

УДК 33

**Формирование системы управления качеством труда в организации****Сысоева Елена Васильевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации (Одинцовский филиал),  
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;  
e-mail: evsysoeva60@mail.ru

**Аннотация**

В работе рассмотрена существующая проблема системы управления качеством труда в организации, выражающаяся в комплексе мероприятий, направленных на формирование и развитие трудовых ресурсов компании. Проанализирован главный элемент менеджмента предприятия – система управления кадрами, от деятельности которого напрямую зависит экономическое развитие компании, репутация и прочее. В статье отмечено влияние на качество труда его производительности, методов управления, в конечном итоге, приводящим организацию к достижению ее целей и улучшению позиции на рынке. Управление качеством труда является неотъемлемой частью стратегических планов развития предприятия. Определены ключевые направления работ по рационализации управления качеством труда, не исключающие и процесс исследований в этой области. На сегодняшний день многие организации не уделяют достаточного внимания системе управления качеством труда или игнорируют его, не понимая о назревших последствиях и проблемах, приводящих организацию к разорению, снижению качества продукции, текучести кадров и прочее. Таким образом, именно руководство организации может сформировать высококвалифицированный коллектив, который сможет значительно повысить ее конкурентоспособность путем правильно созданной стратегии управления персоналом и грамотно сформированной системы управления качеством труда.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Сысоева Е.В. Формирование системы управления качеством труда в организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 12А. С. 147-157.

**Ключевые слова**

Управление качеством труда, условия труда, производительность труда, управление персоналом, удовлетворенность сотрудников условиями труда, гуманизация труда, рабочая зона, место отдыха сотрудников, зона питания, местоположение компании.

## Введение

Система управления качеством труда в современной организации – это комплекс мероприятий, направленных на непрерывное повышение производительности труда, эффективность использования средств и предметов труда, сохранение здоровья работников, превращение труда в гарантию их благосостояния и достойного уровня жизни.

Система управления качеством труда основана на элементах формирования и развития трудовых ресурсов компании. Только сотрудники способны организовать работу компании в заданном направлении и обеспечить достижение поставленных целей предприятия. Из-за этого появляется объективная потребность в поиске новых механизмов, приемов системы управления качеством труда для обеспечения эффективной работы компании. Обеспечение организаций эффективно функционирующим персоналом является комплексной задачей, состоящей из определенных направлений и этапов.

## Основная часть

В связи с нынешней ситуацией большинство предприятий начинает размышлять о применении человеческого потенциала в комплексе, что является итогом проблем, с которыми встречаются руководители многих предприятий:

- увольнение компетентного штата сотрудников,
- низкая исполнительская и трудовая дисциплина,
- плохой уровень квалификации сотрудников,
- нестабильная морально-психологическая обстановка,
- слабая мотивация и стимулирование персонала,
- недостаточная предприимчивость работников в решении производственных задач и прочее

[Лукашевич, 2016].

Главный элемент менеджмента предприятия – это система управления кадрами или кадровая политика организации. Управление качеством труда представляет собой один из элементов в системе управления бизнесом [Одегов, 2017].

От деятельности коллектива будет напрямую зависеть экономическое развитие компании, ее эффективность и репутация. Работа с персоналом – это сложный процесс, который носит как групповой, так и индивидуальный характер. Управление персоналом – это процесс разработки и осуществления системы организационных, социально-экономических и культурных мероприятий относительно обеспечения эффективного использования трудового потенциала каждого работника предприятия. Результативность процесса управления персоналом предприятия в первую очередь зависит от состава трудового потенциала его работников.

Управление человеческими ресурсами – разностороннее и сложное явление, как по своему содержанию, так и по организационно структурным формам. В каждой организации используются определенные методы по управлению человеческими ресурсами. Они осуществляются с помощью воздействия либо на отдельных работников предприятия, либо на целую систему. В этой системе можно выделить два направления: управление людьми и управление деятельностью [Кибанов, 2017].

Управление качеством труда объединяет такие действия как: планирование деятельности, постановка производственных задач, создание системы оценки выполняемых задач, и контроль за качеством выполнения поставленных целей и другие.

