

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. заведующий кафедрой

_____ И.Р. Руйга

«__» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

**Разработка и управление проектом совершенствования процесса
мотивации и стимулирования персонала
(на примере ФЯО ФГУП «ГХК»)**

Руководитель _____ канд. ист. наук, доцент И.А. Цветочкина

Выпускник _____ Е.Н. Ковалева

Нормоконтролер _____ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Тенденции и перспективы развития атомной отрасли России	7
1.1 Оценка потенциальных возможностей развития атомной отрасли России.....	7
1.2 Анализ научных теорий мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.....	11
1.3 Опыт российских и зарубежных предприятий по формированию системы мотивации	27
2 Анализ деятельности ФЯО ФГУП «ГХК» и реализации проектного менеджмента.....	35
...	
2.1 Анализ основных направлений деятельности ФЯО ФГУП «ГХК».....	35
2.2 Анализ системы управления персоналом ФЯО ФГУП «ГХК».....	39
2.3 Исследование процесса мотивации персонала ФЯО ФГУП «ГХК».....	57
3 Социально-экономическая оценка проекта совершенствования процесса мотивации и стимулирования персонала и разработка рекомендаций и мероприятий по его реализации ФЯО ФГУП «ГХК».....	68
3.1 Разработка проекта по формированию концепции мотивации	68
3.2 Социально-экономическая эффективность формирования концепции мотивации	74
3.3 Планирование проекта.....	93
Заключение.....	105
Список использованных источников.....	109
Приложение А Анкета для экспертной оценки действующей системы стимулирования на ФЯО ФГУП «ГХК».....	122
Приложение Б Сетевой график проекта	123

ВВЕДЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

На каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д.

Управление персоналом включает в себя обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива; кадровую политику; обучение; информирование; мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации,

без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Актуальность раскрываемой темы обоснована тем, что мотивация и стимулирование персонала предприятия является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства в целом. Инвестирование в персонал играет не меньшую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Решающим фактором является мотивация труда.

Мотивация труда это процесс формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей или целей хозяйствующего субъекта.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и управление проектом совершенствования процесса мотивации и стимулирования персонала (на примере ФЯО ФГУП ГХК).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие ***задачи:***

- 1) рассмотреть основные теории мотивации трудовой деятельности;
- 2) провести анализ системы мотивации и стимулирования персонала на ФЯО ФГУП «ГХК»;
- 3) разработать проект совершенствования системы мотивации и стимулирования труда на примере ФЯО ФГУП «ГХК» для повышения мотивационной активности работников предприятия.

Объект исследования – персонал ФЯО ФГУП «ГХК».

Предмет исследования - мотивация и стимулирование персонала предприятия.

Методы исследования: анализ документов, анализ нормативных актов, наблюдение, опрос.

Гипотеза исследования: существующая на предприятии система мотивации и стимулирования персонала недостаточно эффективна. Разработанный проект позволит усилить мотивацию сотрудников ФЯО ФГУП «ГХК» и повысить производительность труда.

Структура ВКР: Исходя из поставленной цели и задач исследования, дипломная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, определяются цели и задачи исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические вопросы мотивации и стимулирования труда работников.

Во второй главе дается общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности ФЯО ФГУП «ГХК», проводится анализ использования трудовых ресурсов предприятия и дается оценка существующей системы управления персоналом и системы мотивации труда.

В третьей главе разработан проект совершенствования существующей на предприятии системы мотивации и стимулирования персонала, определяется его роль и социальная значимость. В заключении подводятся итоги проделанной работы и дается оценка достижения поставленной цели ВКР.

При выполнении ВКР использовались законодательные документы, монографии российских и зарубежных авторов, учебники, учебные пособия, а также бухгалтерская отчетность и другие документы ФЯО ФГУП «ГХК».

1 Тенденции и перспективы развития атомной отрасли России

1.1 Оценка потенциальных возможностей развития атомной отрасли в России

Атомная промышленность представляет собой мощнейший комплекс предприятий и организаций, деятельность которых основана на использовании самых современных достижений. Ключевым элементом всей системы является атомная энергетика, которая используется во многих отраслях экономики. Предприятия атомной промышленности России представляют собой уникальную концентрацию крупных научных, конструкторских и проектных центров, которые играют важную роль в экономике регионов и страны в целом.

Исследование тенденций развития атомной отрасли, как в мировом разрезе, так и с учетом национальных различий, предопределяет необходимость рассмотрения этапов ее формирования, теоретического обоснования ее развития и прочих присущих атомной энергетике характеристик. Формирование концепций становления атомной отрасли в отдельных странах мира обусловлено их социально-экономическими потребностями в определенный период времени и проводимой государственной политикой. Однако, после того, как мировым сообществом было поставлено условие нераспространения ядерного оружия, во многих странах, в том числе и России, объекты атомной отрасли создаются и используются исключительно в целях энергообеспечения.

Атомную отрасль с ее продукцией – атомной энергией – относят к первичным традиционным не возобновляемым (исчерпаемым) видам энергии. Обобщающей характеристикой энергии во всех областях знаний, исходя из приведенного теоретического анализа, является то, что она выступает основным (ключевым) фактором какого-либо процесса. Это подчеркивает абсолютную значимость и важность исследования энергии, в том числе атомной.

Атомная промышленность, включает предприятия по добыче и переработке уранового сырья, обогащению урана, предприятия по изготовлению тепловыделяющих элементов (ТВЭЛов), атомные электростанции (АЭС), радиохимические заводы по регенерации отработанного топлива, предприятия по переработке и хранению радиоактивных отходов [22, с.18].

В российской научной литературе под атомным энергопромышленным комплексом понимается совокупность организаций, осуществляющих свою деятельность в горнодобывающей области, производстве ядерного топлива для атомных электростанций, переработке отработанного ядерного топлива и радиоактивных отходов, в атомном энергетическом машиностроении, строительстве АЭС, производстве электрической и тепловой энергии на АЭС. Сюда обычно включаются также и инжиниринговые компании, научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации, осуществляющие деятельность в области использования атомной энергии [16, с.25].

Важнейшим условием устойчивого экономического роста является надёжное обеспечение экономики страны энергоресурсами. От энергетики, а именно от располагаемых энергоресурсов, в значительной степени зависит уровень развития экономики, определяемый размером ВВП на душу населения. В таблице 1 представлены данные об энергообеспеченности разных стран.

Таблица 1 - Энергообеспеченность отдельных стран мира по состоянию на 2016г.

Страна	ВВП на душу населения, долл. США	Коэффициент энергообеспеченности	Количество атомных реакторов
США	48 100	0,74	104
Франция	35 000	0,5	58
Япония	34 000	0,2	51
Россия	16 700	1,6	32
Китай	7 550	0,3	15
Индия	3 300	0,3	20

По данным таблицы 1 только Россия имеет самый большой уровень энергообеспеченности среди совокупности приведенных стран, но при этом у нее достаточно низкий размер ВВП на душу населения (по сравнению с США, Францией и Японией). Это характеризует неэффективное использование своих ресурсных возможностей, а также высокую стоимость экспорта ресурсов. Возможно, что развитие атомной отрасли, в том числе и увеличение количества атомных реакторов, не только способствует большему укреплению собственной энергетической безопасности, но и уровню развития национальной экономики. Лидером по уровню развития экономики и количеству атомных реакторов являются США. Однако у них существует определенная угроза энергетической безопасности, поскольку даже при сильно развитой атомной отрасли, значительную часть потребностей в энергоресурсах приходится удовлетворять за счет импорта. Страны, в которых сравнительно низкое значение коэффициента энергообеспеченности, имеют большую зависимость от импорта энергоресурсов. Поэтому в таких странах целесообразно увеличивать мощность атомной генерации для удовлетворения потребности в электроэнергии.

Таким образом, в современной мировой экономике актуальными являются проблемы энергообеспечения и энергетической безопасности. Это обусловлено тем, что истощаются запасы традиционных органических энергоносителей, в условиях непропорционального роста спроса на них, поэтому происходит обострение противоречий между странами-экспортерами и странами-импортерами разнообразных энергетических ресурсов. Также весомыми факторами является ужесточение экологических требований, и необходимость снижения эксплуатационных расходов. Следовательно, при таких условиях неприемлемым является сохранение такой структуры энергопроизводства, которая существует сегодня.

