

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/230880>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1 ХАРАКТЕРИСТИКА НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 5

1.1 Понятие, функции и виды нематериальной мотивации трудовой деятельности 5

1.2 Опыт отечественных и зарубежных организаций по нематериальной мотивации персонала 7

1.3 Методы оценки эффективности нематериальной мотивации персонала 14

2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА СФЕРЫ УСЛУГ 24

2.1. Краткая характеристика предприятия «Желдор-Сервис» 24

2.2 Анализ трудовых показателей ООО «Желдор-Сервис» 26

2.3 Анализ действующей системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «Желдор-Сервис» 29

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ЖЕЛДОР-СЕРВИС» 40

3.1 Основные направления совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «Желдор-Сервис» 40

3.2 План мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала ООО «Желдор-Сервис» 41

3.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала ООО «Желдор-Сервис» 44

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 54

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 57

ПРИЛОЖЕНИЕ 61

ВВЕДЕНИЕ

Персонал требует к себе особого внимания именно сегодня при построении эффективных процессов кадровой работы в условиях масштабного мирового экономического кризиса, вызванного коронавирусом. Необходимо дополнение основных положений кадровой политики, направленных на обеспечение безопасности персонала, устранение рисков для физического и психологического здоровья сотрудников, расширение возможностей дистанционной работы, разработку новых технологий контроля и взаимодействия с персоналом. В целом кадровая политика организации в период кризиса существенно отличается от управления персоналом в обычном режиме. Весь арсенал подходов и методов становится нацеленным на преодоление негативных последствий, обеспечение выживания компании в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе, сохранение кадрового ядра.

Что касается мотивационных инструментов, то большинство зарубежных и отечественных экспертов считают, что будет наблюдаться перевес в сторону нематериальной мотивации, т.к. компаниям предстоит долгий путь финансового восстановления, поэтому успехом будут пользоваться инструменты, позволяющие стимулировать сотрудников с минимальными финансовыми вложениями. Дело в том, что большинство сотрудников считают, что главное в текущей ситуации – это стабильность. Ждать каких-то сверхпремий и супербонусов люди стали меньше. Надежность предприятия – сегодня самое важное для работника, поэтому главной задачей топ-менеджмента и кадровиков становится поддержание боевого духа персонала. Регулярные видеоконференции, планерки, общение, ответы на вопросы сплачивают команду. И на удаленке, и по возвращении в офис сотрудникам важно видеть и слышать своего руководителя. Непрерывный рост производительности труда, заинтересованность работников в конечных результатах хозяйствующего субъекта, а также процессы управления персоналом в целом играют огромную роль в условиях современной экономики. Данные вопросы актуальны для всех руководителей хозяйствующих

субъектов. Рациональное использование механизмов системы нематериально мотивации сотрудников способствует повышению ответственности персонала к поставленным задачам, что приводит к эффективности воздействия управляющего звена на сотрудников компании. Существует целый ряд методов нематериальной мотивации, каждый из которых даёт возможность стимулировать сотрудников организации к достижению поставленных стратегических целей, а также оказывать влияние на результативность коммерческой деятельности в целом.

Хозяйствующие субъекты, в которых трудятся наиболее мотивированные сотрудники, имеют конкурентное преимущество на рынке и достигают эффективных результатов, несмотря на различные факторы, усложняющие процесс их деятельности.

Таким образом, тема работы представляется актуальной.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению и совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить понятие, функции и виды нематериальной мотивации трудовой деятельности;
- раскрыть методы исследования нематериальной мотивации персонала;
- представить характеристику предприятия и этапы исследования мотивации;
- представить анализ практики нематериального стимулирования персонала в ООО «Желдор-Сервис»;
- разработать программу мероприятий по улучшению нематериальной мотивации персонала;
- предложить рекомендации по внедрению программы нематериальной мотивации.

Объект исследования - ООО «Желдор-Сервис».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала.

Анализ научной литературы, структурный анализ, наблюдение, анкетирование, сопоставление, сравнительный анализ, классификация по различным признакам – методы исследования, используемые в ходе выполнения данной работы. Такие методы как анализ литературных источников, анализ хозяйственной деятельности предприятия, описание, разработка и обоснование проектных предложений в совокупности составили методическую базу выполненной работы.

