**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc231186504)

[1. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ 5](#_Toc231186505)

[1.1 Система управления персоналом 5](#_Toc231186506)

[1.2 Функции управления 7](#_Toc231186507)

[1.3 Стимулирование и мотивирование 11](#_Toc231186508)

[2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 18](#_Toc231186509)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 22](#_Toc231186510)

[ЛИТЕРАТУРА 24](#_Toc231186511)

# ВВЕДЕНИЕ

Возникновение управления, связано с необходимостью, организовывать и координировать совместный труд людей, направленный на достижение поставленных целей, не зависимо от сферы, в которой этот труд осуществлялся: производственной, сельскохозяйственной, строительной, военной. Управления этим трудом реализовывалось в основном представителями власти – государственной, военной, религиозной.

Для России становление такой профессиональной деятельности как управление персоналом происходило и происходит в условиях коренных социально-экономических и социально-политических преобразований поэтому, формирование и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, человеческого потенциала, способного эффективно реализовать планы развития организации идёт своим извилистым путём. Потому потребность в новых методах кадровой работы довольно хорошо осознана.

Стало наконец очевидным, что для осуществления радикальных перемен в обществе, для решительных экономических преобразований необходима адекватная им система управления, которая смогла бы на базе рыночных отношений и новых морально-этических позиций обеспечить эффективность производства, удовлетворить потребности населения[[1]](#footnote-1).

Известная за рубежом формула работы любой уважающей себя фирмы:

- думаешь о прибыли – думай о конкуренции

- думаешь о конкуренции – думай о качестве

- думаешь о качестве – думай о людях, может и должна работать в России.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. Важно также отчётливо представлять, что мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов[[2]](#footnote-2).

Рассмотрение формирование у персонала организации (фирмы) стимулирующих труд факторов – будет целью данной работы. Задачами – рассмотреть систему управления персоналом, раскрыть функции управления, стимулирования и мотивирования.

# 1. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## **1.1 Система управления персоналом**

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Можно сказать, что понятие «управление персоналом» по смыслу близко к понятию «управление кадровыми ресурсами».

И в том и в другом случае объект управленческого воздействия – человек, разница только в специфическом подходе к работнику, к его рабочим и профессиональным навыкам как к ресурсу. В сущности, определяя систему управления персоналом, мы исходим из положения о том, что это процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния работников в трудовой деятельности организации, как открытой системы, ориентирующейся в целом на потребителя[[3]](#footnote-3).

Её источником развития выступает противоречие между целями работодателей и целями её работников. Оно проявляется в основном, в несоответствии требований к должностным обязанностям наемных работников со стороны работодателя и удовлетворённостью людей, в ней работающих; несоответствии уровня организации труда конкретным техническим и иным условиям производства и тому подобное.

Разрешение этих противоречий возможно, если возможно изменение сложившейся структуры, целей персонала и перехода системы управления персоналом в новое качество[[4]](#footnote-4).

Таким образом, развитие системы управления персоналом отражает целевую и функциональную характеристики управления персоналом. С точки зрения целевой характеристики, управление персоналом рассматривается как целенаправленная деятельность работников подразделений занятых в управления персоналом, её линейных и функциональных руководителей, которая также включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию управления персоналом, формирование и совершенствование системы управления человеческими ресурсами, выполнение процедур работы с людьми.

Управление персоналом начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп населения.

В том случае, когда цели, задачи, содержание управленческого процесса составляют целостную логическую цепочку, когда руководитель может выбрать наиболее рациональные, известные науке и практике, варианты и рассчитывать на достижение результатов, тогда можно говорить о чётких закономерностях управления. Умение понять эти закономерности, а также применять их на практике, можно назвать смыслом системы управления персоналом[[5]](#footnote-5).