Следует подчеркнуть приоритетное значение экономической эффективности атомной промышленности, поскольку решение вопроса эффективного энергообеспечения обуславливает энергобезопасность

национальных экономик даже с учетом роста стоимости энергогенерации и требований к энергопроизводству от экологических органов. Ни одна международная организация не владеет точной статистикой занятости в атомной отрасли. По данным за 2016 г. на всех действующих в мире АЭС, было занято более 260 тыс. чел., а общее количество людей, прямо или косвенно связанных с атомной отраслью, составило свыше 1 млн. [14, с.33]. Трудности с подбором и обучением персонала становятся фактором, препятствующим становлению и развитию атомной отрасли в энергоиндустрии многих заинтересованных в этом государств.

В качестве основных конкурентных преимуществ мировые компании выдвигают совершенствование инновационных технологий, внедрение более безопасных и экономичных производств, позволяющих существенно повысить уровень защиты и снизить затраты на производство единицы продукции. Также для развития своих рыночных преимуществ ведущие поставщики сосредотачивают направленные усилия на более масштабное расширение своего положения на таких привлекательных перспективных рынках сбыта как Китай, Индия, Южная Корея, Латинская Америка, Ближний Восток и Африка.

К макроэкономическим факторам относится произошедший финансово-экономический кризис, приведший к снижению темпов развития мировой атомной энергетики, что также отразилось и на деятельности российского ядерного энергопромышленного комплекса.

В целом, необходимо отметить, что мировая атомная отрасль на современном этапе характеризуется различными показателями как с позиций строительства объектов отрасли, так и в плане производства и потребления атомной энергетики.

1.2 Анализ научных теорий мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

Теории мотивации делятся на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Это теория потребностей Маслоу, теория потребностей Мак-Клеланда и теория потребностей Герцберга.

Процессуальные теории мотивации более поздние, они основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К этой группе теории относятся: теория ожиданий, теория справедливости и теория Портера-Лоулера.

Мотивация – это использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется мотивами, т. е. внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, внешней обстановки, ситуаций и условий. Мотивы определяются потребностями человека, осознанием степени и возможности их удовлетворения. Но, кроме этого, человеку присущи еще интересы, которые отражают его стремление к изменению структуры своих потребностей по видам. Реализация интересов сопровождает любую деятельность человека. На этом и строится стимулирование.

На рисунке 1 представлена схема методов мотивации трудовой деятельности.



Рисунок 1 - Методы мотивации трудовой деятельности

В таблице 2 представлены типы мотивации в зависимости от типа личности.

Таблица 2 – Типы мотивации в зависимости от типа личности

Тип мотивации	Краткая характеристика
Избегательный (люмпенизированный)	<p>Все равно какую работу выполнять, нет предпочтений.</p> <p>Согласен на низкую заработную плату, лишь бы другие не получали больше него.</p> <p>Не стремится повысить квалификацию.</p> <p>Низкая активность. Низкая ответственность, стремление переложить ее на других и т. п.</p>

Окончание таблицы 2

Тип мотивации	Краткая характеристика
Инструментальный	Интересует цена труда, а не содержание. Важна способность обеспечить собственную жизнь самостоятельно. Важна обоснованность цены труда, не нуждается в поощрениях.
Профессиональный	Интересует содержание работы. Интересуют трудные задания. Считает важным свободу оперативной деятельности. Важно профессиональное признание.
Патриотический	Важно общественное признание участия в успехе. Необходима идея, которая будет им двигать.
Хозяйский	Добровольно принимает на себя ответственность. Характерно стремление к оперативной свободе. Не терпит контроль.

Мотивация – это не только использование в управлении мотивов, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда. Это зависит от совокупности потребностей индивида, которые в свою очередь стимулируют развитие производства.

Механизм мотивации труда работников, их трудовой активности предполагает взаимодействие внутренних и внешних побудителей к действию. Потребность становится внутренним побудителем определенного типа трудового поведения в том случае, если она осознается работником в качестве интереса, т.е. предметно отражает потребность как стремление конкретным способом ее удовлетворить.

Таким образом, стимулирование – побуждение работника к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное).

Трудовой кодекс РФ дает определение стимула – это дополнительное к тарифной оплате труда вознаграждение работников за работу, не оговоренную трудовыми обязанностями (нормами труда).

Стимулирование труда – установление конкретных форм, размеров, условий получения вознаграждения с целью формирования определенного трудового поведения работника и начисления ему определенной суммы

денежных средств при условии достижения целевых установок, поставленных работодателем.

В процессе мотивации персонала состав потребностей человека не меняется, но их структура и взаимодействия зависят от управления и влияют на его эффективность.

Поэтому менеджер должен думать на какие мотивы опираться, но и какие мотивы развивать, учитывая конкретные обстоятельства и условия развития, учитывая цели управления и оценивая последствия различных вариантов мотивирования.

Мотивация труда - это состояние предрасположенности или готовности, склонности действовать (поступать) определенным образом. Мотивация трудовой

Мотивирование – создание у работников внутреннего побуждения к труду (заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее).

Мотивация по основным группам потребностей:

- материальная (зависит от уровня доходов);
- трудовая (зависит от содержания работы и условий труда);
- статусная (связана со стремлением работника занять более высокий статус или позицию).

По способам мотивация делится на:

- нормативную (связанную с психологическим воздействием, убеждением или внушением);
- принудительную (основанную на угрозе и власти);
- стимулирующую (вызвана внешним побуждением к действию).

По источникам возникновения мотивация может быть:

- внутренняя (проявляется у работника и формирует мотивы);
- внешние (включает способы воздействия на человека).

По направленности на достижение цели выделяют мотивацию:

– положительную (вознаграждения, поощрения, повышение в должности и др.);

– отрицательную (штрафы, выговоры, понижение в должности и др.).

Рассмотрим принципы мотивирующей организации труда.

Каждый человек стремится знать, по каким критериям и как оценивается качество его труда. Такая информация более значима для сотрудника, нежели для его руководителя.

Лучший контроль – это самоконтроль, особенно для тех рабочих мест, которые считаются непривлекательными.

Большинство людей в процессе работы стремится приобрести дополнительные знания. Поэтому завышенные требования к работнику дают ему шанс дальнейшего развития. Это принимается гораздо лучше, чем заниженное.

Обратим внимание на парадоксы мотивации труда.

Между мотивацией труда и его конечным результатом нет однозначной зависимости. Иногда высокомотивированный на работу человек дает результаты значительно хуже чем слабо мотивированный. Возникает проблема: за что мотивировать работника: за усилия (Японская модель) или за результат (Скандинавская модель)? Если за усилия, то может пострадать мотивация результативных работников. Если за результат, то можно недомотивировать усилия старающихся работников.

По мере удовлетворения потребностей персонала растет их качественный уровень (действует закон возвышения потребностей), но также растет и неудовлетворенность этим уровнем.

С позиции мотивации хуже всего, если персонал не получает ни положительного, ни отрицательного подкрепления. Безразличие руководства болезненно воспринимается работниками. Они, как правило, привлекают к себе внимание ошибками.

Система материального стимулирования работников за индивидуальные результаты деятельности, должна быть направлена на достижение высоких

производственно-экономических показателей работы, производственной, научной и творческой активности работников, выполнение особо важных работ, заинтересованности в экономии всех видов ресурсов, безаварийности и надлежащего уровня качества работы. Материальное поощрение - путем разового индивидуального премирования отдельных работников за месяц, в котором были достигнуты высокие результаты производственной и управленческой деятельности, выполнены работы повышенной сложности, экономической эффективности, важные для предприятия. Премирование персонала должно осуществляться из фонда премирования за особые достижения. Суммы начисленных премий должны включаться в фонд заработной платы и относиться на расходы. Начисление премий работникам за особые достижения должны производиться в абсолютной величине (денежная сумма в рублях). На сумму премии за особые достижения начисляется районный коэффициент и процентная надбавка за стаж непрерывной работы в южных районах Красноярского края.

