МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВПО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**«Мотивация в современной практике управления персоналом»**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Расшифровка подписи  
 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Специальность/ направление \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель  
 должность, ученая степень,  
 ученое звание\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Расшифровка подписи  
 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер  
 должность, ученая степень,  
 ученое звание\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Расшифровка подписи  
 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Армавир 2017

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc437972929)

[1 Теоретические аспекты мотивации персонала 6](#_Toc437972930)

[1.1 Понятие и методы мотивации персонала 6](#_Toc437972931)

[1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации 9](#_Toc437972932)

[1.3 Способы улучшения мотивации труда 14](#_Toc437972933)

[2 Мотивация в корпорации ООО «Макдоналдс» 18](#_Toc437972934)

[2.1 Общая характеристика корпорации 18](#_Toc437972935)

[2.2 Методы мотивации, используемые организацией](#_Toc437972936) 23

[2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в корпорации 28](#_Toc437972938)

[Заключение 31](#_Toc437972942)

[Список использованных источников 34](#_Toc437972943)

ВВЕДЕНИЕ

Общий успех во многом зависит от того, как каждый человек работает. В организации все должно быть четко решено. Команда, которая работает не по максимуму, не позволит компании развиваться и достигать желаемого уровня. Современные теории мотивации персонала многочисленны. Какой из них использовать, решать должна сама организация. В целом, стоит отметить, что система мотивации во многом схожа.

Мотивация персонала в организации может быть выполнена путем начисления высокой заработной платы. Этот метод не особенно хорош, поскольку человек привыкает к нему и все больше становится пассивным. Фактически, финансовая мотивация персонала организации будет более эффективной, если хороших сотрудников поощряют не высокие зарплаты, а отличные бонусы. Конечно, условием для получения таких платежей будет отличная работа, инициативность, превышение плана и так далее.

Существует также нематериальная мотивация. Все они должны быть своевременными. Опасность потери бонуса также является определенным мотиватором, который может быть очень эффективным. Не нужно давать бонусы за выполнение ежедневной работы, так как люди в этом случае не делают ничего необычного. К ней можно отнести вручение всевозможных грамот, наград, проведение корпоративов и т.д. Часто руководители позволяют особо отличившимся сотрудникам рано уходить из дома, брать дополнительный выходной, выбирать время отпуска и т.д. Некоторые организации организуют комнаты отдыха, предоставляют своим работникам бесплатное питание. Другими словами, все делается для того, чтобы человек любил свою работу.

Актуальность темы заключается в том, что готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха деятельности организации. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простой по содержанию и легко контролируемой и учитывающей, не требующей творческого подхода и высокой квалификации, принуждение к труду не может дать высокий положительный результат. Чтобы добиться эффективного функционирования, необходимо создать четкую систему управления эффективностью для каждого сотрудника.

Мотивация персонала в организации является неотъемлемой частью корпоративной культуры каждой компании. Выбирая индивидуальные стимулы для разных категорий сотрудников, вы можете управлять производительностью и результатами команды в целом.

Целью курсовой работы является изучение мотивации труда работников и самого персонала в современных условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд последовательных задач:

* дать определение мотивации персонала;
* выявить методы мотивации персонала;
* проанализировать содержательные и процессуальные теории мотивации;
* выявить способы улучшения мотивации труда;
* рассмотреть общую характеристику корпорации ООО «Макдоналдс»;
* выявить методы мотивации, используемые организацией;
* разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации.

Объектом курсовой работы является изучение мотивации персоналом в корпорации «Макдоналдс».

Предмет исследования – сущность, методы и способы мотивации в современной практике управления персоналом.

Курсовая работа состоит из введения, двух разделов, заключения и использованных источников.

Введение раскрывает актуальность мотивации в современной практике управления персоналом, а также определяет объект и предмет исследования.

В первом разделе даётся понятие мотивации персонала. Выявляются методы мотивации персонала. Проводится анализирование процессуальных и содержательных теорий мотивации. Выявляются способы улучшения мотивации труда.

Во втором разделе рассматривается общая характеристика корпорации ООО «Макдоналдс». Выявляются методы мотивации, используемые этой организацией. Разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы мотивации.

В заключении подводятся итоги исследования и формируются окончательные выводы по рассмотренной теме.

1. Теоретические аспекты мотивации персонала

1.1 Понятие и методы мотивации персонала

Термин «мотивация» используется в различных сферах жизни общества. Однако, в основе каждого определения, так или иначе, есть психологические особенности этого процесса. В широком смысле мотивация персонала – это побуждение, которое вызывает активность организма и определяет его направление. В экономической сфере этот термин используется как внешняя или внутренняя мотивация экономического субъекта для работы во имя достижения каких-либо целей, наличия интереса к такой деятельности и способов ее инициирования, мотивации.

В узком смысле, мотивация к труду персонала – это процесс, при котором сотрудники удовлетворяют свои потребности и ожидания в ходе выполнения выбранной ими работы, выполняются в результате реализации их целей, согласовываются с целями и задачами организации, И в то же время –комплекс мер, применяемых субъектом управления для повышения эффективности труда работников.

Таким образом, мы можем выделить следующие характерные особенности мотивации персонала:

1 Мотивация деятельности;

2 Соответствие потребностям и ожиданиям работника;

3 Цели и задачи, общие для сотрудника и организации;

4 Желание и интерес сотрудника;

5 Сложность мер на предприятии.

Суть мотивации персонала состоит в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации, ориентируясь непосредственно на систему их потребностей.

Важно также отметить, что работа каждого сотрудника будет эффективной, только если он захочет, то есть можно воздействовать на того или иного сотрудника с помощью различных негативных методов, но его работа будет более успешной, только если его обязанности станут его внутренними целями [1].