Главное внутри организации (фирмы) – это работники, а за её пределами – потребители продукции или услуг. Необходимо повернуть сознание работников к потребителю как источнику дохода, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности, мерилом которой не может быть начальник. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку

**1.2 Функции управления**

Функции управления определяют деятельность, направленную на организацию выполнения мероприятий по управлению объектом (от латинского functio – исполнение). Понятие функции управления появилось еще в эпоху становления основ научного менеджмента. Французский учёный Анри Файоль (1841-1925), выделял следующие основные функции менеджмента: прогнозирование, администрирование, организация, координация (согласование) и контроль. При таком понимании управление не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия[[6]](#footnote-6).

Функциональная характеристика системы управления персоналом является инструментом достижения целей организации, обеспечивающих устойчивость её внутренней среды, либо привнесение в организацию новых производственных процессов, новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер функциональных и линейных отношений.

Сущность процесса развития системы управления персоналом выражается в овладении персоналом необходимыми знаниями, умениями и навыками, ориентирующими организацию на потребителя, и создающими базу для конкурентоспособности и устойчивости предприятия. Существенно и то, что логическая последовательность выполнения работ, определяемая функциональной структурой управленческого процесса, составляет сущность технологии управления.

Основная цель, содержание любой управленческой функции состоит из двух компонентов:

1. анализ состояния системы, контроль её основных параметров, количественное определения тех факторов, которые выводят систему из состояния равновесия, и причин их появления;
2. определение состава мероприятий, направленных на оптимизацию процесса управления.

Функции управления весьма многогранны: организация производства, планирование (прогнозирование, моделирование, программирование), координация, мотивация, контроль и учёт выполнения поставленных задач, маркетинг (рис.1)[[7]](#footnote-7).

Функции управления

планирование

мотивация

контроль

маркетинг

организация

Рис.1 Функции управления

Основу эффективного управления персоналом составляет нижеследующая совокупность принципов.

1. Гуманизм – означает, что управление персоналом должно основываться на нормах деловой этики.
2. Демократизм – все работники имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями. Это право они реализуют через общие собрания (конференции) трудового коллектива.
3. Дифференциация – поэтапное решение задачи с разбивкой: по блокам (оперативный, стратегический, инновационный); направлениям развития (техника, технология, качество); подразделениям (цеха основного производства, заводоуправление и т.д.); видам работ и тому подобное.
4. Единоначалие – означает, что производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один, уполномоченный на то руководитель.
5. Единство прав, обязанностей и ответственности.
6. Иерархия.
7. Исполнительская дисциплина – обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.
8. Комплексность – рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии.
9. Научность – необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой деятельности.
10. Обратная связь – между объектом и субъектом управления устанавливается механизм обратной связи, для чего используются: диспетчирование, учет, контроль.
11. Профессионализм – принцип предполагает компетентное руководство, а также компетентное выполнение принятых решений.
12. Регламентация – установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия. Основными документами, регламентирующими деятельность персонала предприятия, являются: законодательство о труде; учредительные документы; правила внутреннего распорядка; регламент внутрифирменного взаимодействия; положения; должностные инструкции.
13. Социально-экономическая адаптация – управляемая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений, в связи с чем она должна своевременно реагировать на эти изменения, активно приспосабливаясь к ним.
14. Эффективность социально-экономической адаптации системы во многом зависит от развития творческой инициативы, привлечения к управлению максимально возможного числа работников.
15. Субординация – принцип субординации предполагает разработку правил служебной дисциплины и установление на их основе системы служебного подчинения младших старшим.
16. Целеполагание – знание целей деятельности предприятия и соответствующих им: задач управления; приоритетных направлений развития; тенденций развития всех видов политики предприятия.
17. Эффективность – данный принцип предполагает расчёт, на основе обратной связи, экономической эффективности управления, поиск эффективных стилей руководства, адекватной мотивации деятельности, совершенствования организационной структуры, оптимизации процессов принятия решений[[8]](#footnote-8).

