

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/85198>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Управление персоналом

Введение 3

1 Теоретические основы управления мотивацией трудовой деятельности в организации 6

1.1 Сущность понятия мотивация, ее функции и роль в управленческой деятельности 6

1.2 Актуальные инструменты и методы управления мотивацией персонала 13

2 Анализ действующей в организации системы мотивации персонала на примере ООО «Кафе Арома» 24

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Кафе Арома» 24

2.2 Исследование действующей системы управления мотивацией персонала в ООО «Кафе Арома» и оценка ее эффективности 30

3 Разработка мероприятий по совершенствованию действующей системы мотивации персонала в ООО «Кафе Арома» 40

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого предприятия 40

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий 50

Заключение 53

Список использованной литературы 58

Приложения 62

Введение

Повышение эффективности деятельности предприятия является основной задачей управления. Одним из основных направлений в этой области является совершенствование механизма работы с персоналом, что приводит к повышению производительности труда и, следовательно, к повышению эффективности работы предприятия.

В рыночных условиях значимость вклада каждого сотрудника в конечные результаты предпринимательской деятельности значительно возрастает. Одна из основных задач управления бизнесом различных форм собственности – найти эффективные способы управления трудовой деятельностью, гарантированно активизирующих человеческий фактор.

Среди основных проблем управления персоналом особую роль играет совершенствование систем мотивации и стимулирования персонала компании. Целью этой области управления является мотивация персонала для повышения эффективности производства за счет полного развития и рационального использования творческих способностей человека, совершенствования их навыков, компетенций, ответственности и инициативы.

В настоящее время актуальность проблемы создания эффективного механизма мотивации персонала очевидна. Мотивация персонала является важнейшим фактором повышения производительности труда сотрудников компании.

Исследования показывают, что на сегодняшний день немногие отечественные компании имеют по-настоящему эффективную систему мотивации персонала. Нестабильная ситуация в российской экономике, жесткая конкуренция, а также ряд других факторов приводят к тому, что традиционные методы мотивации работников не соответствуют реалиям нашего времени и перестают оказывать нужное воздействие на сотрудников. В результате говорить о высокопроизводительной и продуктивной работе, развитии инициативности и творческих способностей сотрудников не приходится.

Человеческое общество давно признало необходимость мотивации работников для достижения максимальной производительности труда. Долгое время считалось, что материальное вознаграждение является доминирующим стимулом для высокопродуктивной рабочей силы. Ф. Тейлор, создавая свою всемирно известную систему организации труда, основывался на идее прямой причинно-следственной связи между уровнем производительности труда и размером его заработной платы. Однако в дальнейшем система Ф. Тейлора не оправдала возложенных на нее надежд и потеряла свою популярность.

Сегодня лидирующие позиции занимает новая концепция мотивации персонала, согласно которой эффективная мотивация труда персонала становится возможной только путем комплексного

использования и гибкой вариации различных видов мотивации – материальной и нематериальной. Поэтому руководству современных компаний при разработке системы мотивации важно исходить из постулатов данной концепции.

Совокупность этих обстоятельств определила выбор темы данной выпускной квалификационной работы, формулировку его целей и задач.

Цель работы – построение системы мотивации персонала в организации.

Для достижения поставленной цели в процессе написания работы были решены следующие задачи:

- раскрыть сущность понятия, функции мотивации персонала и ее роль в управленческой деятельности;
- рассмотреть актуальные инструменты и методы управления мотивацией персонала;
- дать общую характеристику деятельности исследуемой организации;
- провести анализ действующей системы мотивации персонала на исследуемой организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию действующей системы мотивации персонала в организации;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Базой для проведения исследования является предприятие общественного питания ООО «Кафе Арома» (г. Санкт-Петербург).

Объектом исследования в данной работе является система мотивации персонала организации.

Предметом исследования является процесс совершенствования системы мотивации персонала организации с целью повышения его эффективности.

