**Введение**

В настоящее время в большинстве стран мира господствуют рыночные отношения. Фирм, выпускающих однородную продукцию, сейчас огромное количество. Между ними существует жесткая конкуренция. И выпуск качественной, недорогой, конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами – главная задача любой фирмы в любой стране.

В результате реализации функции организации формируются «материальная» и «социальная» структуры, которые должны обеспечить достижение сформулированных целей организации. Однако если станки, оборудование, здания и сооружения будут выполнять свои функции сразу после того, как они установлены и правильно подключены, то для того чтобы начали работать люди, нужно их желание делать то, что необходимо для достижения целей организации. Причем с точки зрения ре­зультата неважно, что явилось причиной появления такого желания. Достаточно, чтобы цели орга­низации или людей, которые возглавляют организацию, достигались в результате соответствующего поведения ее членов.

То, что людей следует побуждать к действиям для достижения некоторого желательного результа­та, было отлично известно руководителям с глубокой древности. Не задумываясь о теоретической стороне вопроса, они весьма успешно направляли деятельность своих подчиненных или подданных на достижение поставленных или естественным путем возникших целей, тех целей, которые руково­дители, как бы они ни назывались, считали своими. Для этого они использовали разнообразные приемы и методы формирования у членов организации мотивов соответствующего поведения. Но такие – стихийные подходы к мотивации ограничены и не могут использоваться в современных условиях.

Тема моего исследования «Мотивация как функция управления» актуальна и интересна тем, что она относительно недавно получила свое развитие. И современные молдавские предприятия уделяют недостаточно внимания организации мотивирующей среды. А руководителям необходимо знать и уметь использовать мотивирующие факторы для повышения самоотдачи работников.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Целью данной работы является определение и анализ основных факторов мотивационного воздействия.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих исследовательских задач:

* Определить понятие мотивации.
* Изучить влияние мотивирующих факторов на работу персонала организации.
* Оценить уровень мотивированности работников организации **А.О.”CAHULPAN”.** Предмет исследования – удовлетворенность трудом персонала организации.
* Определить возможные пути повышения мотивированности работников.

В работе использовались эмпирические методы исследования: анализ литературы по проблеме исследования, опросный метод- тестирование, наблюдение, математическая обработка данных, полученных при тестировании.

**Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала**

**1.1 Общая характеристика мотивации и мотивационного процесса.**

Если спросить разных руководителей, что такое мотивация, то в их определениях, наверняка, будут такие понятия, как «желания», «потреб­ности», «стремления», «мотивы», «цели», «задачи» или «стимулы».Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение:

**“Мотивация-это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.”**

С точки зрения Б.Ю Сербинского.:

**“Мотивация-это побуждение людей к деятельности”**

Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны - побуждение, навязанное извне, а с другой стороны - самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем- либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

Более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина:

**“ Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации”.**

В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность.

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменятся, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

***Мотивирование*** - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Интересен вопрос соотношения “внутренних” и “внешних” мотивов. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать “внешним”. Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

Следует иметь ввиду, что в жизни нет четких различий между “внешней” и “внутренней” мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены “внутренней” мотивацией, а в других - “внешней”. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации.

Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем менее мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем. Что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

* Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.
* Целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.
* Удовлетворение потребностей - понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены.

Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы, в обмен на их энергию и трудовую отдачу.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представит в виде ряда последовательных этапов.

* **Первый** - возникновение потребностей
* **Второй этап** - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.
* **Третий этап** - определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.
* **Четвертый этап** - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.
* **Пятый этап** - получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.
* **Шестой этап** - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их “вычленить” трудно.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.

**1.2 Методы и виды мотивирования персонала**

В мировой практике к формам мотивирования персонала относят:

* **материальное поощрение**
* **организационные методы**
* **морально-психологические**

Наиболее распространенной формой (методом) **материального мотивирования** является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишиться своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка (по Ф. Тейлору), при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50%.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

**Организационные способы мотивации** (мотивирования) включают в себя:

* ·участие в делах организации (как правило, социальных);

· перспектива приобрести новые знания и навыки;

* обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

**Морально-психологические методы** мотивирования включают в себя:

* создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
* присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
* признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п. За особые заслуги - награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.);
* высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
* атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

В современном менеджменте применяются и иные группировки методов мотивирования. Укрупненно все методы мотивирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

* Экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.
* Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.
* Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.
* Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала.

**1.3 Теории мотивации и процесса мотивации**

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

**Содержательные теории мотивации** основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны интересующие нас некоторые аспекты теорий Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и некоторых других исследователей.

Более современные **процессуальные теории мотивации** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, - это теория ожидания Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

**Содержательные теории мотивации.**

Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий "кнута и пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности. Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

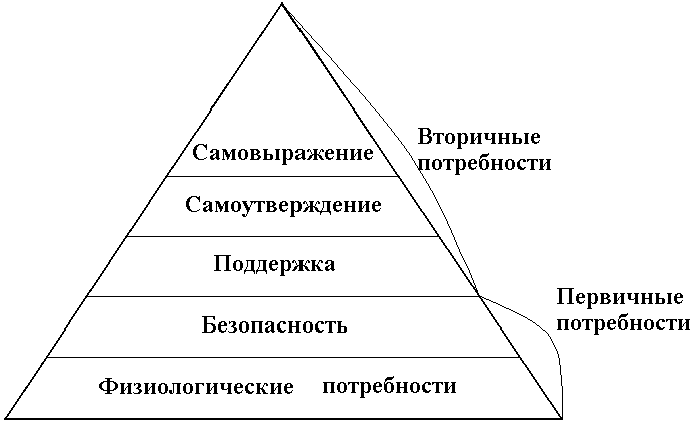
**Теория мотивации по Абрахаму Маслоу**

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

* физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
* ·потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
* социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
* потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
* потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

**Пирамида потребностей А. Маслоу**



Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся мотивирующим фактором и потребности более высоких уровней. Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

**Теория мотивации Дэвида МакКлелланда**

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

1. стремлению к успеху
2. стремлению к власти
3. стремление к признанию

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории МакКлелланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии пределенных должностей в организации.Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

**Теория мотивации Фредерика Герцберга**

Эта теория появилась на основе данных интер­вью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали удовлетворенность или, наоборот, неудовлетворенность работой.Ответы опрашиваемых были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герц­берг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различ­ными факторами. Один характеризует связь между факторами и уровнем неудовлетворенности работников, а другой - между факторами и уровнем удовлетворенности. Причем факто­ры в обоих случаях – разные. Первую группу факторов Герцберг назвал факторами контекста,или гигиениче­скими факторами, а вторую – мотиваторами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Гигиенические факторы** | **Факторы-мотиваторы** |
| Способ управления | Достижения |
| Политика компании | Признание успеха |
| Отношения с непосредственным руководителем | Работа как таковая (интерес к работе и заданию) |
| Условия труда | Ответственность |
| Заработная плату | Продвижение по службе |
| Отношения с сотрудниками | Профессиональный рост |
| Отношения с подчиненными | Творческий рост |
| Статус |  |
| Безопасность |  |

**Таб.1 Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе**

*Гигиенические факторы* связаны со средой, в которой осуществляется работа, а мотиваторы - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мо­тивировать человека на что-либо. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удов­летворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

*Мотиваторы*, вызывающие удовлетворенность работой, связываются с содержанием работы и по­требностями личности в самовыражении. Отсутствие или неадекватность мотиваторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.Применение концепции Герцберга предполагает двухстадийный процесс для управления удовле­творенностью и мотивацией работников.

