

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/6940>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Управление персоналом

Оглавление

Введение 3

1. Теоретические основы стимулирования труда персонала 6

1.1. Понятие стимулирования труда персонала 6

1.2. Процесс стимулирования персонала 8

1.3. Традиционные и современные методы стимулирования персонала 12

2. Анализ системы стимулирования труда в организации на примере магазина «STENDERS» 20

2.1. Основные характеристики исследуемой организации ООО «STENDERS» (г. Электросталь) 20

2.2. Анализ существующей системы управления персоналом предприятия 23

3. Разработка проекта системы стимулирования персонала компании ООО «STENDERS» 38

3.1. Проектирование системы стимулирования персонала ООО «STENDERS» 38

3.2. Комплекс мер по внедрению современных методов стимулирования персонала 38

Заключение 44

Список литературы 46

Введение

На рубеже двух тысячелетий тема мотивации персонала становится как никогда актуальной, что обусловлено действием ряда факторов: повышением роли экономически активного человека в обеспечении устойчивой экономической динамики и преобразованием человеческого капитала в основную движущую силу социально-экономического развития; ростом конкуренции в различных ее формах и потребностью иметь неоспоримые конкурентные преимущества; глубокими изменениями в структуре и иерархии потребностей, интересов, мотивационных установок персонала и необходимостью внедрения новых подходов к управлению трудовым поведением.

Современные предприятия заинтересованы в том, чтобы персонал работал максимально эффективно, достигая собственные цели и задачи. Однако, в условиях рынка и конкуренции на рынке труда становится чрезвычайно важным создать систему мотивации, удовлетворяющую не только интересам работника, но и организации. Данная система должна соответствовать двум основным задачам: обеспечение ожидаемого уровня дохода сотрудника и выполнение им установленных показателей деятельности компании.

Несмотря на то, что теоретиками менеджмента разработано множество концепций мотивации, в процессе разработки и внедрения собственных систем мотивации предприятия сталкиваются с различными проблемами, связанными с отсутствием или недостатком соответствующих методических основ, необходимостью их адаптации и практических рекомендаций.

Таким образом, актуальностью данной работы являются изменения современного человека и его мотивация труда, а также противоречие между желаниями работника и работодателя в отношении вознаграждений и мотивации.

Проблемой данной тематики является недостаток знаний о современных методах стимулирования персонала.

Цель работы – разработка проекта по совершенствованию системы стимулирования персонала (на примере ООО «STENDERS»).

Исходя из этого, можно выделить следующие задачи:

- выявление теоретических основ, определение стимулирования труда персонала;
- характеристика теорий мотивации персонала;
- объяснение сущности мотивационного процесса;
- анализ современных поощрительных систем персонала, выявление наиболее эффективных из них;
- анализ существующей системы стимулирования персонала на предприятии,

□ выявление проблем и направлений совершенствования стимулирования труда на предприятии.

Объект исследования – стимулирование персонала, как процесс.

Предмет исследования – современные методы стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса  
Теоретической и методологической базой моего исследования служили научные труды следующих авторов: Ветлужских Е.С. «Мотивация и оплата труда», Горелов Н. А. «Вознаграждение работников.

Компенсационный менеджмент», Соломанидина Т. О. «Мотивация трудовой деятельности персонала», Хендерсона Р. «Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат».

Данные работы отражают различные подходы ученых к стимулированию персонала на предприятиях разного формата. Авторы представляют глубокий анализ эволюции развития мотивационных систем, применяемых как в России, так и за рубежом, представляют описание современных мотивационных методов и направлений их развития.

Методология исследования представлена: теоретическим анализом, исследованием документов предприятия, сравнительным анализом, методом социологического исследования.

Метод анализа и синтеза позволяет выявить общие тенденции и признаки процессов в развитии систем мотивации персонала, анализ документов позволяет определить нормативно-правовые основы стимулирования труда.

Метод социологического исследования позволяет определить особенности отношения и восприятия применяемых методов мотивации на конкретном объекте исследования и выявить потенциал для совершенствования системы стимулирования.

Исследовательская база – предприятие малого бизнеса ООО «STENDERS».