Управленческая деятельность во многом зависит от организационных мероприятий – самый мудрый приказ будет лишь фикцией, если не организовано его исполнение, а исполнителю не ясна его цель и он не подкреплён мотивацией. В основном задачу функционирования организации управления на любом уровне можно определить как обеспечение реализации действительного состояния в желаемое.

## **1.3 Стимулирование и мотивирование**

Аристотель ещё в своё время говорил: «Каждый человек всегда отдаёт наибольшее предпочтение тому достижению, результата которого является для него высшей целью». Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию уже имеющегося трудового потенциала[[9]](#footnote-9).

Мотивация, уже как стратегия преодоления кризиса труда, представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам его структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношение в семье, коллектив, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жёсткие внешние команды и внутренняя культура и так далее и тому подобное[[10]](#footnote-10).

Чтобы мотивировать работника надо знать основные его потребности, которые он стремиться удовлетворить в организации. Если работодатель или администрация не могут этого сделать, то есть удовлетворить потребности отдельно взятого человека, то ни какие административные меры не подтолкнут сотрудников к эффективной работе и преданности организации. Интересы работников надо учитывать всегда – игнорировать категорически запрещается. Мотивация начинается с потребности.

Потребность – есть состояние организма, выражающее объективную нужду, дополнение, которое лежит вне него.

Потребности делятся: на первичные – физиологические, биологические, врождённые. К врождённым относятся: голод, жажда, дыхание, сон, продолжение рода, материнский инстинкт, избегание боли; на вторичные – стремление к успеху, признанию, власти, статусу, безопасности – считаются приобретёнными.

Наличие потребностей у человека является необходимой предпосылкой его деятельности и, в конечном счёте, его поведения и его действий. На стимулирование престижности труда, инициативы, творческой активности, направлены такие системы стимулирования, как участие в прибылях, система бонусов, участие в акционерном капитале, оплата транспортных расходов или прикрепление транспортных средств к руководящим работникам, программы медицинского обслуживания, обучения, различного рода страхования, льготы и компенсации, не связанные формально с результатами труда, системы получения льготного кредита[[11]](#footnote-11).

Деятельность человека не подчиняется одному мотиву – она многомотивационная, то есть подчиняется нескольким мотивам. Мотивы побуждают к достижению. Поэтому мотивационный цикл (всё действие от начала до конца) или мотивация деятельности человека, представляет из себя весьма сложный процесс: от возникновения потребности → появления образа → действие к достижению цели → удовлетворение потребности (рис.2)[[12]](#footnote-12).

побуждение

мотив

поведение действие

потребность

цель вознаграждение

Рис.2 Мотивационный цикл

Мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создаёт побуждение активизирующее поведение направленное на достижение цели или вознаграждение, удовлетворяющие возникшую потребность.

Мотивы деятельности – это осознанные побуждения человека, которые определяют содержание целей и, самое главное, характер действий по достижению. Направленность личности характеризуется целями и обуславливается потребностями человека. Потребности могут быть материальными (предметы, пища, одежда, деньги) и духовными (чтение книг, спектакли, общение, изучение другой культуры, религии)[[13]](#footnote-13).

Очень важно, чтобы направленность руководителя (начиная с нижнего, среднего, верхнего звена) опиралась на глубокую нравственность и порядочность.

Теории мотивации появились 30-40 лет назад, всего их насчитывается около 20. Рассмотрим наиболее известные теории, которые чаще всего употребляются на практике.

1. Абрахам Маслоу – родился в 1908 году в Нью-Йорке. Представитель школы Гуманистической Психологии. Интересно то, что теория его получила применение на практике лишь через 20 лет после её появления. А. Маслоу представил потребности личности в виде иерархической модели. В иерархии потребности он выделил пять уровней. На самом нижнем уровне находятся физиологические потребности.

Потребности высшего уровня становятся актуальными только тогда, когда удовлетворены потребности предыдущего более низкого уровня. Если удовлетворены потребности низших уровней (физиологического, безопасности), то для мотивации сотрудника к труду надо активизировать следующий, более высокий, уровень потребностей (рис.3).