Порядок формирования и направления расходования фонда премирования за особые достижения. Ежегодно при планировании бюджета расходов на персонал в общем фонде заработной платы предприятия формируется фонд, предназначенный для премирования за особые достижения. Исходя из суммы фонда премирования определяется процент средств для текущего премирования за особые достижения в общей сумме базовой заработной платы (суммы окладов по грейдам с учетом внутригрейдовых зон и ИСН). Премирование отличившихся работников осуществляется в пределах установленного фонда премирования за особые достижения. Общий плановый фонд премирования за особые достижения подразделяется на два направления: фонд премирования за выполнение особо важных работ - в размере 25% от общего планового фонда премирования и фонд премирования за достижение индивидуальных значительных результатов - в размере 75% от общего планового фонда премирования.

Размер годовой премии зависит от степени выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ) результатов года.

Расчет целевого размера премии по итогам года представлен на рисунке 2.

$$\boxed{\text{Целевой размер премии по итогам деятельности за год}} = \boxed{\text{Целевой \% / базовый \% премии в соответствии с грейдом (уровнем) должности / профессии}} \times \boxed{\text{Оклад / тариф за год}}$$

Рисунок 2 - Расчет целевого размера премии по итогам года

Премия по КПЭ рассчитывается исходя из оклада работника без учета любых видов надбавок, в том числе интегрированной стимулирующей надбавки (ИСН).

В случае если у работника в течение года был изменен оклад, премия рассчитывается пропорционально отработанному времени для каждого размера оклада.

В случае изменений условий оплаты труда (должностного оклада и/или целевого размера премии) в течение календарного года расчет суммы премии работнику производится отдельно по периодам действия условий оплаты труда:

- период 1 - начиная с 01 января отчетного года (или с момента приема на должность) и до момента изменения условий оплаты труда;
- период 2 и следующие периоды (при необходимости) – после момента изменения условий оплаты труда до следующего изменения или до 31 декабря отчетного года.

Расчет премии по итогам деятельности за год на основе КПЭ для работников с утвержденными индивидуальными картами КПЭ представлен на рисунке 3.

$$\boxed{\text{Годовая премия}} = \boxed{\text{Целевой размер премии по итогам деятельности за год}} \times \boxed{\text{Коэффициент выплат по утвержденным итогам карты}}$$



Рисунок 3 - Расчет премии по итогам деятельности за год на основе КПЭ

Расчет премии по итогам деятельности за год для работников без индивидуальной карты КПЭ представлен на рисунке 4.

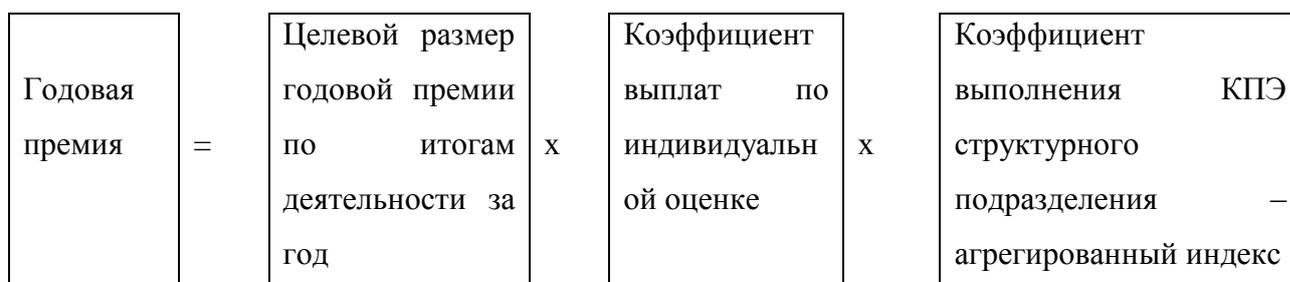


Рисунок 4 – Расчет премии за год для работников без индивидуальной карты КПЭ

Определение коэффициентов выплат (коэффициентов результативности) для расчета итоговой суммы премии:

- работникам, для которых утверждена индивидуальная карта КПЭ, подсчет итогов по карте КПЭ производится на основе вышеуказанной процедуры;

- работникам без индивидуальных карт КПЭ руководителем структурного подразделения общества производится оценка индивидуальной результативности по итогам года. При этом оценка результативности свыше 100% (коэффициента 1) может быть установлена не более 15% численности подразделения;

- в небольших структурных подразделениях Общества для работников без индивидуальных карт возможно также применение алгоритма распределения премиального пула, на основе подведения результатов индивидуальной эффективности.

Алгоритм расчета итогового коэффициента выполнения КПЭ.

Расчет итогового коэффициента выполнения КПЭ состоит из следующих шагов:

- 1) расчет коэффициента выполнения КПЭ;
- 2) расчет взвешенного коэффициента выполнения КПЭ;
- 3) расчет итогового коэффициента выполнения КПЭ;
- 4) расчет итогового коэффициента выполнения КПЭ с учетом корректирующего коэффициента.

Промежуточные значения при расчетах не округляются. Итоговый коэффициент выполнения КПЭ и итоговый коэффициент выполнения КПЭ с учетом корректирующего коэффициента округляются до 4-х знаков после запятой.

Коэффициент выполнения КПЭ определяется в зависимости от типа КПЭ.

Для дискретных КПЭ коэффициент выполнения может принимать 4 значения:

- 1) в случае если КПЭ не выполнен, коэффициент выполнения КПЭ равен 0;
- 2) в случае если КПЭ выполнен на нижнем уровне, коэффициент выполнения КПЭ равен 0,7;
- 3) в случае если КПЭ выполнен на целевом уровне, коэффициент выполнения КПЭ равен 1;
- 4) в случае если КПЭ выполнен на верхнем уровне, коэффициент выполнения КПЭ равен 1,2.

Для непрерывных КПЭ коэффициент выполнения может принимать промежуточные значения в диапазоне между 0,7 и 1,2 и рассчитывается следующим образом:

- 1) в случае если КПЭ не выполнен, коэффициент выполнения КПЭ равен 0;
- 2) в случае если КПЭ выполнен на нижнем уровне, коэффициент выполнения КПЭ равен 0,7;

3) в случае если фактическое значение КПЭ находится в промежутке между нижним уровнем выполнения и целевым значением, коэффициент выполнения КПЭ рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент выполнения КПЭ} = 1 - \frac{3(\text{ц}) - 3(\text{ф})}{3(\text{ц}) - 3(\text{н})} * 0,3 \quad (1)$$

Где $3(\text{ц})$ – целевое значение КПЭ (установлено в карте КПЭ);

$3(\text{ф})$ – фактическое значение КПЭ;

$3(\text{н})$ – нижний уровень выполнения КПЭ (установлено в карте КПЭ).

4) в случае если КПЭ выполнен на целевом уровне, коэффициент выполнения КПЭ равен 1;

5) в случае если фактическое значение КПЭ находится в промежутке между целевым значением и верхним уровнем, коэффициент выполнения КПЭ рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент выполнения КПЭ} = 1,2 - \frac{3(\text{в}) - 3(\text{ф})}{3(\text{в}) - 3(\text{ц})} * 0,2 \quad (2)$$

где $3(\text{ц})$ – целевое значение КПЭ (установлено в карте КПЭ);

$3(\text{ф})$ – фактическое значение КПЭ;

$3(\text{в})$ – верхний уровень выполнения КПЭ (установлено в карте КПЭ).

6) в случае если КПЭ выполнен на верхнем уровне, а также в случаях, когда фактическое значение превышает верхний уровень, коэффициент выполнения КПЭ равен 1,2.

Для отсекающих КПЭ коэффициент выполнения может принимать 2 значения:

- в случае если КПЭ выполнен, коэффициент выполнения КПЭ равен 1;
- в случае если КПЭ не выполнен, коэффициент выполнения КПЭ равен

0.

Для понижающего КПЭ рассчитывается понижающее значение:

- в случае если КПЭ выполнен, понижающее значение равно 0;

– в случае если КПЭ не выполнен, понижающее значение принимается равным значению, указанному в карте КПЭ.

Расчет взвешенного коэффициента выполнения КПЭ.

Взвешенный коэффициент выполнения КПЭ рассчитывается как произведение коэффициента выполнения КПЭ на вес КПЭ. Для отсекающих и понижающих КПЭ взвешенный коэффициент выполнения КПЭ не рассчитывается.

Расчет итогового коэффициента выполнения КПЭ.