## 1. Теоретические основы стимулирования труда персонала

### 1.1. Понятие стимулирования труда персонала

Стимулирование труда является теоретико-прикладной конструкцией, которая применяется для описания поведения человека в той или иной ситуации, обычно связанной с трудовой деятельностью во всех ее проявлениях, и для объяснения причин (как внутренних, так и внешних) изменения этого поведения. В научной и учебной литературе находим значительное количество подходов к трактовке понятия «мотивация». Долгое время ее определяли как «...объяснения внутренних факторов или психологического состояния и отношение человека к тому, что должно быть сделано или достигнуто в результате поведения» [9, С.277].

Ф. Лютенс, например, предлагает следующее определение: « Мотивация – это процесс, что начинается с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или вызывающее побуждение, направленное на достижение определенной цели или получение вознаграждения» [10, С.161].

В экономической литературе понятие «мотивация» трактуется с позиций влияния не только внутренних, но и внешних по отношению к человеку факторов и их взаимодействию, что побуждает человека к деятельности для достижения личных целей и целей организации. При таком понимании целью управления мотивацией является формирование комплекса условий, побуждающих человека к действиям, направленным на достижение цели с максимальным эффектом.

Одновременно мотивацию персонала правомерно рассматривать (второе ее значение) как процесс, определяющий динамику (развертывание) мотивационных установок и трудовой активности. Это – процесс сознательного выбора личностью определенного типа поведения в соответствии с поставленной целью, которая побуждает его к определенным действиям или бездействию. При этом имеются в виду как внутренние процессы изменения трудового поведения человека, так и внешние, которые происходят от субъектов управления и имеют целью активизировать поведение работника и направить ее на организационное развитие. В связи с этим мотивация трудовой деятельности является своеобразным результатом согласования внутренних мотивов человека и внешних стимулов трудовой деятельности. Отметим, что эти процессы взаимосвязаны и взаимообусловлены, а предоставление им одновекторного развития – одна из основных задач субъектов управления (владельцев, руководителей, менеджеров по персоналу и т.д.).

Мотивацию персонала можно рассматривать (в третьем ее смысле) и как сферу профессиональной, практической деятельности, которая предполагает выработку методов, средств воздействия на поведение

человека в организации для достижения его личных целей и целей организации.

Усиление мотивации, трудовой активности, формирование положительного отношения к труду является одной из главных задач руководителей и специалистов по управлению персоналом. Комплексное внешнее воздействие на работников с целью формирования у них устойчивой мотивации к труду можно определить как процесс мотивирования.

Внешние средства усиления мотивации работника не ограничиваются сугубо материальными стимулами, ведь только ими трудно поддерживать высокую трудовую активность в течение длительного времени. Для поддержания мотивации на высоком уровне должны быть созданы условия для высокопроизводительного труда, профессионального и должностного роста, надлежащая организация труда. Большое значение имеет разработка объективной системы оценки персонала, привлечение работников к участию в управлении предприятием, формирование благоприятного социально-психологического климата, ощущение причастности у работников к организации, развитие корпоративной культуры.

Вместе с тем перечисленные средства не будут способствовать сильной мотивации работника без надлежащей системы материального стимулирования, конкурентного компенсационного пакета, справедливой оплаты труда, достойного уровня заработной платы. Благоприятные условия труда могут положительно влиять на мотивацию работника только определенный период времени. Впоследствии отсутствие должного материального вознаграждения спровоцирует ослабление трудовой активности работника.

## 1.2. Процесс стимулирования персонала

Стимулирование персонала можно рассматривать как процесс. Он имеет циклический характер и состоит из семи этапов [2, с. 24-27]. Выделение указанных этапов процесса стимулирования персонала, конечно, условное, поскольку в реальной жизни нет четкого разграничения этапов и нет обособленных процессов. Первый этап – возникновение потребности в стимулировании. Выявление определенных проблем в эффективности деятельности персонала и определение целевых показателей работы, к достижению которых нужно стимулировать.

Второй этап – поиск средств стимулирования. Какие способы и средства воздействия могут привести к достижению персоналом заявленных показателей, улучшению результатов труда.

Третий этап – поиск и анализ информации, взвешивания собственных возможностей, анализ внешних условий, в частности ограничений и препятствий. На этом этапе человек определяет реалистичность (достижимость) получение необходимых средств стимулирования и внешние условия (наличие необходимых ресурсов, одобрения руководителем, сдавливания коллег, корпоративные нормы и т.д.).

Четвертый этап – определение направлений действий. Человек определяет, какое благо ему нужно получить и что, соответственно, для этого нужно сделать для удовлетворения потребности.