Сначала менеджеры должны обратиться к гигиеническим потребностям, обеспечить удовлетворение относительно базисных потребностей работников и снять их неудовлетворенность. Когда эти условия дос­тигнуты, то у работников не будет неудовлетворенности работой и они не будут заинтересованы ук­лоняться от работы или работать плохо.

Далее менеджеры могут переходить ко второй стадии и об­ращаться к удовлетворению значительно более мощных потребностей-мотиваторов. Если мотивато­ры игнорируются, то достигнуть долговременного удовлетворения и высокой мотивированности бу­дет затруднительно. В случае же, когда потребности-мотиваторы удовлетворяются, работники чув­ствуют себя удовлетворенными и мотивированы работать хорошо.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

**Процессуальные теории мотивации**

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости С. Адамса

**Теория ожиданий В.Врума**

Теория ожиданий утверждает, что индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным обра­зом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение и что это вознаграждение будет привлекательно для индивида. Теория основывается на использовании трех пере­менных или отношений.

* *Взаимосвязи между затратами труда и результатами*:оценивается субъективным ожиданием то­го, что затрата определенного количества усилий приведет к получению необходимого результата.
* *Взаимосвязи между результатом и вознаграждением*:оценивается степенью уверенности индивида в том, что достигнутый в обусловленных пределах результат приведет к получению желательного вознаграждения.
* *Привлекательности (валентности) вознаграждения*:полезности, связываемой индивидом с потен­циальным результатом или вознаграждением, которые могут быть получены в результате выполне­ния работы. Она рассматривается в качестве цели или потребности индивида.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для выполнения определенной работы. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению его потребностей или приобретению желаемого. Важное значение для этой теории имеет понятие ожидания*.*

Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

Ожидание измеряется индивидом с помощью так называемой субъективной вероятности, которая имеет значение **«1»,** если индивид абсолютно уверен в том, что событие наступит и **«0»** - если он уверен, что событие не наступит. Соответственно, значения в интервале от 1 до 0 эта вероятность принимает по мере того, как уверенность индивида в том, что событие состоится, падает.

В рамках этого подхода уровень мотивации может быть оценен количественно. Если через **Р1** обо­значить субъективную оценку вероятности того, что работник сможет достигнуть заданного резуль­тата при определенных затратах труда, через **Р2** - субъективную оценку вероятности выплаты обу­словленного вознаграждения при достижении заданного результата, а через **Р3** - субъективную веро­ятность соответствия вознаграждения осознаваемой потребности работника, то уровень мотивации может быть оценен по формуле:

**M=Р1\*Р2\*Р3**

Эта формула наглядно демонстрирует, что мотивация отлична от нуля только в случае если наем­ный работник рассматривает все включенные в формулу субъективные вероятности как существенно большие нуля. Иначе говоря, он должен расценивать работу как выполнимую, работодателя - как субъекта, выполняющего свои обязательства, а вознаграждение - желанное.

**Теория справедливости С. Адамса**

Разработанная Стейси Адамсом «теория справедливости» постулирует, что каждый человек субъ­ективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение ра­боты, а затем соотносит это отношение с аналогичным отношением, которое складывается для дру­гих людей, выполняющих аналогичную работу. Если такое сравнение приводит работника к выводу, что эти относительные величины приблизительно равны, ситуация субъективно воспринимается как спра­ведливая. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедли­вость.

В этом случае у работника может возникнуть психологическое напряжение: работник может прийти к выводу, что ему недоплачивают или переплачивают. В результате у работника может воз­никнуть стремление снять напряжение и для восстановления справедливости устранить дисбаланс.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вознаграждение А  Вклад А | < | Вознаграждение Б  Вклад Б | Несправедливость  (недоплата) |
| Вознаграждение А  Вклад А | = | Вознаграждение Б  Вклад Б | Справедливость |
| Вознаграждение А  Вклад А | > | Вознаграждение Б  Вклад Б | Несправедливость  (переплата) |

**Таблица 2. Варианты ситуаций, которые возникают с точки зрения справедливости вознаграждения для работника А по С.Адамсу**

В этой ситуации важное значение имеет выбор работником объекта для сравнения. В теории при­нято выделять три категории работников по их поведенческим стереотипам, определяющим выбор референтной группы:

ориентированные «на прочих»

ориентированные «на систему»

ориентирован­ные «на себя»

Работники, которые относятся к первой категории, сравнивают себя с различными индивидами, выполняющими аналогичную работу в той же организации, в других организациях, включают в рас­смотрение своих друзей, соседей и тому подобных, то есть их референтная группа является предельно широкой.

Работники, которые ориентируются «на систему» рассматривают политику и процедуры оплаты труда в своей организации, как теоретически, так и фактически существующие. Для работников это­го типа характерно рассмотрение организации в терминах распределения уровней зарплат, т.е. их референтная группа - организация, в которой он работает.

Категории работников, которые ориентированы «на себя», имеют обыкновение обращаться к анализу исключительно собственного соотношения «вознаграждение/вклад». Они сравнивают эту величину, исключительно с собственным прошлым опытом и прошлой работой. В этом случае рефе­рентная группа самая узкая - сам работник.

Таким образом, можно сформулировать существенный вывод из теории справедливости: **мотивация ра­ботников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного.** Как только работники ощущают несправедливость, они будут действовать, чтобы скорректировать ситуацию. Результатом может стать большая или меньшая производительность, повышение или снижение качества результатов деятельности, увеличение прогулов или увольнение по собственному желанию.

**Глава 2. Практическое изучение принципов и методов мотивирования**

**на А.О.”CAHULPAN”.**

**2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика**

**предприятия А.О.”CAHULPAN”.**

ПредприятиеA.O.«CAHULPAN» образованно в 1947г.

ПредприятиеA.O.«CAHULPAN» зарегистрировано государством в г. Кагул 01.06.1995. Предприятию был выдан сертификат Регистрационный №1003603007486 . Предприятие находится по адресу: г. Кагул, ул.Мира 20. Первый директор, работавший на предприятии с 01.05.1947 по 02.01.1956 был Джевицкий. Сегодня эту должность занимает Кушпита Иван Францевич, должность главного бухгалтера занимает Гырнец Георгий Дмитреевич, начальником отдела сбыта и маркетинга – Бабенко Людмила Владимировна и инженером О и НТ – Карагяур Любовь Феотисовна. Основным видом деятельности предприятия является: производство хлеба, хлебобулочных, сдобных, бараночных, сухарных, мучных и мягких кондитерских, макаронных изделий, безалкогольных напитков и минеральной воды . Техническая мощность A.O.«CAHULPAN» в сутки составляет 53,5т. Среднегодовой объём валовой продукции за последние годы составляет 35 млн. лей. В прошлом году годовой оборот предприятия составил 47 млн. леев, в консолидированный бюджет было перечислено более 4,6 миллиона леев. А.О. «CAHULPAN» входит в число четырех крупнейших бюджетообразующих предприятий Кагула, а также в число 100 лучших предприятий Молдовы.