Также, выявим методы мотивации персонала. Они подразделяются на экономические и нефинансовые методы.

Экономические методы делятся на две большие группы:

1 Система штрафов налагает штраф за плохое выполнение работы, что, в свою очередь, мотивирует работника улучшить свою работу.

2 Система поощрения – это противоположный метод. То есть сотруднику выплачиваются дополнительные бонусы или бонусы за качественную работу. Здесь мотивация происходит следующим образом: каждый работник будет стремиться сделать работу лучше, чтобы получить премию.

В дополнение к денежным стимулам, следующие могут быть классифицированы как экономические:

* оплата транспортных расходов;
* бесплатное питание;
* бесплатное образование;
* жилищные программы;
* льготы для воспитания и образования детей;
* бесплатное страхование.

Нефинансовые методы имеют несколько разновидностей:

1 Получение похвалы от босса. Считается, что этот метод является наиболее эффективным. Похвала босса, будь она личная или публичная, всегда улучшает работу сотрудника. Часто в организации существуют специальные мемориальные доски, на которых находятся лучшие сотрудники компании.

2 Возможность карьерного роста. Любой сотрудник знает, что благодаря качественной работе его можно повысить, что, в свою очередь, повлияет на его социальный статус и дальнейшее развитие профессионализма.

3 Бесплатное обучение за счет компании. Это может быть бесплатным для курсов повышения квалификации.

4 Хорошая команда и дружеская атмосфера. Считается, что в теплой и приятной обстановке рабочие лучше выполняют свою работу. В случае тревожной и утомительной ситуации производительность труда значительно снижается.

5 Образ фирмы. Многие стремятся работать в известной компании. Благодаря тому, что компания известна, качество работы значительно улучшается.

6 Участие в различных мероприятиях. Это могут быть коллективные поездки на природу, поездки в театр или концерт, совместные спортивные мероприятия. Только после хорошего отдыха рабочие могут отлично работать [2].

Каждый руководитель самостоятельно решает, какие методы стимулирования сотрудников использовать в своей компании.

Адаптивно-организационный метод к мотивации состоит в том, что набор мотивационных воздействий разделяется на основные этапы профессиональной карьеры, начиная с найма и заканчивая достижением профессиональных навыков, вплоть до выхода на пенсию.

Следует отметить, что с точки зрения управленческой практики удовлетворенность работника всеми его потребностями, скорее всего, является негативным фактором, поскольку он часто снижает мотивацию труда. Поэтому система управления мотивацией в организации должна включать в себя механизм формирования новых потребностей, а также механизм «учета» потребностей сотрудника для поддержания его мотивации работы на уровне, необходимом для организации [3].

Особое теоретическое и практическое значение имеют методы развития совместного управления, суть которого заключается в привлечении подчиненных, наряду с выполнением их основных обязанностей, в определении целей задач фирмы, в создании основ для ее организации и управления, принимать управленческие решения. Следует иметь в виду, что методы совместного управления направлены не только на интенсификацию мотивации труда, но и на достижение ряда других целей, таких как улучшение качества продукции, сокращение затрат, совершенствование процессов, создание инноваций, улучшение морального и психологического климата. В то же время достижения этих целей как в рамках единого подразделения, так и в организации в целом возможны только путем активизации мотивации к труду как рядовых работников, так и менеджеров на всех уровнях.

Таким образом, мотивация персонала – это стимул к труду. Система мотивации персонала должна выбираться индивидуально для каждой компании с учетом потребностей и ожиданий ее сотрудников, и в этом случае она будет способствовать успешной работе организации в целом. Методы подразделяются на экономические, нефинансовые, адаптивно –организационный и методы развития совместного управления [4].

1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации

1 Содержательная теория мотивации – анализирует основные человеческие потребности, которые заставляют людей действовать определенным образом.

Одним из первых теоретиков основных теорий был Авраам Маслоу. Его теория иерархии потребностей (1943) предполагает, что основой человеческой мотивации является совокупность потребностей, а потребности конкретного человека могут быть представлены в виде строгой иерархии. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом, поскольку другие становятся более уместными, когда они удовлетворяются. А. Маслоу выделил пять уровней потребностей и считал, что потребности нижних уровней влияют на человека до потребностей верхних уровней.

1 физиологические потребности включают потребности в пище, одежде, жилье, сексе, здоровье. В организационной среде они включают потребности в чистом воздухе и рабочем пространстве, надлежащее отопление, питание, хорошее домашнее хозяйство и медицинское обслуживание.

2 необходимость обеспечения безопасности – это потребность в общественном порядке, отсутствие угроз со стороны окружающей среды, преступность. Что касается организации – это необходимость в безопасных условиях труда, дополнительных преимуществах, повышении уверенности в будущем, гарантировании сохранения рабочего места.

3 социальные потребности, потребности в участии, принадлежности отражают желание человека быть членом группы, иметь друзей, быть любимыми. В организациях эти потребности удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в команде, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах и взаимодействия с клиентами компании.

4 необходимость уважения и чувства собственного достоинства связана с одобрением, уважением и признанием семьи, друзей, общества. Внутри организации они реализуются посредством признания заслуг, повышения статуса сотрудника, повышения его ответственности на рабочем месте, получения кредита доверия к работе в интересах компании.

5 необходимость самоактуализации, проявляется в раскрытии потенциала людей, повышении уровня компетентности и личностного роста. В организациях они удовлетворяются в процессе обучения, роста занятости, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений.