Пятый этап – выполнение конкретных действий. На этом этапе человек прилагает усилия для того, чтобы достичь поставленных целей и удовлетворить потребность.

Шестой этап – получение вознаграждения за свои действия. После того как человек приложил определенные усилия, выполнил действия, он получает блага, которые позволят удовлетворить потребность. Полученная награда дает возможность или непосредственно удовлетворить потребность, или обменять на желаемый объект (предмет, услугу, ценность).

На этом этапе человек определяет, насколько полученное вознаграждение совпадает с ожидаемой, насколько оно справедливо и ценно для человека, в какой мере позволяет удовлетворить потребность. В зависимости от этого мотивация человека или ослабляется, или остается на том же уровне, или усиливается.

Под вознаграждением надо понимать любые блага (материальные, моральные, социальные, культурные, духовные и т.д.), которые получает человек в процессе трудовой деятельности, которые являются ценными для него и позволяют удовлетворить актуальные для него потребности.

Вознаграждение может быть как внутренним, так и внешним. Внутреннее вознаграждение связано с удовлетворением своим трудом: собственно процессом труда, достигнутыми целями, осознанием общественной значимости труда и его результатов, ощущение в связи с этим самоуважения. Внешнее вознаграждение работник получает от организации. Трудовой доход, карьерный рост, символы служебного статуса и престижа, положительные отзывы со стороны коллег и руководителей, государственные награды и награды, которые предоставляет предприятие, другие формы нематериальной мотивации – разновидности внешнего вознаграждения [2, с. 26].

Седьмой этап – достижение поставленных показателей.

Управление ресурсами труда имеет такую же давнюю историю, как и человечество, поскольку появилось одновременно с возникновением первых форм совместной трудовой деятельности. Управление персоналом по мере углубления и развития общественного разделения труда и с появлением организаций превратилось в особую функцию управления, которая требует специальных знаний и навыков, управленческих и других технологий.

Принципиальное отличие персонала от других ресурсов организации заключается в том, что работник наделен сознанием, сочетает в себе телесное, духовное, интеллектуальное, эмоциональное начало, является неповторимой личностью. Действительно, каждый человек индивидуален по-своему, он наделен присущими ему чертами, волей, имеет личные интересы, потребности, цели, по-разному реагирует на воздействие внешней среды. К тому же трудовая деятельность происходит в условиях сложного взаимодействия индивидуальных, групповых и коллективных интересов и целей.

Положительными характеристиками персонала как ресурса труда является способность к постоянному самосовершенствованию и развитию, уникальность каждого человека, что создает неповторимую организационную культуру, возможность длительных партнерских отношений организации и работника на почве общих интересов.

За последние 20-30 лет работодатели и менеджеры разных уровней существенно пересмотрели свое отношение к персоналу, его роли в обеспечении устойчивого развития. Окрепло осознание, что персонал организации с основным ресурсом. Поэтому не является преувеличением вывод, что в сфере бизнеса утверждается философия, согласно которой человек – это главный ресурс, величайшая ценность и цель развития экономики. Восприятие и распространение этой философии сохранится и в будущем [2, с. 31]. Мировой практикой наработаны общие подходы к решению проблем управления персоналом. Несмотря на существенные различия в управленческой и корпоративной культуре, подходах по решению конкретных управленческих задач, успешные организации следуют схожим основным взглядам:

- Практически каждая проблема организации – это, прежде всего, проблема управления персоналом;
- Персонал организации – наиболее ценный и продуктивный ресурс, от которого в значительной мере зависит формирование конкурентных преимуществ;
- Работник и работодатель являются партнерами, которые имеют свои интересы и цели;
- Понимание и сближение интересов и целей работников и работодателя – путь к повышению эффективности деятельности организации;
- Основой высокопроизводительного труда персонала является высокий уровень его мотивированности, что требует целенаправленного воздействия на поведение работников, побуждение их к конкретным действиям для достижения личных и организационных целей.

Таким образом, процесс стимулирования персонала представляет собой сложный комплекс мероприятий и действий управляющего звена компании по формированию условий стимулирования труда и заинтересованности работников в эффективном выполнении своих трудовых функций и задач. Данный процесс призван воздействовать на широкий спектр экономических, психологических и социальных факторов, определяющих поведение человека.

### 1.3. Традиционные и современные методы стимулирования персонала

Не секрет, что грамотно выстроенная система стимулирования труда способствует не только достижению бизнес-результатов компании, но и вовлеченности персонала в процесс работы.

