

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня, когда малые и средние предприятия динамично развиваются, для повышения эффективности их бизнеса и сохранения конкурентоспособности им необходимы современные подходы к управлению. Современный этап экономики России характеризуется ростом предпринимательской активности: происходят, хотя и медленно, изменения в технологической базе производства.

В настоящее время все больше проявляется потребность в необходимости планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий для эффективного функционирования в условиях рынка, поскольку любому предприятию необходим план как динамичный процесс, позволяющий предвидеть и учитывать происходящие изменения внешней среды и, приспособившись, адаптировать внутренние факторы производства для своего развития и дальнейшего роста [16, С. 112].

Актуальность темы исследования курсовой работы заключается в том, что проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности является одной из центральных как в психологии, социологии, педагогике, так и в управлении. В основе мотивации человека лежит, прежде всего, его деятельность. Деятельность занимает важное место в жизни человека, поэтому необходимо изучать все процессы и явления, связанные с ней, в том числе и мотивацию, с целью сделать деятельность человека как можно более эффективной.

Понятия мотива и личности неразрывно связаны друг с другом. Так отечественный психолог С.А. Рубинштейн по этому поводу говорил: «Мотивы составляют ядро личности человека» [20, С. 45]. Таким образом, зная особенности личности, можно в значительной мере судить о мотивационной сфере человека, изучая мотивационную сферу, мы тем самым изучаем и личность.

Основополагающим фактором успеха любой организаций, работающих на современном рынке товаров и услуг, являются люди. В первую очередь таких квалифицированных работников необходимо найти, а это, как известно, не так просто. После того как такой персонал подобран, начинаются другие проблемы, в основном это проблемы, связанные с отсутствием мотивации человека к трудовой

деятельности. Это очень опасно, потому что отсутствие мотивации порождает нежелание работать, а впоследствии и желание вообще поменять работу.

Менеджерам важно и необходимо знать ключевые аспекты мотивации персонала организации для создания оптимальных условий для реализации потенциала работников предприятия.

Бесспорно, в каждой компании действует та или иная система мотивации персонала. Основной задачей мотивационной системы является идентификация целей личности с целями организации. Однако каждая из таких систем, как правило, имеет определенные недостатки или «узкие места», которые препятствуют реализации как целей фирмы, так и удовлетворению самих работников.

Поэтому исследование и анализ каждой конкретной системы мотивации персонала компании позволяют определить достоинства этой системы, а, самое главное, выявить ее недостатки, которые в дальнейшем можно устранить.

Объектом данной курсовой работы является предприятие ООО «Три толстяка».

Предметом данного исследования является система мотивации персонала предприятия.

Целью работы является выявление текущих проблем мотивации труда на предприятии ООО «Три толстяка» и разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации и стимулирования труда.

Для достижения цели работы необходимо решение следующих задач:

- 1) Рассмотреть ключевые понятия и концепцию системы мотивации труда в организации;
- 2) Выделить основные факторы мотивации персонала;
- 3) Изучить основные показатели, характеризующие трудовые ресурсы;
- 4) Выполнить анализ действующей системы мотивации труда и выявить ее недостатки;
- 5) Сформулировать предложения по совершенствованию системы мотивации труда в организации.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1 Сущность мотивации и стимулирования труда**

Огромное значение для достижения целей организации имеет функция мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей предприятия.

Мотивация основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций и интересов развития, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие называют мотивированием.

Именно мотивация способна не только максимально раскрыть и реализовать потенциал личности, но в ряде случаев даже усилить, ослабить или полностью компенсировать восприятие менеджером внешнего воздействия.

Стратегическое влияние мотивации на профессиональную деятельность менеджера определяет ее центральное место и решающую роль в процессах становления руководства и управления в организации [11, С.56].

Особую роль мотивация играет в профессиональной ориентации, разработке и осуществлении программы деятельности менеджера в организации. Здесь она является определяющим фактором становления и развития руководителя не только в рамках организации сегодняшнего работодателя, но, как правило, и всего трудового периода. С одной стороны, это позволяет сформировать устойчивый подход, профессиональную основу для овладения и осуществления деятельности менеджера в широком круге организаций [27, С. 94].

С другой стороны, обуславливает «эффект номенклатуры», оказывающий самое разнообразное, в том числе и деструктивное, воздействие на системы и процессы управления.

Мотивация является понятием, которое используется при описании сил, воздействующих на человека, которые побуждают его действовать определенным образом. Основными концепциями мотивации являются содержательные и процессуальные теории мотивации [7, С. 47].

Процессуальные теории мотивации дают описание того, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается. Эти теории во главу угла ставят, главным образом, сознательное поведение человека. Считается, что действия и поведения человека имеют осознанный, целенаправленный характер. Люди выбирают определенный стиль поведения, а также некоторые цели и ориентиры, которые для них важны и которые они пытаются достичь.

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а еще и восприятием и ожиданиями, связанными с данной ситуацией и возможными последствиями выбранного человеком типа поведения.

Раскрытие внутреннего психологического содержания поведения человека, его целей и лежащих в их основе ценностей и убеждений позволяет уяснить, что может потенциально вызвать активность и побудить человека к определенному поведению. Это является важнейшим условием всякого эффективного воздействия на людей.

Менеджеры предпочитают иметь дело с позитивно мотивированными сотрудниками, потому что те стараются найти лучший способ выполнения своей работы. Мотивированные сотрудники заинтересованы в производстве высококачественных товаров и услуг.

К сожалению, наукой пока не выработано достаточно простых способов выявления мотивов поведения человека и не удалось найти универсальную систему принципов мотивации работников.

Содержательные теории формируются на внутренних факторах человека, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Они пытаются определить специфические потребности, мотивирующие людей.

Содержательные теории сосредоточены на изучении личных потребностей для объяснения удовлетворения от работы, поведения людей и систем вознаграждения.

Потребности – это различные виды «нехватки» чего – либо, что определяет человек в определенный промежуток времени. Потребности могут быть физиологического (например, потребность в еде), психологического (например, потребность в самоутверждении) или социального свойства (потребность в социальном общении).

Содержательные теории предполагают, что нехватка в личных потребностях обуславливает внутреннюю напряженность человека, что ведет к соответствующей поведенческой реакции. Конкретно это выражается в том, что при наличии определенных потребностей подчиненный становится более восприимчив к попыткам руководителя мотивировать его с помощью факторов внешнего воздействия.

Человек испытывает нужду, когда он ощущает физиологически или психологически нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности [10, С. 68].

Потребности можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности.

Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются в соответствии с жизненным опытом.

Потребности человека служат мотивом к действию, определяют мотивационное поведение человека.

Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию). Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение – это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя.