Теоретической базой для написания работы послужили труды классиков и основателей менеджмента, среди которых Ф. Тейлор, А. Файоль, Р. Шелтон; представителей школы управления человеческими ресурсами – Э. Мейо, Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга; отечественных ученых в области управления персоналом – Виханского О.С., Верхоглазенко И.В., Бадьина А., Иванова О.И., Кибанова А.Я., Корнева И.К., Кязимова К.Г., Литвинова И.Л., Мироседи С.А., Пестриковой Е.И., Тамберга В.В., Щедрина А.В. и др. авторов; а также материалы периодической печати и результаты авторских исследований.

Основными методами исследования в настоящей работе являются:

- анализ специальной литературы по рассматриваемой проблеме;
- методы системного и сравнительного анализа, а также методы сбора информации (анализ управленческой отчетности предприятия; математические и статистические методы).

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

## 1 Теоретические основы управления мотивацией трудовой деятельности в организации

### 1.1 Сущность понятия мотивация, ее функции и роль в управленческой деятельности

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов [15, с.395].

В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих (трудовых) должностных обязанностей.

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Трудовой мотив (трудовая мотивация) – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей [7, с.149].

Мотив, по убеждению профессора Виханского О.С. – внутри человека. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри.

Различают положительную и отрицательную мотивацию деятельности человека. Положительная мотивация основана на системе вознаграждений, которую работник получает за свою работу, и такое вознаграждение может быть как материальным (повышение зарплаты, премии, отдельный офис и т.д.), так и нематериальным (одобрение действий сотрудника, положительная обратная связь, похвала, признание и т.д.). Отрицательная мотивация возникает, когда работник боится наказания (лишение премий, повышения заработной платы, психологическое давление и т.д.). Основным мотивом труда в этом случае является желание работника избежать неудачи, что неизбежно приводит к усилению личностного беспокойства,

эмоциональному истощению и формирует стремление найти новую работу с более благоприятным социально-психологическим климатом и адекватным лидером.

Очень часто в литературе и на практике понятие мотивации (персонала) используется вместе с понятием стимулирования, часто бывает, что эти два понятия отождествляются. Это происходит потому, что целью воздействия на персонал в обоих случаях является повышение эффективности работы персонала.

Рассмотрим определение термина «стимул».

Термин «стимул» происходит от слова «стимул». Стимул - это острокопечная палка, используемая для охоты на животных.

Существует несколько определений стимула, некоторые из них приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Определение стимулирование персонала различными авторами

Автор Стимулирование персонала – это

Базаров Т.Ю. система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы  
Сорокина А.В. процесс воздействия на человека посредством значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям (как-то: пребывание в комфортных условиях и т.п.)

Балашов Ю.К. физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор)

Верхоглазенко В.И. внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина

Приведенные в таблице 1.1. определения позволяют сделать вывод о том, что стимул – это некий побудитель к действию.

Таким образом, стимулы персонала могут быть определены как набор или система побудителей, которые заставляют сотрудников выполнять свои обязанности более эффективно – так, как этого желает руководство.

Таким образом, понятия стимулирования и мотивации отличаются тем, что стимул исходит извне, а мотив является внутренним побудителем человека к работе.

Когда стимулы проходят и трансформируются психологией и сознанием людей, они становятся внутренними побудителями или мотивами поведения сотрудников. Мотивы – это сознательные стимулы.

Стимул и мотив не всегда соответствуют друг другу, но между ними нет жесткой границы. Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждающие его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал в основном направлено на улучшение функционирования сотрудников компании, а мотивирующий эффект направлен на улучшение профессионального и личностного развития сотрудников. На практике необходимо использовать механизмы, сочетающие мотивы и стимулы. Но важно различать стимулирующие и мотивирующие поведенческие механизмы работников и администрацию предприятия, осознавать важность их взаимодействия и взаимного обогащения.

Основная функция мотивации заключается в том, что она оказывает непосредственное влияние на поведение сотрудников организации и побуждает их к эффективной и высокопродуктивной работе.

Продуманная мотивация активизирует работу сотрудников, повышает эффективность всей системы управления персоналом.

Помимо этой функции в специальной литературе выделяют экономическую, социальную и нравственную функции мотивации [7, 8, 12].

