

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование мотивации персонала сервисной организации как
условие обеспечения качества обслуживания (на примере кофейни
«Corto Coffee»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 4 курса 431 группы

Направления 43.03.01 – Сервис

Института истории и международных отношений

Лебедевой Юлии Вадимовны

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

Т.В.Темякова

подпись, дата

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

Т.В.Черевичко

подпись, дата

Саратов 2021

Введение. Современная ситуация на рынке сервисных предприятий требует от них наличие высокого уровня компетенций, определяющих ее конкурентоспособность. Среди компетенций сервисных организаций, помимо сформированного имиджа, уютного помещения, основных активов, выделяется эффективность системы управления персоналом. От того, каким образом руководство сервисной организации выстраивает свои отношения с персоналом, зависит качество обслуживания потребителей и успешность развития компании.

Актуальность темы. Актуальность темы выражена в том, что в исследовании подходов к удержанию клиентов в организациях общественного питания, созданию для них комфортных условий обслуживания центральное место занимает такой фактор как качество обслуживания этих клиентов. Без знания оценки работы персонала очень трудно управлять организацией, а тем более совершенствовать ее деятельность. Невозможно успешно строить бизнес, не решив ключевую проблему эффективности любого управления – проблему обратной связи, т.е. оценки качества обслуживания самими клиентами.

Ситуации, возникающие в сервисных организациях, показывают, что клиенты чаще всего бывают расстроены не тем, «что» говорят сотрудники о товаре или услуге, а тем, «как» они это делают. Именно в этом кроется основа необходимости использовать психологические аспекты в работе с клиентами. Ведь для успеха работнику мало знать о том или ином продукте, требуются еще и желание хорошо обслужить клиента, и коммуникативные умения.

В современных условиях развития сферы общественного питания одним из важных вопросов является вопрос формирования лояльного, удовлетворенного клиента. Решение данной проблемы видится, прежде всего, в уровне мотивации персонала при работе с клиентами.

Цель бакалаврской работы – на основе изучения теоретических аспектов мотивации персонала сервисной организации как условия обеспечения качества обслуживания проанализировать мотивацию

сотрудников кофейни «Corto Coffee» и предложить мероприятия по ее совершенствованию в целях повышения качества обслуживания клиентов.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить понятие и содержание функции мотивации персонала;
- исследовать методы мотивации сотрудников сервисной организации в контексте теории поколений;
- выявить обусловленность качества обслуживания организации общественного питания мотивацией ее персонала;
- дать характеристику системы мотивации персонала кофейни «Corto Coffee»;
- провести исследование эффективности системы мотивации персонала кофейни «Corto Coffee»;
- разработать рекомендации по повышению качества обслуживания с помощью материальных методов мотивации линейного персонала.

Теоретические основания выпускной квалификационной работы бакалавра. При изучении темы был использован опыт российских и зарубежных специалистов и предпринимателей в области создания системы мотивации персонала, была использована научная и учебно-методическая литература, статьи в периодических изданиях.

Теоретическими вопросами мотивации занимались такие ученые, как Ф. Херцберг¹, А. Маслоу², К. Макклеланд³ и другие.

Зарубежные авторы, занимающиеся анализом мотивационных теорий, систем мотивации и ее специфики в сфере услуг: М. Мескон, М. Альберт⁴, Ф. Котлер⁵ и другие. Среди отечественных ученых, которые исследовали проблему мотивации, оценки персонала, специфику мотивации в сфере услуг,

¹ Херцберг, Ф. Мотивация к работе. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

² Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – 478с.

³ Макклелланд К. Мотивация человека. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 672 с.

⁴ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 360 с.

⁵ Котлер Ф. Основы маркетинга. – М., 1992. – 600 с.

являются: О.С. Виханский⁶, В.И. Подлесных⁷, Э.А. Уткин⁸, С.А. Шапиро⁹ и многие.

Особенности организации обслуживания описаны в трудах Н.В. Сирика¹⁰, Н.А. Баринова¹¹, И.М. Лифица¹², М.С. Отнюковой и Т.И. Черняевой¹³.