Завод представляет собой Акционерное Общество открытого типа. Уставной капитал Общества составляет 8176926.

Здание A.O.«CAHULPAN» расположено в промзоне г.Кагул по ул.Мира на территории площадью 1,16 га. Основные здания и сооружения предприятия: главный корпус, АБК, вспомогательный корпус, котельная, здания мелкооптового магазина и гаража, склады сырья и БХМ, автовесовая.

В главном корпусе имеются:

* цех по выпуску хлебобулочных изделий,
* цех по выпуску мягких кондитерских изделий( торты, пирожные, рулеты ),
* цех по выпуску мучных кондитерских изделий( пряники, печенье),
* цех по выпуску коротко резанных макаронных изделий.

В хлебобулочном цеху установлены 2 комплексно-механизированные линии. Одна по выпуску подовых сортов хлеба с электрической печью БН-50(Германия) и вторая по выпуску бараночных изделий с электрической печью БН-25(Германия). Для выпуска мелкоштучных изделий и сухарей установлены 3газовых роторных печей типа “Лидер-250” и РТ-134(Турция) и линия по тесторазделке мелкоштучных изделий. Общая техническая производительность вышеуказанных печей составляет 39.7т/сутки.

В настоящее время заканчивается монтаж комплексно-механизированной линии с газовой печью ХП-3.0/45 с технической производительностью 21т/сутки.

В кондитерском цехе по выпуску пряников и печенья установлена электрическая печь А2-ШПЭ производительностью 800т/год. Мощность цеха по выпуску тортов – 7т/месяц.

Во вспомогательном корпусе расположены : столярная и механическая мастерские с набором токарных строгальных, точильных, сверильных и деревообрабатывающих станков.

В котельной хлебокомбината установлены 4 котлоагрегата: Е 1/9-3 Г на газообразном топливе; Е 1/9-2 М на моторном топливе. Их общая производительность до 5 т/час пара.

На автовесовой установлены автовесы – 30тонн. В складе бестарного хранения муки установлены 7 бункеров (30 т.) и набор оборудования для просеивания и транспортировки муки. Мука транспортируется в муковозах и далее пневмотранспортом в производственные и складские бункера. Дизель-генераторная станция установлена в помещении и может давать электроэнергии 315 ква.

Предприятие имеет собственный автопарк машин : ГАЗ-53 термобудка 3 шт., ГАЗ-52 хлебовозка 1 шт.,ГАЗ-33073 3 шт.,ГАЗ-33021 газель 1шт.,ЗИЛ-130 (бортовой) 1шт.,ВАЗ-2105 1шт., АМГ-4 автомуковоз 1шт.,ВАЗ-2110 1шт.

На предприятии имеется аттестованная и аккредитованная производственно-технологическая лаборатория и службы(почти все службы предприятия имеют компьютеры (11 шт.), которые соединены в компьютерную сеть): служба энергетика и механика, отдел ТБ и ОТ, отдел маркетинга, торговый отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерия, служба охраны, а так же функционирует столовая, кабинет медицинских процедур и сауна.

Основным видом деятельности предприятия является производство и реализация. В настоящее время комбинат вырабатывает более 35 наименований хлеба, хлебобулочных и диетических, сдобных изделий. 10 видов бараночных изделий, 10 видов сдобных и панировочных сухарей, 9 видов пряников, 20 видов печенья сахарного и сдобного, более 35 наименований составляет ассортимент тортов, пирожных и рулетов, 6 видов макаронных изделий, а так же 16 видов безалкогольных напитков и минеральная вода.

В зависимости от ассортимента выпускаемой продукции и потребности населения предприятие планирует и организует снабжение сырьём, материалами и энергией основное производство.

Мука доставляется на завод автомукавозами от Чадырлунгского комбината хлебопродуктов. Хранение муки предусмотрено в семи бункерах вместимостью 30т. каждый, что обеспечивает семисуточную потребность хлебозавода в муке. Кроме этого на заводе имеется приемник муки из мешков ХМП-66. Он установлен на случай доставки муки в мешках для цеха кондитерских изделий, производительностью 60 мешков в час. Дальнейшая транспортировка муки в производство осуществляется с помощью аэрозольтранспорта. Подготовка муки к производству осуществляется путём её просеивания с помощью просеивателя ПБ-285.

Дрожжи доставляются на завод с Кишинёвского дрожжевого завода. Дрожжи прессованные хранят в холодильных камерах при t= 2…40 с. Перед употреблением их разводят в ёмкости смешанной в соотношении 1:4.

Соль доставляется с Данецкой области. Она из самосвала разгружается через приемную воронку в железобетонную ёмкость, облицованную нержавеющей сталью. Сюда подаётся вода, происходит растворение соли. Хранение соли- мокрое.

Остальные виды сырья (яйца, маргарин, сливочное масло, сахар, крахмал, патока и т.п.) поставляются от Кагульских предприятий.

Водоснабжение (техническое, пожарное) осуществляется из городского водопровода. Теплоснабжение осуществляется с помощью собственной кательной, работающей на природном газе.

Сброс производственных стоков осуществляется в городскую конализацию.

В таблице\_1 подробно представлен процесс производства и сбыта булочных и сдобных изделий. И таблица\_2 показывает матричную диаграмму процесса производства и сбыта булочных и сдобных изделии

Готовая продукция с хлебозавода вывозится на специальных машинах и распределяется по магазинам. У предприятия имеется 9 своих фирменных магазинов в г.Кагуле и близлежащих населённых пунктах, в том числе один магазин на территории хлебозавода. Помимо этого обеспечиваются хлебом и хлебобулочными изделиями школы, детские сады, больницы, училища, воинская часть, погранзастава, столовые и другие объекты. А.О.”CAHULPAN” сотрудничает с постоянными партнёрами в области реализации продукции, такими как : в г.Кишинёве - Eurocomprodex, CVIN- Com, Voltaj-Com, Liscomir, Eurotrade, Metro и др., в Яловенах – Zorina trofim, в Тараклии - Uzun Valentina, в Чимишлии, в Бесарабке - Giocel Negru.

Как и у большинства конкурентоспособных предприятий этот хлебозавод не уступает по качеству, ассортименту и другим показателям своим конкурентам. Со своими основными конкурентами - бельцким хлебокомбинатом и АО "Франзелуца" - Иван Кушпита находит общий язык .