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Значительное влияние мотивации и стимулирования труда оказывает на финансовые результаты компании. Прежде всего, используя различные методы мотивации и стимулирования, можно повысить производительность труда персонала, благодаря чему увеличиваются доходы компании. Если в то же время

расходы не увеличиваются или растут более медленными темпами, тогда прибыль и рентабельность бизнеса будут расти.

Кроме того, определяя конкретные задачи для сотрудников и мотивируя их на их выполнение, можно сократить расходы. Сокращение текучести кадров также экономит расходы компании, связанные с набором и обучением вновь нанятых сотрудников. В этих случаях растут конечные финансовые результаты компании (прибыль и прибыльность).

Рассмотрим виды мотивации персонала. По видам мотивация персонала может быть материальной и нематериальной (рис. 1.1).

Отметим, что при соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить. Выделяют три подхода к оценке эффективности системы мотивации персонала предприятия:

1. Достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной политики стимулирования.
2. Достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.
3. Выбор наиболее эффективных методов мотивации, обеспечивающих результативность самого процесса мотивации персонала.

Мотивация на предприятии

Материальная Нематериальная

Денежная

Неденежная

заработная плата, штрафы, депремирование, надбавки, компенсации, ссуды медицинское обслуживание, страхование, питание, оплата транспорта, улучшение организации труда, улучшение условий труда общественное признание, повышение престижа, повышение квалификации, стажировки, командировки, гибкий график работы

Рис. 1.1. Виды мотивации персонала в организации

Каждый из подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные стороны и трудности реализации. Однако наиболее приемлемым на практическом уровне является оценка отдельных элементов политики мотивации, которая позволяет определить затраты на их реализацию и определить с достаточной точностью показатели эффективности действующей кадровой политики. Однако компании с разными формами собственности (государственная, коммерческая и др.) обладают разной степенью свободы в выборе методов реализации социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов.

Особая роль мотивации в системе управления персоналом обусловлена тем, что использование самых современных разработок и привлечение самых современных технологий не принесут никаких результатов, если сотрудники организации не будут стремиться достичь целей организации и выполнить ее миссию своим трудом. Желание человека эффективно выполнять свою работу являются одним из основных факторов успешного функционирования организации [12, с. 127].

Система мотивации создана для того, чтобы работник хотел работать эффективно. Если руководящему персоналу удастся создать высокий уровень внутренней мотивации к работе среди сотрудников, это приводит к тому, что человек удовлетворен своей работой, получает от нее радость, работа становится для него средством самореализации и самовыражения. Как правило, уровень трудовой дисциплины в такой организации характеризуется небольшим количеством прогулов, отпусков по болезни и низкой текучестью персонала.

С середины 20-х годов XX века ученые из многих стран начали говорить о необходимости учитывать человеческий фактор: мотивацию работы конкретного человека, а также его удовлетворенность

результатами труда, влияние социальных условий: благоприятные отношения между членами рабочей команды и доброжелательное отношение руководства к подчиненным. Стала популярной идея рабочего содружества предпринимателя и наемных работников [4, с. 70]. В 1919 году Георг Шлезингер, выдающийся представитель психотехники из Германии, писал: «Удовольствие и радость – крылья для великих дел» [9, с. 128]. Сотрудник больше не рассматривался как живая машина, движимая исключительно экономикой. Он начал рассматриваться как член сложной социальной и организационной системы. В Соединенных Штатах Э. Мейо в своем знаменитом опыте в Хоторне (1927–1932) выявил высокую степень влияния нематериальных психологических факторов на эффективность работы сотрудников и создал доктрину «человеческих отношений» как эффективную модель мотивации персонала.

В науке об управлении существует множество теорий мотивации человеческого поведения, поскольку эта проблема все еще является предметом острых дискуссий среди ученых. Наиболее известными и популярными являются теория потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. Макклелланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга и ряд других. Однако, как показывает практика, ни одна из существующих сегодня теорий не может гарантировать абсолютный успех ее применения.