Итоговый коэффициент выполнения КПЭ рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Итоговый коэффициент выполнения КПЭ} = (\sum K(v) - K(n)) * K(o) \quad (3)$$

где $\sum K(v)$ – сумма всех взвешенных коэффициентов выполнения КПЭ в карте;

$K(n)$ – понижающее значение, установленное для понижающего КПЭ в карте КПЭ;

$K(o)$ – коэффициент выполнения отсекающих КПЭ.

Расчет итогового коэффициента выполнения КПЭ с учетом корректирующего коэффициента. Для целей расчета премии по результатам достижения КПЭ итоговый коэффициент выполнения КПЭ умножается на корректирующий коэффициент.

Размер годовой премии по результатам выполнения КПЭ может отклоняться от целевого размера, указанного в матрице оплаты труда работников, единого базового размера, в связи с неполным отработанным временем за календарный год, в связи с перевыполнением или невыполнением КПЭ, в связи с совершением работником Общества действий (бездействия) приносящий вред предприятию.

В случае совершения работниками действий (бездействия), противоречащих интересам предприятия или его структурного подразделения, годовые премии могут быть уменьшены в размерах, указанных в таблице 3.

Таблица 3 - Методика расчета премии работников без индивидуальных карт КПЭ

Ф.И.О.	Оклад за отработанное время в году	Целевой размер бонуса в зависимости от грейда / базовый размер бонуса, %	Отработанное время (дни)	Итоговый балл руководителя структурного подразделения	Премияльный пул, руб.
Работник 1	180 000	10%	365	99	180 000 * 10% * 0,99 = 17 820

Окончание таблицы 3

Ф.И.О.	Оклад за отработанное время в году	Целевой размер бонуса в зависимости от грейда / базовый размер бонуса, %	Отработанное время (дни)	Итоговый балл руководителя структурного подразделения	Премияльный пул, руб.
Работник 2	200 000	10%	365	99	200 000 * 10% * 0,99 = 19 800
Работник 3	150 000	10%	365	99	150 000 * 10% * 0,99 = 14 850
Работник 4	200 000	10%	365	99	200 000 * 10% * 0,99 = 19 800
Итого: Премияльный пул для распределения по структурному подразделению					72 270

Размер возможного снижения годовой премии определяется в каждом конкретном случае, исходя из обстоятельств совершения нарушения, тяжести совершенного проступка и характера последствий нарушения с учетом соответствующих мер ответственности.

Уменьшение премии производится за тот период оценки, в котором были совершены действие (бездействие), противоречащее интересам предприятия или его структурного подразделения. В случае выявления таких действий (бездействия) после выплаты премии, премии виновных лиц уменьшаются за тот период оценки, в котором о факте совершения действия (бездействия) стало известно должностным лицам Общества, осуществляющим подведение итогов деятельности работников в целях премирования в соответствии с локальными нормативными актами. Уменьшение размеров годовых премий производится по приказу директора предприятия.

Директор имеет право увеличения годового размера премии отдельным работникам (коллективам работников) в пределах общей суммы премии по подразделению, выделенной на премирование. Увеличение премии производится особо отличившимся работникам, проявившим инициативу в выполнении заданий, в соответствии с приказом директора Общества. Размеры увеличения годовых премий работникам за достижение КПЭ указаны в табл. Отсекающие КПЭ являются обязательными для всех работников предприятия.

Работникам без индивидуальной карты КПЭ, премия может быть выплачена и рассчитана на основе алгоритма «распределения пула», при этом руководитель структурного подразделения Общества экспертно определяет размер премии для всех работников структурного подразделения в рамках премиального пула, рассчитанного на основе результатов достижения КПЭ структурного подразделения Общества по основании принципов, представленных на рисунке 5.

Основные
принципы
оценки

Индивидуальные КПЭ с соответствующими метриками не устанавливаются

Эффективность деятельности определяется на основе экспертной оценки непосредственного руководителя и согласовывается с вышестоящим руководителем

Условием участия в программе премирования является:

- отсутствие нарушений правил охраны труда и техники безопасности
- отсутствие зафиксированных повторных нарушений трудовой дисциплины

Рисунок 5 – Принципы оценки

Распределение необходимо проводить на основе оценки или заключения об уровне результативности работника. Расчетная сумма для определения премиального пула определяется исходя из гипотезы, что все работники подразделения участвовали в достижении КПЭ в равной степени, соответствующей достижению КПЭ руководителя структурного подразделения Общества. Число работников, оцениваемых по вкладу в достижение КПЭ по структурному подразделению на максимальном уровне («Исключительный / превосходит ожидания») не может превышать 10% от численности структурного подразделения.

В таблицах 4 и 5 представлены размеры уменьшения и увеличения премий за достижение КПЭ.

Таблица 4 - Размеры уменьшения годовых премий за достижение КПЭ работникам, совершившим действия/ бездействие, противоречащие интересам предприятия или его структурного подразделения

Действия / бездействие работников, противоречащие интересам предприятия или его структурного подразделения	Размер уменьшения премии, %
Нарушения в сфере обеспечения сохранности активов	
Хищение оборудования, материалов, финансовых средств и недвижимого имущества.	до 100%
Повреждение, утеря или гибель имущества, вызванное халатностью или неправомерными действиями работника.	до 50%
Несоблюдение установленных процедур контроля сохранности активов.	до 50%
Заклучение сделок или совершение иных действий с превышением полномочий.	до 20%
Нарушения работником установленных стандартов, а также процедур внутреннего контроля	

Нарушения режима конфиденциальности информации, которые привели к утечке информации с ограниченным доступом и нанесли ущерб интересам предприятия, или привели к экономическому ущербу (не позволили увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке услуг или получить иную коммерческую выгоду), выявленные в результате проведенного расследования.	100%
Нарушения режима конфиденциальности информации, которые создали предпосылки для утечки информации с ограниченным доступом (без нанесения экономического ущерба, а также ущерба интересам предприятия, выявленные в результате проверок или расследований).	до 50%
Представление недостоверной отчетной информации руководству предприятия	до 50%
Нарушение либо неисполнение нормативных актов, связанных с обеспечением охраны труда и промышленной безопасности, в том числе невыполнение предписаний инспектирующих органов, а также внутренних нормативных и распорядительных документов предприятия, в том числе искажение отчетности о происшествиях, связанных с охраной труда и нарушением техники безопасности.	до 100%

Окончание таблицы 4

Действия / бездействие работников, противоречащие интересам предприятия или его структурного подразделения	Размер уменьшения премии, %
Нарушение либо неисполнение природоохранного законодательства РФ, в том числе невыполнение предписаний инспектирующих органов, а также внутренних нормативных и распорядительных документов предприятия, связанных с обеспечением экологической безопасности.	до 100%
Нарушение либо неисполнение природоохранного законодательства РФ, в том числе невыполнение предписаний инспектирующих органов, а также внутренних нормативных и распорядительных документов предприятия, связанных с обеспечением экологической безопасности.	до 100%
Нарушение либо неисполнение внутренних нормативных и распорядительных документов учредителя и предприятия, регламентирующих порядок выбора контрагентов, заключения и исполнения договоров, в том числе: - невыполнение или нарушение установленных в Госкорпорации «Росатом» и предприятии, процедур согласования и утверждения; контроля и мониторинга исполнения процессов; учета, хранения документов, связанных с процессом; - искажение отчетности по исполнению проектов.	до 50%
Искажение и фальсификация бухгалтерской и налоговой отчетности.	до 50%
Нарушение порядка формирования, осуществления и контроля административно-управленческих расходов.	до 20%

Нарушение трудовой дисциплины, выразившееся в неисполнении или ненадлежащем исполнении трудовых обязанностей, в т.ч.: - нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов руководителей и иных обязательных внутренних документов предприятия; - несоблюдение условий индивидуальных трудовых договоров.	до 100%
---	---------

Таблица 5 - Размеры увеличения годовых премий работникам за выполнение КПЭ за достижения в труде в интересах предприятия или его структурного подразделения