Начиная с концепции А. Маслоу, Фредерик Герцберг создал двухфакторную теорию мотивации (1959). С точки зрения факторов, процесс получения удовлетворения и растущего недовольства был разделен на два отдельных процесса: «удовлетворение – отсутствие удовлетворения» и «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворённости».

На процесс «удовлетворение – отсутствие удовлетворения» в основном влияют факторы, связанные с содержанием работы, т.е. с внутренними факторами, связанными с работой. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то нет сильной неудовлетворенности. Эта группа факторов называется мотиваторами. К этим факторам относятся: трудовые достижения работника, признание заслуг, карьерный рост, расширение самостоятельности, личностный рост, творческий характер работы.

Процесс «неудовлетворенности – отсутствие неудовлетворённости» определяется факторами, в основном связанными с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у сотрудников чувство неудовлетворенности, но их присутствие не обязательно вызывает удовлетворенность, т. е. Эти факторы не играют мотивирующей роли. К этим факторам относятся: условия труда; зарплата; безопасность на рабочем месте; правила, график и режим работы; отношения с руководством; отношения в команде [5].

Третья теория – теория Клейтона Альдерфера

Он объединил потребности человека в 3 группах:

1 потребности существования, которые включают две группы потребностей А. Маслоу – физиологические и в безопасности;

2 необходимость в взаимосвязях – потребность в социальных контактах, взаимодействиях;

3 потребности роста связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям самовыражения А. Маслоу.

К. Альдерфер полагает, что движение идет в обоих направлениях: вверх, если спрос нижнего уровня будет удовлетворен, и вниз, если потребность в более высоком уровне не будет удовлетворена. В случае неудовлетворения потребностей верхнего уровня усиливается потребность в более низком уровне, который переключает внимание человека на этот уровень. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивации людей в организации.

Последняя содержательная теория мотивации – это теория приобретенных потребностей Дэвида Макклелланда. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми на протяжении всей жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, вступления (участия) и силы.

Потребность в достижении проявляется в желании реализовать что-то трудное, новое, добиться высоких успехов в решении проблем, обгонять, превосходить других людей, быть собой.

Потребность в присоединении проявляется в стремлении установить близкие личные отношения с другими.

Потребность в власти выражается в желании контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести ответственность за них, быть их авторитетом [6].

2 Процессульные теории мотивации: теория справедливости, теория ожиданий; модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория справедливости, разработанная Стейси Адамс, он фокусирует внимание на восприятии людьми справедливости в отношении их вознаграждения по сравнению с другими людьми. Суть теории справедливости заключается в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты на рабочую силу, взносы) и вознаграждение с усилиями и вознаграждениями других в аналогичных рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, полученное от организации, мотивированы желанием получить справедливое вознаграждение за выполненную работу.

Теория ожиданий. Одним из самых популярных объяснений мотивационных ожиданий был Виктор Врум. Врум определил мотивацию как процесс, регулирующий выбор альтернативных форм волевой деятельности. По его мнению, большинство типов поведения находятся под жестким контролем личности и, следовательно, мотивированы.

Теория ожидания предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к желаемым наградам. Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека к достижению конкретной цели. Следует также надеяться, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. В анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех отношений:

1 затраты на рабочую силу – эффективность, уровень выполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, абсентеизм, текучесть кадров и т. д;

2 награда за результат (результаты второго уровня). Это стимулы или наказания, которые могут привести к результатам первого уровня, таким как заслуженное повышение заработной платы, признание или отклонение в группе, продвижение по службе;

3 валентность – значение определенной награды. Это должно вызвать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, но если вознаграждение не ценно для человека, то оно имеет отрицательную валентность. Валидность награды может быть равна нулю, если человек к ней равнодушен.

Модель мотивации Портера-Лоулера (1968). Лиман Портер и Эдвард Лоулер разработали всеобъемлющую модель мотивации, включая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Их важнейший вывод заключается в том, что продуктивная работа приводит к удовлетворению. Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые затраты, способность, результаты, вознаграждение, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды. Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, полученные сотрудником, зависят от трех переменных:

1 затраченные усилия;

2 способности, ценности и взгляды человека;

3 факторы рабочей среды.

Концепция совместного управления. Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в текущих процессах в организации, которые связаны с его деятельностью, но выходит за рамки его компетенции, выходящей за рамки его работы, функций и задач, которые необходимо выполнить.

Таким образом, результативный труд ведёт к удовлетворению. Это сложный процесс в котором много разных элементов [7].

1.3 Способы улучшения мотивации труда

Пути улучшения мотивации труда сгруппированы в пять относительно независимых областей: материальные стимулы, улучшение качества рабочей силы, улучшение организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежные стимулы.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Он включает в качестве элементов совершенствование системы оплаты труда, предоставление сотрудникам возможности участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Несомненно, мотивационный механизм выплаты заработной платы играет большую роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения краткосрочного повышения производительности труда. В конце концов, есть определенное перекрытие или привыкание к такого рода воздействиям. Одностороннее влияние на трудящихся только в денежном выражении не может привести к долгосрочному росту производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, сегодня рассматривается в основном как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, в зависимости от уровня жизни, после чего деньги могут стать условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае доминирующими могут быть другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и других. Для менеджера очень важно осознавать потребности работников. Потребность в более низком уровне должна быть достигнута до того, как потребность в следующем уровне станет более важным фактором в определении поведения человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому вы не можете ожидать, что мотивация, которая срабатывала однажды, будет эффективной в будущем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление повышения мотивации – совершенствование организации труда – содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, использование гибких графиков, улучшение условий труда.

Постановка целей подразумевает, что правильно поставленная цель, формируя ориентацию на ее достижение, служит мотивационным инструментом для сотрудника.

