Содержание

Введение

Глава 1. Стимулирование труда как важная составляющая структуры оплаты труда

Глава 2. Наиболее распространенные виды стимулирования работы

Глава 3. Нетрадиционные способы стимулирования работы

Заключение

Список литературы

Введение

В настоящее время проблема стимулирования труда стала наиболее актуальной в работе организаций. Причем развиваются как материальные формы стимулирования труда, так и нематериальные. Заработная плата работника стала напрямую зависеть от того как он себя покажет, что сделает и чего не сделает.

Простой и достаточно понятной осталась лишь система заработной платы рабочих. Поэтому, считаю, что в основном необходимо остановиться на заработной плате и стимулировании таких категорий персонала как специалисты, служащие и руководители.

Способы стимулирования сейчас достаточно разнообразны. Одни отражены в литературе и научно исследованы, другие разрабатываются на предприятии и предназначены исключительно для него.

Помимо «Бонусов», доплат, премий и т.д. сейчас очень важным и достаточно распространенным является нематериальное стимулирование. Работник, приходя на работу в компанию, интересуется не только зарплатой и «официальным устройством», но и всеми гарантиями, которые ему могут быть предоставлены. К ним относятся: бесплатные обеды, бесплатный проезд, оплата мобильной связи и т.д.

Работник в настоящее время ценит себя и свои знания и поэтому требует от предприятия внимания к себе. Предприятие же, ставя себе целью найти квалифицированного работника, должно приложить все усилия для этого. Поэтому, развитие систем стимулирования труда – очень важные и ценный процесс современности.

Цель моей работы – отразить наиболее распространенные виды стимулирования труда как материального, так и нематериального. Описать их взаимосвязь, выяснить положительные и отрицательные моменты.

Задачи работы: отразить виды материального и нематериального стимулирования, как распространенные, так и менее известные, выяснить их взаимосвязь, определить их эффективность.

Объект работы – деятельность работников и оплата труда.

Предмет работы – мотивы персонала

Глава 1. Стимулирование труда как важная составляющая структуры оплаты труда

Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Существенная проблема в области управления производством — значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Структура оплаты труда

Структура заработной платы — это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка. Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70—90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы[[1]](#footnote-1).

Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Дифференциация вознаграждения за труд вступила в новый этап на постиндустриальной стадии производства. В отраслях с высокими технологиями все больше отходят от повременной и сдельной форм заработной платы, играющих наибольшую стимулирующую роль в массовом индустриальном производстве.

Такие формы не способны учесть индивидуальный вклад каждого работника, выполняющего творческие функции.

Чтобы повысить «отдачу» человеческого фактора, предприниматели применяют новые формы стимулирования. Они основаны на индивидуальном подходе к каждому работающему и увязывают величину дохода с его личным вкладом, компетентностью (осведомленностью в определенном деле) и добросовестностью. В результате резко снижается доля традиционной постоянной части заработной платы и соответственно возрастает ее переменная часть, которая зависит от индивидуальных результатов работы, а также от общего финансового состояния фирмы. Например, в Японии переменная часть составляет 1/4 всего заработка, в Великобритании — 1/8, в США — от 1/7 до 1/3. На многих предприятиях помимо чисто деловых умений рабочего в тарифных ставках учитываются его личные качества на основе так называемой оценки «по заслугам». При этом выделяется ряд показателей: фактический уровень выработки, надлежащее качество труда, экономия материалов, бережный уход за оборудованием, максимальное использование рабочего времени. Сюда входит также «общая надежность», «стремление к сотрудничеству», «общее поведение», что характеризует преданность человека компании[[2]](#footnote-2).

Как мы видим, сейчас на предприятиях многое делается по усилению заинтересованности людей в улучшении общих результатов коммерческой деятельности фирм. Между тем мотивы (побудительные причины) трудовой деятельности этим на ограничиваются. Они в значительной степени связаны с тем, какой конкретный вид принимает заработная плата в условиях инфляции.

Глава 2. Наиболее распространенные виды стимулирования работы

Стимулирование инноваций. Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания 3М оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий)[[3]](#footnote-3).

Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование “оплата за квалификацию” (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК — наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом “оплата за квалификацию” означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие “единица квалификации”, определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30—50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10—15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе — 3—4%).