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Этапы производства** | **Оборудование, инструменты** | **Измерительные приборы** | **Материалы** | **Подразделение** |
| **1** | Подготовка сырья к производству |  |  |  | Хлебный цех/тестовод |
| **2** | Замес теста | 1.Месительная машина;2.Дозатор муки;3.Дозатор солевого раствора; | 1.Мучной дозатор;2.Весы почтовые; | Вспомогательное сырьё согласно рецептуре | Хлебный цех/тестомес |
| **3** | Брожение теста | Ёмкость для брожения | Часы | Тесто | Хлебный цех/тестомес |
| **4** | Разделка теста | 1.Длитель;2.Округлитель;3.Шкаф предварительной расстойки;  4.Закаточная машина;5.Контейнер с листами;6.Рзделочный стол; | Весы РН-10Ц13У | Выброженное тесто | Хлебный цех/машинист |
| **5** | Расстойка п/ф | Расстоечный шкаф | 1.Измеритель влажности и температуры воздуха ИВТ7;2.Часы | Полуфабрикат | Хлебный цех/пекарь;  Оператор линии;  Мастер участка; |
| **6** | Отделка п/ф | 1.Щетки;2.Ножи |  | П/ф готовый к отделке | Хлебный цех/пекарь;  Оператор линии; |
| **7** | Выпечка | Печь РТ-134 Лидер | 1.Хрономер;2.Регулятор температуры ТРМ-12; | Отдельный п/ф | Хлебный цех/пекарь;  Оператор линии;  Мастер участка; |
| **8** | Укладка  Упаковка  Маркеровка | 1.Лотки;2.Ящики; |  | 1.Кульки;  2.Этикетки; | Укладчик;  Оператор линии;  Начальник смены; |

**Таблица\_1**: Процесс производства и сбыта булочных и сдобных изделий.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Название п/ф** | **Этапы процесса** | | | | | | | |
| **Подготовка сырья к производству** | **Замес теста** | **Брожение теста** | **Разделка теста** | **Растойка теста** | **Отделка п/ф** | **Выпечка** | **Укладка**  **Упаковка**  **Маркеровка** |
| **1** | Сырьё | Х → | Х ↓ |  |  |  |  |  |  |
| **2** | Тесто |  | Х→ | Х ↓ |  |  |  |  |  |
| **3** | Выброженное тесто |  |  | Х→ | Х ↓ |  |  |  |  |
| **4** | Разделанный п/ф |  |  |  | Х→ | Х ↓ |  |  |  |
| **5** | П/ф с расстойки |  |  |  |  | Х→ | Х ↓ |  |  |
| **6** | П/ф с отделки готовый к выпечки |  |  |  |  |  | Х→ | Х ↓ |  |
| **7** | Выпеченный продукт |  |  |  |  |  |  | Х→ | Х ↓ |
| **8** | Готовый продукт |  |  |  |  |  |  |  | Х |

**Таблица\_2**: Матричная диаграмма для производства булочных и сдобных изделий.

Цены на производимую продукцию устанавливаются исходя из понесенных на производство и реализацию издержек. Кроме того, анализируется покупательский спрос и цены конкурентов на аналогичную продукцию. В расчетах используются усредненные цены. Предприятие реализует свою продукцию в г. Кагул и близлежащих районных центрах.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Номенклатура** | **Выпуск за 2007г.** |
| **1** | Хлеб и хлебобулочые изделия | 53 т./ сутки |
| **2** | Сахарное печенье | 500 т./год |
| **3** | Пряники | 710 т./год |
| **4** | Торты | 150 т./год |
| **5** | Безалкагольные напитки | 230 тыс./ |
| **6** | Минеральная вода | 110 тыс./ |

**Таблица\_3:** Объемыпродаж**.**

Все товары обеспеченны необходимой технической документацией, сертификатами и соответствуют требованиям по качеству.

Хлебзавод принимает активное участие в решении социально-экономических задач г.Кагула с помощью спонсорской деятельности, отдаёт на неё 1% от всей прибыли.

**Управление предприятием.**

Для успешного ведения производства необходимо рационально построить производственный процесс, то есть определить исходя из особенностей производства наиболее эффективную структуру предприятия. Под производственной структурой предприятия понимают состав образующих его участников, цехов и служб, формы их взаимосвязи в процессе производства продукции. Производственная структура характеризует разделение труда между подразделениями предприятия и их кооперации. Она оказывает существенное влияние на техноэкономические показатели производства, на структуру управления предприятием, организацию бухгалтерского учета.

К основному производству относят цехи, изготавливающие основную продукцию предприятия. Задачей вспомогательного производства является подготовка сырьевых и вспомогательных материалов (анализ качества сырья, готовой продукции). Назначение обслуживающего хозяйства – обеспечение всех звеньев предприятия различными видами услуг: обслуживающим, ремонтным, энергетическим, транспортным, складским.

Функции управления предприятием осуществляются подразделениями аппарата управления, все связи, возникающие между подразделениями и работниками определяют организационную структуру. Под организационной структурой управления понимается состав отделов, служб и подразделений в аппарате управления, их организация, характер их соподчиненности и подчиненности друг к другу и вышестоящему органу управления. Организационная структура управления А.О.”CAHULPAN” представлена в приложении *.*Также в приложении представлена должностная инструкция начальника производственно-технологичекой лаборатории*.* Данная структура ежегодно видоизменяется (появляются новые службы, отделы непосредственно на производстве) благодаря экономическому росту предприятия, увеличению объёма роста и продаж.

Из совокупности ресурсов фирмы особое место занимают трудовые ресурсы – кадры предприятия. Преобразование материальных ресурсов осуществляется в результате взаимодействия средств производства и труда работников фирмы, участвующих в производственной деятельности. Работник является носителем и собственником всей рабочей силы. Поэтому на предприятии политике обеспечения и развития рабочей силы уделяется особое внимание. Управление персоналом на предприятии А.О.”CAHULPAN” ориентировано на рациональное использование внутрифирменных трудовых ресурсов, эффективное распределение людей по рабочим местам, обеспечение наиболее оптимальных условий для раскрытия природных дарований работников. При рассмотрении вопроса о продвижении работника по служебной лестнице учитывается не только его опыт, достигнутые результаты и мнения вышестоящих руководителей, но и самооценка самим работником возможности профессионального роста. Управление опирается на анализ содержания труда, способствующий правильным оценкам производственных и деловых качеств работника, организаций труда, его оплаты, а также планируемой структуры и качества рабочей силы, необходимой предприятию.

Говоря об оплате труда, необходимо отметить, что на предприятии А.О.”CAHULPAN”: основная заработная плата устанавливается в виде тарифных ставок для рабочих и должностных окладов для служащих, специалистов и руководящих работников за работу, выполненную в соответствии с нормами труда, установленными в соответствии с квалификацией, уровнем професиональной подготовки и компетентностью работника, качеством, ответственностью и сложностью выполняемых работ.

Помимо заработной платы работников, ежеквартально за рентабельную работу производятся премирования и другие поощрения. Моральное стимулирование осуществляется посредством знаков отличия (подарки, объявления благодарности, рассказа и др.) Широко распространяется процесс мотивации работников к труду.

**Организация планирования деятельности на предприятии.**

Планирование на предприятии А.О.”CAHULPAN” представляет собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством для достижения предприятием своих целей. Процесс планирования представляет собой стратегическое и текущее планирование.

Стратегическое планирование – процесс формирования стратегии фирмы, определение приоритетных направлений и разработка плана по реализации поставленных задач перед каждым подразделением предприятия и в частности перед каждым работником.

На А.О.”CAHULPAN” при разработке стратегии делается акцент на анализ внешней и внутренней среды. В процессе анализа определяется уровень зависимости фирмы от возможных изменений. Определяются слабые и сильные стороны компании, в какой степени фирма зависит от поставщиков сырья( в случае потери поставщика быстро найти альтернативное решение). Определить конкурентные преимущества своей компании перед фирмами конкурентами и наоборот. Выявить какими слабыми и сильными сторонами обладает конкурент, и какие преимущества можно из этого извлечь. Основной задачей менеджера на А.О.”CAHULPAN” является отслеживание и изучение любого изменения состояния внешней и внутренней среды , и определение конкурентных преимуществ с целью достижения поставленных задач.