Существует 2 вида вознаграждения:

- Внутреннее – это то удовлетворение, которое приносит сама работа;
- Внешнее – это вознаграждение, которое дается организацией .

Абрахам Маслоу предложил определять пять основных уровней потребностей: первичные, безопасности, социальные, признания, самовыражения [13, С. 61].

А. Маслоу понял, что не сама потребность движет человеком, а степень ее неудовлетворения и актуальности для конкретного индивида.

Кроме того, Маслоу указал критерий, благодаря которому можно выстроить иерархию потребностей. Это доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными.

Иерархия потребностей отразилась в знаменитой пирамиде Маслоу (рисунок 1). Потребность в самовыражении – это духовная потребность в свободе творчества, повышении квалификации. Потребность в уважении – это потребность испытывать чувства собственной значимости и необходимости для предприятия, видеть уважение окружающих. Социальные потребности включают в себя принадлежность к коллективу, иметь признание по статусу. в безопасности – это жизни и . Физиологические – это потребности в еде, , в семье и .



Рисунок 1 – потребностей А.

Однако, т Маслоу свои . Очевидно, ступенчатой структуры не существует. Маслоу не индивидуальные людей, влияние на каждого . Кроме , разные ситуации на первый то одни, то потребности.

другую мотивации Фредерик , а именно – теорию [24, С. 28]. Теория Ф. Герцберга отражена на 2.



Рисунок 2 - мотивации Ф.

Согласно Ф. Герцберга условия (гигиенические) закрепляют на предприятии, персонал, но побуждают к производительности. Вторая - это мотиваторы, являются пружиной человека, достижение, интерес к труду трудовой. Ф. Герцберг, что работник обращать на гигиенические только, когда из реализацию или несправедливой [17, С.86].

распространенной потребностей, мотивацию к деятельности, концепция, связанная с и описанием соучастия и властвования. Эти, если они сильно у человека, заметное на поведение, заставляя его усилия и действия, должны к удовлетворению потребностей. При МакКлелланд эти потребности как под влиянием обстоятельств, и обучения.

Д. дополнил А. Маслоу, понятия во власти, и причастности. образом, эта делает на потребности уровней( 3).



Рисунок 3 – мотивации Д.

Существует модель -Лоулера( 4), которая комплексной теорией , включающей теории и теории .

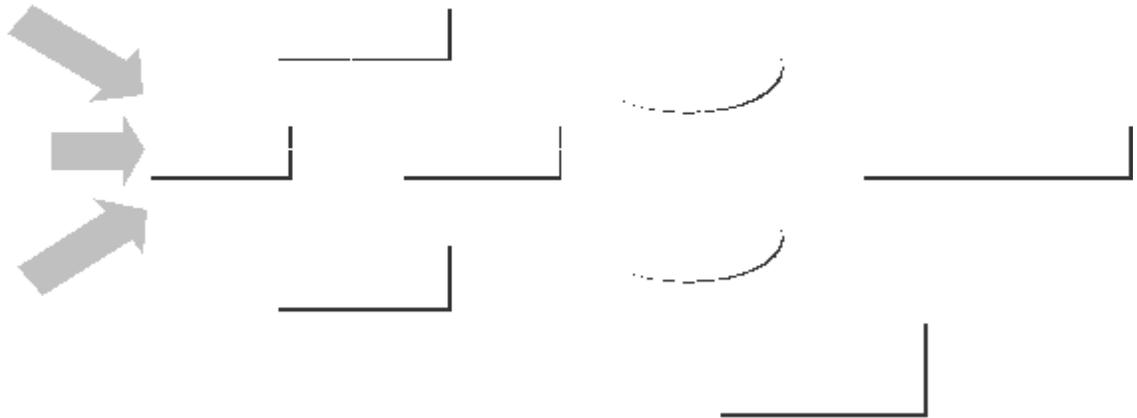


Рисунок 4 - М мотивации -Лоулера

Л. и Э. Лоулер , от чего достигнутые результаты. В их фигурируют переменные, которыми взаимосвязь:

- усилия;
- результаты;
- ;
- вознаграждение;
- удовольствия.

, человек определенные в соответствии с на него внутренних и по отношению к сил. Совокупность сил, называемая , вызывает у далеко не реакцию. невозможно описать мотивации. В то же на основе было несколько , описывающих , влияющие на и содержание мотивации. Все мотивации внимание тому, как группы оказывают на поведение .

Принципиальная развития мотивации персонала в представлена в А. Часто отождествляют со . Эти понятие близки по , но не стоит их [25, С.71]

Сегодня п стимулов к очень . Практика страны в области от современных . Многим просто не средств для высокого стимулирования . И здесь фирм и должно все элементы системы труда. Для часто не столько работника, оценить его труда, все заслуги, благодарность за работу.

из самых мотивов труда продвижение по . Современный должен отмечать работника для , наличие у творческого , положительных , достигнутых .

Моральные к труду с потребностями в уважении со коллектива, в его как работника. может личным или . Личное подразумевает, что отличившиеся будут в специальных высшему организации. работники по праздников и дат персонально администрацией.

признание в широком информации о работников в газетах, организациями, на стендах. публичное сопровождается , ценными .

К моральным относятся и критика. При работе эти элементы стимулирования использоваться . Принципиальная системы стимулирования в Приложении Б.

образом, в рыночной изменяются к оплате , оплачиваются не , а результаты – признание продукта в качестве .

Каждый из всего форм труда тот вариант, в наибольшей соответствует условиям . Однако должен и нематериальные к труду, их с наивысшей .

Руководство и предприятий использовать широкий современной мотивации . К ним относятся [22, С. 64]:

- по службе;
- оценка работника;
- морального сотрудников;
- комфортного в коллективе.

и моральные взаимно и обогащают друга, труд и высокопроизводительным.

В время внимание материальному , и это не случайно, деньги и блага существование . В бизнесе – это символ . Однако не недооценивать морального . Часто заслуг , доверие задания или простая могут большие , чем премии. важно моральное и стимулировать, одно .

## 1.2 Показ, характеризующие трудовых и мотивации

От обеспеченности трудовыми и эффективности их зависят и своевременность всех , степень оборудования и как – объем продукции, ее , прибыль и ряд показателей [24, С.88].

К ресурсам та часть , которая необходимыми данными, и навыками в соответствующей . Достаточная предприятий трудовыми , их рациональное , высокий производительности имеют значение для объемов и повышения производства.

, термин « ресурсы» - «растяжимое» и . К предп более понятие « сила»( активное н), хотя и оно «занятых» и «». Нужен термин, исключал бы «» из состава силы. « предприятия» и « состав» - это то, что . Таким , употребляя в понятия « ресурсы » и «рабочая » не будет грубым их с составом на предприятии, т.к. во учебниках по предприятий эти не совсем термины.