Авторы, которые занимались изучением связи между мотивацией и качеством обслуживания: К. Лавлок¹⁴, Е.В. Слепцова и Е.С. Грущенко¹⁵, Ф.Х. Бахсян и А.В. Калашникова¹⁶, С.А. Климин и О.А. Лымарева¹⁷, Л.С. Скрипниченко¹⁸.

Структура работы. Бакалаврская работа выполнена на 80 листах печатного текста, состоит из введения, двух глав и заключения. Во введении

⁶ Виханский О.В., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2003. – 442 с.

⁷ Подлесных В.И. Теория организации. – СПб.: Бизнес-пресса, 2003. – 336 с.

⁸ Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Экмос, 2015. – 239 с.

⁹ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

¹⁰ Сирик Н.В. Договор на оказание туристских услуг в гражданском праве России: Автореф. дис. канд. юрид. наук. – М., 2017. – С. 4.

¹¹ Баринов Н.А. Услуги (социально-правовой аспект). – Саратов, 2018. – С. 21.

¹² Лифиц, И.М. Стандартизация, метрология и сертификация. – М.: Юрайт-Издат. 2005. – 345 с.

¹³ Отнюкова М. С. Туризм, потребление, коммуникация: социальное конструирование и управление [Текст] / учебное пособие / М.С. Отнюкова, Т. И. Черняева. – Саратов: Саратов. гос. техн. ун-т, 2008. – 160 с.

¹⁴ Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. – М.: Вильямс, 2005. – 997 с.

¹⁵ Слепцова Е.В., Грущенко Е.С. Влияние трудовой мотивации на качество оказываемых услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №9. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-trudovoy-motivatsii-na-kachestvo-okazyvaemyh-uslug> (дата обращения: 09.11.2020).

¹⁶ Бахсян Ф.Х., Калашникова А.В. Понятие мотивации персонала и ее значение для предприятий сферы услуг // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №1-1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-motivatsii-personala-i-ee-znachenie-dlya-predpriyatiy-sfery-uslug> (дата обращения: 10.11.2020).

¹⁷ Климин С.А., Лымарева О.А. Формирование организационной культуры как инструмент мотивации работников сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №11. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-organizatsionnoy-kultury-kak-instrument-motivatsii-rabotnikov-sfery-uslug> (дата обращения: 10.11.2020).

¹⁸ Скрипниченко Л.С. Исследование особенностей трудовой мотивации на предприятиях сферы общественного питания // Инновационная наука. 2015. №9. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-osobennostey-trudovoy-motivatsii-na-predpriyatiyah-sfery-obschestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 23.11.2020).

обозначена актуальность темы, цель, задачи и методы исследования, а также практическая значимость и структура выпускной квалификационной работы. В первой главе представлен теоретический материал по теме мотивации персонала сервисной организации: дано определение мотивации, представлена классификация теорий мотивации, дана классификация методов управления мотивацией персонала, проанализирована обусловленность качества обслуживания клиентов на предприятии общественного питания мотивацией ее персонала.

Во второй главе описан опыт мотивации персонала в кофейне «Corto Coffee», также проведено исследование эффективности системы мотивации персонала. Предложены рекомендации по совершенствованию мотивации линейного персонала кофейни «Corto Coffee» в целях повышения качества обслуживания клиентов, проанализирована эффективность предложенных мероприятий. В заключении показано, как решены поставленные в работе задачи, формулируются выводы.

В бакалаврской работе используется 11 таблиц, 3 рисунка и 4 приложения. Список литературы составляет 40 источников.

Основное содержание работы. На сегодняшний момент существует большое количество теорий мотивации. Также имеет место множество сходных определений. Тем не менее все исследователи видят в мотивации некий толчок, побуждающий человека к деятельности. Мотивация – это процесс, направленный на формирование мотива у сотрудника путем применения различных инструментов, с помощью которых достигаются цели предприятия. Классификация теорий мотивации позволяет рассмотреть мотивацию как процесс, как путь к удовлетворению потребностей, как материальное стимулирование работника. Современные теории мотивации делают больший акцент на личных потребностях персонала, больше индивидуализируют его. Клиенту важно не просто приобрести услугу, но и получить максимальное удовольствие от контакта с персоналом. Здесь важно добавить, что качество обслуживания зависит от желания работника, его

настроения, его способностей, личностных качеств, психологического соответствия своей работе, потребности служить людям. Современные теории мотивации говорят об этом, они утверждают, что у современного работника изменились ценности, теперь он хочет видеть смыслы, цели организации, помогать клиентам и компании.