Текущее планирование – это детальная разработка оперативных планов для предприятия в целом и его отделов, таких как планы по производству, материально- техническому снабжению, программа маркетинга.

Ежегодно предприятие А.О.”CAHULPAN” осуществляет текущее планирование своей деятельности. Схема планирования на 2008 год представлена на рис.1 :

**Повышение спроса на товары и услуги**

**Введение скидок на товары для определённых потребителей**

**Проведение маркетинговых мероприятий**

**Проведение специализированных выставок.**

**Внедрение новшеств**

**Открытие ещё двух магазинов**

**Закупка нового станка оборудования**

**Закупка грузового**

**автомобиля**

**Реклама и стимул**

**Рис.1: Планирование повышение спроса на 2008 г.**

**Финансово – хозяйственная деятельность А.О.”CAHULPAN”**

По данным объём продаж в 2007г. по сравнению с 2006 существенно увеличился . Это хороший показатель для А.О.”CAHULPAN” , так как он свидетельствует об увеличении спроса на предлагаемую продукцию. Данный скачёк объёма продаж связан с увеличением объёмов производства, благодаря хорошо подобранному персоналу и высокого спроса на продукцию.

Производство продукции требует определённых затрат, которые включаются в себестоимость продукции – это стоимость используемых материалов, стоимость перевозки и другие аспекты*.* В ниже представленной таблице\_4 приведенна калькуляция затрат на 1 тонну продукции «pateu cu cr. Babuni»:

Исходя из приведённых выше данных за 2007г. можно сделать вывод, что производство продукции характеризуется большим количеством затрат. Кроме того, к этой сумме прибавились своей прочие налоговые отчисления, выплаты процентов по кредитам, оплата труда и др.

По данным годового баланса видно, что сумма активов предприятия за 2007 год по сравнению с 2006 годом незначительно увеличилась.

Цены на производимую продукцию устанавливаются исходя из понесенных на производство и реализацию издержек. Кроме того, анализируется покупательский спрос и цены конкурентов на аналогичную продукцию. В расчетах используются усредненные цены.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименнование | Норма расхода | Цена за единицу | Сумма |
| Мука | 668,896 | 4,33 | 2896,32 |
| Дрожжи | 26,756 | 11,67 | 312,24 |
| Соль | 6,689 | 1,17 | 7,83 |
| Сахар | 33,445 | 8,43 | 281,94 |
| Растительное масло | 27,425 | 20,86 | 572,09 |
| Добавки | 33,445 | 43,28 | 1447,50 |
| Крем «babuni» | 57,913 | 40,16 | 2325,79 |
| Маргарин (на смазку) | 1,8 | 20,86 | 37,55 |
| Вода | 0,31044+0,14478 | 33,97 | 15,46 |
| Итого сырье |  |  | 7896,72 |
| Транспорт на муку |  |  | 64,28 |
| Транспорт на сырье |  |  | 125,78 |
| Упаковочные материалы |  |  | 500,29 |
| Газ |  |  | 507,99 |
| Электроэнергия |  |  | 344,44 |
| Теплоэнергия |  |  | - |
| Основаная зарплата |  |  | 2339,51 |
| Дополнительная зарплата |  |  | 292,44 |
| Отчисления на соцстрах |  |  | 631,67 |
| Косвенные расходы |  |  | 1439,62 |
| Всего производ.затрат |  |  | 14142,74 |
| Общие и админ.расходы |  |  | 2384,6 |
| Коммерческие расходы |  |  | 1409,46 |
| Всего затрат и расходов |  |  | 17936,8 |
| Прибыль |  |  | 3153,74 |
| Оптовая цена предпр.за 1 тонну |  |  | 21090,57 |
| Оптовая цена един.прод. |  |  | 1,90 |
| НДС |  |  | 0,15 |
| Отпускная цена ед.прод. с НДС |  |  | 2,05 |
| Розничная |  |  | 2,25 |

**Таблица\_4: Калькуляция.**

**2.2 Анализ мотивации персонала на предприятии.**

Из совокупности ресурсов фирмы особое место занимают трудовые ресурсы – кадры предприятия. Преобразование материальных ресурсов осуществляется в результате взаимодействия средств производства и труда работников фирмы, участвующих в производственной деятельности. Работник является носителем и собственником всей рабочей силы. Поэтому на предприятии политике обеспечения и развития рабочей силы должно уделяется особое внимание. Управление персоналом на предприятии ориентировано на рациональное использование внутрифирменных трудовых ресурсов, эффективное распределение людей по рабочим местам, обеспечение наиболее оптимальных условий для раскрытия природных дарований работников. Управление опирается на анализ содержания труда, способствующий правильным оценкам производственных и деловых качеств работника, организаций труда, его оплаты, а также планируемой структуры и качества рабочей силы, необходимой предприятию. Состав и структура кадров на А.О.”CAHULPAN” представлена в таблице\_2.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория | 2004-2005гг | | 2006г | | 2007г. | |
| Кол-во | Удельный вес в % | Кол-во | Удельный вес в % | Кол-во | Удельный вес в % |
| Админ.  персонал | 2 | 11,1 | 3 | 12 | 3 | 10,3 |
| Рабочие | 12 | 67 | 17 | 68 | 20 | 69 |
| Служащие | 4 | 22,2 | 5 | 20 | 6 | 20,6 |
| Итого: | 18 | 100 | 25 | 100 | 29 | 100 |

**Таб.2 Состав и структура кадров на А.О.”CAHULPAN”**

Положительным моментом в работе предприятия является повышение административного управленческого персонала в 2006 г. на 1 человек(появление менеджера в сфере производства) и повышение числа служащих на 2 человека в 2007 г.(число тех. персонала стало равняться двум единицам и появление отдела ОТК, в состав которого входят служащие в количестве 1 человек).Как видно из таблицы 2 наибольший удельный вес в структуре персонала приходится на основных рабочих, что свидетельствует о прогрессивной структуре кадров. Ежегодно число рабочих увеличивается на 3-5 человек.

Говоря об оплате труда, необходимо отметить, что на предприятии А.О.”CAHULPAN” используется следующая форма оплаты труда рабочих: заработная плата у всех индивидуальная, она зависит от собственной выработки. К примеру, заработная плата сборщиков мебели одной бригады в месяц (состав бригады 2-3 человека) определяется так: берётся количество заказов, выполненное ими за месяц по данным сводного отчёта о деталировке каждого заказа; подсчитывается общая площадь расходуемого исходного материала ( а именно ДСП), умножается на 20 лей за 1 кв. метр; затем прибавляется дополнительная плата за фурнитуру и полученная сумма делится на количество человек в бригаде. Оплата труда аппарата управления напрямую зависит от объёма изготовленной продукции.

Помимо заработной платы работников, ежеквартально за рентабельную работу производятся премирования и другие поощрения. Моральное стимулирование осуществляется посредством знаков отличия (подарки, объявления благодарности, рассказа и др.) В 2006 г. появилась столовая с бесплатным питанием. Для курящих работников установился график перекуров (ежечасно на 5 минут). Большим стимулом в увеличении объёма производства явилось то, что оплату за установку мебели у заказчика получает не предприятие, а бригада её изготовившая.