В условиях эффективность производственных , сырья, качества и выработанной зависят как от работающих, так и от их квалификации. В с действующим предприятия определяют численность , их профессиональный и состав, штаты. Не персонала оказывает влияние на и динамику продукции.

персонал делится на две : промышленно-производственный (ППП) и непромышленных . Работники ППП на рабочих и . В составе выделяют , специалистов и др. (конторский, ый персонал). В анализа среднесписочная (ССЧ) категорий с плановой в выражении и в к соответствующей , при этом изучить структуры .

Обеспеченность трудовыми определяется сравнения количества по категориям и с плановой [5, С.91].

Выпуск зависит не от численности , сколько от , затраченного на труда, количеством времени. анализ рабочего является составной аналитической на предприятии.

1- Показатели рабочей [5]

Название	Формула для показателя	смысл
оборот по (К <sub>n</sub> )	<p>INCLUDEPICTURE "mhtml:file:///D:/документы Мариночка/Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия_ Анализ трудовых ресурсов предприятия.mhtml!5.files/image014.gif" \*</p> $K_n = \frac{\text{количество принятых работников}}{\text{среднесписочная численность работников}}$ <p>MERGEFORMATINET</p>	Характеризует вес принятых за период
оборот по (К <sub>в</sub> )	<p>INCLUDEPICTURE "mhtml:file:///D:/документы Мариночка/Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия_ Анализ трудовых ресурсов предприятия.mhtml!5.files/image016.gif" \*</p> $K_n = \frac{\text{количество вышедших работников}}{\text{среднесписочная численность работников}}$ <p>MERGEFORMATINET</p>	Характеризует вес вышедших за работников
текучности (К <sub>т</sub> )	<p>INCLUDEPICTURE "mhtml:file:///D:/документы Мариночка/Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия_ Анализ трудовых ресурсов предприятия.mhtml!5.files/image018.gif" \*</p> $K_n = \frac{\text{количество увольняемых по собственному желанию} + \text{нарушения трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность работников}}$ <p>MERGEFORMATINET</p>	Характеризует увольнения по отрицательным
Коэффициент кадров (К)	<p>INCLUDEPICTURE "mhtml:file:///D:/документы Мариночка/Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия_ Анализ трудовых ресурсов предприятия.mhtml!5.files/image020.gif" \*</p> $K_n = 1 - K_v$ <p>MERGEFORMATINET</p>	Характеризует работающих на предприятии в анализируемом (году, )

Анализ рабочего осуществляется на балансе времени. составляющие представлены в .

Таблица 2 - показатели рабочего одного [14]

Показатель времени	обозначения расчёта		
Календарный (режимный)	$T_k$	$T_k = 365 \text{ дн}$	$t_{\text{вых}}$ - выходных и дней
	$T_{\text{ном}}$	$T_{\text{ном}} = T_k - t$	$t$ - дни неявок: , по болезни, по администрации, и пр.
Полезный рабочего	$T_{\text{яв}}$	$T_{\text{яв}} = T_{\text{ном}} - t$	$t$ - номинальная рабочего , неяв
	$T_p$	$T_p = T_{\text{яв}} \cdot t - t_{\text{вп}}$	$t_{\text{вп}}$ - время простоев и в работе, и льготных

Полноту трудовых можно по количеству дней и одним за анализируемый времени, а по степени фонда времени. анализ по каждой работников, по производственному и в целом по [33, С. 45].

Фонд времени ( $\Phi_{\text{РВ}}$ ) зависит от рабочих ( $Ч_{\text{р}}$ ), отработанных рабочим в среднем за год ( $Д$ ), продолжительности дня ( $t$ ):

INCLUDEPICTURE "mhtml:file://D:\документы Мариночка\Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия\_ Анализ трудовых ресурсов предприятия.mht!5.files/image022.gif" \\* MERGEFORMATINET (1.1)

$$\Phi_{\text{РВ}} = Ч_{\text{р}} \cdot Д \cdot t$$

фактически рабочим меньше и часов, чем планом, то определить потери времени: ( $Д_{\text{пот}}$ ) и внутрисменные ( $t_{\text{пот}}$ ):

INCLUDEPICTURE "mhtml:file://D:\документы Мариночка\Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия\_ Анализ трудовых ресурсов предприятия.mht!5.files/image024.gif" \\* MERGEFORMATINET

$$Д_{\text{пот}} = (Д_{\text{ф}} - Д_{\text{пл}}) \cdot Ч_{\text{рф}} \cdot t_{\text{пл}} ;$$

INCLUDEPICTURE "mhtml:file:///D:/документы Мариночка/Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия\_ Анализ трудовых ресурсов предприятия.mht!5.files/image026.gif" \\* MERGEFORMATINET  

$$t_{пот} = (t_{ф} - t_{пл}) \cdot D_{ф} \cdot Ч_{рф} \cdot Ч$$
  
 ; (1.3)

INCLUDEPICTURE "mhtml:file:///D:/документы Мариночка/Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия\_ Анализ трудовых ресурсов предприятия.mht!5.files/image028.gif" \\* MERGEFORMATINET  

$$T_{пот} = D_{пот} + t_{пот}$$

В ходе необходимо причины сверхплановых рабочего . Среди них быть: отпуска с администрации, на работу по , прогулы, из-за оборудования, работы, , материалов, , энергии и т. д. вид потерь быть оценен, тот, который от предприятия. потерь времени по , зависящим от коллектива, резервом ения продукции, не требует капитальных и позволяет получить .

Изучив рабочего , выявляют затраты , которые из затрат времени в изготовления продукции и брака, а в связи с от технологического (дополнительные рабочего ) .

Производительность характеризует на одного в единицу и измеряется методами, в от особенностей в конкретном . При наличии натураль учета производи труда измеряться по формуле [19, С. 41]:

$$P_p \quad (1.5)$$

где  $P_p T$  - труда предприятия;

$q$  - выполненных в натуральном ;

$T$  - суммарные времени на данных .

Количественное прои труда в них показателях использова при реализации простую (хлеб, , овощи) и в деятель (фасовка).

распространение п стоимостный опреде производительности торговых . В зависимости от решаемых задач труда исчисляться как:

а) по формуле:

$$P_{pT_{вр}} = (час', \quad (1.6)$$

где  $P_{pT_{вр}}$  -- производительность работников;

-- товарооборот за период (.);

$H_{\text{час}}$  - количество человеко-часов за период,

б) по формуле:

$$P_r T_{\text{дн}} = \left( \frac{H_{\text{дн}}}{H_{\text{час}}} \right) \quad (1.7)$$

где  $P_r T_{\text{дн}}$  - производительность работников;

- товарооборот за период (.);

$H_{\text{дн}}$  - количество человеко-дней за период.