На современном этапе развития общества и экономики следует учитывать возраст обслуживающего персонала. Различным поколениям присуще разное поведение и ценности, на которые может опираться система мотивации персонала. Теория поколений была разработана американскими исследователями: Уильямом Штраусом и Нейлом Хоувом. Основным постулат теории гласит: ценности поколений очень различаются. У. Штраус и Н. Хоув описали факторы, породившие эти различия, а именно: политику и социально-общественную обстановку, техническое развитие, важные события того или иного времени. Теория поколений быстро нашла практическое применение в управлении персоналом. В теории поколений выделяют шесть поколений: поколение победителей 1900–1923 г.р.; молчаливое поколение – 1923–1943 г.р.; поколение «Бэби-бум» – 1943–1963 г.р.; поколение X – 1963–1984 г.р.; поколение Y – 1984–2000 г.р.; поколение Z – 2000–2020 г.р. Теория поколений поможет руководству компаний правильно выстраивать взаимоотношения между руководителями и подчиненными, эффективно мотивировать сотрудников, составлять эргономичную стратегию действий. Сейчас в сфере обслуживания активны поколения «X», «Y», «Z». При выборе метода управления мотивацией персонала, руководству следует учитывать многие факторы. Теория поколений является одним из многих инструментов, способных помочь руководству работать с персоналом. Верным будет утверждение, что каждому сотруднику нужен индивидуальный подход. Опрашивая сотрудников, можно выяснить, какой метод мотивации подойдет ему больше всего.

Мотивация персонала в сфере предприятий питания занимает важное место в процессе предоставления услуг. От того, как клиенту предоставят

услугу, зависит его восприятие сервисной организации. Вернется ли он обратно за этой же услугой к конкретному производителю, зависит от персонала. Но кроме этого, существует множество факторов, зримых и неощутимых, которые могут сильно повлиять на мнение клиента о компании.

Специфика сферы обслуживания заключается в том, что персонал является ключевой компетенцией в сервисной организации. Работа фронт-офиса является ключевой, формирующей представление об организации. То, каким образом, выстроены взаимоотношения внутри коллектива, между начальством и подчиненными, определяет качество обслуживания сервисного предприятия.

Руководство сервисной организации должно выбирать современные модели мотивации, чтобы оказывать влияние на персонал самым эффективным образом. Мотивация персонала является эффективным инструментом, если учитывать аспекты психологии. Так, каждый член команды – это личность с набором правил, установок, убеждений и ценностей. Наглядно это можно увидеть в теории поколений. Но даже она не может охватить всех аспектов психологии управления. С уверенностью можно отметить, что мотивация персонала необходима, и оказывает прямое влияние на качество обслуживания. То, как сотрудник воодушевлен, замотивирован, будет сказываться на качестве его работы, его отношениях с клиентом, его способности к продаже.

Актуальным остается сравнение мотивации «кнута» и «пряника». В российской управленческой психологии эта теория будет главенствующей. Это связано с менталитетом нашей страны.

Для линейного персонала предприятий питания важнее всего является материальная мотивация. Для линейного персонала предприятий питания больше всего подходит система увеличения премии при выполнении персоналом производственного задания и снижение премии при невыполнении задания. Мотивация линейного персонала косвенно влияет на прибыльность предприятия питания. С другой стороны, предприятие питания

– это не просто учреждение, где могут удовлетворить потребность в еде, это еще и атмосфера, бренд, трансляция ценностей компании. Улыбающийся и доброжелательный бариста несет положительный настрой клиенту. Несомненно, важным остается вопрос инвестиций в развитие линейного персонала предприятий питания. Именно линейный персонал контактирует с посетителями, и именно он является сердцем компании, теми, кто транслирует ценности предприятия. Если ценности предприятия совпадают с ценностями клиента, это становится началом продолжительных взаимовыгодных отношений.