Труды современных отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления персоналом, мотивации труда на современных предприятиях – Веснина В.Р., Варенова А.В., Гаврилова А.Т., Егоршина А.П., Жданкина Н.А., Каржаманова И.В., Кибанова А.Я., Кунц Дж., Латфуллина Г.Р., Шапиро С.А, и др. – являются теоретической основой исследования.

В роли информационной базы работы выступают: положения ТК РФ, а также локальные нормативные акты ООО «Желдор-Сервис» и др.

Практическая значимость работы состоит в том, что ряд предложенных рекомендаций и результаты исследования могут быть использованы в процессе разработки планов, программ и проектов, направленных на улучшение системы нематериальной мотивации персонала ООО «Желдор-Сервис».

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1 Характеристика нематериальной мотивации в современной организации

1.1 Понятие, функции и виды нематериальной мотивации трудовой деятельности

Нематериальная мотивация – это набор методов стимулирования, не требующих от компании значительных финансовых затрат. Этот вид мотивации апеллирует не к базовым потребностям человека, а к высшим (уважение, саморазвитие и т.д.). Важно минимизировать и максимизировать эффект. Нематериальная мотивация — система методов для повышения эффективности работы сотрудников без их прямого денежного поощрения.

Таблица 1 – Различия материальной и нематериальной мотивации

Нематериальная Материальная

1. дополнительная медицинская страховка;
2. оплата проезда;
3. оплата мобильной связи;
4. оплата обедов;
5. корпоративный автомобиль;
6. компенсация ГСМ для личного транспорта;

7. абонемент в фитнес-центр;
 8. оплата обучения высшему и дополнительному образованию;
 9. частичная компенсация расходов на отпуск;
 10. подарки, относящиеся к личному хобби;
 11. билеты на культурно-массовые мероприятия;
 12. подарочные сертификаты, позволяющие приобретать товары в магазинах на определенную сумму;
 13. направление на семинар, конференцию по теме, интересующей самого работника;
 14. сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в престижных ресторанах города;
 15. предоставление именного места для парковки автомобиля;
 16. канцелярские принадлежности высокого качества;
 17. более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников;
 18. дополнительные дни к отпуску за счет компании;
 19. подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по интересам сотрудника;
 20. материальные вознаграждения для семьи сотрудника;
 21. оплата туристических поездок
1. соответствие содержания труда области профессиональной специализации и интересам человека;
 2. условия и характер работы, соответствующие способностям,
 3. ценностям и потребностям сотрудника;
 4. отсутствие ситуаций негативно влияющих на психическое состояние сотрудника;
 5. доброжелательные отношения коллег по работе;
 6. прозрачная и объективная система оплаты труда;
 7. возможность карьерного и финансового роста в компании;
 8. возможности повышения квалификации и профессионального роста в компании;
 9. возможность вносить изменения в структуру своей работы и проявлять инициативу;
 10. гибкий график рабочего времени;
 11. комфортное и удобное место работы;
 12. близость офиса к дому и удобное транспортное сообщение;
 13. стабильное положение компании на рынке;
 14. внимание руководства компании к улучшению трудовых условий;
 15. возможность принимать участие в операционном, тактическом и стратегическом планировании компании;
 16. расширение полномочий в рамках должности сотрудника;
 17. выполнение представительских функций в отсутствие руководителя;
 18. уважительное отношение и внимание со стороны непосредственного руководителя;
 19. устная благодарность руководителя;
 20. неформальное общение с непосредственным руководителем

Характерной чертой мотивации, в большинстве своем нематериальной, является публичность. Это хороший образовательный момент для личности сотрудника и для команды в целом [41, с. 21].