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров[[4]](#footnote-4).

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Система Скэнлона. Основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника.

Система Ракера. Основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым[[5]](#footnote-5).

Система Ипрошеар. Основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и по американским меркам дорогостоящее.

Условия эффективности применения системы участия в прибылях. Существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников. И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих эффективность их применения.

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей[[6]](#footnote-6).

Глава 3. Нетрадиционные способы стимулирования работы

Оплата проездных билетов, медицинские страховки, обеды в офис – стандартный компенсационный пакет с небольшими вариациями обеспечивают сотрудникам большинство компаний. «Секрет фирмы» отыскал пять компаний, которые стимулируют работу персонала самыми необычными способами.

Умение воодушевлять и искренне благодарить людей за проделанную работу – не менее важное качество, чем талант администратора. Авторы учебников по менеджменту предлагают множество эффективных методов поощрения персонала, но каждый руководитель решает эту творческую задачу по-своему, дополняя стандартные механизмы мотивации собственными ноу-хау.

Основатель The Walt Disney Company Уолт Дисней учился этому всю жизнь. Он постоянно придумывал оригинальные способы мотивации сотрудников. Прекрасно понимая, что текучесть кадров наиболее высока там, где люди не считают работу престижной, он не только стремился улучшить имидж подразделений, но и тщательно подходил к выбору их названий. Так, при Диснее прачечные в отелях, самые грязные и тяжелые места работы, на территории принадлежащих компании парков развлечений были переименованы в текстильные службы (textile services). Это поставило их в один ряд с такими престижными подразделениями компании, как отдел маркетинга или клиентская служба, оставив при этом единственным подразделением, куда было легко попасть. Неудивительно, что вскоре прачечные стали одним из наиболее популярных мест для людей, начинающих карьеру в компании[[7]](#footnote-7).

В 1990-е годы объем работ текстильной службы резко возрос, а популярность снова упала. Тогда, чтобы избежать массовых увольнений, менеджмент компании объявил, что будет поощрять любые предложения сотрудников этого подразделения, направленные на улучшение качества работы и условий труда. Привлекательность предложения превысила тяжесть работы. Сотрудники сервиса получили привилегию обсуждать планы развития своих служб и участвовать в подготовке бюджета. Текучесть кадров вновь вошла в норму.

Практика доказывает: творческий подход к стимулированию персонала не только возможен, но и оправдан. Несмотря на внешнюю спонтанность, подобные эксперименты действительно вдохновляют персонал на трудовые подвиги ничуть не меньше, чем традиционные элементы системы мотивации. Кроме того, опыт российских компаний показывает, что нестандартные решения – отличный инструмент сплочения команды. «Секрет фирмы» отобрал пять примеров нестандартного подхода к стимулированию сотрудников.

Поощрение работников за успешно выполненную работу – один из лучших способов поддержания хорошей мотивации и заинтересованности в высоких результатах труда.

Чтобы отблагодарить персонал, не стоит придумывать грандиозные мероприятия, реализация которых отнимет у вас массу времени, или ограничиваться премиями. Существует по меньшей мере еще десять способов отблагодарить сотрудников.

1. Публично отмечайте заслуги работников: их профессионализм и надежность заслуживают похвал

2. Благодарите сотрудников лично: отправьте сотруднику e-mail со словами похвалы, сказав, как высоко вы его цените.

3. Делайте неожиданные и ни к чему не обязывающие подарки

4. Предоставляйте отличившимся свободное время: поход на рыбалку в середине недели взбодрит и воодушевит энтузиаста лучше премии

5. Поручайте хорошо зарекомендовавшим себя сотрудникам ответственные, интересные задачи и проекты

6. Предоставьте лучшим сотрудникам свободный график

7. Время от времени устраивайте встречи «без галстуков»

8. Предоставьте сотрудникам свободу в выборе того, как именно они будут достигать своих целей

9. Внимательно выслушивайте предложения персонала и вовлекайте лучших сотрудников в постановку задач

10. Делитесь с коллективом своими планами

Компенсация отпуска Менеджеры по персоналу отмечают, что многие работники не используют законные каникулы полностью, зачастую игнорируют свое право на отдых, определенное Трудовым кодексом. Вместо положенных 28 дней отпуска люди привыкли отдыхать в среднем две-три недели в год.