«Corto Coffee» – региональная сеть кофе-баров формата «кофе с собой», которая является лидером рынка и представлена 23-мя кофе-барами, расположенными в самых оживленных точках Саратова и Энгельса. В сети насчитывается 23 кофе-бара с общей численностью сотрудников в 80 человек. Продукт компании представлен широкой линейкой кофе от классических вкусов до премиум-класса. Цены чуть выше среднего. Цены соответствуют качеству. Руководство компании тщательно относится к выбору месторасположения очередного кофе-бара. Чаще всего кофе-бары располагаются внутри крупных торговых комплексов, на остановках общественного транспорта, на пешеходных зонах, вблизи учебных учреждений – поставщиков основных клиентов «Corto Coffee». Компания активно ведет социальные сети, тем самым привлекая все больше приверженцев вкусного кофе от «Corto Coffee».

Основной конкурент «Corto Coffee» – «Coffee Like». У них идентичны продукты и маркетинг. Руководство «Corto Coffee» начинало свою работу с открытия франшизы «Coffee Like». Получив опыт, девушки открыли свою франшизу, при этом сохранив основное видение продуктовой линейки и маркетинга. У обеих кофеен выгодное месторасположение, что также продиктовано маркетинговой политикой компаний.

Кофейню «Corto Coffee» отличает высокое качество обслуживания и прописанные стандарты. Одна из важнейших задач бариста – создать такую

атмосферу для гостей, чтобы они оставались довольны и захотели вернуться вновь.

В апреле 2020 года было проведено исследование по оценке эффективности системы мотивации персонала кофейни «Corto Coffee». Было опрошено 20 человек из персонала кофейни. Цель исследования – изучить систему мотивации в кофейне, а также дать оценку ее эффективности. По результатам опроса было решено ввести обучение персонала по системе грейдов как мероприятие по совершенствованию методов мотивации.

В марте 2021 года было проведено второе исследование, чтобы оценить эффективность введенного метода мотивации. За год некоторые внутренние концепции сотрудников были изменены под воздействием пандемии. Это спровоцировали упаднические настроения. С одной стороны, персонал стал больше нуждаться в материальном стимулировании. Но в виду тяжелой финансовой ситуации, компания неумело пытается использовать нематериальную мотивацию. Нематериальная мотивация представлялась небольшими собраниями с обсуждениями текущей неблагоприятной обстановки. Руководство компании просило сотрудников быть терпимее и подождать до наступления лучших времен, а пока действовать в интересах компании и работать в трудных условиях. В целом сотрудники отреагировали умеренно негативно на подобный вид мотивации, но на фоне увольнений и банкротств предпочли работать в новых условиях.

Материальные методы мотивации до сих пор остаются самыми влиятельными. Но какую бы систему мотивации руководство не выбрало, важно помнить, что всегда нужно учитывать три фактора: материальный, нематериальный и совокупность обоих. Не делать упор на что-то одно, все методы вместе представляют собой мощный рычаг для управления.

Выбор методов мотивации персонала в данном исследовании определялся в соответствии с теорией поколений. Результат анкетирования показал, что средний возраст персонала составляет 25 лет, что приходится на поколение Y. Сотрудники поколения Y хотят стремительно расти в

профессиональном русле, получая сразу высокие гонорары. Они могут осваивать несколько профессий одновременно, обучаться дистанционно, на наш взгляд, именно по этой причине мотивация путем введения обучения по системе грейдов показала свою эффективность.

Сотрудник Y будет активно трудиться, если на предприятии организована четкая и интересная ему система мотивации, состоящая из объективных составляющих. Задачи необходимо ставить конкретно и четко, указывая нюансы задания.

В связи с этим нами была разработана и предложена методика повышения мотивации персонала путем введения КЭБ (Коэффициента эффективности бариста). Данный метод оптимизирует систему штрафных и поощрительных мер в компании.