Мотивация с одной стороны воздействует на конкретного работника или группу работников. Но с другой стороны грамотная система мотивации может привести к расширению объема, повышению качества продукции и услуг, на улучшение технического уровня организации с учетом достижений научно-технического прогресса (НТП). Мотивированные сотрудники стремятся более эффективно и качественно трудиться, что влечет за собой повышение рентабельности организации, снижение себестоимости продукции и услуг, увеличение прибыли. А это в свою очередь дает возможность дополнительно материально поощрить сотрудников. Поэтому стимулирование сотрудников к более эффективному труду благоприятно сказывается не только на доходах организации, но и на росте доходов самих сотрудников. Стимулирование сотрудников в современной социально-экономической ситуации не должно ограничиваться только денежными мерами и другими способами материального вознаграждения. Наиболее эффективное стимулирование связано с внутренними мотивами человека, поэтому должно быть направлено на формирование в сотруднике заинтересованности в успехе организации и на совершенствование личности работника. Элементы мотивации помимо материальных стимулов должны включать в себя также другие формы, например, повышение статуса сотрудника в организации, социальные льготы, моральные поощрения и др.

Цели нематериальной мотивации сотрудников идентичны целям, которые руководство компании ставит перед созданием системы материального стимулирования. Первая цель – повысить эффективность

деятельности сотрудников и всей компании. Другими целями нематериальных стимулов являются: увеличение корпоративной прибыли; создание в коллективе благоприятной среды с элементами здоровой конкуренции; обучение сотрудников новым навыкам и компетенциям; профессиональное развитие сотрудников; развитие творческого потенциала.

В отличие от материальных стимулов, команда не разделена при нематериальной мотивации коллектива. Например, если все сотрудники регулярно участвуют в совместных встречах, тренингах, корпоративных событиях, все чувствуют себя в равной степени важными для организации, причастными к общему делу, а это положительно влияет на общую атмосферу в организации, командную работу [30, с. 116].

Рассматривая подробнее типы нематериальной мотивации сотрудников, следует выделить несколько видов.

Первый вид – социальная мотивация. К ней относится медицинское страхование, возможность получения образования (высшего, дополнительного) и повышения квалификации, наличие карьерных перспектив. Достижение социальной мотивации означает усиление чувства смысла у сотрудника путем вовлечения его в процесс принятия решений, участия в руководстве командой и делегирования важных полномочий.

Второй вид – психологическая мотивация. Она напрямую зависит от личностных, индивидуальных и коммуникационных потребностей каждого человека. Чтобы активировать этот вид мотивации важно изучить особенности личности каждого сотрудника, их межличностные отношения. Работа по созданию благоприятной командной среды строится с учетом интересов всех сотрудников. При такой мотивации важную роль также играют образец для подражания и авторитет менеджера, а также регулярная организация корпоративных мероприятий.

Следующий вид – моральная мотивация. Моральная мотивация связана с потребностью сотрудника в уважении со стороны коллектива и руководства компании. Признание заслуг работника – один из самых эффективных инструментов воздействия. Для этого можно использовать устные публичные благодарности, почетные грамоты, сертификаты и пр.

И наконец, организационная мотивация. Она проявляется в заботе работодателя о сотруднике, об адекватной организации его рабочего места, об адекватном распределении режимов труда и отдыха, о питании, о рациональном отдыхе, как во время обеденных перерывов, так и в течение года. Для реализации этого вида мотивации работодатель должен озаботиться о рациональной организации рабочих мест и мест отдыха, должен регулярно обновлять оборудование, мебель, оргтехнику, подумать об открытии столовой или кухни, спортзала и комнаты отдыха.

Нематериальная мотивация напрямую влияет на внутренние индивидуальные ценности и потребности сотрудников, а также активизирует желание работать, проявлять инициативу в рабочем процессе, много работать, развивать и повышать уровень профессионализма. Содержание и фокус – это два подхода, которые в настоящее время используются в исследованиях теории мотивации [33, с. 68].

Рассмотрим программы ОАО «РЖД» в соответствии с вышеописанной четырехуровневой пирамидой: на верхнем, филантропическом, уровне находится заключение договоров на осуществление льготных перевозок (в 54 регионах действуют региональные льготы, в 63 регионах – льготы школьникам и студентам).

Ежегодно производится улучшение условий предоставления услуг – как собственно качества подвижного состава, так и инфраструктуры вокзальных комплексов. Облегчается пользование подвижным составом гражданам с ограниченными возможностями, внедряется система «умный вокзал», в части экологической ответственности в ОАО «РЖД» внедрена система экологического мониторинга, в частности, по вопросам выбросов и сбросов в атмосферный воздух и поверхностные воды загрязняющих веществ, размещения отходов.