Каждая организация, не зависимо от своей деятельности, преследует одни и те же цели в работе с персоналом для повышения успеха своего предприятия. Качественно выполненная работа каждого отдельного работника приводит к лучшему результату работы предприятия в целом и достижения поставленных целей.

При менеджменте качества труда очень важен уровень удовлетворенности сотрудников своими рабочими обязанностями и условиями труда. От того, комфортно ли сотруднику находиться на работе или нет, будет зависеть психологическая обстановка коллектива и его эмоциональная стабильность. Наукой в сфере управления персоналом подтверждено, что человек является основной «деталью» предприятия, и гуманизация условий его труда положительно оказывает влияние на деятельность всей организации.

На опыте же оказывается довольно редко можно увидеть предприятия, где регулярно модернизируют внутреннюю организацию труда. Наряду с этим не является секретом и то, что современная действительность характеризуется увеличением темпов в сфере IT технологий, инновационных производств, где ключевым ресурсом выступает человек и его творческие возможности [Жулавская, 2016].

Изучим понятие «условия труда». Согласно статье 209 Трудового кодекса «условия труда – это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника».

Условиями труда являются: рабочая зона, место отдыха сотрудников, зона питания, местоположение компании, график работы, атмосфера в коллективе и т.д.

В современном обществе работодатель должен обеспечить такие условия труда на рабочих местах, которые будут соответствовать государственным нормативным требованиям охраны труда. До утверждения Государственной Думой Федерального закона «О специальной оценке условий труда» рабочие места, созданные работодателем, предусматривали аттестацию по условиям труда, процедура ее проведения регламентировалась документом, утвержденным приказом Минздравсоцразвития России.

Вслед за утверждением с 1 января 2014 г. Федерального Закона аттестация рабочих мест по условиям труда заменена на специальную оценку условий труда, и 24 января 2014 г. приказом Минтруда РФ утвержден проект ее осуществления.

Специальная оценка условий труда производится исключительно в целях определения соответствия условий труда гигиеническим показателям (таким как анализ травмоопасности рабочих мест и обеспеченности персонала средствами индивидуальной защиты). К работникам необходимо предъявлять требования, помогающие избежать производственного травматизма, появления ранней инвалидности, профессиональных заболеваний. Необходимо создавать достойные условия труда [Егоршин, 2014].

Производственные факторы состоят из огромного блока факторов, создающих особые условия труда, формирующимся в соответствии с особенностями производства. Такие факторы характеризуют физические и нервно-психические перегрузки. Они делятся на такие подгруппы как: санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические.

Воздействие производственных факторов на дееспособность человека достаточно большое, а уровень воздействия зависит от определенного вида производства. Например, в компаниях, где изготавливают мебель, влияние шума и вибрации, запыленность, электромагнитное излучение будет производить значительное воздействие на эффективность труда работника, а на предприятиях, в которых персонал занимается умственным трудом, на первый план будет выходить влияние освещенности, монотонности труда [Серегина, 2015].

Производительность труда является одним из эффективных показателей применения компанией трудового потенциала [Одегов, 2016].

В нынешней экономике производительность труда рассматривается как:

- эффективный признак количества и качества труда, который определяется объемом товара требуемой сложности и качества, созданного в единицу рабочего времени, и зависимый от технико-технологического и информационного развития производства,
- степени интеллектуализации производственных процессов и качества рабочей силы, занятой на производстве (уровня ее образования, компетентности, обучаемости и творческого потенциала).

Показателем выработки измеряется любая работа: изготовление и реализацию продукции или оказание услуг [Литвинюк, 2015]. Подсчеты производительности труда могут быть выполнены через часовую, дневную или годовую выработку [Суетина, 2016].

Для объективного анализа степени производительности труда нужен верный выбор показателя, отображающего величину изготовления продукции. Исполнение функций управления производительностью труда реализуется использованием методов управления, то есть способов воздействия на управляемые объекты (коллектив или отдельных работников) с целью увеличения эффективности их деятельности. Существует три основные группы способов управления: организационные, экономические и социально-психологические.

Экономические методы управления производительностью труда подразумевают использование методов побуждения, способствующих повысить степень заинтересованности персонала в создании конкурентных преимуществ организации на рынке. Характер управления в данном случае состоит в воздействии на мотивацию персонала. Управленческие решения принимаются на основе моделирования и комплексного аргументирования всех этапов бизнеса.