Физиологические потребности. Удовлетворение этих потребностей необходимо для выживания человека как биологического вида. Сюда относятся: еда, свет, воздух, одежда, продолжение рода.

Потребность в безопасности: отсутствие беспокойства, защищённость, зарплата, жильё, соцстрахование, пенсия.

Социальные потребности: потребность в любви, стремление к дружбе, принадлежность к коллективу.

Потребность в признании и уважении: здесь очень важно впечатление, производимое на окружающих.

Самоактуализация, потребность в самовыражении: реализация потенциала, творческих и природных способностей, постоянное обновление знаний и, как высшая форма, творчество в труде.

VI

V

III

II

I

Рис. 3 Потребности личности по А. Маслоу

1. Херцберг – выработал и опубликовал свою концепцию в конце 60-х годов XX-го века. Согласно теории отношение к работе определяется двумя группами факторов. Первая – гигиенические факторы, вторая – мотиваторы.

К гигиеническим относятся факторы поддержки: политика компании, стиль способы управления, непосредственный начальник, зарплата, условия труда, межличностные отношения, условия работы, контроль за работой. Эти факторы могут вызывать у сотрудника чувство неудовлетворённости. И они не являются – как считал Херцеберг – мотивирующими факторами. А вот если удовлетворить эти мотивы, то это и будет предпосылкой для создания мотивации к высокопроизводительному труду.

К мотиваторам относятся потребности более высокого порядка, сюда входят: производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность, возможность карьерного роста.

Если удовлетворить эти высокие потребности – вот тогда человек повышает уровень мастерства, количество и качество работы. Задача менеджмента устранение раздражителей (гигиенических факторов) и использование мотиваторов (удовлетворение высших).

1. Теория Адамса опубликована в 1963 году, называется – «Теория справедливости, равенства».

Адамс считал, что люди хотят, чтобы к ним относились справедливо. Он определял справедливость, как веру человека в то, что по сравнению с другими людьми – с ним поступят честно. Поскольку, по высказыванию Платона (на которое опирался Адамс) – несправедливость вызывает раздоры, ненависть, междоусобицы, а справедливость – единодушие и дружбу.

Адамс основным источником трудовой мотивации считал беспристрастность или справедливость, которую сотрудник ожидал встретить в трудовом коллективе. Он говорил: «Если вознаграждение, которое получает сотрудник, его вкладу в выполнение работы оказывается не равным, то этот признак несправедливости является источником психологического напряжения». В соответствии с этой теории адекватность вознаграждения оценивается по соотношению входа (масштаб задания) и выхода (выполнение задания): сколько вложил – столько получи.

1. Классическая теория научного менеджмента.

Представители её Ф. Тейлор, Ф. Гилберт и Г. Грант. Основная идея этой теории – сотрудники компании в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Финансовое стимулирование – единственная основа высоких производственных показателей.

1. Теория X,Y. Авторы Дуглас, Мак-Грегор.

Основная мысль теории в том, что некоторые сотрудники не любят работать от рождения. Поэтому они могут работать только под постоянным наблюдением, только под принуждением (позиция теории Х). Позиция теории Y, в противовес предыдущей говорит: другие сотрудники сами мотивируют себя в потребности трудиться и находят внутренне удовлетворение в труде, но если созданы необходимые условия[[14]](#footnote-14).

# 2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Порядок применения различных видов морального и определения размеров материального стимулирования в современных бюджетных и коммерческих организациях, может быть следующим:

