработать навыки эмпатии и новых способов поведения, сформировать умения делать комплименты и создавать позитивные установки друг на друга.

Ведущий дает задание:

– Вы можете, свободно передвигаясь по комнате подходить к любому члену группы и обмениваться комплиментами, добрыми пожеланиями, похвалами. Возможно, этот человек чем-то помог вам в процессе тренинга, поблагодарите его. Таким образом, обойдите всех участников тренинга.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы для участников тренинга:

- Что нового вы открыли для себя за этот день?
- Что запомнилось больше всего? Что понравилось? Что не понравилось?