Расширение трудовых функций предполагает внедрение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним сотрудником. В результате рабочий цикл для каждого сотрудника удлиняется, и интенсивность труда возрастает. Применение этого метода полезно в случае недогруженных работников и их собственного желания расширить сферу своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение рабочей силы предполагает предоставление человеку работы, которая позволила бы росту, творчеству, ответственности, самоактуализации, включению в его обязанности некоторых функций планирования и контроля качества основных и иногда связанных продуктов. Этот метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для профессий работников масс лучше всего использовать промышленную ротацию, которая включает в себя чередующиеся виды работ и производственных операций, когда работники периодически обмениваются рабочими местами на период, что характерно для бригадной организации труда.

Улучшение условий труда – самая острая проблема современности. На этапе перехода к рынку важность условий труда возрастает как одна из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивидуума отрицает неблагоприятные условия рабочей среды. Условия труда, действующие не только как потребность, но и как мотив, который мотивирует работу с определенным воздействием, могут одновременно быть фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Необходимо выделить еще один аспект этой проблемы – низкую рабочую культуру самих рабочих. Долгое время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не знает, как и не хочет должным образом организовывать свое рабочее место. В последнее время российские передовые предприятия начали вводить японские методы управления производительностью как эксперимент, одним из которых является совершенствование культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов морального духа труда.

1 устранение ненужных элементов на рабочем месте;

2 правильно разместите и сохраните необходимые предметы;

3 постоянно поддерживайте чистоту и порядок на рабочем месте;

4 постоянная готовность рабочего места к проведению работ;

5 изучать дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Таким образом, состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке оценки соответствия его содержания указанным правилам. Работников непосредственно интересует постоянное поддержание их места в хорошем состоянии, так как в этом случае тарифная часть его заработков увеличивается на 10 %. Использование такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда [8].

2 Мотивация в корпорации ООО «Макдоналдс»

2.1 Общая характеристика корпорации

Корпорация Макдоналдс работает в сфере общественного питания, а ее основной деятельностью является управление и франчайзинг ресторанов быстрого обслуживания под брендом «Макдоналдс».

Эти рестораны предлагают разнообразное меню, работающие в 119 странах по всему миру. Примерно 75 % общих доходов корпорация получает из девяти стран: Австралии, Бразилии, Канады, Китая, Франции, Германии, Японии, Великобритании и Соединенных Штатов.

Все рестораны контролируются корпорацией или независимыми предпринимателями, работающими по договору франчайзинга, или филиалами, действующими в рамках соглашений о совместной деятельности между корпорацией и местными предпринимателями. Согласно стандартным условиям франчайзингового соглашения, франчайзи предоставляют капитал, производят первоначальные инвестиции в оборудование, знаки, мебель и украшения своего ресторана, а также последующие инвестиции. Макдоналдс участвует в инвестициях посредством приобретения или долгосрочной аренды земли или зданий. Франчайзи вносит свой вклад в прибыль корпорации, уплачивая арендную плату и уплачивая комиссию за услуги в виде определенного процента от дохода с указанной минимальной оплатой. Кроме того, есть определенные первоначальные вклады. Стандартное соглашение о франчайзинге рассчитано на 20 лет. Практика франчайзинговых контрактов одинакова практически для всех стран мира.

В конце сороковых годов Дик и Мак Макдональд искали способы улучшить свой небольшой ресторан для автомобилистов в Сан-Бернардино, Калифорния. Вместо того, чтобы просто немного изменить свой бизнес, который уже позволил им заработать приличную сумму в 200 000 долларов в год, они придумали совершенно новую концепцию, основанную на быстром обслуживании, низких ценах и большом объеме.

Они переключились на самообслуживание на прилавке, отказавшись от меню для барбекю из 25 блюд в пользу ограниченного меню из 9 предметов: гамбургер, чизбургер, три вида безалкогольных напитков, молоко, кофе, чипсы и пироги , Который вскоре после того, как в ресторане был обновлен французский картофель и молочные коктейли. Они переделали кухню, где все оборудование было изготовлено из нержавеющей стали и предназначено для массового производства и скорости, как на сборочных линиях. Кроме того, они резко снизили уже конкурентоспособную цену на гамбургеры с 30 до 15 центов.

Когда новый ресторан вновь открылся в декабре 1948 года, понадобилось некоторое время, чтобы «продвинуть» бизнес. Но вскоре стало очевидно, что они захватили дух послевоенной Америки. К середине 50-х годов их небольшая фабрика по производству гамбургеров принесла годовой доход в размере 350 000 долларов. Объем продаж по сравнению с их предыдущим рестораном почти удвоился. Слух об их успехе быстро распространился, и после публикации статьи об их ресторане в журнале в 1952 году они стали получать 300 запросов в месяц со всей страны. Их первым лицензиатом был Нейл Фокс, и братья решили, что его ресторан для автомобилистов в Фонексе, штат Аризона, станет прототипом сети, которую они хотели создать. Здание, облицованное красно-белыми плитками, с наклонной крышей и золотыми арками по бокам, стало образцом для первой «волны» ресторанов Макдоналдс, появившихся в стране и постоянного символа индустрии. Всего за тысячу долларов лицензиаты получили название Макдоналдс. В 1954 специалист по продаже машин для приготовления молочных коктейлей Рэй Крок увидел собственными глазами ресторан братьев Макдональдов. Индустрия ресторанов быстрого питания была готова к старту. Братья Макдоналд не хотели лично контролировать расширение бизнеса в соответствии с их концепцией по всей стране, поэтому Рэй Крок стал их эксклюзивным агентом по франчайзингу.