На практике же часто оказывается, что самые современные методики мотивации не функционируют в условиях предприятия малого бизнеса. Часто менеджеры списывают это на неадаптированность методик к российской действительности и менталитету сотрудников, кто-то на неверное или незаконченное внедрение инструментов мотивации в работу реальной компании. Но практически о каждой системе мотивации есть как положительные, так и отрицательные отзывы, в том числе и о мотивации на основе KPI (ключевых показателей эффективности)[4, с.27].

На основании предыдущего анализа становится очевидным, что не может быть эффективной система стимулирования труда, слепо скопированная даже из очень успешной и похожей компании. Особенно сложно осуществить внедрение какой-либо методики или технологии на предприятиях малого бизнеса, так как они характеризуются определенными особенностями.

В малом бизнесе зачастую выпадают этапы постановки стратегических целей (предприятие останавливается на формировании тактических показателей деятельности) оценка эффективности, в том числе это касается персонала.

Многие предприятия малого бизнеса ведут свою деятельность безо всяких планов. Этому есть следующие объяснения:

- менеджеры противятся составлению письменного плана, поскольку это требует значительного времени;
- выдвигается аргумент, что рынок меняется слишком быстро, поэтому от планов нет никакой пользы;
- не понимают необходимость стратегического управления, - отсутствуют знания по разработке и реализации стратегии,
- считают, что стратегия – это удел крупных компаний.

Особенности мотивации персонала в малом бизнесе заключаются в следующем:

- используется ограниченный перечень методов мотивации обусловленный не высоким разнообразием специальностей и должностей,
- есть возможность формирования индивидуальных мотивационных схем (так как количество работников ограничено),
- высокий уровень взаимодействия сотрудников не позволяет сильно ранжировать мотивационные схемы,
- фонд оплаты труда не большой, что не позволяет максимально использовать монетарные механизмы стимулирования.

Таким образом, к преимуществам стимулирования труда на малых предприятиях можно отнести высокий уровень прозрачности в оценке эффективности и возможности разрабатывать индивидуальные системы мотивации. Однако, есть и недостатки, такие как ограниченность мотивационного бюджета, отсутствие мотивации к разработке индивидуальных схем, низкий уровень квалификации специалистов по управлению персоналом, наличие которых снижает эффективность применения современных методов мотивации сотрудников.

Например, в малом бизнесе можно разработать не более двух-трех мотивационных схем и этого будет достаточно. Кроме того, малые предприятия вполне ограничиваются использованием стандартных схем мотивации как монетарного, так и немонетарного типа.

Для предприятий большого бизнеса возникает необходимость создания большого количества мотивационных схем, так как в штате есть несколько десятков уровней специалистов разной квалификации и выполняющих разные виды работ. Для того чтобы эффективно мотивировать такое количество совершенно разных специалистов нужно разработать большое количество схем стимулирования. Также для того чтобы повысить уровень лояльности персонала и сформировать коллективный дух предприятие развивает организационную культуру и использует нестандартные методы мотивации сотрудников: ежегодные конференции с выездом в другие страны, организация семейно-корпоративных путешествий выходного дня и т.п.

Предприятия малого бизнеса не могут позволить себе такие способы стимулирования труда, так как они требуют значительных инвестиций. К нестандартным методам мотивации относятся коллективные конкурсы для сотрудников, предоставление бонусных выходных дней, оплата коллективных и индивидуальных спортивных занятий и т.п.

Внедрение системы мотивации должно начинаться с оптимизации бизнес-процессов, введения норм выработки, изменения функциональных обязанностей сотрудников.

Исходя из вышеуказанного можно сделать некоторые выводы относительно необходимости разработки новых схем стимулирования труда для современных компаний:

1. Предпосылки внедрения системы мотивации: высокие затраты на переработки персонала, низкая производительность труда, наличие ошибок при сборке товара.
2. Анализ ситуации: анкетирование клиентов, хронометражи рабочего времени, измерение производительности труда.
3. Внедрение изменений: создание автоматизированной системы учета определенных видов работ, кадровые перемещения, внедрение нормирования труда, разработка и внедрение KPI.
4. Сопровождение изменений: разъяснительная работа, установление жесткой системы контроля, анализ результатов и коррекция показателей.
5. Результаты: повышение производительности труда, минимизация переработок, сокращение количества ошибок, прозрачная система мотивации, зависящая от результатов труда.