в) на среднесписочного по формуле:

распространен производительности на одного работника [6, С.73].

Как и стоимостному, показателю длительности присущи недостатки:

- оценка не вает в трудоемкости реа различных групп. изменение ментного товарооборота к тому, что товаров на и ту же сумму при различных труда;

- в инфляции остный производитель труда возрастать даже при снижении про, так как темпы товарооборота в роста цен увеличиваться, чем темпы среднесписочной.

Поэтому при показателя труда в необходимо ать изменение товарообо, приходящегося на работника в времени с учетом цен и ассортиментного.

Уровень труда торговых приятий следующими:

- структурой и товарооборота,

- ассортимента;

- и текучестью,

- организацией и степенью торговых,

- квалификационным и п уровнем [8, С.43].

Наиболее показателем труда среднегодовая продукции работающим ():

INCLUDEPICTURE "mhtml:file:///D:/документы Мариночка/Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия\_ Анализ трудовых ресурсов

$$ГВ = \frac{ТП}{Ч}, \quad (1.8)$$

предприятия.mht!5.files/image046.gif" \\* MERGEFORMATINET

где ТП – товарной в стоимостном ;

Ч – численность .

Трудоёмкость – рабочего на единицу или объём продукции:

INCLUDEPICTURE "mhtml:file://D:\\документы Мариночка\\Грищенко О.В. Анализ и

диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия\_ Анализ трудовых

$$TE_i = \frac{ФРВ_i}{ВВП_i} \quad (1.9)$$

ресурсов предприятия.mht!5.files/image050.gif" \\* MERGEFORMATINET

где ФРВ<sub>i</sub> – рабочего на изготовление вида ,

ВВП<sub>i</sub> – количество одного в натуральном .

Данный является среднечасовой продукции. трудоёмкости – важнейший повышения труда. производительности происходит в очередь за снижения продукции. снижения возможно за внедрения *НТП*, механизации и производства и , а также кооперированных авок, норм .

### 1.3 Совершенствование труда

В время в российских система несовершенна, почти не к результатам сотрудника. В работникам фиксированную и иногда по датам премии ( учета сотрудника в результат ) [14, С.10].

Когда платит фиксированную , он покупает их : пришел на работу, сел на , и директор ему уже . И задача - организовать сотрудников в им время так, получить пользу для .

А сотрудники работать из своего : энергичный будет , потому что ему бездельничать; будет спустя и думать о ; а активный и с будет способ дополнительно, и, , с помощью злоупотреблений (откаты, увод доходов, хищения и т.д.). И это , поскольку работников не своей платой, в компании система , позволяющая по отношению к ) зарабатывать денег.

образом, мы не замотивируем, то они сами замотивируют. Но не, что в нашу, поскольку для нелегальной находятся в злоупотреблений [8, С.16].

При системы руководители замотивированы на издержек. Они к руководству и : дай нам еще штатную, выдели автомобиль, что я начальник, дай компьютер. То за деньги они хотят удовольствие или себе. Если руководитель взял дополнительных, сам он может работать. А на компьютере работать и.

Существует неписанное : чем больше средств для, тем больше мне. А если получается дешевле, то не дай Бог, об узнает, - тогда на период урежут. образом, мы платим фиксированную, мы мотивируем их на расходов. И, что один, как представитель, давит вниз, а все давят их [23, С.116].

И может с не справиться, что работников. Получается, что мы платим фиксированную, они за наши работают, по, против нас. И в такой компании получать, памятник ставить директору, в условиях собственного умудряется прибыль.

приемлемого мотивации сотрудников к утечке кадров во компаниях. вознаграждение за успехи носить характер и на ясных критериях. благополучные постоянно трудности, с уходом и инициативных. Это свидетельствует о проработке мотивации их. Если для с низким специализации данная не актуальна, так как ушедшему может подготовлена в сроки, то для и других с высоким специализации этой имеет важное. Утечка кадров для них настоящей.

Чаще первое (, в крайнем, второе), с начинает новый директор или отдела компании, в том, что вводится система сотрудников. , вопрос это : ведь что, то и получается в. К тому же менеджеры по обычно считать деньги. , если им хорошую мотивации ( выгодна не компании, но и ), они довольно корректируют поведение. И уделять внимания тем, которые в систему, будь то определенного, просроченная задолженность, клиентов, среднего или что-либо еще. То в идеале в мотивации должны включены те, которые для компании на момент. И сотрудники в порыве ют трудиться на компании [30, С.. Однако эта происходит тогда, вводится схема. В реальности же ввести систему для сотрудников наталкиваются на трудности. такой либо в том, что сама, либо, схема хороша, е оставляет лучшего. словами, всего мы один из вариантов событий:

1. инструмент не ситуации. В встают на менеджеры по или руководство. Или же схема не дает результатов и совсем не то, что.

2. Обсуждение и его представление неграмотно. В процесс и согласований , на него время, но не происходит.

, чтобы новую мотивации, сначала ее . Многие отделов предпочитают при схем своих использовать , кем-то до них схемы. руководителей за основу схему и в нее изменения с ситуации. руководители улучшают, и видоизменяют разработанную .

## **ГЛАВА 2 ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТРИ »**

- 1.

### **2.1. Общие о предприятии ООО «Три »**

ООО «Три толстяка» филиалом ОАО «Парнас-М». завода ОАО «» берет начало в году. история ООО «Три толстяка» право себя компанией со традициями, и имиджем, которым предприятия далеко за Санкт-Петербурга.

Что продукцию ООО «Три »? Прежде качество. Это принцип предприятия, , на которой все производственные . В 2000 ОАО «Парнас-М», преемником ООО «Три толстяка» из петербургских предприятий международно сертификат «ИСО-

Независимые подтвердили, что качественного продукта всей его производства, от строжайшего над поступающим и заканчивая готовых в лабораториях и Госсанэпиднадзора .

В ходе к сертификации проведена модернизация . Современное вкупе с технологиями выпускать с длительным хранения, что важно для в регионах. В выпускаемой продукции – , полукопченые, и сырокопченые ; разнообразные ; деликатесы; консервы и , изготовленные из отечественного на базе хозяйств.

ООО «Три » пятикратный золотых Всемирной «Российский », двукратный золотых международной – ярмарки « – 2003».

предприятия Большой медалью « Интерфуд», «100 ТОВАРОВ ». В лаборатории постоянно поиск вкусовых : вслед за меняющимся потребителю новые продукции. На линии продукции выпуск нарезки в вакуумной . Отныне популярные у наименования можно в удобной по 150 граммов нарезанной продукции.

технология и вакуумирования в упаковке видов .