К сожалению, модель системы управления персоналом, которая сложилась в России, в некоторой степени характеризуется жестким и негуманным отношением к работникам, минимальным уровнем демократизации управления и доминирующим авторитарным стилем руководства.

Результаты опроса, проведенного в 2015 году среди 3351 посетителя сайта hh.ru, свидетельствуют о том, что более половины (59 %) его участников заявили о постоянном психологическом давлении со стороны руководства. В связи с этим 43 % опрошенных думает об увольнении с данного места работы. Только 20 % респондентов отметили, что воспринимают критику в свой адрес как стимул к более эффективной работе [20].

Общеизвестно, что основными недостатками авторитарного стиля руководства являются ограничение инициативы и развития творческих способностей подчиненных, снижение внутренней мотивации человека к эффективной работе.

Постоянно завышенные требования лидера, предъявляемые к подчиненным, открытая критика действий сотрудников, распространенность принуждения и тактики «кнута», невнимание к потребностям и интересам сотрудников формируют неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, что ведет к разрушению внутренней мотивации персонала из-за хронической фрустрации потребности работника в признании окружающих. Отсутствие уважения к персоналу со стороны руководства является постоянным демотивирующим фактором. Это также приводит к увеличению числа как горизонтальных (между сотрудниками одного ранга), так и вертикальных (между руководителями и подчиненными) конфликтов. Естественно, такая ситуация способствует увеличению текучести кадров и снижению производительности труда.

Таким образом, можно сказать, что основным резервом повышения уровня эффективности управления персоналом является постоянное совершенствование системы мотивации работников, формирование устойчивого интереса к результатам работы, использование материальных и нематериальных видов мотивации с преобладанием положительной мотивации персонала организации.

## 1.2 Актуальные инструменты и методы управления мотивацией персонала

Теория и практика менеджмента предлагает различные методы стимулирования персонала.

Дж. Гэлбрейт выделял четыре основных метода стимулирования [5, с. 112]:

1. Принуждение, которое основано на страхе подвергнуться наказанию, испытать при этом отрицательные чувства и эмоции. Данный метод связан со штрафами, увольнением, переводом на другую работу или должность. Этот метод ведет к несогласованию целей и интересов фирмы и ее работников, а лишь к усилению покорности.
2. Вознаграждение, выражающееся в денежной форме, в форме подарка, дополнительного отпуска, а также в нематериальной форме – награда, благодарность. Заработная плата выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования. Премия считается вознаграждением, поскольку выполняется в определенных случаях, иначе она превратится в заработную плату и лишится исключительности.
3. Солидарность и отождествление, основанные на убеждении, воспитании, обучении, а также создании определенного климата в организации, на основе чего у работников развиваются цели, устремления,

совпадающие или близкие к целям фирмы. В результате работники начинают рассматривать благополучие фирмы как основу своего благополучия, успехи и неудачи – как свои.

4. Приспособление, позволяющее сотрудникам влиять на цели и задачи самой организации, исключая конфликты интересов.

По мнению В.В. Кафидова, существует единственный метод – это стимулирование с помощью премий, надбавок, доплат и льгот. Премии начисляются за результаты работы. Надбавки предоставляются за профессиональное мастерство, длительный непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и производительность и др. Доплаты, связанные с повышенными затратами труда, возникают либо при совмещении профессий и должностей, либо при неблагоприятных условиях. К льготам относятся: мотивирование сотрудников и повышение их ответственности перед организацией; предоставление финансовой помощи и обеспечение доходами в дополнение к оплате труда; удовлетворение актуальных или ощущаемых потребностей работников, включая потребности безопасности; демонстрация заботы организации о потребностях работников; предоставление возможности снижения налоговых обязательств [15, с. 395].

Следует отметить, что на отечественных предприятиях в основном используется именно такая система стимулирования.

Рассмотренные выше способы мотивации и стимулирования персонала предприятий относятся к традиционным.

Согласно имеющимся данным исследований, основной проблемой традиционных инструментов мотивации труда, в особенности материальных, является привыкание к ним, вследствие чего мотивационный эффект заметно снижается, мотивация перестает работать.