Для внедрения эффективной системы стимулирования труда необходимо не просто разработать показатели оценки и наладить механизм их обработки, но и комплексно подойти к решению вопроса увеличения производительности труда. Тут очень важно глубоко изучить бизнес-процессы компании, чтобы все поставленные плановые показатели KPI были выполнимы.

Самое главное для успеха - заручиться поддержкой руководителей всех уровней, тогда бороться с

сопротивлением изменениям будет значительно проще

Также очень важно сразу выделить те факторы, которые могут препятствовать внедрению новой системы мотивации, и минимизировать их влияние.

И самое главное для успеха - это заручиться поддержкой руководителей всех уровней, тогда бороться с сопротивлением изменениям будет значительно проще.

Таким образом, система мотивации персонала может быть построена с использованием различных инструментов, главное - достижение результата, ради которого она создавалась.

По мере роста компании и прохождения ею различных циклов развития (старт, рост, зрелость, спад), роль системы оплаты труда, как части системы управления компанией, возрастает. Формировать эффективную систему оплаты, в соответствии со стратегией деятельности фирмы, необходимо на самых ранних стадиях развития бизнеса.

Практические изменения в области стимулирования целесообразно начинать с «базы» — системы материального стимулирования персонала. В большинстве компаний совокупное вознаграждение включает:

- постоянную часть (оклад);
- переменную часть (ежемесячные премии для сотрудников отдела продаж и годовые бонусы для всех сотрудников).

Для рядовых работников предусмотрен годовой бонус, размер которого установлен в процентах от суммы базовой заработной платы за год. Выплата годового бонуса зависит от двух основных показателей:

- 1) достижение запланированного объема продаж;
- 2) достижение запланированной прибыли.

Для менеджеров среднего звена и топ-менеджеров предусмотрен годовой бонус, размер которого установлен в процентах от суммы базовой заработной платы за год. Выплата годового бонуса зависит от трех основных показателей:

- 1) достижение целей на глобальном уровне;
- 2) достижение целей бизнес-подразделения;
- 3) результаты ежегодной оценки.

Ключевые показатели деятельности (Target Settings) и вес каждого показателя обсуждаются индивидуально с каждым сотрудником во время проведения ежегодной беседы по постановке целей с непосредственным руководителем. Установленные показатели заносятся в специальную форму STI, которая подписывается сотрудником и его руководителем (один экземпляр передается в отдел персонала).

По окончании года, в ходе проведения ежегодной оценки, сотрудник совместно с непосредственным руководителем может обсудить достижение поставленных целей. Полученные результаты также заносятся в определенную отчетную форму, которая подписывается сотрудником и его непосредственным руководителем. На основании этого документа начисляется годовой бонус.

Если цели компании не достигнуты, бонус работник не получает (даже при выполнении индивидуальных целей), потому что «вся команда — в одной лодке».

Аналогичный принцип премирования используется в системе грейдирования, используемой многими российскими и зарубежными компаниями.

Грейды используются компаниями для:

- Для повышения прозрачности системы формирования окладов (как для персонала, так и для руководства).
- Для формирования единых правил связи между компетенциями и должностным окладом сотрудника.
- Для повышения эффективности материальной мотивации персонала.
- Для более эффективного управления затратами на персонал и оптимизации Фонда оплаты труда.

Плюсы внедрения системы грейдов

- Должности оцениваются в соответствии со значимостью рабочего места для компании.
- Увеличивается прогнозируемость Фонда оплаты труда.
- Сотрудники получают представление об изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры.
- Руководство компании получает инструмент для решений проблем индексации заработной платы и определения допустимого размера вознаграждения на новых должностях.

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников [9, С.22].

Примерами нематериального стимулирования могут служить следующие стимулы:

- традиционные методы нематериального стимулирования:
- Обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх», с повышением занимаемого статуса);
- гибкий график рабочего времени (проектная система работы);
- приоритет при планировании отпуска сотрудников компании;
- регулярная «горизонтальная» ротация кадров;
- упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте;
- предоставление места для парковки автомобиля;
- приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п.
- устная и / или письменная благодарность за эффективную работу / реализованный проект;
- проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;
- выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них;
- размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть;
- издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании;
- награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;
- проведение корпоративных праздников.