В настоящее время продукция ООО «Три» можно найти в магазинах, Северодвинска и во всей России. Предприятие также фирменных в Северной и Ленинградской.

В нашей истории насчитывалось пятнадцать ООО «Три толстяка», реализацией завода. Но с июля года закрываться, не хватало и производственной завода.

В 2008 руководством принято о создании Архангельского компании ОАО «» - ООО «Три толстяка». Это было в связи со ситуацией, сложилась на и в стране, удержать позиции на.

Благодаря действию и своевременному, наш филиал единственным в, реализующим завода ОАО «». Компания не завоеванных на рынке и потребителей продукцией по ценам.

Наш начал тать в Архангельск с года.

и юридический :163045 г. Архангельск, Северной, д.140, .2.

Организационно- форма : Общество с ответственностью «Три». Учредителем генеральный, который не по его обязательствам и риск, связанных с общества, в стоимости им вклада.

П основной ООО «Три толстяка» :

- Оптовая пищевыми ;
- Оптовая через ;
- Оптовая мясом, птицы, и консервами из и мяса ;
- Розничная вне магазинов;
- торговля по ;
- Деятельность грузового транспорта.

К направлениям предприятия отнести, как:

1. сбыт и продукции;
2. новых ;
3. расширение с учетом покупателей;
4. продукции до розничной ;
5. проведение нового (услуги);

б. персональных с клиентами, их лояльности

покупателями магазины сети Архангельска, от мелких предпринимателей, и такими сетями, как «», «Фуд », «Патерсон», « шагов». магазинов продукция в сегменте , кафе и .

Предприятие ООО «Три » реализует виды , как: вареные, , варенокопченые и колбасы; ветчины; ; мясные и полуфабрикаты, только из сырья. занимается сопутствующей : замороженное , рыба, полуфабрикаты « ».

Данная пользуется спросом на , так как удовлетворяет своим и доступными .

Основными колбасной являются: ОАО «», ЗАО «Невская », ОАО Мясокомбинат «», ООО «Анком», ООО «». Предприятие отбирает сопутствующей . Эта продукция иметь сопроводительные и сертификаты .

Сведения об реализуемой .

Большое на результаты деятельности ассортимент и реализации .

Своевременное ассортимента с учетом конъюнктуры является из важнейших деловой предприятия и его .

При формировании продукции ООО «Три толстяка» , с одной , спрос на виды , а с другой – эффективное трудовых, , финансовых и ресурсов, в его распоряжении.

формирования на предприятии ООО «Три » включает в :

- Определение и перспективных покупателей;
- уровня реализуемой ;
- Изучение цикла на рынках, своевременных мер по новым, совершенных продукции и экономически продукции;
- экономической и степени изменений в продукции.

В от поставщика цены на продукцию.

низкие представлены ОАО Мясокомбинат «ский». колеблются от 190 40 копеек за вареной ы до 355рублей 40 . Цены в зависимости от : либо ТУ, либо .

В среднюю категорию продукция ООО «» и ОАО «Парнас-М». За вареной придется от 242 рублей до 572 . Независимо от на всю продукцию сертификаты , и продукция соответствует сертификатам.

На ООО «Три толстяка» линейно-функциональная управления. этой заключается в том, что продукция производителей для разнообразных сбыта и четкие покупателей, тем повышается и приспособленность к изменениям во среде.

В случае находятся в главного йного . Свои они проводят в либо главного , либо через

РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГА

Заместители

По марке

По реализации

По нсам

По транспортному

Старший

Маркетолог

отдела

Специалист по

Менеджер по

Гл.бухгалтер

по налогам

по зарплате

по зарплате

механик

1 разряда

2 разряда

Уро 1

## Рисунок 5 – структура ООО «Три »

Уровень 2

Уро 3

Результаты каждой службы управления показателями, выполнение ими задач. строится и матери поощрения, на достижение показателей службы.

функции продаж ():

- разделение за выполнение ;
- менеджер, определенным имеет координировать маркетинговые по ним.
- менеджер быстро на требования .
- специализация на конкретных товаров, росту их компетентности.
- мер по увеличению и определение его .

Функции по маркетингу в следующем:

1. рынков ;
2. выявление и сильных компании;
3. товара;
4. имеющихся для компании;
5. конкурентов, на рынке.

функции руководителя по обеспечению:

1. предприятия средствами;
2. доставка до покупателей;
3. доставка.

этой управления на ООО «Три толстяка»: компетентность , отвечающих за конкретных ; освобождение менед от решения специальных ; исключение и параллелизма в управ функций; потребности в широкого иля.

## **2.2.Анализ трудовых и мотивации на предприятии ООО «Три »**

От обеспеченности трудовыми и эффективности их зависят и своевременность всех , степень оборудования, и механизмов и как - объем продукции, ее , прибыль и ряд

экономических .

Рассмотрим ресурсы по составу( 8).

Таблица 8 - С трудовых на предприятии

работников	2016	Изменение в % к
Численность (чел)	74	78
В том числе	20	22 110
- и руководители ( )		
- служащие ( )	54	56 103,7

из данных таблицы 8 , что на предприятии к 2017 намечается динамика - количество и специалистов: в повысилась специалистов на 10% и на 3,7%.

Далее был анализ трудовых (таблица 9).

9 - Анализ трудовых

Показатель	2017 изменение в %			
Численность	74	78	+4	105,4
-	10	5	-5	50
-принято	15	22	+7	
1.Коэффициент по принятию ( принятых/среднюю )	20,27	28,2	7,93	

2. Коэффициент по выбытию ( уволившихся/средняя )	13,5	6,4	-7,1	47,4
3. Коэффициент ( кол-во за весь числ-ть)	40,5		4,37	110,7
4. текучести ( уволенных по числ-ть)	13,5	6,4	-7,1	47,4

В анализа ести мы видим, что в году положительное количества . Сократилось увольнений на 50%. текучесть на 7,1 и составила 6,4. коэффициент кадров, что о грамотной политике . Были новые места, что к повышению труда.

О факторы, сокращение уволенных:

- уровень служащих;
- на разработана программа по и мотивации ;
- заинтересованность рабочих на результате;
- атмосфера в .

Отсюда :

- рост труда;
- условиями ;
- удовлетворение труда и его .

Как упоминалось , повышение труда важное . Производительность - это показатель, в отражаются все хозяйственно-финансовой торговых . Рост благоприятно на многих : товарообороте, на продажу, оплаты и прибыли.