Достижения работников, за которые размер годовой премии за выполнение КПЭ может быть увеличен	Размер увеличения, %
Значительное перевыполнение плановых показателей	до 50%
Выполнение важных и ответственных работ, заданий и поручений руководства	до 50%
Квалифицированное решение нестандартных вопросов	до 50%
Оперативные действия, исключившие нарушения технологического процесса, предотвратившие аварию или другой нетрадиционный случай	до 50%
Выполнение работ, связанных с внедрением новых и увеличением объема действующих услуг, новой техники	до 50%

Таким образом, работнику может быть выставлен один из следующих коэффициентов выплат по индивидуальной результативности:

Коэффициент выплат по индивидуальной результативности:

– 120% (1,2) верхний уровень - выдающиеся результаты. Такой коэффициент устанавливается работнику, который выполняет работы с высоким качеством в установленные сроки в соответствии с должностной инструкцией (отсутствие претензий к работе). Интенсивность труда выше средней по подразделению. Такой работник применяет передовые приемы и методы; подает предложения по повышению эффективности работы, экономии затрат, распространяет передовой опыт в коллективе, является наставником. Он может быть награжден грамотой или благодарностью;

– 100% (1,0) целевой уровень - ожидаемый уровень эффективности работника. Такой размер коэффициента устанавливается работнику, который выполняет работы с высоким качеством в установленные сроки в соответствии с должностной инструкцией (отсутствие претензий к работе). Работник

применяет передовые приемы и методы; подает предложения по повышению эффективности работы, экономии затрат;

– 70% (0,7) средний - допустимый уровень результативности и наличие потенциала. Работник при этом показывает удовлетворительный, но не выдающийся уровень эффективности, выполняет работы в установленные сроки в соответствии с должностной / рабочей инструкцией. Наблюдается потенциал (положительная динамика) к росту качества и повышению эффективности;

– 30% (0,3) пороговый уровень - минимально удовлетворительная результативность для целей вознаграждения. Работник хоть и выполняет работу в установленные сроки в соответствии с должностной инструкцией, но ниже ожиданий; в целом результативность допустимая для поощрения, но нестабильная - требуется развитие;

– 0% (0) низкий уровень эффективности - проявленная нестабильность качества и результативности работы 0% (0) в течение года не требует дополнительного вознаграждения.

1.3. Опыт российских и зарубежных предприятий по формированию системы мотивации

В теории и практике управления персоналом выделяют два основных подхода к мотивации сотрудников: американский и японский. Рассмотрим каждый из них. В 70-е годы XX столетия в американском управлении персоналом утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом» [12, с. 27]. Американские работники, в отличие от японских, не настолько преданы компании, в которой работают. Причинами этого является отсутствие гарантий долговременного сотрудничества. Основными программами, способствующими повышению трудо-мотивирующего эффекта в США,

являются:

- программы, ориентированные на вовлечение трудящихся в управление производством (participativemanagement);
- программы профессионального развития рабочей силы;
- программы, призванные реконструировать сам процесс труда (расширение набора обязанностей, производственная ротация работников и т. п.);
- методы морального и материального стимулирования и др.

Основным методом мотивации в американских фирмах является денежное вознаграждение. Чтобы удержать работника на фирме и мотивировать его на качественное выполнение работы, необходимо дать ему возможность получения хорошего дохода за ее выполнение. Этот метод называется на западе «PayforPerformance» (PFP), что в переводе означает «плата за исполнение».

На зарубежных фирмах приняты несколько систем оплаты труда, которые являются эффективными:

- комиссионные. Их суть заключается в том, чтобы работник получал процент от заключаемых сделок с клиентами;
- денежные вознаграждения за выполнение поставленных целей;
- индивидуальные вознаграждения, предоставляемые работникам в качестве признания их незаменимости и ценности для компании [6, с. 184]. Как отмечают специалисты, достоинства системы PFP очевидны, ибо типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 – 49%, а доходы сотрудников – на 3–29%.

В американской практике менеджмента реализуется также принцип разделения прибыли. Существует несколько вариантов такого вознаграждения. Первый вариант заключается в том, что при качественном выполнении определенного задания работник получает часть прибыли, которую выигрывает фирма за счет его работы. Другой вариант заключается в том, что прибыль

компании распределяется между работниками. Это не только мотивирует к работе, активности, творчеству, но и приводит к сплочению коллектива, работе в команде, дает психологический эффект. В западной практике активно реализуется программа передачи сотрудникам акций предприятия и опционов на их покупку. Данная форма вознаграждения заключается в том, что работнику не выплачивается «живых» денег, но допускается приобрести определенное количество (пакет) акций компании, дающих доход в качестве дивидендов.

Кроме системы оплаты труда большое значение приобретают единовременные поощрения в форме:

- ценных подарков – это публичное дарение подарков, путевок и другие мероприятия. Обычно размер и стоимость подарка пропорциональны заслугам работника;

- введение гибких графиков работы, позволяет персоналу работать в удобное для него время, экономит время сотрудников и ресурсы фирмы, позволяет работать по совместительству хорошим профессионалам.

В настоящее время введение гибких графиков все более распространяется, и по прогнозам, в ближайшее время телеработой будут заниматься около 15%, что приводит к экономии работником времени и денег на проезд, а организациям – на площадях офисов, бензине и др.

Большое значение в западных компаниях уделяется продвижению талантливых специалистов. Они отправляются на курсы повышения квалификации и практикуются в различных филиалах компании, где оттачиваются и развиваются их лидерские и управленческие таланты, способные на принятие самостоятельных прогрессивных решений и внедрения их в деятельность. По результатам исследований компании «Филлипс» было выявлено, что хорошая зарплата стимулирует на месяц, повышение квалификации и профессиональный рост – на полгода или год, а возможность неограниченного карьерного роста мотивирует на всю жизнь стабильной эффективной работы в компании [4, с. 35].

К нефинансовым вознаграждениям, широко используемым в передовых американских компаниях, также относят:

- общефирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей; оплачиваемые централизованные обеды или вечеринки после окончания рабочего дня; загородные и экскурсионные поездки за счет компании;

- «вознаграждения – признательности». К этому типу вознаграждений относят устную похвалу, комплименты сотрудникам. У многих компаний есть свои нагрудные знаки и другие отличия и поощрения. В последнее время в американских компаниях появилась тенденция к использованию в качестве поощрений «пакета услуг». В этом случае работник получает возможность выбора из определенного количества вознаграждений более приоритетных для него форм поощрения.

Помимо материальных и нефинансовых вознаграждений, многие компании Соединенных Штатов, в частности такие, как «Юнайтед Эйрлайнз», «Дана», «IBM», «Проктер энд Гэмбл», «Фрито-Лэй» и др., используют разветвленные системы поддержки энтузиастов, что обеспечивает успех нововведений [1, с. 84].

В последние десятилетия большинство американских фирм и корпораций в качестве труд мотивирующего фактора широко использует делегирование («empowerment»), когда часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются работникам, заслуживающим доверия.

Представив характерные черты американского стиля управления человеческими ресурсами, перейдем к рассмотрению особенностей японского стиля. Отметим, что с середины 60-х годов XX века в экономику вошло понятие японского чуда — тех молниеносных перемен, которые произошли в японской экономике за сравнительно небольшой период времени.

В самом упрощенном виде этот подход можно представить таким образом: Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам мотивации персонала: пожизненный найм

персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы.

В Японии преобладает групповая психология. На предприятиях функционируют рабочие группы по 4 – 6 человек и более. Наиболее оптимальной считается группа в 10 – 20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Дух соревнования между отдельными работниками группы, их соперничество не поощряется. А вот соперничество между группами, наоборот стимулируется [7, с. 130].

Важным составляющим мотивации в Японских фирмах являются: во-первых, это адаптация; во-вторых, продвижение по службе, иерархические перестроения. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы роста. В-третьих, этнопсихологический колорит фирмы. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т. д. В-четвертых, принцип многоаспектной квалификации («Танокосэйдо»). В-пятых, регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счет фирмы – домов, построенных по одинаковому образцу («Нэнко дзерцу»). Существенной чертой мотивации является патерналистское отношение компании к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей.

Следует отметить, что основным на сегодняшний день фактором мотивации персонала является система пожизненного найма. Интересной является статистика. Расходы на заработную плату в Японии очень высоки и составляют около 85% в общей сумме расходов на протяжении всего послевоенного периода (для сравнения: в США – 73%, а в Германии – 57%) [14, с.32].