В том, что традиционными способами заставить сотрудников отдыхать довольно сложно, убедились и в компании «Вимм-Билль-Данн». Чтобы помочь людям оторваться от суровых трудовых будней, компания более двух лет предоставляет отдельным категориям сотрудников специальный «отпускной бонус». Получает его тот, кто найдет в себе силы взять отпуск и отсутствовать на работе положенные 28 дней.

«Мы платим компенсацию, когда получаем от сотрудника доказательства,– он должен предъявить путевку и билеты, подтверждающие, что этот человек именно едет в отпуск отдыхать, а не остается в городе»,– рассказывает директор управления по работе с персоналом компании «Вимм-Билль-Данн» Вера Елисеева. Право на компенсацию имеют руководители с ненормированным рабочим днем. «Им, как известно, свойственно работать по 12 часов в сутки и без отпусков. А если не мы, то кто же позаботится о здоровье и отдыхе самых нужных сотрудников?»– говорит Вера Елисеева[[8]](#footnote-8).

Кстати, по данным ВЦИОМ, в этом году почти половина населения страны планирует провести отпуск дома, где будет «заниматься делами», и отдыхать «по-настоящему» не намерена. Доказать мотивационный эффект подобного материального стимулирования отпускной активности довольно сложно, но бесспорно одно: отвлечь трудоголика от работы ничуть не легче, чем, например, вовлечь в рабочий процесс сотрудника, страдающего абсентизмом – болезненным стремлением отсутствовать на рабочем месте.

Премии за «неболение»

Прививки от гриппа, премии за отказ от курения, льготное медицинское обслуживание и скидки на приобретение карт фитнес-центров – все эти льготы помогают компаниям поддержать здоровье сотрудников, однако далеко не всегда сводят количество больничных листов к минимуму.

Чтобы уменьшить количество потерянных из-за болезни человеко-часов, сеть магазинов «Седьмой континент» ввела премию за заботу о собственном здоровье. Компания поощряет тех, кто не болеет, денежным вознаграждением. Четыре месяца назад около двух тысяч сотрудников «Седьмого континента», которые в течение двух лет ни разу не брали больничный и отпуск за свой счет, впервые получили за это премию в размере 14 тыс. руб. Всего же на эти цели компания потратила свыше 20 млн руб[[9]](#footnote-9).

Эксперимент оказался удачным, и его решили продолжить. «Сотрудникам, которые продолжат заботиться о своем здоровье и в течение следующих трех лет не будут отсутствовать на работе из-за болезни, мы снова выплатим премии, но уже в размере 28 тыс. руб. Отсчет начался с января этого года. Как и в первый раз, акция затрагивает все категории сотрудников»,– рассказал СФ директор департамента управления персоналом компании «Седьмой континент» Алексей Андреев.

Большинство компаний активно вкладывают в здоровье ключевых сотрудников, но, как правило, качество социального пакета прямо пропорционально позиции сотрудника на иерархической лестнице. Принято считать, что чем выше статус подчиненных, тем больше отдача от инвестиций в их здоровье. Однако высокая текучесть персонала в розничных сетях заставляет компании применять по отношению к рядовым сотрудникам методы мотивации, которые на первый взгляд кажутся излишними. Нетрудно подсчитать, что для «Седьмого континента», чья выручка в 2004 году составила $496 млн, такие дополнительные инвестиции в персонал не выглядят расточительством.

Ужин за счет компании Поощрять передовиков производства можно по-разному. Одни вводят премии за выдающиеся достижения, другие – по результатам работы за год. А в компании Nayada (дизайн, проектирование и отделка офисных и торговых помещений) решили время от времени благодарить сотрудников просто так, вроде бы без повода.

В Nayada действует принцип: «Не человек для номинации, а номинация для человека». Поняв, кого и за что компания хочет наградить, руководство придумывает соответствующее торжественное звание. По словам директора по персоналу Nayada Юлии Пасс, большинство номинаций персональные и их названия практически не повторяются: «В числе последних призов – премии за самую быструю продажу в истории компании, за привлечение ключевого клиента, за виртуозность в работе, за душевное отношение к делу, за освоение новой продукции»,– говорит Юлия Пасс[[10]](#footnote-10).