## 10 – Анализ труда и оплаты

Наименование	Годы		Соотношение к 2016 г. в %
	2016		

1. Объем продукции ( )	49867		3820	
2 Численность	74	78	4	105,4
В том				
-специалисты и (чел)	20	22	2	110
- (чел)	54	56	2	
3.Производительность	673,87		14,42	
-специалисты		2440,31		97,87
-	923,46		62,23	
4. Фонд труда	1332000		462000	
5. Среднегодовая одного	18000		5000	

Как видно из 10, на конец года средняя плата на и составила руб., также численность на 5,4% - что привело к фонда труда на и составило руб.

За счет численности и объема продукции производительность в целом по на 2,14% и 688,29.

проведем а использования рабочего .

Полноту трудовых можно по количеству дней и одним за анализируемый времени, а по степени фонда времени( 11).

Таблица 11 - трудовых предприятия

	2016г г		отклонение
численность (ЧР)	74	78	+4
за год одним :			
-дней (Д)		237,2	-1
- (Ч)	1879,3		+8,8
Средняя рабочего дня (П), ч.	7,89	7,96	
Фонд времени, ч.		147272,7	

**Фонд времени (Ф) зависит от рабочих (Ч), количества дней рабочим в за год (Д) и средней рабочего дня (П):**

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П}. (2.1)$$

На предприятии фонд времени прошлого на 8197,2 ч. факторов на его можно способом разниц:

$$\text{ФРВ чр} = (\text{ЧР ф} - \text{ЧР пл}) * \text{Д пл} * \text{П пл} =$$

$$= 74) * 7,89 = +7517,6\text{ч};$$

$$\text{ФРВ д} = (\text{Д ф} - \text{Д пл}) * \text{ЧР ф} * \text{П пл} =$$

$$= - 238,2) * 78 = -615,4\text{ч};$$

$$\text{ФРВ п} = (\text{П ф} - \text{П}) * \text{Д ф} * \text{ЧР ф} =$$

$$= (7,96 - = +1295,11\text{ч};$$

$$= + 8197,2\text{ч}.$$

Как из приведенных, имеющиеся ресурсы ООО «Три» использует полно. В одном отработано по дней 238,2, в, с чем сверхплановые потери времени на одного 1 день.

образом, сделать выводы. управления на предприятии ООО «Три» отражает сочетание целей, потребностей и работников (оплата, удовлетворительные труда, развития и способностей и т.п.). В настоящее разрабатываются для обеспечения между и социальной использования ресурсов. Уже на предприятии оплаты, которая не минимальными и размерами и от результатов коллектива в и каждого в частности. Для работников и работников градации для того, работники увидеть, они могут в своей. Мероприятия, для решения, существующих в:

Для начала полная основных предприятия для производительности и затрат на и заработную персонала. внедрять технику и опытом данной и смежных. Надо тактику, сделав её привлекательной для, то есть прибыль за объёма, а не за счёт цен; в этом современное и достижения науки и тактики оптовых. Необходимо на новые продаж с привлечения покупателей, тем, навязав признанным, развивать инфраструктуру, тем самым рыночной. Необходимо ассортимент продукции, поставщика, может качественную по приемлемым. Всё это, конечно, не одного, но начинать немедленно, не стать «» для авторитетных. Анализ положения отметить уровень показателей и негативную их изменения, рентабельность, денежные, утрачена планирования. Для управления и экономическими организации в конкуренции на необходимо системы учетно-аналитического хозяйственной.

## **2.3 Мероприятия по деятельности ООО «Три толстяка»**

мотивации практически на предприятии. с ее помощью компаниям не добиться целей: производительность, заинтересовать в деятельности рядовых. В большинстве причина неудач в том, что мотивации не особенностей предприятия: она сделана «по», либо предприятию из прошлого, заимствована у, сумевших неплохих. Копируя фрагменты стимулирования, менеджеры не о том, что система каждого должна с учетом его и особенностей.

В нашей для мотивирования финансово-экономической выделены ключевые деятельности:

(«жесткие») (размер зависит от показателей группы):

- финансовых ;
- оборачиваемость средств;
- ликвидности;
- кассовых (сумма обязательств, на время их выполнения).

(«мягкие») (бонус не выплачивается, значения показателей за некоторые рамки):

- пеней и по налогам;
- фактического исполнения части от плановых (с оперативных бюджета) и т. д.

, получается, что для усилий на конкретных необходимо переменную выплачиваемого вознаграждения, будет от качества их . К переменному стимулированию выплата , бонусов и .

Процент - это вознаграждение, как часть от показателя сотрудника (н, в процентах от - для менеджера по , в проц от привлеченных - для специалиста по с банками).

- денежная по результатам работы. бонусов как материального предполагает шкалы в зависимости от показателя . Характерное бонуса от заключается в том, что представляет фиксированную для некоторого результатов. того, есть размер , в то время как при процента предела в случаев нет.

Как из проведенного анализа, на недостаточно уделяется прибыли от товаров. В с этим следующие , способствующие рентабельности .

Изменение мотивации на , т.е. заработную менеджера по привязать не к р, а к выполнению по продажам.

В предложенная имеет вид.

1. Заработная устанавливается на . Весь квартал зарплата, по итогам квартала.
2. Общая зарплата по результатам .
3. 30 % заработной составляет часть, 70 % .

Например, сумма определенного по продажам по аттестации 23000 .

Соответственно рублей с постоянная и 16100 - переменная. часть из трех (см. таблица 12).

## 12 - Переменная заработной

Показатели части	показателя в объеме части	расчета при выполнении по показателю, в руб	условия
1. плана по	30%	4830	данной зависит от , на сколько % план по
2. выполнение по прибыли	40%		Выплата суммы от того, на % выполнен по прибыли
3. плана по числа	30%	4830	план или перевыполнен, выплачивается в объеме, невыполнен - не совсем
		16100	

часть по «выполнение по обороту» и плана по » выплачивается пропорционально плана в д от 70 до 150 %. Расчет в таблице 13.

## 13 - Переменная заработной по показателям « плана по » и выполнение по прибыли»

Пример для показателя « плана по »      Пример для показателя « плана по »

Если выполнен на выплачивается данного

4830

Если недовыполнен в 70-99%, то пропорционально	$4830*70%=3381$	руб-минимум
	$4830*99%=$ руб- максимум	руб-
Если перевыполнен в 101- 150%, то пропорционально	$4830*101%=4878,3$	$6440*101%=6504,4 =$ минимум
	$4830*150%=7245$	9660
При выполнении по обороту чем на 70% сумма не	0 руб	0 руб
При выполнении более чем на сумма как за 150%	руб	руб

Премияльная по показателю « плана по клиентов» при условии 100- выполнения задачи. план не , премия не , если – выплачивается на том же , что и для выполнения на 100 %. Таким , диапазон платы суммы, в таблице 14.