Помимо этого, многочисленные опросы подтверждают, что у современного поколения молодых людей фокус ценностей с материальных мотивов явно сместился в сторону нема

#### Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (с изм. от 29.06.2009г.). Часть вторая: Федеральный закон от 26 января 1996 года № 14-ФЗ (с изм. 09.04.2009г.). Часть третья: Федеральный закон от 26 ноября 2001 года № 146-ФЗ (с изм.30.06.2008г.). Часть четвертая: Федеральный закон от 18 декабря 2006 года № 230-ФЗ (с изм. 08.11.2008г.). // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 52 (1ч.). – Ст. 5496; Российская газета. – № 289. – 2006. – 22 декабря.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2002г.) (ред. от 22.11.2011г., с изм. от 15.12.2011г.) // «Собрание законодательства РФ». – 07.01.2002. – № 1 (ч.1). – Ст.3. «Российская газета». – 2001. – №256. – 31 декабря.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224с.
4. Беспалова О.В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия / О.В. Беспалова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2014. – №1 (4). – С. 69-72.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА М, 2014. – 576 с.
6. Вишнякова М.В. Мифы и правда о KPI / М.В. Вишнякова. – М.: Летопись, 2017. – 280с.
7. Воробьева А.В., Иваницкий Д.К. Система материального стимулирование труда работников организации и ее эффективность//Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 6 (23). – С. 148-150.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511с.
9. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2016. – 392 с.
10. Зубайдуллина Д.В., Агафонова А.Л. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход//Аллея науки. – 2017. – № 7. – С. 417-420.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.
12. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LXIII-LXIV междунар. науч.-практ. конф. № 7-8(60). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 127-132.
13. Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / В.

П. Пугачев. — Москва: КноРус, 2016. – 207 с.

14. Совершенствование системы управления персоналом // Директор по персоналу . – 2017 – №5. – С. 47-52.

15. Усвятцева К.М. Современные подходы мотивации персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2017. – №17. – С. 394-395.

16. Шаховой В.А., С.А. Шапиро. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: ООО «Вершина», 2015. – 224с.

17. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 520 с.

18. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / Шлендер П.Э. и др.; под. ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с.

19. Экономика предприятия / Под. ред. проф. Горфинкеля В.Я. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2015. – 767 с.

20. Бленаова А.М. Инновационные технологии мотивации персонала в современных организациях // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. LXI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 2(61). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/meghdis/2\(61\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/2(61).pdf).

21. Из коллектива – в команду. Как мотивировать персонал кафе. 11.11.2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smarttouchpos.eu/kak-motivirovat-personal-kafe/>

22. Как мотивировать менеджеров по туризму. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://profi.travel/articles/138/details>

23. Как в Google мотивируют сотрудников // HR-Portal. 05.02.2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/story/kak-v-google-motiviruyut-sotrudnikov>

24. Маслова Н.В., Богомолова О.А. Особенности мотивации персонала в России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9276>

25. Методы управления персоналом: эффективные рычаги влияния на сотрудников // Генеральный директор 11.09.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3520-metody-upravleniya-personalom>

26. Механизм управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/stati/mehanizm-upravleniya-personalom/>

27. Процесс обучения сотрудников на примере зарубежных компаний 2017-01-05. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gantbpm.ru/process-obucheniya-sotrudnikov-na-primere-zarubezhnykh-kompanij/>

28. Сафронов А. Управление рентабельностью предприятия питания: эффективные методы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://restoranoff.ru/solutions/management/Upravlenie\\_strukturoi\\_dohodov/](http://restoranoff.ru/solutions/management/Upravlenie_strukturoi_dohodov/) март 2015г.

29. Соболев, М., Рожкова, Е. Как разработать систему материального стимулирования персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_2575](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2575)

30. Управление персоналом как важная составляющая эффективности производства // Директор по персоналу. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/upravlenie-personalom>

31. Официальный сайт сети кофеен Coffeeshop company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.coffeeshopcompany.ru/>

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/85198>