Осуществляется отдельный сбор отходов картона, бумаги, стекла и пластика, что позволяет выделять полезное вторичное сырье. Россия занимает первое место по энергоэффективности грузовых железнодорожных перевозок, правовая ответственность реализуется через «Коллективный договор», направленный на привлечение, удержание, развитие и мотивацию работников.

Работники несут ответственность за результаты деятельности компании. В договоре выделен раздел под названием «Корпоративная социальная ответственность».

Процесс получения компенсаций и гарантий в компании упрощается, повышается его прозрачность, экономическая ответственность базируется на повышении клиентоориентированности, обновлении подвижного состава и инфраструктуры.

Это позволяет наращивать объемные показатели. Параллельно идет улучшение структуры затрат благодаря контролю за осуществляемыми издержками. Это снижает себестоимость оказываемых

транспортных услуг.

В ОАО «РЖД» построена современная система управления рисками, предусматривающая их отслеживание и прогнозирование.

Система обеспечивает комплексный интегрированный подход с охватом всех направлений деятельности компании.

1.2 Опыт отечественных и зарубежных организаций по нематериальной мотивации персонала

Исследование системы мотивации персонала в странах Западной Европы выявило, что она отмечается большим разнообразием экономических инструментов, включая гибкую систему налогообложения, поощрение к созданию, освоению и выпуску новой продукции, повышение работниками квалификации и т.п. В большинстве европейских предприятий размер премиальных фондов зависит от прироста объема продаж новой продукции и ее доли в общем объеме производства. Наблюдается также тенденция к индивидуализации заработной платы на основании оценки конкретных заслуг работника. Механизм индивидуализации включает как дифференциацию условий его найма, так и оценку труда непосредственно в процессе трудовой деятельности. В большинстве развитых стран мотивационные модели персонала имеют свои особенности, которые ориентированы на условия собственного рынка, учитывают национальную специфику и особенности менталитета населения.

Немецкая модель мотивации труда сочетает в себе черты рыночной экономики и социального обеспечения и основывается на принципах справедливости. Тарифные ставки работников и должностные оклады служащих рассматриваются как минимально гарантированное вознаграждение. За рост производительности труда и индивидуальные достижения выплачиваются бонусы. Большинство предприятий Германии внедряет для наемных рабочих большие социальные программы, которые дополняют государственную систему социальной защиты. Взносы по пенсионному страхованию выплачиваются на паритетных началах работодателем и работником. Крупные фирмы кроме медицинского страхования предоставляют своему персоналу возможность пользоваться библиотеками, посещать разнообразные культурные программы, учиться на курсах по интересам, заниматься спортом [32, с. 18]. Особенностью французской модели мотивации является включение стратегического планирования в рыночный механизм. В политике оплаты труда наблюдаются две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от уровня цен и стоимости жизни, и ее индивидуализация. Принцип индивидуализации оплаты труда применяется в основном для управленческого персонала и осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника. Формами индивидуализации заработной платы могут быть участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий. На многих французских предприятиях применяется балльная оценка труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести критериям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность.

Шведская модель мотивации труда построена на принципах солидарной заработной платы: одинаковые выплаты за аналогичную работу на всех предприятиях одной отрасли и сокращение разрыва между минимальной и максимальной зарплатой. Она направлена на уменьшение имущественного неравенства и экономического расслоения общества путем перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Такая политика ведет к структурной перестройке экономики, сокращению или ликвидации убыточных предприятий.

Польская модель мотивации персонала предусматривает повышение эффективности производства с одновременным ограничением доходов населения и оказанием социальной помощи малообеспеченным слоям. Появление такой модели вызвано необходимостью преодоления кризисных явлений в экономике и готовностью населения страны идти на определенные жертвы ради будущих экономических и социальных достижений. Недостатком модели является «отток умов», вызванный желанием людей иметь определенные материальные блага сегодня, а не в будущем [38, с. 53].