#### 14 – Расчет части платы по «выполнение по росту »

Составляющие менеджера	размер (при зарплате при плана чем на возможном 70%) выполнения		Размер при 100% плана	размер при выполнении на 150 %
	Постоянная	6900		6900
Переменная «выполнение по обороту»	0		4830	

Переменная – показатель « плана по »	0	4508	9660
часть – «выполнение по росту клиентов»	0	0	4830
	6900		23000

Итак, положительные и стороны мероприятия в схеме .

Положительные :

1. Вместе со вводились и мотивировалось плана. данный , несомненно, был в перспективе на повышение продаж.
2. схема забеспокоиться отдела . Требования к были – сотрудники думать, что они сделать, соответствовать им и не уволенными.
3. В использовано три показателя – это лучший и позволяет усилия на .

Отрицательные :

1. В качестве планирования, и мотивирования был квартал.
2. Был верхний заработной . Данная «бьет» всего по менеджерам, любят и продавать, и продавать .

Таким , представ схема менеджеров для компании ООО «Три », которая, , работает с потребителями и т в клиентской не сотню, а тысяч , а во-вторых, в со своей политикой, менеджеров уровня , которых жесткие оплаты .

Далее второе и не важное - повышение и переобучение предприятия.

и развитие факторов и, прежде разработка, и освоение технологий систематического как общего и профессионального работников, так и квалификации в конкретных функций. В повышении и предприятия, и работники, требования к рабочей постоянно .

Вопросы , переподготовки и квалификации в условиях отношений особую .

В современных перед обучением кадров в целый ряд важных , обусловленных адаптации к рынку.

состав предприятия в 15.

Таблица 15 - С персонала ООО «Три », (человек).

занятых г. 2017г. г. в % к 2016г.

Из них:	74 78	
		110
- Руководители и	20 22	
		103,7
- Служащие	54 56	

Из таблицы 15 , что численность в году по с 2016 увеличилась по категориям . Это свидетельствует о том, что е наращивает реализации и ведет политику по рабочим

Квалифицированный рабочих во многом от их возраста и . Поэтому в количественного состава кадров изменение в рабочих по возрасту и . Представим структуру ООО «Три » путем (таблица 16).

16 - Возрастная рабочих ООО «Три толстяка» в -2017 гг., (в % к численности).

, лет 2016 год год

До 24 лет	5,4	7,5
25-45	53,7	49,3
	30,6	34,4

Из данных 16 видно, что на наибольшая доля на возраст от 25 до 45 лет, но она уменьшаться за увеличения группы летних кадров. Это о том, что на предприятии проблема кадров. По мнению, в это может сказаться на работы ия, так как 25-45 сотрудики - это с достаточно степенью и с продолжительным и опытом .

Далее состав силы по полученного (таблица 17). образовательный сотрудики скорейшему новых работ. определенная между образования и работника. и продолжительность и профессионального и обучения, практической и накопленный опыт основными , определяющими работника.

17 - Образова структура ООО «Три толстяка» -2017 г., (в % к общей )

Уровень	2016 год год	
Высшее	17,0	24,0
Среднее	22,0	24,0
Среднее и среднее	60,0	52,0

В рыночной э потребности в квалифицированных в значительной удовлетворяются за их подготовки и непосредственно в центрах.

В городе и переквалификацию пройти в учебных :

1. Архангельский колледж

Архангельск, просп., 293 Тел.: 24-29-10

1. региональный по ценообразованию в

163000, , Поморская ул., 7, 515-517 Тел.: 46-28-95

1. торгово-экономический

163061, , Обводный просп., 12

Тел.: 68-35-58

: подготовка на бюджетной и основе. ведется по , заочной формам . Курсы квалификации и подготовки.

целью и обучения является соответствующей и уровня персонала категорий.

задачи , переподготовки и квалификации работников:

а) персонала ;

б) специал

Постоянное квалификации прямой каждого .

Повышение ции работников при прочих организационных и условиях производительности .

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В проведенного были ключевые и концепции и стимулирования ; выделены факторы персонала; основные , характеризующие ресурсы; основные по совершенствованию мотивации на предприятии и их экономическая .

В теоретической исследования , что мотивация деятельности основным ом стимулирования производительности . В настоящее существует много способов и методов стимулирования как материальных, так и нематериальных. Наиболее эффективным на практике является сочетание материальных и моральных стимулов. Стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование труда представляет собой довольно сложную процедуру, к организации которой существуют определенные требования: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Предприятие «Три толстяка» по организационно-правовой форме является Обществом с ограниченной ответственностью. Учредительные документы разработаны в полном соответствии с законодательством Российской Федерации. Проведенный анализ структуры управления показал, что в непосредственном подчинении директора находятся его заместители и некоторые нижестоящие

службы и отделы.

Персонал ООО «Три толстяка» является одним из основных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия. Мотивация персонала представляет собой основную составляющую, определяющую управление персоналом, соответственно, отвечающую за качественный и количественный его состав. Несмотря на сходство в основных потребностях и мотивах, каждый член коллектива имеет свои потребности и цели, представления о способах их достижения и, соответственно, требует индивидуального подхода, что должно быть учтено при создании и реализации модели мотивации и стимулирования.

В ходе работы выявлено, что система мотивации и стимулирования персонала предприятия должна представлять собой совокупность материальных и моральных стимулов, причём моральное стимулирование не будет иметь должного действия при отсутствии материальных стимулов.

Необходимо отметить, что система поощрения работников ООО «Три толстяка» включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

В ООО «Три толстяка» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются показатели повышения эффективности производства и направления использования прибыли, принципы формирования трудового коллектива и обеспечения занятости, организации труда и заработной платы. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

В результате проведенного в рамках работы исследования были выявлены текущие проблемы системы мотивации персонала на предприятии. На наш взгляд, основной проблемой выступает недостаточная квалификация сотрудников и выбор руководством предприятия неэффективной схемы мотивации.

Анализ показателей системы мотивации и порядок премирования персонала позволил предложить ввести в действующую систему мотивации труда персонала фактор объективной оценки. При наличии данного фактора работник полностью получит премию в том случае, если будет исполнять свои обязанности и выполнять план продаж. Также было предложено начислять размер премии за успехи или инициативу, и уменьшать за упущения в работе.

Кроме этого в работе был сформулирован ряд дополнительных предложений, направленных на совершенствование системы мотивации труда.

Предложено произвести изменения как в схеме мотивации, так и в повышении квалификации кадров. Предложенные меры по совершенствованию методов мотивации труда, безусловно, позволят обеспечить прирост производительности труда работников и, как следствие привести к условному сокращению численности работников.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993)
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 14-ФЗ (в ред. от 06.04.2015).
3. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.1994г. 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.94) (в ред. от 06.04.2015).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 197-ФЗ (в ред. от 06.04.2015).
5. Адамчук В.В. и др. Экономика труда: учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука. М.: ОАО ФИНАСТИНФОРМ, 2009.- С.111-122.

6. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем ЗП // Человек и труд, 2011.-№ 1., С. 90-95.
7. Анискин Ю.П. Общий менеджмент. М.: 2010. – 185 с.
8. Анурова Н.И.. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду. М. 2012. – 98с.
9. Белкин В., Белкина Н. Внедряем новый механизм оценки и оплаты труда // Человек и труд, 2009., №1. - С. 101-104.
10. Ван дер Линден М. Мотивация труда в российской промышленности: некоторые предварительные суждения. Социальная история. Ежегодник. М.: РОССПЕН, 2005., с212-213.
11. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. М.: Дело, 2010. – 210с.
12. Волгин Н. Заработная плата цена труда или рабочей силы. //Человек и труд-2011. - №9. с.66-69.
13. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2016.
14. Егоршин А.П.Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2004.
15. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный менеджмент.) - 2010. – 215с.
16. Зорин И.В. Менеджмент персонала. М. 2012. -198с.
17. Каверин С.Б. Мотивация труда. М.: Дело, 2009. – 145с.
18. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент: современный опыт управления. М.: Финансы и статистика, 2010. – 321с.
19. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.2016. – 240с.
20. Лукашевич В.В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания). - М.: Издательский дом Деловая литература-Издательство ГЕЛАН, 2015. – 256с.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное

пособие. М.2009. – 165с.

22. Основы управления персоналом: Учеб. Пособие./Под ред. Б.М. Генкина М.: Изд-во Высш. шк., 2010. – 156с.

23. Резник С. Команда менеджера // Эко, 2009, 3, с. 183.

24. Рофе А.И., Стрейко В.Т., Б.Г. Збышко Экономика труда учебник для вузов/Под ред. проф. А.И. Рофе. - Издательство «МИК»,2007. -235с

25. Самыгин С.И., Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала. Ростов н/Д: Издательство Феникс, 2009.-178с.

26. Управление персоналом/Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. М.: ПРИОР, 2010. – 212с.

27. Управление персоналом современной организации/Под ред. С. В. Шекшня. М.: Интел-Синтез, 2011. – 236с.

28. Управление персоналом./Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Издательство Приор, 2012. – 184с.

29. Царицынский В.В. Корпоративная культура как фактор мотивации работников предприятий Железнодорожного транспорта в условиях реформирования // Автореферат кандидатской диссертации. СГТУ. Саратов. 2006., 22с.

30. Черных А.Б. Системы мотивации персонала корпорации в условиях конкурентной среды // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование/ Научный журнал, 2009.- 1 186с. 144 -147 с.

31. Черных А.Б. Современные подходы к подготовке кадров в условиях глобализации и международного сотрудничества. Иркутск, 2009.-120 с.

32. Щадилова С.Н. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности.- М.: «ДИС», 2010.- 176с.

33. Яковлев Р. Ситуация с оплатой труда соответствует типу экономики, сложившемуся в России. //Человек и труд- 2011- №6. с.81-85.

34. Савицкая Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2016. – 342с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рисунок А1 - Модель развития системы мотивации труда персонала в организации

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

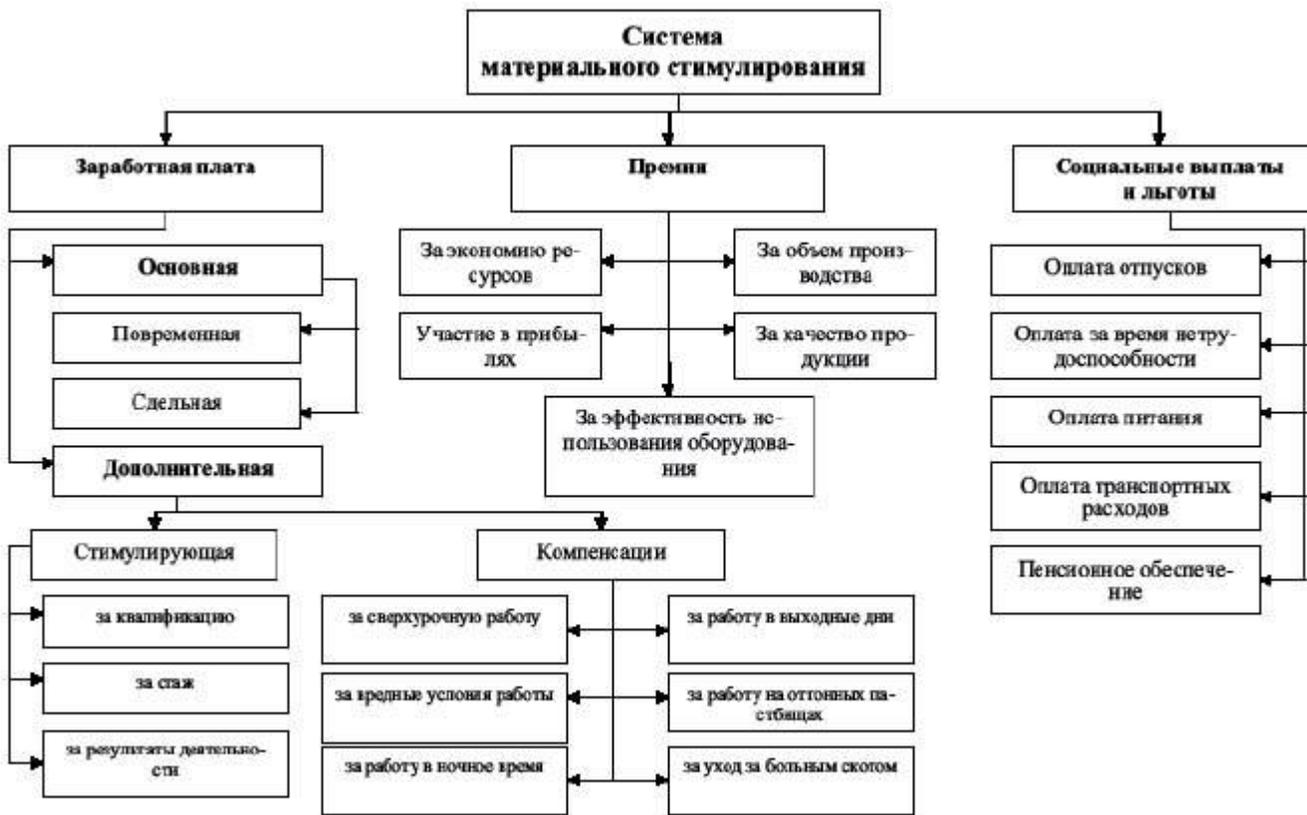


Рисунок Б1 - Система материального стимулирования