Экономическая модель управления производительностью труда предполагает осуществление функций [Егоршин, 2014]:

- экономическая мотивация персонала,
- подбор специалистов для выполнения соответствующих работ,
- моделирование процессов модернизации кадрового потенциала,
- стимулирование рационализации и творческой инициативы у работников и другие.

Зарубежные специалисты считают, что повышение заработной платы непременно должно быть связано с ростом производительности труда. Конечно, заработная плата не всегда определяется только производительностью. Однако если уровень роста заработной платы превышает уровень роста производительности труда, предприятие, либо «проедает» свою прибыль, либо повышает цену реализации продукции. Повышение уровня заработной платы с опережением роста производительности может быть применена только как краткосрочная тактическая мера [Попков, 2016].

Таким образом, создание системы менеджмента качества труда – одна из важнейших задач отдела управления персоналом и менеджмента организации – как среднего, так и высшего звена. Менеджмент качества труда направлен на обеспечение предприятия конкурентоспособным персоналом. Он будет способствовать достижению целей предприятия и улучшению позиции предприятия на рынке. Менеджмент качества труда – это процесс создания и применения системы организационных, социально-экономических и культурных мероприятий относительно обеспечения эффективного использования трудовых резервов каждого работника предприятия.

Мотивация персонала является важной функцией управления качеством труда в компании. Именно она способствует стимуляции его профессионального роста и развития сотрудников, а также повышению лояльности персонала к организации.

Большой части граждан для осуществления своих потребностей на протяжении своей жизни приходится много и упорно трудиться. Стремясь пребывать в комфорте, люди совершают множество различных действий в разнообразных сферах жизни для удовлетворения своих материальных и нематериальных нужд. Трудовая мотивация – одна из основных позиций в системе управления персоналом. «Мотивированный» персонал – это залог эффективной работы организации, гарантия ее поступательного развития и долгосрочного существования на потребительском рынке. Мотивация – то, что движет людьми. Данное слово произошло от английского motion – «движение» [Литвинюк, 2015].

Если мотивация в компании организована правильно, то все выстраивается гармонично: людям хочется работать, делают они это с большим удовольствием, у них отлично получается, им платят за хорошую работу.

Управление качеством труда персонала является неотъемлемой частью стратегических планов развития предприятия. Эффективная система управления качеством труда должна, прежде всего, ориентироваться на стратегию (в соответствии с кадровой политикой и действиями в работе со стратегией развития сотрудников фирмы).

Если детально проанализированы стратегические вопросы, касающиеся предприятия, то организация получает возможность выбрать организационные моменты, факторы успеха, которые необходимы для их осуществления. Также, анализ факторов успеха предоставляет возможность выстроить модель корпоративных компетенций – образец делового поведения сотрудников компании, помогающий выполнению стратегии.

Процесс управления качеством труда можно представить в виде трех блоков [Соломанидина, 2014]:

Блок 1 включает в себя процессы, связанные с подбором персонала, определением условий работы сотрудников и заключением контракта.

Блок 2 включает в себя процессы, связанные с взаимодействием организации и персонала. Это может быть обучение, разрешение конфликтов, забота о здоровье работника.

Блок 3 включает в себя процессы, связанные с результатом выполнения работы сотрудника.

Главной целью кадровой политики должно являться создание основного ядра коллектива из специалистов высочайшего уровня. Началом для организации кадровой политики предприятия является сбор общих сведений о сотрудниках. Для более точной оценки человеческих ресурсов исследуется динамика движения кадров организации, изучается распределение персоналом рабочего времени.

Важное значение в стратегическом управлении качеством труда в организации имеют хорошо выстроенные отношения руководителя с подчиненными. Руководителю следует быть отзывчивым к просьбам своих сотрудников, как в решении производственных вопросов, так и личных. Споры и разногласия в коллективе не должны скрываться, в них нужно разбираться лично руководителю и делать выводы на будущее. Кадровая система формируется с помощью бесплатного (или частично оплачиваемого) обучения на повышение имеющейся квалификации персонала, а также предоставляет более активным и инициативным работникам возможность для карьерного роста.