Из множества методов исследования процесса мотивации персонала на данном предприятии мною был использован **метод тестирования работников.**

Тестирование – метод исследования, позволяющий охватить большое число людей, не затрачивая при этом много времени и поэтому, не отвлекая их от рабочего процесса. Однако важно правильно составить перечень вопросов - понятных всем и небольшое их количество. Так как тестирование предполагает выбор ответа из предложенных, то ответ может неточно совпадать с действительностью, ведь невозможно предугадать все возможные ответы.

30 апреля 2008 года среди сотрудников было проведено тестирование с целью определения уровня удовлетворенности трудом. Было опрошено 26 человек, из которых 20 - работники производственных цехов.

С помощью тестирования были получены следующие данные:

* Средний возраст сотрудников на предприятии 28,5 лет;
* Средний стаж работы на данном предприятии 3 года. Это говорит о том, что люди, прошедшие тест, очень хорошо знают порядки и правила фабрики, принципы организации работы и отвечали на вопросы осознанно, основываясь на реальных фактах;
* Размер заработной платы устраивает 68%, не устраивает 12%, остальные затруднились ответить;
* Сам процесс выполняемой работы оценили по пятибалльной шкале на 4 и 5 соответственно 58% и 29%, что составляет абсолютное большинство;
* Перспективы профессионального и служебного роста видят 38%, не видят 15%. 42% опрашиваемых сотрудников не интересуются перспективами роста. Это объясняется средним возрастом рабочих;
* Взаимоотношения с непосредственным руководителем вполне удовлетворяют 67%.Скорее удовлетворяют, чем нет 25%, не смогли ответить 8% опрашиваемых;
* Важность и ответственность выполняемой работы удовлетворяет 50%, скорее удовлетворяют, чем нет 33%, не смогли ответить 17% опрашиваемых;
* Условия труда оценили на 1 балл 13%, на 2 балла 12%, на 3 балла 25%, на 4 балла 21%, на 5 - 29%.
* Надежной и дающей уверенность в завтрашнем дне работу считают 33% - вполне; 25% считают ее скорее надежной, чем нет. Совершенно не удовлетворяет надежность работы17%, не смогли определиться 25%;
* Свою работу считают уважаемой широким кругом людей 42% и 21% тоже в этом почти уверены. 4% скорее не удовлетворяет возможность выполнять уважаемую работу, и 33% не смогли сказать;
* О том, насколько эффективна работа в целом,75% поделили мнения «вполне удовлетворяет эффективность» и 25 «совершенно не удовлетворяет»;
* Абсолютное большинство людей удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе - 96%;
* 38% участников опроса вполне удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе, 33% оценили ее на 4 балла из 5. 25% затруднились ответить, и 4% считают, что возможности проявления самостоятельности скорее не хватает;
* Режим работы удовлетворяет 71% рабочих вполне, 17% тоже скорее удовлетворяет, чем нет, 4% не определились, и 8% предпочли бы другой режим;
* Соответствие работы способностям сотрудника: 46% - 5 баллов, 33% - 4 балла и 21% - 3 балла;
* Работу как средство достижения успеха в жизни воспринимают 18%. Еще 20% тоже близки к этому.34% не могут сказать, удовлетворяет ли их работа как средство достижения успеха в жизни или нет, а 28% опрашиваемых совершенно не удовлетворяет.

Кроме того, были указаны пожелания и предложения по перечисленным вопросам:

* Начать интенсивное внедрение новых технологий в процесс производства;
* Улучшить условия труда (расширить помещения, увеличить шумоизоляцию, нормализовать температурный режим, вентиляцию);
* Выделить отдельный кабинет для бухгалтерии;
* Повысить заработную плату;
* Обновить оборудование;
* Изменить отношение всех работников к работе на добросовестное, стремиться к самосовершенствованию;
* Сбалансировать соотношение загруженности людей и их заработной платы;
* Обеспечить рабочих спецодеждой;

Проанализируем удовлетворенность трудом персонала исследуемой организации и составим рекомендации по ее повышению на основе рассматриваемых показателей:

* **Размер заработной платы***.* Так как вполне удовлетворены заработной платой всего 68% рабочих, а остальная часть опрашиваемых - 12% - неудовлетворены ей, обязательно нужно уладить эту проблему. Следует повысить материальное стимулирование работников, а так как поднятие заработной платы для увеличения удовлетворенности приведет к большим затратам, то следует наладить систему премий и бонусов для поднятия показателя.
* **Сам процесс выполняемой работы***.* По этому показателю ситуация намного лучше. 87% опрашиваемых работа вполне удовлетворяет или скорее удовлетворяет, чем нет. Это обусловлено тем, что люди сознательно выбирали специальность, и процесс работы их должен удовлетворять. Однако есть несколько процентов опрашиваемых, которых процесс работы скорее не удовлетворяет. В виду этого следует максимально оптимизировать процесс работы, закупить и ввести в использование современное оборудование, обновить технологии.
* **Перспективы профессионального и служебного роста***.* Опрос показал, что 15% не видят перспектив роста,38% - видят, а около половины не интересуются этим. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегиро­вать работнику больше ответственности за выполнение определен­ной работы.
* **Взаимоотношения с непосредственным руководителем.** 67% ответили, что их удовлетворяет этот фактор. Если вспомнить, что средний стаж работы опрашиваемых на данном предприятии равен 3 годам, то можно предположить что взаимоотношения в любом случае уже наладились. При смене кадров или расширении предприятия этот показатель может измениться.
* **Важность и ответственность выполняемой работы.**83% опрошенных работников удовлетворяет этот показатель удовлетворенности. Действительно, ответственность у всех довольно высокая, промах даже одного сотрудника может сказаться на состоянии предприятия.
* **Условия труда.** Как выяснилось, на фабрике этому показателю уделяется очень мало внимания. В помещениях отделов по организации производства плохо поддерживается нормальная температура, а производственных цехах очень шумно, плохо проветривается, совершенно нет мест для отдыха рабочих. Обязательно надо навести в этом порядок, так как это один из важнейших факторов удовлетворенности работой.
* **Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне**. 58% удовлетворены работой по этому показателю, но 17% - совершенно не удовлетворены. Это связано, с одной стороны, с возрастом предприятия, довольно стабильным производством. С другой стороны - с нестабильностью молдавского рынка.
* **Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей***.* 63% людей удовлетворены этим показателем. Производство мебели - очень уважаемая обществом работа. И все, что с этим связано, должно считаться уважаемым. Поэтому здесь проблем нет. Работники понимают важность существования такого предприятия и они заинтересованы в его развитии, потому что у всех них есть дома и семья.
* **То, насколько эффективно организована работа в целом.**Высокая оценка этого показателя связана с тем, что предприятие довольно новое.
* **Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе***.* 96% опрошенных ответили что их удовлетворяет этот показатель – самая высокая оценка из всех пунктов анкеты. Однако это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем в организации так же следует поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками. Это можно реализовать с помощью организации совместных мероприятий: банкетов, собраний, экскурсий, и тому подобное.
* **Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе***.* 71% опрошенного персонала ответили, что их удовлетворяет данный показатель. А 29% что не удовлетворяет или они не могут определиться. Непосредственным руководителям работников следует выявить людей с низким уровнем удовлетворенности по данному показателю и по возможности предоставить больше инициативы в выполняемых ими обязанностях.
* **Режим работы***.* Высокая удовлетворенность этим показателем (88%) обусловлена тем, что график работы стандартный: 40-часовая рабочая неделя с 8-часовыми рабочими днями. Остальным 12%, видимо, было бы удобнее работать по гибкому графику. Но это невозможно ввиду обязательного присутствия всех работников на рабочих местах во время производственного процесса.
* **Соответствие работы вашим способностям.** Опрос показал очень высокую удовлетворенность этим показателем, потому что на фабрике на ответственных должностях работают высококвалифицированные специалисты, а где больше требуется физическая сила, там работают люди, обладающие этой самой силой. Но при приеме на работу следует уделять больше внимания проверке реальных знаний и способностей человека, и назначать ему соответствующую должность.
* **Работа как средство достижения успеха в жизни.** 38% опрошенных отметили среднюю удовлетворенность этим показателем. Это связано не только с фабрикой, но и с невысоким уровнем жизни в Молдавии.