15 апреля 1955 года его ресторан Макдоналдс открылся в штате Иллинойс.

Крок сохранил принципы братьев Макдональдов: ограниченное меню, качественная еда, система сборки конвейера и быстрое и доброжелательное обслуживание, добавляя к этому свои собственные стандарты. Качество, культура обслуживания, чистота и доступность и по сей день остаются основными принципами работы Макдоналдс.

Основные даты ресторана «Макдоналдс» можно представить в следующей хронологии:

1967 – «Макдоналдс» открывается за пределами США, в Канаде и Пуэрто Рико;

1971 – Генри Гарсия стал первым латиноамериканцем, который получил лицензию «Макдоналдс», открыв свой ресторан в Лос Анжелесе;

1974 – Открылся первый дом Роналда Макдоналда в Филадельфии, штат Пенсильвания. Фред Тернер становится президентом корпорации «Макдоналдс»;

1978 – Пятитысячный ресторан «Макдоналдс» был открыт в Канагаве, Япония. Был продан двадцати пяти миллиардный гамбургер;

1983 – Рестораны «Макдоналдс» открыты в тридцати двух странах мира;

1987 – Джим Канталупо стал президентом «Макдоналдс»;

Первый ресторан Макдоналдс в России открылся 31 января 1990 года в Москве на Пушкинской площади. В 2016 году Макдоналдс на Пушкинской площади стал первым рестораном мира по количеству заявок. За двадцать четыре года работы этот ресторан обслуживал более ста шестидесяти миллионов гостей – больше, чем все население Российской Федерации. В настоящее время в сотнях городов Российской Федерации работают более четырехсот сорока трех компаний Макдоналдс. За двадцать четыре года работы «Макдоналдс» в России получил около четырех миллиардов посетителей. По итогам 2016 года тридцать четыре ресторана Российской Федерации вошли в топ-100 ресторанов Макдоналдс в мире по оборотам. В 10-ке лучших ресторанов Макдоналдс доля России (как по обороту, так и по количеству заявок) составляет сорок процентов. Каждый день в ресторанах Макдоналдс в России обслуживают около миллиона посетителей. В перспективах Макдоналдс, открытие около семидесяти новых ресторанов каждый год. «Макдоналдс» гордится собой, по сути, дает своим гостям высококачественные и неопасные продукты. Восемьдесят пять процентов всей продукции, предлагаемой в ресторанах Макдоналдс в Российской Федерации, поставляется около ста шестидесяти фирмами в России. Более ста тысяч рабочих мест были сформированы на предприятиях поставщиков и для обслуживания Макдоналдс в Российской Федерации. В «Макдоналдсе» в России работают более тридцати девяти тысяч сотрудников. Появление новых ресторанов Макдоналдс в Российской Федерации в 2016-2017 годах обеспечит около пятнадцати тысяч новых рабочих мест. В 2016 году инвестиции в исследование и развитие персонала Макдоналдс в России составили более ста шестидесяти пяти миллионов рублей. Более пятидесяти процентов сотрудников Макдоналдс в России – студенты. Программа поддержки обучения сотрудников Макдоналдс существует с 2001 года. В 2016 году общая сумма инвестиций Макдоналдс в программу поддержки образования составила около 50 миллионов рублей, а число стипендиатов превысило две тысячи пятьсот человек. В 2016 году на программу образовательной помощи было выделено более четырех миллионов рублей, стипендия – от пятнадцати до двадцати тысяч рублей на каждого стипендиата. Обучение сотрудников Макдоналдс происходит с самого первого дня работы и не заканчивается. Ежегодно в учебных центрах Макдоналдс в России проходят занятия более трех тысяч пятисот человек.

Работа в «Макдоналдс» предоставляет уникальные возможности оказаться непосредственным участником крупнейших мировых спортивных событий. Сотрудники «Макдоналдс» в России работали на Олимпийских играх в Сиднее, Солт-Лейк Сити, Афинах, Турине, Пекине, Ванкувере, Лондоне и Сочи. Основу Олимпийской Команды Макдоналдс на Зимних Олимпийских Играх в Сочи 2014 составили победители всероссийского профессионального соревнования, которое «Макдоналдс» проводит уже пятнадцать лет.

В Краснодарском крае, в 2016 году открылось ещё 3 ресторана Макдоналдс. На данный момент, работают 14 ресторанов быстрого питания.

Опыт ведущих компаний во многих странах показывает, что постоянное повышение качества продукции (работ, услуг) (далее – продукция) в наибольшей степени способствует достижению высоких темпов социально-экономического развития. Существует тесная взаимосвязь между качеством продукции, ее конкурентоспособностью, конкурентоспособностью производственных предприятий, конкурентоспособностью государства и качеством жизни граждан в стране. Компания, производящая некачественную продукцию, не может быть конкурентоспособной. Аналогичным образом, страна, в которой предприятия, на которых производится основная часть продукции, не является высококонкурентной, является неконкурентоспособной. Чем выше качество и конкурентоспособность производимой в стране продукции, тем эффективнее ее экспортные операции и, тем лучше, платежный баланс, тем выше качество жизни населения. Каждый год Макдоналдс проводит всероссийское благотворительное мероприятие «McHappy-day», приуроченное к Всемирному дню ребенка. Впервые в ситуации акции, планы, по которым будут перечислены денежные средства, выбираются самими потребителями. В масштабе конкурса «Поможем детям вместе», санкционированного благотворительным фондом Рональда Макдональда и благотворительным фондом Макдоналдс, можно зарегистрироваться на сайте акции, а с 1 по 19 ноября вы можете предложить свои собственные мысли о поддержке Детей-инвалидов. Всего за 9 лет кампании Фонд Рональда МакДональда Хауса приобрел более 90 миллионов рублей, которые пошли на создание «семейных комнат» в больницах, покупку оборудования и мебели для приютов и детских домов.