Для повышения производительности труда, мотивации персонала и формирования стабильного коллектива можно рекомендовать руководству компании формировать

карьерограмму для важных должностей компании. Карьерограмма – это то, что происходит или должно происходить с сотрудниками организаций на различных этапах карьеры. В условиях существования карьерограммы, присутствует рост производительности труда работников, стремление к профессиональному росту и обучению.

Создание карьерограммы «убеждает» сотрудников в том, что предприятие будет работать в будущем и планирует свое поступательное развитие. Основным звеном кадровой системы можно назвать план социального развития человеческих ресурсов и концепцию их стратегического управления. В социальном развитии сотрудников присутствуют все условия для предоставления четкой и качественной работы всех подразделений организации: современное и надежное оборудование, рациональное расположение помещений, правильная организация рабочих мест [Тишкина, 2016].

Для того, чтобы обеспечить высокую производительность труда и снизить себестоимость реализации продукции в организации проводятся работы, направленные на оптимизацию основных и вспомогательных бизнес-процессов. Рационализация управления качеством труда включает следующие работы:

- организация рабочих мест за счет оснащения их необходимым оборудованием и материалами;
- ускорение процессов обмена информацией между работниками за счет использования средств автоматизации;
- разработка и внедрение методов, позволяющих ускорить выполнение поставленных заданий перед работниками и прочие.

Следует отметить, что к рационализации управления качеством труда также относят работы по модернизации и унификации способов работы, внедрения современной техники, позволяющей улучшить условия осуществления труда, установления временных рамок на выполнение определенных видов работ, а также разработка всевозможных способов вознаграждения работников.

На современном этапе анализа результативности управления качеством труда необходимо использовать все исследовательские приемы, их обобщение и сочетание. Однако, на сегодняшний день множество организаций характеризуются тем, что система управления качеством труда или игнорируются, или анализ эффективности осуществляется только посредством некоторых параметров (текучесть кадров, уровень заработной платы и прочие).

Существует более обобщенное суждение – система управления качеством труда будет эффективной только в случае, если в различных производственных моментах она позволяет руководству предельно эффективно управлять каждым сотрудником компании. При анализе эффективности системы управления качеством труда допускается применять показатели, позволяющие охарактеризовать итоговые результаты предприятия, такие как прибыль, доход от реализации, себестоимость реализации, численность сотрудников, фонд оплаты труда и другие.

Тогда для оценки эффективности управления качеством труда проводится соотношение фактических и плановых показателей. Данная процедура позволяет установить, насколько компания продвинулась в реализации запланированных целей на данном этапе времени. Для оценки эффективности управления качеством труда можно использовать функциональную модель, построенную на теории Тейлора-Файоля. Тогда оценке подвергаются такие подсистемы менеджмента компании как: подсистема коммуникаций, организации деятельности, планирования и прогнозирования, контроля, мотивации и координации [Азизова, 2016].

При оценке эффективности управления качеством труда нужно применять комбинированный метод, совмещая количественные (расчет экономических показателей) и качественные (или описательные) методы. Очень часто используют количественные методы, так как их главное преимущество – объективность. В наибольшей степени группа показателей, отображающих эффективность управления качеством труда, показана на рисунке 1.



**Рисунок 1 - Показатели эффективности управления качеством труда [Рофе, 2015]**

Суммируя полученную информацию по всем показателям эффективности управления качеством труда, можно составить реальную картину в компании, выявить уязвимые места при использовании трудовых ресурсов компании и провести рекомендательную беседу как их можно применять рационально. Концепция функций управления качеством труда должна быть сконцентрирована на выполнении трех главных целей:

- обеспечение эффективного осуществления работниками компании обязанностей, ориентированных на воспроизводство и поддержание функционирования компании;
- обеспечение предприятия эффективными сотрудниками по выполнению обязанностей, направленных на достижение стратегических (долгосрочных) и тактических (среднесрочных) целей бизнеса. Например, повышение доли рынка, рост продаж, повышение конкурентоспособности товаров (услуг), разработка новых продуктов (услуг);
- снижение отчуждения рабочей силы и увеличение вовлеченности персонала в деятельность предприятия как необходимого условия эффективной работы.

Поэтому оценка соблюдения кадровых функций должна проводиться, по крайней мере, в этих трех аспектах. Учитывая различные уровни системы управления качеством труда, цели управления можно представить в следующем виде (рис. 2).