Как видно из опроса, пожелания касаются усиления материального стимулирования, улучшения

условий труда. Также сотрудники заинтересованы в развитии и процветании предприятия,

понимая его значение для жизни общества.

**2.3 Основные направления улудшения мотивации на А.О.”CAHULPAN”.**

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и как результат - производительность работников повышается.

Следует также обратить внимание на негативные последствия неудовлетворенности трудом. Это проявляется в том, что чем меньше работник удовлетворен местом работы и содержанием выполняемой работы, тем слабее его связи с компанией, в которой он работает. Это выражается не только в склонности к увольнению, но и в снижении уровня трудовой и исполнительской дисциплины, в повышении склонности к прогулам. А если из организации начнут увольняться лучшие работники или персонал будет работать хуже, то ее эффективность и неспособность к оперативному реагированию на изменения внешней среды может сильно снизиться. Таким образом, удовлетворенность работников своей работой может самым непосредственным образом влиять на конкурентоспособность и выживание организации.

Руководству организации А.О.”CAHULPAN” cледует обратить большое внимание на следующие факторы при реорганизации трудовой мотивации персонала.

Реорганизация работы, направленная на повышение уровня трудовой мотивации персонала, предполагает максимально полный учет всех влияний на мотивационную сферу работника и на его отношение к работе.

Здесь можно выделить пять групп факторов:

1. индивидуальные особенности работников;

2. социальные характеристики рабочей ситуации;

3. условия работы;

4. управленческая практика;

5. политика в отношении персонала.

**Индивидуальные особенности работников**

1. *Возраст.* Более молодые работники с большей готовностью принимают изменения. Более старшие работники часто предпочитают повторяющиеся задания, поскольку они уже приспособились к ним и знают, как выполнять их хорошо.
2. *Образование.* Чем выше уровень образования работников, тем больше они ценят самостоятельные, трудные и перспективные задания.
3. *Уверенность в себе, потребность в росте*. Чем выше уверенность работника в себе, тем больше он уверен в том, что он может научиться более сложным задачам и справиться с ними. Чем выше у работников потребность в росте, тем скорее можно ожидать, что организация получит выгоды от реорганизации (расширения и обогащения) работ.
4. *Особенности трудовой этики*.Работники, для которых труд являет­ся основной сферой личностного самоопределения, характеризующи­еся настроем на напряженную работу, на бережное отношение к ре­сурсам организации, к рабочему времени, стремлением брать на себя большую ответственность, с большей готовностью принимают рас­ширение и обогащение своих рабочих обязанностей и функций.

**Социальные характеристики рабочей ситуации**

1. Рабочая группаи тот мотивационный климат, который сложился в ней, оказывают значительное влияние на трудовую мотивацию ее членов. Поскольку большинство людей стремятся к тому, чтобы иметь хорошие дружеские отношения с товарищами по работе, то они стараются вести себя в соответствии с нормами и ценностями, принятыми в их рабочей группе. Если группа противопоставляет себя руководству и администрации, придерживаясь установки «мы-они», и рассматривает высокопроизводительных работников как рвачей, то работники скорее всего не будут склонны работать с полной отдачей сил. Непосредственный руководительоказывает большое влияние на трудовую мотивацию работников как своим примером, так и поощрениями и наказаниями. Уровень трудовой мотивации подчиненных зависит от того, поощряют ли руководители добросовестное отношение к работе, настрой на работу с высокой самоотдачей или они игнорируют такое отношение к делу.
2. Организационная культура*.* Нормы, ценности и убеждения, разделяемые членами организации, могут как повышать, так и понижать уровень трудовой мотивации персонала. Культура, которая подчеркивает уважение к работникам, вовлекает их в процесс принятия решений, предоставляет им самостоятельность при плани­ровании и исполнении заданий, стимулирует более высокую самоотдачу работников, повышает заинтересованность в успешном решении рабочих задач, достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением.

**Условия работы**

Говоря о влиянии условий работы на трудовую мотивацию, следует иметь в виду, что это не только санитарно-гигиенические условия (шум, освещенность, запыленность и т.п.), но также и организация рабочего места, обеспеченность необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой. Мотивирующее влияние условий работы определяется тем, насколько эти условия облегчают выполнение порученной работы и удовлетворяют потребность работников в безопасности и физическом и психологическом комфорте.

**Управленческая практика**

Сложившая в организации практика управления (система планиро­вания, организации работ, контроля за исполнением, практика подготовки и принятия решений и другое) оказывают сильное влияние на мотивацию работников. Чем в большей степени сложившаяся в организации практика управления ориентирована на раскрытие потенциала людей, работающих в организации, на учет их интересов, тем выше уровень трудовой мотивации персонала, выше готовность вносить свой вклад в достижение организационных целей.

**Политика в отношении персонала**

Методы стимулирования работников, размер зарплаты и льготы для работников (отпуска, пенсии и т.п.), обучение и развитие работников, социальная защита и другие направления кадровой работы оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Кадровая политика влияет на желание работника длительно работать в организации, повышая (или понижая) его приверженность своей орга­низации.

Один из подходов к реорганизации труда состоит в реструктуриза­ции работ с использованием трех основных методов: расширение тру­да, обогащение труда и повышение качества трудовой жизни.

Исходя из рассмотренных факторов влияющих на сам процесс мотивирования, можно сформулировать ряд советов успешного мотивирования персонала:

1. **Необходимо всегда учитывать советы предшественников:**

Ознакомиться с теорией гигиены Герцберга, Х- и У-теориями МкГрегора и иерархией потребностей Маслоу. Хотя этим теориям довольно много лет, они всё еще действуют. Обращаться к справочнику, чтобы получить основное представление об их главных принципах; это будет бесценно для создания климата честности, открытости и доверия.

1. **Необходимо узнать чего работники хотят получить от самой работы**

Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Нужно узнать, что на самом деле мотивирует их – нужно провести анонимные опросы или анкетирование, поговорить с людьми о том, чего бы им больше всего хотелось.

Например, хотят ли они:

· более интересной работы?

· более квалифицированного руководства?

· больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?

· большего участия?

· большего признания?

· большей конкуренции?

· больше возможностей для развития?