Сегодня в Макдоналдс ежедневно обслуживает миллионы посетителей в 25 000 ресторанах, расположенных в более чем 110 странах.

В то же время в Макдоналдс работают более семисот пятидесяти тысяч человек, обслуживающих посетителей ресторанов.

Таким образом, корпорация «Макдоналдс» является одной из самых успешно действующих корпораций в мире в настоящее время [9].

2.2 Методы мотивации, используемые организацией

Давайте проанализируем систему мотивации персонала в Макдоналдс.

Для начала рассмотрим систему моральной мотивации персонала.

Моральная мотивация основана на влиянии на внутренние мотивы человека, мотивируя его действовать, удовлетворяя его внутренние потребности.

Деньги являются мотивирующим фактором только для тех людей, которые не удовлетворены первичными потребностями. Нематериальная или моральная мотивация направлена на удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Усилия, затраченные сотрудником, зависят от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в связь между затраченными усилиями и возможным вознаграждением. Ценность вознаграждения может заключаться в желании получить хорошую оценку в аттестации, и работник понимает связь между этой оценкой и его работой посредством хорошей работы менеджеров с персоналом, выступлений режиссера и т.д.

Достижение требуемого уровня производительности может повлечь за собой внутренние награды, например, чувство удовлетворения от проделанной работы, чувство компетентности и чувство собственного достоинства для рабочей смены. Кроме того, достижение поставленных результатов может повлечь за собой внешние вознаграждения, такие как похвала менеджера смены, признание эффективности работы на публике.

Есть также награды, которые воспринимаются как справедливые. В соответствии с теорией справедливости у людей есть своя шкала оценки справедливости вознаграждения, которая должна учитываться менеджером.

Удовлетворение – результат внешних и внутренних наград, учитывая их справедливость. Удовлетворение является критерием того, насколько ценным является вознаграждение, то есть мы возвращаемся к началу схемы. Удовлетворение повлияет на восприятие человеком будущих ситуаций, соответственно, оно должно быть полным и положительно повлиять на дальнейшую мотивацию сотрудника.

Таким образом, руководствуясь этой моделью, мы можем заключить, что, насколько ценными ожидаемые результаты труда будут для работника, он будет работать так усерднее. В ресторанах Макдоналдс менеджеры стараются видеть и учитывать все возможные варианты удовлетворения потребностей и восприятия вознаграждения как справедливых [10].

Нематериальная мотивация также включает в себя соревнования, проводимые в ресторане. Их механизм прост: как правило, во время интенсивной работы, из-за притока клиентов, выбирается час, в течение которого наблюдается каждый сотрудник в смену, отмечаются его достижения, его работа верна, уделяется также внимание неудачам сотрудника, например, грязная рабочее место или необоснованная задержка в самом процессе приготовления пищи. Если остановка в процессе труда оправдана и произошла не по вине работника, ему не ставится минус, но, естественно, после успешного преодоления форс-мажорной ситуации работник получит дополнительные баллы.

Через час менеджер подводит итоги и называет победителей конкурса. Это достижение фиксируется в личном деле сотрудника, и он сам получает приз – обычно это сувенир, например, брелок с символикой «Макдоналдс».

В определенной степени близость работы к дому может быть косвенным фактором нематериальной мотивации. Это условие достигается благодаря огромному количеству ресторанов в каждом городе. Конечно, здесь мы имеем в виду города, в которых Макдоналдс пришли давно и уже выросли.

В «Макдоналдс» практикуется бесплатный обед для своих сотрудников. Но стоит отметить, что они бесплатны только для сотрудников, работающих по принципу «полный рабочий день», что означает занятость полный рабочий день в течение пяти рабочих дней в неделю со сменой не менее восьми часов. Для работников, которые по какой-то причине не имеют возможности работать в этой системе, питание оплачивается, но они составляют около 10-15 % от реальной стоимости этих блюд (стоимость, по которой они предлагаются покупателю).

Макдоналдс предоставляет своим сотрудникам бесплатную форму. Сотрудник обязуется хранить его в надлежащей форме, но в то же время ему не нужно ломать голову над тем, что нужно одевать на работу.

Важнейший положительный аспект работы заключается в том, что большинство сотрудников компании считают себя командой. Вероятно, такой коллектив, как коллектив в Макдоналдс, будет трудно найти, потому что в нем работают преимущественно дети из простых семей и трудоемкий процесс работы довольно быстро приносит людям новые знакомства. Конечно, иногда в группах есть и плохие люди, которые могут украсть что-то из шкафчика в раздевалке, поэтому сотрудникам не рекомендуется брать деньги и ценные вещи с собой на работу, компания не несет ответственности за потерю вещей [11].

Рассмотрим систему материальной мотивации персонала.

Известно, что эта система мотивации заключается в повышении заработной платы за определенные заслуги, в дополнительных выплатах и ​​бонусах.

Для начала рассмотрим оплату рабочего времени и предоставление перерывов в ресторане Макдоналдс:

Работники, инструкторы по обучению, менеджеры в ресторане работают почасово, и все рабочие часы должны быть оплачены. Никто не имеет права работать для работодателя бесплатно, даже по своей собственной воле.

Работник не должен получать оплату меньше установленного законом минимума.

Все служащие в ресторане во время рабочей смены получают перерыв на отдых и питание. Время перерыва и его конкретная продолжительность устанавливаются внутренними правилами организации. Все часы, которые в сумме превысили норму месячной выработки, должны оплачиваться как перевыработка.