КЭБ высчитывается, как среднее значение всех проверок по параметрам: чек-листы визит, чек-листы камера, тайный гость. На наш взгляд, такая метрика является более объективной и справедливой, чем ситуативные штрафы, потому что комплексно рассматривает качество работы персонала в разрезе месяца.

Данный метод поощрения включает в себя дополнительные меры стимулирования: в случае получения за любую проверку по КЭБу 100%, показатель за эту проверку повышается со 100% до 105%. Таким образом, за счет стабильно хорошей работы сотрудник получит возможность дополнительно увеличить свою общую зарплату за месяц на 5%.

В дополнение к этому предложено повысить должностной оклад сотрудников на 5%. В ходе исследования было выявлено, что персонал не получал повышения зарплаты с 2017 г., и средний оклад сотрудников составляет 18 300 руб., что является ниже среднего по рынку на должность бариста/бармен в 2021 г в г. Саратове. Средний оклад данных сотрудников в г. Саратове начинается от 20 000 руб.

Также следует также вести борьбу как административными и воспитательными методами, которые, также являются инструментом системы

мотивации персонала. Прежде всего, система депремирования должна быть нацелена на то, чтобы стимулировать сотрудников к улучшению показателей их деятельности.

Другой метод повышения мотивации, который мы рассмотрим, связан с введением структурных изменений по всей группе кофеен. Мы предложили разделить все кофейни сети на 5 групп. В каждой группе кофеен будет прикреплен лидер, который будет помогать формировать расписание, следить за работой кофейни, обеспечивать ее товарами и помогать всем сотрудникам выходить на максимально высокие КЭБы, а также решать текущие проблемы кофеен.

Статус лидера группы кофеен будет присуждаться работникам, которые показывают высокие показатели по системе КЭБ и у них имеется желание выполнять дополнительные, связанные со статусом функциональные обязанности. Такой сотрудник получает прибавку к должностному окладу в размере 15% в качестве премии.

Таким образом, для сотрудников компании дополнительным стимулом показывать высокие показатели по системе КЭБ будет являться повышение до статуса лидера группы кофеен.

Также предлагается вести рейтинг работы сотрудников всей группы кофеен по системе КЭБ. После того как лучший сотрудник выявлен, раз в квартал организовывать общее собрание коллектива кофейни, где оглашается победитель. Фотография лучшего сотрудника может размещаться на странице в Инстаграм и других социальных сетях.

Таким образом, резюмируя вышеописанное, представим предложенные методы мотивации в структурном виде (рисунок 1).

Материальные методы мотивации	Нематериальные методы мотивации
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение должностного оклада на 5% всем сотрудникам и на 15% - лидерам группы кофеен • Выплаты стимулирующего характера по системе КЭБ • Введение системы штрафов 	<ul style="list-style-type: none"> • Введение кураторов (лидеров групп) • Выражение благодарности лучшим сотрудникам публично

Рисунок 1 – Предложения по совершенствованию мотивации «Corto Coffee»

Далее проанализируем эффективность введения предложенных методов мотивации персонала «Corto Coffee» (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ эффективности введения предложенных методов мотивации персонала «Corto Coffee»

	Сумма затрат	Экономическая эффективность
МАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ		
Повышение должностного оклада на 5% всем сотрудникам и на 15% - лидерам группы кофеен	Прежняя величина страховых взносов – $12792 * 0,3 * 15 + (18300 - 12792) * 0,15 * 15 = 69957$ Величина страховых взносов после увеличения ЗП = $12792 * 0,3 * 15 + (19215 - 12792) * 0,15 * 15 = 72015,75$ Дополнительные расходы = $72015,75 - 69957 = 2058,75$	1. Рассчитаем эффективность принятых методов посредством сравнения процент текучести кадров за 1 кв. 2020 г. и 2021 г. В 1 кв. 2020 г. процент текучести кадров составил: 19% = $7/36 * 100$ В 1 кв. 2021 г. процент текучести кадров составил: 5% = $2/42 * 100$ Таким образом, в результате введённых материальных методов стимулирования процент текучести кадров сократился почти в 4 раза.
	Прежняя величина страховых взносов – $12792 * 0,3 * 5 + (18300 - 12792) * 0,15 * 5 = 23319$ Величина страховых взносов после увеличения ЗП = $12792 * 0,3 * 5 + (21045 - 12792) * 0,15 * 5 = 25377,75$ Дополнительные расходы = $25377,75 - 23319 = 2058,75$ Совокупные дополнительные страховые взносы = $2058,75 + 2058,75 = 4117,5$ $27450 + 4117,5 = 31567,5$ руб. (совокупные доп. расходы на оплату труда)	
		2. 03.05.2021 мы повторно провели опрос среди сотрудников с вопросом: «Достаточно ли Вы мотивированы?» ответы распределились следующим образом: «Достаточно» – 95%, «Недостаточно» - 5%. 3. 03.05.2021 мы повторно провели опрос среди клиентов кофейни, результаты