1. Право инициативы по применению мер материального и морального стимулирования предоставляется как администрации – в лице руководителя предприятия и руководителей подразделений – так и органу трудового коллектива, если таковой имеется (профсоюз).
2. Моральное стимулирование работников бюджетных организаций и коммерческих в целом не имеет большой разницы, поэтому вполне приемлемы следующие виды поощрений: размещение фотографий сотрудников-передовиков в подразделениях и главных офисах, проведение общих собраний с вручением подарков, премий и грамот, личная благодарность при встрече, помощь в решении бытовых проблем сотрудников, корпоративные мероприятия.
3. Руководитель должен всегда на любом совещании интересоваться успехами и неудачами своих работников, независимо от их статуса в организации. Применение мер материального и морального стимулирования оформляется приказом директора.
4. Психологически одобрение, похвала, благодарность со стороны руководства предприятия, любым сотрудником воспринимается как поддержка его усилий в работе и вызывает желание не останавливаться на достигнутых показателях.
5. Возможность карьерного роста, способствует заинтересованности работника в своём труде и высокой его эффективности.
6. Внимание руководства организации к нуждам своих работников, побуждает их с большей ответственностью относиться к своим обязанностям.
7. В целях материального стимулирования работников в бюджетной организации применяются следующие виды материального стимулирования: надбавки, доплаты, премии. То же самое следует сделать и в коммерческом предприятии, учитывая его прибыль.
8. Надбавки устанавливаются за высокую результативность работы, успешное выполнение наиболее сложных работ, высокое качество работы, напряжённость, интенсивность труда и другие качественные показатели труда конкретного работника.
9. Доплаты устанавливаются за дополнительную работу, непосредственно не входящую в круг должностных обязанностей работника.
10. Премии – дополнительная часть заработной платы, выплачиваемая за достижение планируемых результатов труда предприятия (фирмы) в целом или его структурным подразделением. Также имеет смысл применять индивидуальное премирование, отмечающее особую роль отдельных работников, достигших высоких количественных и качественных результатов и коллективное премирование, направленное на мотивацию работников. Премирование производится по результатам работы за определённый период.
11. Индивидуальное премирование за достижение определённых результатов для всех работников должно осуществляться приказом (что важно). Размер премии определяется в индивидуальном порядке и может исчисляться в процентах от должностного оклада или в абсолютных величинах от размера полученной фирмой прибыли.
12. Работнику организации (фирмы) может быть выплачена материальная помощь с целью обеспечения социальных гарантий, что так же может являться компенсационной выплатой в чрезвычайных ситуациях.
13. Надбавка является постоянной дополнительной денежной выплатой к должностному окладу в бюджетных организациях. Надбавка устанавливается в определённом процентном соотношении к ставке по разряду ТКС (единый тарифно-квалификационный справочник).
14. Доплаты компенсационного характера за условия труда, отклоняющиеся от нормальных устанавливаются в размерах, предусмотренных законодательством – опять же для бюджетников, поскольку в коммерческих организациях на этом как раз таки экономят.
15. Выполнение работниками дополнительных видов работ, не входящих в круг их прямых обязанностей, осуществляется за дополнительную плату. Доплата устанавливается в определённом процентном соотношении к ставке по разряду ТКС (тарифно-квалификационный справочник).
16. Доплата за совмещение профессий (должностей) или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника устанавливается приказом директора в пределах фонда оплаты труда по вакантной должности. Размер доплаты определяется по согласованию сторон и фиксируется в приказе. В коммерческих организациях подобное положение подразумевает то, что изначально работающие там люди берут на себя по нескольку видов должностей, например, секретарь: она же табельная, она же нормировщик, она же кладовщик.
17. Конкретный размер надбавки, доплаты работнику определяется директором по письменной рекомендации заместителя директора или руководителя структурного подразделения и фиксируется в приказе с указание срока установления доплаты или надбавки. Надбавка работнику может быть установлена в трудовом договоре на весь срок его действия, а также приказом директора на определённый срок. В коммерческих организациях, где нет замов, подобным образом может работать сам руководитель.
18. Надбавка работнику может быть установлена в трудовом договоре на весь срок его действия, а также приказом директора на определённый срок.
19. Надбавка, премия руководителю бюджетной организации устанавливается приказом вышестоящего руководства. В коммерческой организации руководитель сам волен устанавливать себе любые премии и надбавки, руководствуясь лишь интересами дела и своими этическими нормами.
20. В бюджетной организации лица, не проработавшие полный расчётный период, по согласованию с профсоюзным комитетом могут быть премированы с учётом их трудового вклада и фактически проработанного времени. В коммерческой организации всё зависит от инициативы и работоспособности самого работника, который может быть поощрён, вне зависимости от стажа работы.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование и мотивация, являясь методами управления трудом, противоположны по направленности. Первое призвано стабилизировать достигнутое или уже существующее положение; второе – как раз таки меняет ситуацию в заданном направлении. Но при этом они взаимно дополняют друг друга. Потому, что мы не сможем перейти на новый уровень развития организации, либо выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает её. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратиться в самоцель, не принесёт желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека. Управление коллективом будет наиболее эффективным, если ожидания, надежды его членов будут осуществляться, и они не будут разочарованы результатами своей работы[[15]](#footnote-15).