Существующая российская модель мотивации труда во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако резкое

изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияло на изменения в системе человеческих ценностей. Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики.

Интересны результаты опросов современных работников российских предприятий. В таблице 6 представлена сравнительная характеристика трудовых ценностей на данных социологического опроса [8, с. 84].

Таблица 6 - Ценностные ориентации работников в процессе труда

Вариант ответа	Процент опрошенных
Интересная, творческая работа	34,9
Работа, дающая возможность повышать квалификацию	14,6
Работа, приносящая пользу людям	25,3
Работа с хорошими условиями труда	17,4
Работа с возможностью сделать карьеру	20,0
Высокооплачиваемая работа	64,8
Работа на стабильном, имеющем перспективы предприятии	36,8
Работа, обеспечивающая социальные льготы	16,4
Работа, дающая возможность улучшить жилищные условия	20,0
Работа, где сложились хорошие отношения в коллективе	25,0
Работа, где руководство хорошо относится к персоналу	20,9
Работа на предприятии, которое близко от дома	14,9

Представленные в таблице 6 данные еще раз подтверждают тот факт, что в настоящее время в стране единственным и самым действенным способом стимулирования является обеспечение высокого уровня дохода сотрудникам. Нередки случаи, когда человек сознательно идет на рисковую работу, работу с вредными или тяжелыми условиями труда, по причине более высокой заработной платы. Это обстоятельство связано с тем, что тяжелые экономические условия в стране, нищета, подталкивают людей к отрицанию

закона самосохранения и ставят их в условия выживания.

Определив основные черты национальных стилей управления мотивацией, перейдем к сравнению особенностей национальных типов управления, представлены в таблице 7 [3, с. 185]. Таким образом, из этой таблицы хорошо видно, как тесно переплелись качества американского и японского менеджмента в российских управленческих традициях. И хотя следует признать, что такие основные черты российского менеджмента являются пережитками советского строя, что в новых коммерческих структурах применяются совсем иные принципы управления, привнесенные в основном из Америки и Западной Европы, основная масса промышленного потенциала все ещё не включилась в перестройку моделей управления производством.

Таблица 7 - Основные тезисы национального управления

Объект сравнения	США	Япония	Россия
Характер решений	Индивидуальны й	Коллективный	Индивидуальный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические	Тактические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое	Четкое
Специализация работников	Узкая	Широкая	Узкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Коллективная
Приверженность работника	К профессии	К фирме	К профессии
Оценка и карьерный рост	Быстрый	Медленный	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер – сильная личность	Координатор – мозговой центр	Лидер – сильная личность

Окончание таблицы 7

Объект сравнения	США	Япония	Россия
Способ контроля	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям	По коллективным показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Неформальное	Формальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения	Возраст, стаж, коллективные достижения
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая

Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, от возраста и стажа	По коллективным результатам
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие
Найм на работу	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный

Представленные выше тезисы о специфике российского национального управления подтверждают факт отсутствия готовых решений в сфере экономики в целом, и в области управления человеческим ресурсами в частности. А использование клишированных методов – просто губительно для российской экономики, что подтверждает опыт политика монетаризма, выбранной в начале 1990-х гг. XX в. [5, с. 79].

Вывод по 1 главе.

Подводя итоги, вновь отметим тот факт, что мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Автономова, Н.С. Рассудок, разум, рациональность / Н.С. Автономова – Москва: Наука, 2015. – 288 с.
2. Алпатов, А.А. Право человека на вознаграждение за труд в контексте соотношения экономики, права и справедливости (теоретико-правовые вопросы): дис. ... канд. юрид. наук: / Алпатов Алексей Андреевич. – Волгоград, 2015. – 194 с.
3. Антропов, В.А. Заработная плата в системе мотивации труда персонала организации / В.А. Антропов, Л.М. Зеленская // Экономика региона. – 2014. – № 4 – С. 75-81.
4. Антропов, В.А. Методологические и методические подходы к организации заработной платы в современных условиях / В.А. Антропов, Л.М. Зеленская // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014 – № 26 (202). – С. 16-24.
5. Армстронг, М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. Пер. с англ. / М. Армстронг, Т. Стивенс; под науч. ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2017. – 512 с.
6. Аширов, Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала (Социально-экономические аспекты): дис. ... д-ра экон. наук: / Аширов Дмитрий Анатольевич. – Москва, 2014. – 334 с.
7. Багирова, А.П. Мотивация труда: опыт социологического осмысления / А.П. Багирова // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2015. – Т. 116. – № 3 – С. 113-119.
8. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 439 с.
9. Вайсбурд, В.А. Экономика труда: учебное пособие / В.А. Вайсбурд – Москва : Издательство «Омега-Л», 2014. – 376 с.

10. Васильев, Е.В. Некоторые особенности схем нормализации в рейтинговых моделях / Е.В. Васильев, В.Д. Васильев // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Труды XII Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов в 3 томах. Кафедра экономики предприятия. – Нижний Новгород, 2014. – С. 223-230.
11. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 133 с.
12. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
13. Ветлужских, Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 217 с.
14. Волгин, Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (анализ, проблемы, решения) / Н.А. Волгин. Москва : Изд-во «Экзамен», 2012. – 224 с.
15. Гаврилова, С.В. Организация труда персонала: учебное пособие/ С.В. Гаврилова, Л.Н. Иванова-Швец.— Москва : Евразийский открытый институт, 2013.— 224 с.
16. Гвоздева, Е.С. Человеческий капитал как фактор развития России / Е.С. Гвоздева // Мир России, 2013. – № 1. – 215 с.
17. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – Москва : Норма, 2012. – 464 с.
18. Глик, Д.И. Эффективная работа с персоналом / Глик Д.И.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2013.— 143 с.
19. Глинкина, О. Построение эффективной системы стимулирования в банке / О. Глинкина // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2013 – № 5
20. Грачев, А.П. Система мотивации и стимулирования труда работников страховых компаний: дис. ... канд. экон. наук: / Грачев Алексей Петрович. – Москва, 2016. – 208 с.

21. Григашкина, С.И. Эффективность заработной платы как фактор трудовой мотивации: теоретические и организационные аспекты: дис. ... экон. наук: / Григашкина Светлана Ивановна – Кемерово, 2015. – 183 с.

22. Гуцыкова, С.В. Метод экспертных оценок [Электронный ресурс]: теория и практика / Гуцыкова С.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Когито-Центр, Институт психологии РАН, 2014.— 144 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>

23. Гусарова, М.С. Управление персоналом: Учебное пособие / М.С. Гусарова. - Тюмень: Печатник, 2015. – 180 с.

24. Гусарова, М.С., Копытова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии / М.С. Гусарова, А.В. Копытова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. – № 4 – С. 14-22.

25. Гусарова, М.С. К вопросу об организации эффективного использования инноваций / М.С. Гусарова // Инновационные технологии управления и права. 2013. – № 3 (7) – С. 42-44.

26. Гусарова, М.С. Некоторые актуальные вопросы реализации стратегии управления персоналом. Вестник университета. Серия: Экономика. 2015. – №3. – С. 111-119

27. Гусарова, М.С. Политик VS Стратег! Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М.С. Гусарова // Креативная экономика. 2017. – № 6 – С. 65-79.

28. Гусарова, М.С. Формирование механизма кадровой стратегии строительных организаций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Гусарова Мирослава Сергеевна. – Тюмень, 2012 – 165 с.

29. Гусарова, М.С. Формирование стратегии управления персоналом: теоретико-методологический аспект. Монография / М.С. Гусарова. М-во образования науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение ВПО «Тюменский гос. архитектурно-строит. ун-т», Санкт-Петербург, 2014 – С. 223.

30. Дашкова, Е. С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения / Е.С. Дашкова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. – № 2. – С. 9-12.

31. Дашкова, Е. С. Мотивационный потенциал труда: основные требования к формированию и развитию / Е.С. Дашкова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. – №1.– С. 222-225.

32. Дашкова, Е. С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда работников сферы здравоохранения / Е.С. Дашкова // Экономика и социум. 2014. – № 1-1 (10). – С. 468-472.