Выбирают номинанта сообща. Результаты публикуют в корпоративной газете, а победителя награждают призом. Согласно концепции, вознаграждение сотрудник также может выбрать на свое усмотрение – в разумных пределах, конечно. Например, работники московского офиса вольны выбирать между походом в ресторан, посещением салона красоты или покупками в магазинах-партнерах компании.

«Сначала мы просто перечисляли лучших, а потом поняли: людям важно знать, за что их награждают, и вовсе не обязательно проводить конкурсы вроде „Лучший по профессии”. Гораздо важнее внимание, помощь, поддержка, участие. Мне кажется, мы очень точно видим недостатки, быстро замечаем „неправильности”. А научиться замечать хорошее труднее. Наш „Оскар” – это награда за что-то хорошее»,– говорит Юлия Пасс[[11]](#footnote-11).

Корпоративный яхтинг

Год назад в HR-службу компании «Крок» поступило необычное предложение. Инициативная группа, которую возглавили несколько профессиональных серфингистов и яхтсменов, попросила расширить социальный пакет. К тому времени компания уже оплачивала всем желающим занятия в фитнес-клубе, а любителям горных лыж и сноуборда компенсировала половину стоимости сезонного абонемента. Любители же водных видов спорта пока оставались не у дел.

Ставка на спортивные игры была давним коньком компании «Крок». А когда поступило это рацпредложение, в HR-отделе как раз размышляли о том, какими бы летними видами спорта разнообразить спортивный пакет. Долго думать не потребовалось: «Крок» купил абонемент в речной клуб.

Со временем стало понятно, что любителей яхтинга становится все больше, за год интерес к водным видам спорта уже проявили около сотни из восьмисот сотрудников компании. Фирма, соответственно, предоставила им бесплатные уроки, профессиональных тренеров и 50-процентную скидку на выходы на спортивных крейсерских яхтах.

Подготовка была поставлена на широкую ногу. Несколько человек даже получили сертификаты шкипера международного образца. Вершиной эйфории стало приобретение компанией собственной яхты.

«Обнаружив такой интерес к морскому делу, мы поняли, что это отличный инструмент мотивации. Мы даже сформировали собственную профессиональную команду, которая регулярно тренируется и недавно приняла участие в гонках»,– говорит заместитель генерального директора по работе с персоналом компании «Крок» Марина Козырицкая[[12]](#footnote-12).

Останавливаться на достигнутом там не собираются. Коллекцию видов спорта, взятых на вооружение компанией, может пополнить каждый сотрудник, инициировав новую программу. Главное – чтобы энтузиаст нашел среди коллег нескольких соратников, с которыми ему предстоит тренироваться.

Игра в кенги Несколько лет назад предприниматель Валерий Митякин побывал в Австралии. Отправляясь в страну кенгуру, он и не подозревал, что эта поездка изменит его жизнь. Однажды, воспользовавшись приглашением друзей, Митякин посетил фабрику по производству детских игровых площадок из специального резинового покрытия. Изучив эту продукцию, Валерий пришел в восторг. Материал, из которого изготавливались игровые площадки, был эластичным, крепким, красочным. После возвращения в Москву Митякин решил создать аналогичный бизнес. В 2001 году он открыл фабрику, где по австралийской технологии тоже производились площадки. А чтобы отдать дань стране, где его посетило вдохновение, поместил на логотип символ Австралии, кенгуру.

Через четыре года франчайзинговая сеть компании «Мастерфайбр» насчитывала уже 33 филиала в России, на Украине и в Прибалтике. И руководство всерьез задумалось о мотивации сотрудников. Сначала в компании ввели премии по результатам работы за год. Но такая отдаленная перспектива получения бонуса не произвела впечатления на работников. Тогда в «Мастерфайбре» ввели дополнительное еженедельное поощрение.

Теперь каждый четверг сотрудники распределяют особый премиальный фонд. Формируется он из корпоративной валюты «кенга», получившей такое название от символа компании. Каждый работник получает $10 в кенга-эквиваленте и отмечает лучшего с его точки зрения сотрудника, отправив свой взнос в его копилку (оставлять «призовые» себе нельзя). «Критерий – наибольший вклад в процветание фирмы»,– поясняет Валерий Митякин.