Нарушение законов о вознаграждении труда может привести к очень крупным денежным штрафам. Это может отрицательно сказаться на удовлетворенности работников.

Сотрудник, не получающий даже минимальной заработной платы, не будет стремиться работать лучше и улучшать свою работу.

Известно, что есть твердое суждение о зарплате в Макдоналдс: она очень маленькая. Следует отметить, что час работы в этом ресторане (а именно почасовая оплата преобладает в ресторане) оплачивается не дешевле, чем во многих других местах – около 57 рублей. В то же время любой сотрудник знает, что после двух месяцев работы с этим курсом он перешел на новый уровень, став штатным сотрудником команды со оплатой 66 рублей в час, тогда как до этого он стажёром [12].

Каждые три месяца работы в ресторане сотрудники проходят аттестацию. Менеджеры просматривают все достижения сотрудников за эти три месяца, динамику его профессионального роста, отношение к своим рабочим обязанностям, внутреннюю рутину, наличие любых нарушений. В результате работнику присваивается оценка от 1 До 4, что больше всего влияет на его ежеквартальную премию. Естественно, чем выше оценка, тем выше премия:

- рейтинг «4» – премия в 20 % от среднемесячной заработной платы;

- оценка «3» – премия в 15 % от среднемесячной заработной платы;

- оценка «2» – премия в размере 10 % от среднемесячной заработной платы;

- оценка «1» – премия не выплачивается, работник считается потенциальным кандидатом на увольнение.

Многие отечественные ученые и специалисты отмечают, что заработная плата мала и часто не связана с конечными результатами труда. Разделение платы за отличные трудовые усилия рабочих вызывает в их сознании замену трудовой базы заработной платы потребителя, т. е. они определяют стоимость вознаграждения не по личным трудовым взносам, а по тому, что можно приобрести за полученную заработную плату, что ведет к ослаблению и угасанию стимулирующей функции заработной платы.

Таким образом, можно утверждать, что мотивация работника должна основываться на денежном эквиваленте, но он не должен являться самым главным фактором.

Поэтому то «Макдоналдс», как компания, заботящаяся о своем процветании и понимающая, что оно зависит от сотрудников, делает упор на нематериальную, или моральную, мотивацию.

Таким образом, корпорация «Макдоналдс» изобрела и успешно использует различные системы мотивации персонала, которые и дают ей возможность являться одной из самых преуспевающих корпораций в мире [13].

2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Исследуя систему мотивации персонала на объектах Макдоналдс, мы отметили, что эта система разработана в высшей степени профессионально. Это способствует дальнейшему развитию и успешной деятельности компании. Руководители компании постоянно совершенствуют работу в Макдоналдс, предлагая что-то новое в работе и обслуживании посетителей.

Но тем не менее, есть ряд мероприятий, которые могут быть предложены для улучшения системы мотивации для работы в ресторанах Макдоналдс:

- повышение удовлетворенности потребностей работников. Оно заключается в правильном подходе к размещению работников на станциях, так как, например, работник, который нуждается в общении, то есть кто не удовлетворяет социальные потребности, наиболее эффективно будет работать при оформлении заказа, принимать заказы, общаясь с посетителем.

Таким образом, удовлетворив свою потребность, он будет постепенно получать все большее удовлетворение от работы, соответственно, эффективность труда будет возрастать без каких-либо финансовых затрат со стороны самой организации [14];

- справедливое вознаграждение сотрудников. Проводимый каждый месяц конкурс на звание лучшего менеджера, лучшего новичка, лучшего работника, лучшей хозяйки, самого быстрого кассира, безусловно, стимулирует сотрудников к самой продуктивной работе. После победы в конкурсе, он получит не только приз, но и общественное признание и уважение. Поэтому руководители при отборе работника по номинациям должны взвесить абсолютно все факторы, не пропуская никаких деталей. Другие сотрудники, в дополнение к объявлению победителей, по моему мнению, должны также объяснить, почему именно этот сотрудник был назван лучшим. Это можно сделать, разместив список его достижений за текущий месяц рядом с фотографией победителя;

- отдых. Рабочие нуждаются в отдыхе. Работа в Макдоналдс предполагает полную отдачу от сотрудников, поэтому работникам необходим отдых. В «Макдоналдсе» на данный момент идет летняя экскурсия на природу всей командой и зимний поход в боулинг, ночной клуб и т. д. Такого отдыха недостаточно и менеджеры могут улучшить ситуацию, организовывая общие праздники, отмечая дни рождения и знаменательные даты самой корпорации Макдоналдс;

- уважение к каждому сотруднику. И так как обычный работник должен уважать своего босса, поэтому босс не должен пренебрегать мнением работника или отказывать ему в должном внимании. Каждый менеджер ресторана всегда должен руководствоваться в своих действиях тем, что каждый человек – это личность, а моральные нормы говорят нам о том, что все люди имеют право утверждать достоинства человека, равенство в стремлении к достойной и счастливой жизни.

Таким образом, необоснованное унижение сотрудника менеджером недопустимо ни при каких обстоятельствах, поскольку это отрицательно скажется на отношении работника к управляющему, ко всей компании, и, скорее всего, этот конфликт повлечет за собой уход сотрудника [15];

- повысить престиж компании как работодателя. Известно, что многие молодые люди не хотят работать в ресторанах Макдоналдс из-за предрассудков в обществе относительно этой корпорации. Компании «Макдоналдс» необходимо проводить различные акции, создавать хорошую рекламу для привлечения нового персонала и удержания существующих. Теперь мы можем наблюдать за развитием компании в этой области: на телеканалах появилась реклама, которая характеризует Макдоналдс как место работы, в котором приобретены навыки, необходимые или достаточно полезные в жизни. Повышение престижа может быть достигнуто путем работы с каждым сотрудником, который сам создает рекламу своему работодателю.