33. Демин, П.С. Человеческий капитал как фактор европейской экономической интеграции Республики Беларусь / П.С. Демин // Белорусский журнал международного права и международных отношений, 2013. – № 3. – 84 с.

34. Денежкина, А.В. Методика оценки кандидатов при подборе персонала [Текст] / Денежкина А.В., Иванов Д.С.// Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. – № 4. – С. 85-91.

35. Дуракова, И. Б. Международный опыт экономического анализа и аудита причин и последствий отсутствия сотрудников на рабочем месте / И. Б. Дуракова // Кадровик. 2013. – № 9. – С. 95 – 103.

36. Дуракова, И. Б. Как работать без трудовых книжек. Опыт Германии / И. Б. Дуракова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. 2015. – Т. 1. – № 1 (1). – С. 52 – 56.

37. Дятлов, С.А. Теория человеческого капитала / С.А. Дятлов. - СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2016. – 564 с.

38. Егорова, Е.А. Экономика и социология труда: учебное пособие / Е.А. Егорова, О.А. Золотарева, О.В. Кучмаева // Москва: Евразийский открытый институт, 2013.— 318 с.

39. Жулина, Е.Г. Европейские системы оплаты труда / Е.Г. Жулина, Н.А. Иванова— Москва : Интел-Синтез, 2016.— 191 с.
40. Заложнев, Д.А. Модели систем оплаты труда: монография / Д.А. Заложнев, Д.А. Новиков— Москва : ПМСОФТ, 2013.— 192 с.
41. Захарова ,Т.И. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова .— Москва : Евразийский открытый институт, 2013.— 264 с.
42. Зеленская ,Л.М. Заработная плата в эволюции моделей рынков труда и моделей личности / Л. М. Зеленская // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 53-64.
43. Зеленская, Л.М. Организация заработной платы персонала проектно-исследовательской группы: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Зеленская Любовь Михайловна – Екатеринбург, 2013. – 174 с.
44. Зоткина, Н.С. Классификация систем заработной платы как необходимый элемент в системе управления оплатой труда / Н.С. Зоткина // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2015. – № 4 – С. 50-54.
45. Зоткина, Н.С. Концептуальные и методические основы формирования системы управления трудом строительного предприятия / Н.С. Зоткина – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 215 с.
46. Зоткина, Н.С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности / Н.С. Зоткина. – Тюмень, РИО ТюмГАСУ, 2013. – 175 с. 47.
47. Зоткина, Н.С. Организация, нормирование и оплата труда в строительстве: учебное пособие / Н.С. Зоткина. – 2-е изд., пеераб. и доп. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2013. – 209 с.
48. Зоткина, Н.С. Стимулирующее значение оплаты труда и ее мотивирующая функция / Н.С. Зоткина // Финансы и кредит. – 2014. – № 48 (480) – С. 21-28.

49. Зоткина, Н.С. Система управления персоналом современного предприятия / Н.С. Зоткина // Диспут плюс. 2013 – № 6 (16) – С. 20-26.
50. Зоткина, Н.С. Труд и зарплата / Н.С. Зоткина // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 – С. 26.
51. Зоткина, Н.С. Системы оплаты труда: основные элементы и их роль в стимулировании трудовой активности / Н.С. Зоткина, А.В. Копытова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12-2 – С. 714 – 719.
52. Зоткина, Н. С. Фонд заработной платы в системе трудовых показателей / Н.С. Зоткина, А.В. Копытова // Актуальные проблемы архитектуры, строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири: сборник материалов международной научно-практической конференции: в 2 томах. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ. - 2015. – Т. 2. – С. 24-32.
53. Зубарев, Г. А. Управление мотивацией: институциональные проблемы / Г.А. Зубарев // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2013. – № 1. – С. 134-138.
54. Иванова, Т.Б. Рынок труда в России: учебное пособие/ Т.Б. Иванова. — Москва: Российский университет дружбы народов. - 2014.— 224 с.
55. Иванова-Швец, Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А Корсакова. – Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2013. – 312 с.
56. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2012 – 512 с.
57. Indicators of Poverty & Hunger: [Электронный ресурс] / David Gordon // Expert Group Meeting on Youth Development Indicators. United Nations Headquarters, New York. 12th – 14th December 2015. – Режим доступа: <http://www.un.org>
58. Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера при заполнениями организациями форм федерального государственного статистического наблюдения. Утверждена постановлением Госкомстата России от 24.11.00 №116.(с последующими изменениями) .- Москва : Юрайт, 2015. – 32 с.

59. Йолон, П.Ф. Рациональность в науке и культуре / П.Ф. Йолон, С.Б. Крымский, Б.А. Парахонский. Отв. Ред. В.П. Иванов; АН УССР. Ин-т философии – Киев: Наук. Думка, 2017. – 288 с.

60. Капелюшников, Р. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности / Р. Капелюшников // Вестник общественного мнения. - 2015. – № 4 (78). – 96 с.

61. Касавин, И.Т., Сокулер З.А. Рациональность в познании и практике. Критический очерк / И.Т. Касавин, З.А. Сокулер. – Москва : Наука, 2012. – 192 с.

62. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.

63. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 447 с.

64. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: проспект, 2013. – 64 с.

65. Килин, П.М., Чекмарев, Н.И. Рекомендации по разработке Положения по мотивации труда на сельскохозяйственных предприятиях (в коллективных хозяйствах). Методическое пособие для руководителей хозяйств и профсоюзных работников АПК Тюменской области / П.М. Килин, Н.И. Чекмарев. – Тюмень.: ИПК ТГСХА, 2013. – 84 с.

66. Киселева, В.А. Взаимосвязь фактора справедливости и несправедливости мотивации и производительности труда / В.А. Киселева, А.В. Кружилин // Вестник ЮурГУ, Серия «Экономика и менеджмент», выпуск 19, 2014. – № 28. – С.81-86.

67. Климантова, Г.И. Методология и методы социологического исследования: учебник для бакалавров/ Г.И. Климантова, Е.М. Черняк, А.А. Щегорцов. — Москва: Дашков и К, 2014.— 256 с.

68. Коваленко, М. А. Международные и российские тенденции вознаграждения / М.А. Коваленко // Мотивация и оплата труда. - 2015. – № 4. – С. 292 – 296.

69. Колесников, Л.Ф. Эффективность образования / Л.Ф. Колесников, В.Н. Турченко, Л.Г. Борисова. – Москва: Педагогика, 2015. – 272 с.

70. Колосова, О. Г. Формирование системы оплаты труда на современном предприятии / О.Г. Колесникова // Мотивация и оплата труда. - 2014. – №2. – С. 82 – 87.

71. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики: учеб. пособие / Е.И. Комаров. – Изд. 2-е. – М. РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 251 с. Режим доступа <http://www.znaniium.com>.

72. Кони́на, И. А. Мотивация персонала: привлечение, удержание и эффективный труд / И.А. Кони́на // Мотивация и оплата труда. - 2016. – № 2. – С. 140 – 144.

73. Копытова, А.В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования трудовой активности работников / А.В. Копытова // Биржа интеллектуальной собственности. - 2015 – № 3 Т. XIV. – С. 31-37.

74. Копытова, А.В. К вопросу о разработке нормативных документов, регламентирующих стимулирование работников предприятия / А.В. Копытова // Актуальные проблемы строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири: сборник материалов международной научно-практической конференции. – В 3-х т. – Т. I. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ. - 2014. – С. 130-134.

75. Копытова, А.В. К вопросу о формировании рациональной системы стимулирования труда работников предприятия. Fundamental science and technology - promising developments V. Vol. 1. Proceedings of the Conference. NorthCharleston, USA, 24-25.02.2015. – NorthCharleston, 2015. – Vol. 1. – P. 183-185.

76. Копытова, А.В. К вопросу о целях и задачах системы стимулирования работников современных российских предприятий / А.В. Копытова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции; под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014.- С. 104-107.

77. Копытова, А.В. О критериях рациональности системы стимулирования организации с позиции работодателя и работника / А.В. Копытова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. № 1. Режим доступа: www.science-education.ru

78. Копытова, А.В. О методах выявления и сущности потребностей человека, реализуемых в сфере труда / А.В. Копытова // Актуальные проблемы строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири: сборник материалов международной научно-практической конференции. – В 3-х т. – Т.1. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ. - 2014. - С. 134-138.