Опытный руководитель всегда бывает и тонким психологом, он прекрасно разбирается в истинных мотивах и потребностях своих столь разных сотрудников. Одни действительно увлечены своей работой, стараются выполнять свои функции добросовестно, оптимально. Другие ждут от своего труда в основном лишь хорошего вознаграждения и относятся к своим служебным обязанностям с равнодушием. Есть также категория обеспеченных людей, которые просто надеются вырваться из рутины домашних, однообразных дел, войти и новый круг интересных знакомых, получить новые впечатления.

Чаще всего в коллективе формируются небольшие группы с однородным отношением к работе и близким по мотивации поведением. Абсолютного удовлетворения потребностей каждого члена коллектива достичь практически невозможно, однако управляющий обязан уделять мотивации своих сотрудников постоянное и должное внимание.

Традиционно в России мотивация деятельности изучалась как средство повышения производительности труда – от Стаханова 30-х до бригадного подряда 80-х. Во всём мире для цивилизованного общества давно выдвинут новый постулат – работа должна быть организована так, чтобы она приносила человеку радость и удовлетворение. Будем надеяться, что вследствие реализации этого постулата будет достигнута высокая производительность труда, эффективность деятельности и рост доходов предприятий в нашей стране.

В целом наше исследовании показало, что искусство руководить и конкретно руководителя особенно наглядно проявляется в умении стимулировать участие работников в деятельности организации (фирмы), принятии управленческих решений, что в итоге может увеличить интеллектуальный потенциал организации, её сплочённость и удовлетворить глубокую потребность личности в самовыражении и в признании результатов своего труда, что, несомненно, скажется на рейтинге и прибылях самой организации.

1. http://www.cfin.ru/press/management/2001-2/kozicheva.shtml Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2001. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/ под.ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 512с. 328-380с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп./ В.И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528с. [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-3/05.shtml. Миграбян А. В погоне за мотивацией, журнал "Управление компанией", №3, 2004 [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-3/6.shtml. Денисова Ариадна. Материальное стимулирование управленческих проектных команд, журнал Управление компанией №3, 2005 [↑](#footnote-ref-5)
6. Травин, Виктор Валентинович. Мотивационный менеджмент: учебно-практическое пособие/ В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва: Дело, 2007. – 127с. – теории мотивации [↑](#footnote-ref-6)
7. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп./ В.И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник/ И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, - 501с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп./ В.И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/ под.ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 512с. 328-380с. [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-3/05.shtml Миграбян А. В погоне за мотивацией, журнал «Управление компанией» №3, 2004 [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=627 Евгений Добролюбов. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.ibl.ru/konf/041208/65.html Институт бизнеса и права. ВЕЛИЧКО Е.А. Мотивация и стимулирование персонала промышленного предприятия. [↑](#footnote-ref-13)
14. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов/ Д.Д. Вачугов, Н.А. Берёзкина, Н.А. Кислякова. – М.: Высшая школа, 2001. – 367с., 244-251с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/ под.ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 512с. 328-380с. [↑](#footnote-ref-15)