Американская система мотивации ориентирована на максимальное поощрение предпринимательской активности экономически активной части населения. Она основывается на стремлении граждан к личному благосостоянию и экономическому процветанию страны в целом. Основой для определения величины трудовой тарифной ставки является перечень профессий и четко определенный уровень квалификации работников, необходимых работодателю.

Примером успешной мотивации труда персонала выступает американская компания Mcdonald's. Рестораны

данной сети работают по одной бизнес-модели, а простая и эффективная организация работы позволяет молодым и неопытным сотрудникам быстро найти свое место в коллективе.

Компания Apple также считает персонал своим главным ценным ресурсом. В 2019 г. численность персонала данной корпорации составляло 132 тыс. чел. Работа в Apple включает ряд других преимуществ: программы, поддерживающие благотворительность и дополнительное образование, а также корпоративные скидки для сотрудников на продукты Apple.

Компания Toyota Motor разработала собственный кадровый состав производственных рабочих на отечественном заводе в Японии в условиях пожизненной занятости и кооперативных производственных отношений. Основной характеристикой управления человеческими ресурсами Toyota является система оплаты труда, основанная на старшинстве. По мере роста заработной платы в зависимости от стажа работы, уровень квалификации производственных рабочих постепенно повышается в компании. Кадровый потенциал японского завода Toyota основан на развитии внутреннего рынка труда, что способствовало повышению квалификации производственных работников. Система оплаты труда, основанная на оценке работы, побуждает производственных работников повышать свой профессиональный уровень в сочетании с традиционной системой оплаты труда, основанной на трудовом стаже, которая обеспечивает их безопасность на рабочем месте. Большинство производственных рабочих выполняют многофункциональную работу, чтобы максимизировать свои показатели.

В качестве еще одного примера можно привести американскую компанию Tesla, в которой применяется гибкий график работы инженерного и управленческого персонала. От сотрудников требуется работа на результат, что мотивирует их достигать результат раньше окончания рабочей смены, установленного рабочим графиком.

Не менее интересным является применение работников в управлении производством. Данный метод применяется в Германии. Его суть заключается в совместном участии работников на совещаниях с высшим руководством, существовании системы «рабочий-директор» и создании производственных советов, которые полностью состоят из рабочих. То есть происходит равноправное взаимодействие высшего руководства с производственным персоналом [14, с. 16].

Во время отбора кандидатов на должность проводится тестирование, по которому оценивается их способность овладеть новой профессией или повысить квалификацию. Американские предприятия для мотивации своих работников используют сочетание сдельной и почасовой оплаты труда, премирования, доплаты за повышение квалификационного уровня, стаж работы и тому подобное. Около 61% компаний применяют денежные выплаты по системе Pay for-Performance (PFP). За ее использование вознаграждение работника зависит от индивидуальных и групповых результатов. В компаниях, применяющих PFP, производительность труда увеличивается от 5% до 49%, а доходы сотрудников — от 3% до 29%, т.е. сотрудники, чтобы получить высокий доход, работают более эффективно. Для обеспечения предприятия квалифицированными кадрами администрация предлагает работникам различные направления профессионального совершенствования на ряд лет. По той же причине корпорации и компании используют такую форму мотивации, как участие в акционерном капитале, дифференцированное вознаграждение с прибыли сотрудникам, которые проработали не менее года, и т.п.

В целом американская модель считается достаточно эффективной и широко внедряется далеко за пределами села. Однако она часто нивелируется незаинтересованностью сотрудников работать на долгосрочные интересы компании.

Модели управленческого менеджмента Японии и Китая отличаются тем, что они удачно синтезируют западный опыт управления с традиционными национальными особенностями.

Японская модель мотивации персонала основана на коллективизме и отличается стремлением обеспечить идеологическую сплоченность корпорации. Считается, что компания – это «одна семья» и все ее работники должны самоотверженно работать ради общего блага коллектива. В японских

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом : технология формирования команды / В.В. Авдеев. – Москва : Инфра-М, 2020. – 125 с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 2018. – 458 с.