Внутрикорпоративную валюту можно обналичить. А можно обменять на абонемент в бассейн или отправиться на обучение за счет компании. А тому, кто получил больше всех кенг, выдается супертрофей, «золотая кенга». Набрав 50 золотых наград, каждый сотрудник может обменять их на поездку в Австралию, на духовную родину «Мастерфайбра»[[13]](#footnote-13).

Заключение

Таким образом, мы перечислили как распространенные, так и менее известные виды материального и нематериального стимулирования труда. Их существование возможно как отдельно, так и во взаимосвязи друг с другом. Действенность той или иной системы стимулирования труда определяется деятельностью предприятия, его внутренней структурой и особенностью деятельности. На одном предприятии одна форма является эффективно, на другом же она не приживается и не соответствует мотивам работников. Определение системы стимулирования труда для предприятия очень важный и сложный процесс. Поэтому для ее разработки и внедрения необходимы специализированные работники, такие как экономисты по труду или менеджеры по персоналу.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю., Беков Х.А.Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ДАНА,2002.
2. Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фактора.- М.: Экономика, 2003.
3. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала.//Человек и труд-2003.№10
4. Белкин В. Система в которой присутствует «кнут» и «пряник». О системе оценки и стимулирования труда «РОСТ».//Человек и труд.-2005.-№4
5. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации - М.: ИНФРА-М., 2002.
6. Волгин Н., Валь Е. Вилар: мотивационная основа эффективного труда. //Человек и труд-2000.№4
7. Гарайбех Ю., Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт.//Человек и труд-2003.-№12
8. Жуков Ю.Г. Слагаемые зарплаты лидера.// Справочник по управлению персоналом.- 2005.- №7
9. Морозов М. Зарплату- по труду, или как оценить работу специалиста.// Туризм.-2003- №4
10. Теплова Т.В. На высшем уровне: финансы и аналитика в основе системы оплаты труда руководителя.//Справочник по управлению персоналом.- 2005.- №7
11. Федин В. Особенности организации оплаты труда руководителей.// Социальная защита.- 2001- №2
12. Чугунова А. Большие оригиналы. // Секрет фирмы. – 2005. № 26 (113)

1. Белкин В. Система в которой присутствует «кнут» и «пряник». О системе оценки и стимулирования труда «РОСТ».//Человек и труд.- 2005.-№4, с.21 [↑](#footnote-ref-1)
2. Морозов М. Зарплату- по труду, или как оценить работу специалиста.// Туризм .-2003- №4, с.15 [↑](#footnote-ref-2)
3. . Жуков Ю.Г. Слагаемые зарплаты лидера.// Справочник по управлению персоналом.- 2005.- №7, с.23 [↑](#footnote-ref-3)
4. Волгин Н., Валь Е. Вилар: мотивационная основа эффективного труда. //Человек и труд-2000.№4, с.31 [↑](#footnote-ref-4)
5. Белкин В. Система в которой присутствует «кнут» и «пряник». О системе оценки и стимулирования труда «РОСТ».//Человек и труд.- 2005.-№4, с.25 [↑](#footnote-ref-5)
6. Гарайбех Ю., Ивлев А. Организация и стимулирование труда:зарубеж-ный опыт.//Человек и труд-2003.-№12, с.25 [↑](#footnote-ref-6)
7. Чугунова А. Большие оригиналы. // Секрет фирмы. – 2005. № 26 (113), с.19 [↑](#footnote-ref-7)
8. Чугунова А. Большие оригиналы. // Секрет фирмы. – 2005. № 26 (113), с.20 [↑](#footnote-ref-8)
9. Чугунова А. Большие оригиналы. // Секрет фирмы. – 2005. № 26 (113), с.22 [↑](#footnote-ref-9)
10. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации - М.: ИНФРА-М.,2002., с.35 [↑](#footnote-ref-10)
11. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации - М.: ИНФРА-М.,2002., с.35 [↑](#footnote-ref-11)
12. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации - М.: ИНФРА-М.,2002., с.35 [↑](#footnote-ref-12)
13. Чугунова А. Большие оригиналы. // Секрет фирмы. – 2005. № 26 (113), с.21 [↑](#footnote-ref-13)