Исправляя уже существующую систему мотивации, Макдоналдс сможет улучшить свою работу, сократить текучесть кадров и создать по-настоящему настоящую семью, в которой каждый будет уважать друг друга и относиться друг к другу правильно и этично [16].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе мы проанализировали понятие и методы мотивации персонала. Мотивация – это процесс мотивации самого себя и других к конкретной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.

Методы мотивации классифицируются, на:

1 экономические; 2 нефинансовые; 3 адаптивно-организационный метод; 4 методы совместного управления.

Рассмотрели содержательные и процессуальные теории мотивации, они различаются. Содержательную теорию мотивации отличает глубокий анализ мотивационной сферы человека – выявляются основные категории потребностей, определяющих поведение человека, и устанавливаются отношения между ними. В эту группу входят теории А.Маслоу, Д.Макклеллана, Ф.Герцберга, С.Бернара.

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают структуру сферы потребностей человека, процессуальные теории рассматривают процесс мотивации и важность мотивации для достижения высоких рабочих результатов. Наиболее важное место в процессуальных теориях мотивации уделяется тому, как рабочий воспринимает рабочую ситуацию.

Выявили способы улучшения мотивации труда.

Нужно придерживаться пяти принципов работы:

1 устранение ненужных элементов на рабочем месте;

2 правильно разместите и сохраните необходимые предметы;

3 постоянно поддерживайте чистоту и порядок на рабочем месте;

4 постоянная готовность рабочего места к проведению работ;

5 изучать дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Во второй главе мы дали общую характеристику корпорации Макдоналдс и сделали вывод, что все рестораны контролируются корпорацией или независимыми предпринимателями, работающими по договору франчайзинга, или филиалами, действующими в рамках соглашений о совместной деятельности между корпорацией и местными предпринимателями. Согласно стандартным условиям франчайзингового соглашения, франчайзи предоставляют капитал, производят первоначальные инвестиции в оборудование, знаки, мебель и украшения своего ресторана, а также последующие инвестиции. Макдоналдс участвует в инвестициях посредством приобретения или долгосрочной аренды земли или зданий. Франчайзи вносит свой вклад в прибыль корпорации, уплачивая арендную плату и уплачивая комиссию за услуги в виде определенного процента от дохода с указанной минимальной оплатой. Кроме того, есть определенные первоначальные вклады. Стандартное соглашение о франчайзинге рассчитано на 20 лет. Практика франчайзинговых контрактов одинакова практически для всех стран мира.

Рассмотрели методы используемые в мотивации персонала.

Они подразделяются на:

1 Материальную мотивацию. Материальная мотивация является одним из наиболее эффективных способов стимулирования трудовой деятельности персонала. Она основывается на формировании системы денежных вознаграждений сотрудников.

2 Нематериальную(моральную)мотивацию. Нематериальная мотивация персонала – это психологическое воздействие на персонал, побуждающее его к достижению поставленной цели без предоставления какой-либо финансовой выгоды.

Провели разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации:

1 повышение удовлетворенности потребностей работников;

2 справедливое вознаграждение сотрудников;

3 отдых;

4 уважение к каждому сотруднику;

5 повысить престиж компании как работодателя.

В заключение хотелось бы отметить, что динамичное развитие и успешное продвижение компании Макдоналдс во всех странах мира является примером беспрецедентной эффективной организации труда, некоторые из качеств могут быть использованы другими компаниями для улучшения производственного процесса и мотивации персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Персонал.ру – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://info-personal.ru (дата обращения 08.10.2016).

1. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин // Менеджмент. – 2016. –№4. – С. 41.
2. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]: учебное пособие / Е.П. Ильин, СПб.: Питер, 2017. – 512 с.
3. Теория управления [Текст]: учебное пособие / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Новое издание, 2016. – 164 с.
4. Карташова , Л.В., Никонова, Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации [Текст]: учебное пособие / Л.В. Карташова, Т.В.Никонова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 185 с.
5. Гапоненко, А.Л. Теория управления [Текст]: учебное пособие / А.П. Панкрухина. – М.: Наука, 2016. – 112 с.
6. Кибанов, А.Я., Родкина, Т.А. Управление персоналом: регламентация труда [Текст]: методичка / А.Я Кибанов, Т.А Родкина. – М.: Экзамен, 2016. – 315 с.
7. Уткин, Э. А. Курс менеджмента [Текст]: учебное пособие / Э.А. Уткин. – М.: Издательство «Зерцало», 2016. – 247 с.
8. Фишки.нет – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fishki.net/1443489-20-interesnyh-faktov-o-makdonalds.ru> (дата обращения 12.02. 2017).
9. Фуд-корт.ру – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.food-court.ru (дата обращения 04.01.2017).
10. Коробко, В.И. Теория управления [Текст] / В.И Коробко // Мотивация персонала. – 2016 – № 8. – 86 c.
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / О.С. Виханский. – М.: Наука, 2016. – 168 c.
12. Эгредейт.ру – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.е.graduate.ru> (дата обращения 13.03.2016).
13. Омаров, А.М. Менеджмент: искусство управления [Текст]: учебник / А.М. Омаров. – М.: Экономика, 2015. – 275 с.
14. Маленков, Ю.А. Современный менеджмент [Текст]: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: Наука, 2016. – 322 с.
15. Лигинчук, Г.Г. Основы менеджмента. Часть 1. Учебный курс. [Текст]: учебник / Г.Г Лигинчук. – М.: Экономика, 2016. – 198 с.