4. Аширов Д.А. Управление персоналом : учеб. Пособие / Д.А. Аширов. – Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2019. – 432 с.
5. Большаков А.С. Современный менеджмент : теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб : Питер, 2018. – 356 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом : учеб. Пособие / В.Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. – 240 с.
7. Герберт А. Менеджмент в организации / А. Герберт [и др.]. – Москва : Экономика, 2019. – 354 с.
8. Гутгарц Р.Г. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Г. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом, – 2019. – №5. – С.25-29.
9. Демченко Т. Управление персоналом : современные подходы / Т. Демченко // Кадровый вестник. – 2018. – №1.
10. Денисова А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом / А.В. Денисова // Управление персоналом. – 2018. – № 2. – С. 60 – 65.
11. Дизрали Б. Анкетирование при приеме на работу : взгляд со всех сторон / Б.Дизрали, Е. Чутчева // Кадры предприятия, – 2018. –№1. – С.18-23.
12. Домбровская И. Возможности HR-систем : мифы и реальность / И. Домбровская // Управление персоналом. – 2019. – № 8. – С. 38 – 41.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород : Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2020. – 713 с.
14. Жариков Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии / Ю.Н. Жариков // Управление персоналом. – 2018. – № 10.
15. Зайцева Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – Москва : ИД «Форум», ИНФРА-М, 2019. – 336 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 447 с.
17. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. – Москва : ТЕИС, 2019. – 215 с.
18. Кротова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Кротова, Е.В.Клеппер. – Москва : Финансы и статистика, 2020. – 320 с.
19. Магура М.И. Современные персонал – технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва : «Журнал «Управление персоналом», 2018. – 388 с.
20. Маренков Н.Л. Управление персоналом организаций : Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н.Л. Маренков, Н.Н.Косаренко. – Москва : Академический Проект ; Трикса, 2019. – 464 с.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е.В. Маслов, под ред. П.В. Шеметова. – Москва : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2018. – 312 с.
22. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах / Т.Н. Матрусова // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 1.
23. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2018. – 700 с.
24. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции : учебник / В.В. Музыченко. – Москва : Издательский центр «Академия», 2020. – 528 с.
25. Овчинникова Н.Н. Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организаций / Н.Н. Овчинникова // Управление персоналом. – 2018. – N 8. – С. 11-13.
26. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : учебник / В.П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2020. – 189 с.
27. Пул М. Управление человеческими ресурсами : Энциклопедия / М. Пул, М. Уорнер. – СПб. : Питер, 2019. – 821 с.
28. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – Минск : «Новое знание», 2019. – 468 с.
29. Статив Ж.Г. Управление персоналом : учеб. Пособие / Ж.Г. Статив. – Москва : МГИУ, 2018. – 196 с.
30. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА –М, 2019. – 534 с.
31. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. – Москва : Изд-во РАГС, 2018. – 488 с.
32. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б..Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ, 2020. – 560 с.
33. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Веселько, П. Ройш. – Мн. : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2019. – 352с.
34. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю.А. Цыпкин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 446 с.

35. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И.Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2018 . – 346 с.
36. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Шлендер П.Э. [и др.] ; под ред. проф. П.Э. Шлендера. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 320 с.
37. Чернышев В.Н. Человек и персонал в организации / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб. : Энергоатомиздат, 2020. – 426 с.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. Пособие / С.В. Шекшня. – Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2018. – 363 с.
39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по персоналу / В.И. Шкатулла. – Москва : Издательство НОРМА, 2018. – 992 с.
40. Шкурко С.И. Стимулирование качества и эффективности производства / С.И. Шкурко. – Москва : Мысль, 2019. – 309 с.
41. Щегорцов В. Плюсы и минусы кадровой политики в США и Японии / В. Щегорцов. – Москва : Наука, 2019. – 87 с.
42. Экономика предприятия / под. ред. проф. Волкова – Москва : ИНФРА- М, 2019. – 387 с.
43. Экономика труда / под ред. В.В.Куликова [и др]. – Москва : ИНФРА- М, 2019. – 226 с.
44. Энкельман Н.Б. Власть мотивации. Харизма. Личность. Успех / Н.Б. Энкельман. – Москва : Наука, 2020. – 155 с.
45. Юсупов А. Зарплата зависит от качества труда, а не наоборот / А. Юсупов // Человек и труд. – 2019. – №10.
46. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – Москва : Прогресс, 2018. – 194 с.

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/230880>