1. **Необходимо проявлять интерес к работе персонала.**

Регулярно нужно поощрять работников за хорошо сделанную работу, проявлять искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Если у администрации есть какие-либо соображения о том, как улучшить чью-то работу, необходимо произносить их во всеуслышанье.

1. **Немаловажным моментом является устранение мешающих факторов**

Необходимо определить, что мешает успешной мотивации -- это могут быть физические (помещения, оборудование) или психологические (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания) причины. Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени.

1. **Необходимо быть осторожнее с денежными поощрениями!**

Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаградить деньгами, то после небольшого периода подъема это придется повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют уже долго проработавших работников и сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

1. **Правильное принятие решения**

Выслушав сотрудников и рабочих, необходимо сделайте шаги к изменению политики и позиций в организационной структуре. Пусть новая политика будет гибкой и учтет пожелания персонала.

1. **Необходимо управлять изменениями**

Принять политику - это одно, а совсем другое - применить её. Если немотивируемость уже укрепилась, потребуется пересмотреть весь стиль управления в организации. Один из самых естественных инстинктов человека - сопротивляться переменам, даже если они могут приводить к улучшению. Так что от способа, которым будут внедряться изменения, будет очень сильно зависеть их успех или провал. Если:

· просто инструктировать, а речь будет выглядеть как монолог, то будут игнорируемы надежды, страхи и ожидания всего персонала;

· пытаться убедить людей, то даже самые убедительные аргументы не будут действовать долго, если их не обсуждать с людьми;

· советовать - будет очевидно, всё уже решено заранее;

· искать единомышленников, чтобы поделиться с ними проблемой и принять общее решение в поддержку перемен, то можно наряду с естественно происходящей адаптацией и компромиссами ожидать обязательств и собственничества.

1. **Необходимо понять предпочтения сотрудников в обучении**

Перемены немыслимы без обучения. Питер Хани и Алан Мамфорд в своей Инструкции по Изучению Стилей (1992) определили четыре основных стилей обучения:

· активисты: любят принимать участие во всем новом. Не любят оглядываться назад, наблюдать и быть беспристрастными;

· теоретики: любят порассуждать теоретически. Не любят заниматься чем-то, не имея на то четких целей и причин;

· мыслители: любят посидеть и всё обдумать. Не любят, когда на них оказывают давление в принятии решений;

· прагматики: им нужно видеть связь между темой и выполняемой работой. Лучше всего они усваивают то, что могут опробовать на практике.

По мере того, как каждый учится разным стилям и подходам, сотрудники будут всё лучше воспринимать мотивы и предложения для достижения общей цели.

1. **Важным является обеспечение обратной связи**

Обратная связь - один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не нужно заставлять людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения, разработки, выполняемая работа. Аккуратно и тактично необходимо комментируйть события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итог моим рассуждениям, можно сделать вывод, что мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.

Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод ,применяемый руководителем основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

В результате анализа деятельности предприятия, мною был отмечен тот факт, что процессу мотивирования персонала на предприятии не отдаётся столь должного внимания, как одному из второстепенных источников повышения прибыли. На мой взгляд, это логично, поскольку предприятие ещё молодое, состав работников постоянно меняется, и применять теоретические концепции мотивирования постоянно меняющегося персонала на практике не рентабельно.

Но, не смотря на то, что состав персонала нестабилен, предприятию необходимо уделять этому аспекту должное внимание, во избежание дальнейшего репродуктивного отношения рабочих к своим обязанностям. Поэтому предприятию необходимо уделить внимание следующим пунктам:

* Обращаться со своими подчиненными как с личностями
* Быть искренними, хваля подчиненных.
* Привлекать подчиненных к активному участию в делах орга­низации.
* Сделать работу интересной.
* Поощрять сотрудничество и групповую работу.
* Давать работникам возможность роста..
* Устанавливать реалистичные цели для себя и для других
* Давать регулярную обратную связь своим подчиненным
* Чаще общаться со своими подчиненными, давать своим подчиненным поддержку, когда она им необходи­ма..
* Определить поощрения, значимые для каждого подчиненного. Связать поощрения с результатом.
* Не следует поощрять всех работников одинаково.
* Отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на мотивацию подчиненных.

**Список используемой литературы**

1. Басаков М.И. Управление персоналом / И.Басаков, М.- РнД.: Феникс,2003.
2. Герасимов,Б.Н. Менелжмент персонала / Б.Н.Герасимов, В.Г.Чумак, Н.Г.Яковлева. –

РнД.: Феникс,2003.

1. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И Наумов,.- 4-е изд.; перераб. и доп. –М: Экономистъ,2006.
2. Качеткова,А.И. Основы управления персоналом / И. Качеткова,А. – М.: ТЕИС,1999.
3. Басовский,Л.Е Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Бассавский,. – М: Инфра-М,2006.
4. Картошова,Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М.2005.
5. Вершигора,Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие.- Изд.2-е, переработ. и доп./ Е. Вершигора,Е.- М.: ИНФРА –М,2006.
6. Бухалков, М.Н. Управление персоналом / И. Бухалков, М. – М.: ИНФРА-М,2005.
7. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Руманцева,. – М: ИНФРА-М,2005.
8. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учеб. Пособие / А.Бурганова,Л. – М: ИНФРА-М,2006.
9. Хрищев,Е.И. Менеджмент фирмы / И. Хрищев,Е. –К: Изд.Молд.Экон.акад., 1997.
10. Эффективное управление фирмой. Современная теория и практика. – Санкт-Петербург: Бизне – пресса,1999.
11. Армстронг,М. Практика управления человеческими ресурсами / Перевод с англ. Под ред. С.К.Мордовина,. М. Армстронг – 8-е изд. – СПб: Питер,2005.
12. Гаевский,Б.А. Основы науки управления / Б.А. Гаевский,. – 2-е изд.; стереотип. – Киев: МАУП,1998.
13. Губер, Ю.Е. Организационный менеджмент / Ю.Е. Губер,. – К: Еврика,2004.
14. Задоркин, В.И. Менеджмент / И. Задоркин, В. – РНД: Южно-Рос. Гумм. Ин-т,1995.
15. Иванов, И.Н. Менеджмент корпораций: Учебник / Н. Иванов, И. – М .: ИНФРА-М; 2004.
16. Кнорринг, В.И Теория,практика и искусство управления: Учебник для вузов / И. Кнорринг, В. – з-е изд.; изм. и доп. – М.:Норма,2004.
17. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль2.- М.ИНФРА-М,1999.
18. Оганесян,И.А. Управление персоналом организации / А. Оганесян, И. – Мн.Амалфея,2000.
19. Пушкарёв,н.Ф. Практикум по кадровому менеджменту / Ф.Пушкарёв,Н, С.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарёв. – М.: Финансы и статистика,1999.
20. Управление персоналом организации: Практикум, Учебное пособие/ Подред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд.; переработ. и доп. –М.: ИНФРА-М,2004.
21. Управление персоналом организации / П.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: Кноус,2005.
22. Хансейкер,Ф. Искусство управления людьми / Хансейкер,Ф, Э. Александра, Пер.с англ. В. Кашникова.- М.: ФАИР-ПРЕСС,2004.
23. Цыпкин,Ю.а. Управление персоналом / А.Цыпкин, Ю. – М,: ЮНИТИ-ДАНА,2001.