79. Копытова, А. В. Оценка степени соблюдения принципов, сформулированных в процессе разработки рациональной системы стимулирования работников / А.В. Копытова // Современные проблемы управления: материалы всероссийской научно- практической конференции. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». - 2015.- С. 54-57.

80. Корнейчук, Б.В. Экономика труда: учеб. пособие / Б.В. Корнейчук. - Москва: Г-рдарики. - 2016. – 286 с.

81. Корнейчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала / Г.А. Корнейчук, С.В. Козинцева. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа. - 2014. — 160 с.

82. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала / А.Н. Кошелев. — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа. - 2013. — 224 с.

83. Криворотов, В.В. Система показателей мотивации персонала, влияющих на конкурентоспособность предприятия / В.В. Криворотов, А.В. Калина, А.В. Пахтусов // Вестник УРФУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. - № 4. – С. 32-45.

84. Критский, М.М. Человеческий капитал. – Л.: Издательство Ленинградского университета. - 2014. – 237 с.
85. Кузнецова, М. Н. Оценка компенсационных выплат работникам занятых в условиях труда с вредными и опасными производственными факторами / М.Н. Кузнецова // Главный механик. - 2014. – № 2. – С. 48 – 51.
86. Кузьмина, Т.В. Эффективное манипулирование поведением человека / Т.В. Кузьмина. — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа. - 2013.— 147 с.
87. Кумейко, Е.А. Вознаграждение по труду в современном воспроизводственном процессе: дис. ... канд.экон. наук: 08.00.05 / Кумейко Елена Анатольевна. – Москва, 2014. – 181 с.
88. Кутергина, Г.В. Аспекты распределения функций при организации системы управления финансовыми рисками / Г.В. Кутергина, А.В. Модорский // Научные школы и направления исследований экономического факультета: итоги, вектор и перспективы развития: материалы Междунар. Науч. Конф. 17 апреля 2013 г., Пермь/ Пермь. Гос. Унт. – Пермь. - 2013. – С.287-294.
89. Кушнир, А.Б. Оценка и оплата творческого труда: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кушнир Александр Борисович. – Москва. -2016. – 176 с.
90. Лазутина, А.Л. Моделирование эффективной системы мотивации труда (на примере предприятий машиностроения): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Лазутина Антонина Леонардовна. – Ижевск. - 2016. – 163 с.
91. Leibenstein, H. Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics. – Cambridge: Harvard University Press, 1976
92. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда / Б. Г. Мазманова // Москва: Финансы и статистика. – 2013. – 368 с.
93. Майер, В. Ф., Заработная плата в переходный период. - Москва. - 2013.
94. Макарова, А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях / А. О. Макарова // Молодой ученый. — 2013. — № 6. — С. 376-379.

95. Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник. – Москва: Юриспруденция. - 2012. – 304с.
96. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. – Москва: Политиздат. - 1988. Т.1. – 735 с.
97. Маршалл, Л. Принципы экономической науки / Л. Маршалл. В 3-х томах. – Москва: Прогресс, 1993. – 416 с.
98. Менеджмент: Учебник для вузов/ Под. ред. О. И. Виханский, А. И. Наумов М.: Высш. Школа, 2014. – 350 с.
99. Метелев, С.Е. Экономика и социология труда: учебное пособие / С.Е. Метелев, Ю.Л. Муравьев. – Омск: Издатель Васильев В.В. - 2016. – 217с.
100. Миляева, Л. Г. Методические подходы к совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия / Л.Г. Миляева // Мотивация и оплата труда. - 2013. – № 1. – С. 39 – 46.
101. Минева, О.К. Нормирование и оплата труда в системе управления персоналом высших учебных заведений: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Минева Оксана Карловна. – Москва. - 2016. – 382 с.
102. Миролубова ,Т.В. Региональная модель человеческого потенциала / Т.В. Миролубова, Е.В. Чучулина // Вестник Перм. Ун-та. Сер. Экономика. – 2014. – № 3. – С. 65.
103. Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна. – Москва. - 2017. – 346 с.
104. Михайлова, Л.Л. Мотивация персонала на стадии подбора: ключевые ошибки / Л.Л. Михайлова // Мотивация и оплата труда. - 2014. – № 1. – С. 22 – 27.
105. Михалкина, Е.В. Концепция новой модели оплаты труда на основе внедрения ключевых показателей эффективности / Е.В. Михалкина, Л. С. Скачкова // Мотивация и оплата труда. -2013. – № 1. – С. 48 – 60.

106. Модорский, А.В. Обеспечение взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях :дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Модорский Александр Владимирович. – Пермь. - 2014. – 210 с.
107. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.]. – Москва: Издательство Юрайт. - 2014. – 398 с.
108. Егоршина, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие; под ред. А.П. Егоршина. – Изд. 2 –е, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М - 2017. – 464 с.
109. Неганов, Ф.М. Социально-практическая природа рациональности / Ф.М. Неганов, А.П. Трубицы // Рациональность науки и практики: Закономерности сближения: Сб. науч. Тр. – Свердловск: УрГУ. - 2009. – С. 22-32.
110. Неклюдова, М.Ю. Оценка эффективности внутрифирменной политики оплаты труда / М.Ю. Неклюдова, Н.С. Зоткина // Экономика и предпринимательство. - 2014. – №1-1 (42-1) – С. 270-276.
111. Никитина, И.А. Управление персоналом. Ч.1: учеб. пособие. – СПб.: СПбГИЭУ. - 2011. – 207 с.
112. Нисанов, Я.И. Экономическое поведение человека как феномен хозяйственной реальности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Нисанов ЯхьяИсайевич. – Москва. - 2013. – 199 с.
113. Новиков, Д.А. Стимулирование в организационных системах: монография/ Д.А. Новиков. — Москва: СИНТЕГ. - 2013. — 306 с.
114. Нойман, Ф. Методика экономической оценки человеческого капитала / Ф. Нойман // Государственное управление: трансформационные процессы в современном мире: Тез. докл. междунар. науч.-практ. конф. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - 2012. Ч2

115. Кузьмин, В.Н. Оплата труда в сельскохозяйственных организациях: справочное пособие/ В.Н. Кузьмин [и др.]. — Москва: Росинформагротех - 2013. — 204 с.
116. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — Москва: ВолтерсКлувер. - 2014. - 800 с.
117. Одегов, Ю.Г. Проектирование системы мотивации в организации / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2015. – № 2. – С. 32-39.
118. Одегов Ю. Г., Мотивация и практика стимулирования трудовой деятельности персонала в аудиторских организациях / Ю.Г. Одегов, Т. М., Соломанидина, Т. А. Лиджиев // Мотивация и оплата труда. - 2016. – № 1. – С. 66 – 72.
119. Одегов, Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. – № 7. – С. 148.
120. Агешкина, Н.А. Оплата труда, больничные, пособия и иные выплаты, порядок расчета и получения/ Н.А. Агешкина [и др.]. — Москва: Московская финансовопромышленная академия. - 2015. - 161 с.
121. Организация и регулирование оплаты труда: учебное пособие; под ред. М.Е. Сорокиной. – Москва: Вузовский учебник. - 2017. – 272 с.
122. Организация, нормирование и оплата труда в агропромышленном комплексе: учебное пособие/ М.К. Жудро [и др.]. — Минск: Вышэйшая школа. - 2015.— 461 с.
123. Федченко, А. А. Стимулирование работников: зарубежный опыт / А.А. Федченко // Человек и труд. - 2013. – № 3. – С. 79.
125. Чанов, С.Е. Оплата труда. Гарантии и компенсации / С.Е. Чанов, М.В. Пресняков. - Москва: ГроссМедиа. - 2017. – 105 с.
126. Чемяков, В.П. Технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков, В.П. Грейдинг. – Москва: Вершина. - 2017. – 208 с.

127. Червякова, Е.В. Роль заработной платы в стимулировании труда работников торговых организаций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Червякова Елена Владимировна. – Саратов. - 2016 – 174 с.

128. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – Москва: ГроссМедиа. - 2015. – 224 с.

129. Шапиро, С.А. Организационное поведение: учебное пособие / С.А. Шапиро. – Москва: КНОРУС. - 2015. – 352 с.