Выплаты стимулирующего характера по системе КЭБ	Сумма выплат зависит от фактических результатов работы сотрудников. На данную статью запланирован расход 30 000 руб. (ежемесячно)	представлены в табл. 8. Результат опроса показал, что клиенты стали более удовлетворены качеством обслуживания в кофейне.
Введение системы штрафов	По данной статье ожидается, наоборот, получение денежных средств в связи с их удержанием из зарплаты работников. Ориентировочный <u>доход</u> составит 30 000 руб. (ежемесячно)	
НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ		
Введение кураторов (лидеров групп)	Затраты не предусмотрены	В результате введения нематериальных методов мотивации кураторы отметили, что работники стали совершать меньше ошибок в процессе обслуживания клиентов, соответственно, работники получали меньше штрафов и выговоров от руководителя компании.
Персональное выражение благодарности лучшим сотрудникам публично	Затраты не предусмотрены	

Продолжение таблицы 1

Суммарные затраты на реализацию предложенных методов мотивации: $31567,5 + 30\,000 - 30\,000 = 31567,5$ руб. Данная величина расходов составила 5,19% от дохода, полученного анализируемой организацией за март 2021 г., 4,64% от дохода за апрель 2021 г., и 4,45% от прогнозного дохода за май 2021 г., вследствие чего ее можно считать несущественной.

Таким образом, при разработке систем оплаты труда и мотивации в условиях рыночной экономики предприятиям необходимо учитывать рыночную ситуацию и принятые модели стимулирования труда в разных отраслях экономики. Система мотивации персонала позволяет влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом.

Заключение. В данной выпускной квалификационной работе нами была проанализирована и оценена система мотивации группы кофейен «Corto Coffee», а также были предложены мероприятия по ее усовершенствованию. Актуальность проведения анализа и совершенствования системы мотивации

персонала заключается в том, что применение эффективных методов мотивации отражается на удовлетворенности работника, это способствует повышению качества его работы и увеличению прибыли компании. Суть исследования заключается в разработке методов системы мотивации персонала группы кофеен «Corto Coffee» с целью повышения уровня удовлетворенности потребителей сервисом кофейни.

В процессе анализа существующей системы мотивации персонала кофейни нами было проведено анкетирование на удовлетворение работников ее состоянием. Оно показало, что наиболее важным для сотрудников являются материальные методы мотивации. Нами были предложены материальные методы мотивации: повышение должностного оклада на 5% всем сотрудникам и на 15% - лидерам группы кофеен, выплаты стимулирующего характера по системе КЭБ, введение системы штрафов; и нематериальные методы: введение кураторов, выражение благодарности лучшим сотрудникам публично.

После проведения комплексной оценки эффективности предложенных мероприятий, мы выявили, что, благодаря им снизилась текучесть кадров, согласно опросу, повысилась удовлетворенность работников системой мотивации, клиенты также стали более удовлетворены качеством обслуживания в кофейне, работники стали совершать меньше ошибок в процессе обслуживания клиентов, соответственно, работники получали меньше штрафов и выговоров от руководителя компании.

Итак, введение предложенных методов мотивации персонала группы кофеен «Corto Coffee» повысили уровень мотивации персонала и степень удовлетворенности потребителей качеством обслуживания, что привело к увеличению дохода компании. Цели и задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, выполнены.