Руководитель организации или подразделения осуществляет функции управления в соответствии с определенной последовательной цепочкой этапов:

- целеполагание функции,
- создание алгоритма исполнения функции в зависимости от ее назначения,
- непосредственное осуществление функций управления,
- получение и изучение результатов и прочие.



**Рисунок 2 - Цели системы управления качеством труда [Кудрявцева, 2013]**

### **Заключение**

Таким образом, процесс управления качеством труда в современных условиях необходимо производить комплексно, принимая во внимание систему приема на работу, обучения и мотивации сотрудников. Данная тактика предоставит возможность компании достичь наиболее высокого конкурентного положения на рынке. Необходимо отметить, что руководство организации может сформировать высококвалифицированный коллектив, который сможет значительно повысить ее конкурентоспособность путем правильно созданной стратегии управления персоналом.

### **Библиография**

1. Азизова Т.А. Значение трудовых ресурсов на предприятии // Наука, образование и культура. 2016. № 7 (10). С. 101-102.

2. Анохин А.В. Специальная оценка условий труда как механизм улучшения условий труда, направленный на безопасность рабочих мест // *Охрана и экономика труда*. 2016. № 1 (22). С. 31-39.
3. Воробьева К.С. Инновационные подходы к организации условий труда персонала // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2016. № 11 (62). С. 263-266.
4. Егоршин А.П. Основы организации труда. М.: Инфра-М, 2014. 384 с.
5. Жулавская А.Е. Благоприятные условия труда как составляющие организации труда современного предприятия // *Молодой ученый*. 2016. № 11 (115). С. 740-742.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2017. 704 с.
7. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // *Управленческое консультирование*. 2013. №2. С. 5-16.
8. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 400 с.
9. Лукашевич В. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2016. 498 с.
10. Маслова В.М. Направления развития системы управления персоналом в современных условиях // *Образование. Наука. Научные кадры*. 2017. № 1. С. 83-85.
11. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Академия, 2017. С. 74.
12. Одегов Ю.Г. Факторы производительности труда: теория и практика // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2016. № 7. С. 18-26.
13. Попков А.А. О взаимосвязи роста производительности труда и роста оплаты труда // *Социальная политика и социальное партнерство*. 2016. № 1. С. 22-27.
14. Рофе А.И. Экономика труда. М.: КноРус, 2015. 376 с.
15. Серегина Л.В. Концептуальные подходы к охране труда в Российской Федерации // *Журнал российского права*. 2015. № 11 (227). С. 95-106.
16. Соломанидина Т.О. Ключевые показатели эффективности сотрудников: мотивация и производительность труда // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2014. № 5. С. 25-33.
17. Суетина Л.М. Организация и производительность труда: история проблемы и современные решения // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2016. № 9. С. 61-66.
18. Тишкина Т.В. Повышение производительности труда на основе внедрения современных технологий управления персоналом организации // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2016. № 10-1. С. 230-234.

## Formation of a quality management system in the organization

**Elena V. Sysoeva**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of management,  
Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs  
of the Russian Federation (Odintsovo branch),  
119454, 76, Vernadskogo st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: evsysoeva60@mail.ru

### Abstract

The paper considers the existing problem of the quality management system in the organization, which is expressed in the complex of measures aimed at the formation and development of the company's labor resources. The main element of the enterprise management is analyzed: the personnel management system, on whose activities the economic development of the company, reputation and so on directly depends. The article notes the impact on the quality of labor of its productivity, management methods, ultimately leading the organization to achieve its goals and improve market position. Labor quality management is an integral part of the strategic development plans of the enterprise. The key areas of work for the rationalization of labor quality management

have been identified, not excluding the research process in this area. Today, many organizations do not pay enough attention to the quality management system of labor or ignore it, not realizing the urgent consequences and problems leading to the organization to ruin, reducing product quality, staff turnover and so on. Thus, it is the leadership of the organization that can form a highly qualified team that can significantly increase its competitiveness through a properly created strategy of personnel management and a well-formed system of labor quality management.

### For citation

Sysoeva E.V. (2018) Formirovanie sistemy upravleniya kachestvom truda v organizatsii [Formation of a quality management system in the organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (12A), pp. 147-157.