2. Нетрадиционные способы нематериального стимулирования (в отечественной практике используются довольно редко):

- предоставление работникам дополнительных дней отдыха (к примеру, более раннее начало отпуска за эффективно реализованный проект и т.п.);
  - подарки сотрудникам компании на различные праздники, исходя из их интересов и увлечений и т.п.
- Вышеуказанный список не является конечным вариантом методов нематериального стимулирования. Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании и является дополнением к системе оплаты труда и бенефитов (системам прямой материальной и косвенной материальной мотивации).

Таким образом, в данной главе описаны основы существующих концепций стимулирования труда персонала, разработанные теоретиками и практиками менеджмента, как в России, так и за рубежом, выявлены основополагающие факторы, определяющие необходимость оптимизации мотивационных схем в организациях различного типа и направлений деятельности, определены понятия мотивационной политики, описаны этапы мотивационного процесса.

#### Список литературы

##### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.1993. (С учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). – М.: Эксмо, 2015. – Гл. 2. – Ст. 37.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой Федерального Собрания РФ 21 декабря 2001 года. № 197-ФЗ (В редакции от 05.10.2015 № 285-ФЗ). – М.: Эксмо, 2015. – Гл. 1, 2.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. (С учетом изменений, внесенных Федеральным законом от № 51-ФЗ, вступившими в силу с 01.06.2015). – М.: Проспект, КноРус, 2015. – Часть вторая. – Гл. 37.

##### Научная и периодическая литература

4. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг. — Днепропетровск; Баланс Бизнес Букс, 2006.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских.—М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
6. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских.—М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
7. Вторушин Н.А., Потапов А.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее // Вестник науки Сибири. 2015. №4 (19) С.65-71.
8. Галкина Ю. Е. Анализ сущности современных мотивационных концепций / Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2009. – № 2. – 9 с.

9. Гелих О.Я. Философия и методология управления: учебное пособие / О.Я. Гелих, А.В. Нестеров / 2-е изд. – СПб.: Книжный Дом, 2014. – С. 270.
10. Горелов Н. А. Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб.: ЛИК, 2012.
11. Жуков А.Л. Грейдирование как эффективный инструмент дифференциации базовых окладов // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2014. - № 10. - С. 14-19.
12. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: соч. / Д. Карнеги. – М.: Эксмо. – 2004. – С. 37-38.
13. Кириллова О.Г., Петрова Т.И. Современные подходы к совершенствованию оплаты труда в рыночных условиях // Общество: политика, экономика, право. - 2012. - № 2. - С. 55-59.
14. Клочков А. К.КР и мотивация персонала : полный сб. практических инструментов / А. К. Клочков. — М.: Эксмо, 2010.
15. Контрольная работа / А. Пушкарева // Российская газета. Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.rg.ru/2008/10/22/reg-altaj/reforma.html>
16. Корзенко Н.И., Зобнина М.Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестник ЧелГУ. 2012. №3 (257) С.66-69.
17. Краткая философская энциклопедия. – М.: Прогресс, 1994. – С. 277.
18. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 161.
19. Некрасов В. Н. Противоречия в управлении и их роль в развитии стратегии организации / В.Н. Некрасов, Е.Е. Мезенцев; В.Н. Некрасов, Е.Е. Мезенцева // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2014. – № 3. – С. 66-73
20. Новая система оплаты труда медработников себя не оправдывает / Сайт практического рентгенолога // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://zhuravlev.info/>
21. Новая система оплаты труда не оправдала ожиданий орловских учителей/ Л. Луценко // Орловский городской портал. Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.vorle.ru/events/e15008132/>
22. Организационное поведение: Учебник для вузов. Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. – СПб.: Питер, 2010, С.59
23. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие — 2-е изд., пере-раб. и доп. / под ред. М. Е. Сорокиной. — М.: Вузовский учебник, 2009.
24. Павлова И.О. Управление персоналом. - Самара, 2012. - 64 с.
25. Польшова Л.В., Балашова Е.С. Грейдирование как технология управления персоналом // Вестник Самарского государственного университета. - 2013. - № 6. - С. 104-105.
26. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – С. 5.
27. Сосновый А. Справедливая зарплата / А. Сосновый, А. Гун // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 38—48.
28. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат /Р. Хендерсон. — СПб.: Питер, 2004.
29. Чемяков В. П. Трейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков. — М.: Вершина, 2007.
30. Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е. Использование системы грейдирования персонала как основа развития инновационной экономики // Вестник науки Сибири. 2015. №4 (19) С.39-48.

*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/6940>