### Keywords

Quality management, working conditions, labor productivity, personnel management, employee satisfaction with working conditions, humanization of labor, work area, employee rest area, food area, company location.

### References

1. Anokhin A.V. (2016) Spetsial'naya otsenka uslovii truda kak mekhanizm uluchsheniya uslovii truda, napravlennyi na bezopasnost' rabochikh mest [Special assessment of working conditions as a mechanism for improving working conditions aimed at safety of workplaces]. *Okhrana i ekonomika truda* [Protection and labor economics], 1 (22), pp. 31-39.
2. Azizova T.A. (2016) Znachenie trudovykh resursov na predpriyatii [The value of labor resources in the enterprise]. *Nauka, obrazovanie i kul'tura* [Science, education and culture], 7 (10), pp. 101-102.
3. Egorshin A.P. (2014) *Osnovy organizatsii truda* [Basics of labor organization]. Moscow: Infra-M Publ.
4. Kibanov A.Ya. (2017) *Upravlenie personalom organizatsii* [Management staff of the organization]. Moscow: Infra-M Publ.
5. Kudryavtseva E.I. (2013) Innovatsionnye tekhnologii v kadrovom menedzhmente [Innovative technologies in personnel management]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management consulting], 2, pp. 5-16.
6. Litvinyuk A.A. (2015) *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti. Teoriya i praktika* [Motivation and stimulation of labor activity. Theory and practice]. Moscow: Yurait Publ.
7. Lukashevich V. (2016) *Upravlenie personalom* [HR]. Moscow: Yurait Publ.
8. Maslova V.M. (2017) Napravleniya razvitiya sistemy upravleniya personalom v sovremennykh usloviyakh [Directions of development of the personnel management system in modern conditions]. *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry* [Education. Science. Scientific staff], 1, pp. 83-85.
9. Odegov Yu.G. (2016) Faktory proizvoditel'nosti truda: teoriya i praktika [Labor productivity factors: theory and practice]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rationing and compensation in industry], 7, pp. 18-26.
10. Odegov Yu.G. (2017) *Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie* [Personnel policy and personnel planning]. Moscow: Akademiya Publ.
11. Popkov A.A. (2016) O vzaimosvyazi rosta proizvoditel'nosti truda i rosta oplaty truda [On the relationship of productivity growth and pay growth]. *Sotsial'naya politika i sotsial'noe partnerstvo* [Social policy and social partnership], 1, pp. 22-27.
12. Rofe A.I. (2015) *Ekonomika truda* [Labor economics]. Moscow: KnoRus Publ.
13. Seregina L.V. (2015) Kontseptual'nye podkhody k okhrane truda v Rossiiskoi Federatsii [Conceptual approaches to labor protection in the Russian Federation]. *Zhurnal rossiiskogo prava* [Journal of Russian law], 11 (227), pp. 95-106.
14. Solomanidina T.O. (2014) Klyucheveye pokazateli effektivnosti sotrudnikov: motivatsiya i proizvoditel'nost' truda [Key performance indicators of employees: motivation and labor productivity]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rationing and compensation in industry], 5, pp. 25-33.
15. Suetina L.M. (2016) Organizatsiya i proizvoditel'nost' truda: istoriya problemy i sovremennye resheniya [Organization and productivity of labor: the history of the problem and modern solutions]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rationing and compensation in industry], 9, pp. 61-66.
16. Tishkina T.V. (2016) Povyshenie proizvoditel'nosti truda na osnove vnedreniya sovremennykh tekhnologii upravleniya personalom organizatsii [Increasing labor productivity based on the introduction of modern technology of personnel management].

- 
- management of the organization]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk* [Actual problems of the humanities and natural sciences], 10-1, pp. 230-234.
17. Vorob'eva K.S. (2016) Innovatsionnye podkhody k organizatsii uslovii truda personala [Innovative approaches to the organization of working conditions of staff]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii* [Economy and management of innovative technologies], 11 (62), pp. 263-266.
  18. Zhulavskaya A.E. (2016) Blagopriyatnye usloviya truda kak sostavlyayushchie organizatsii truda sovremennogo predpriyatiya [Favorable working conditions as components of the organization of labor of a modern enterprise]. *Molodoi uchenyi* [Young Scientist], 11 (115), pp. 740-742.