

## Стимулирование служебно-трудовой деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии в контексте управленческих теорий

*А.М. Каибов*

*Центр государственной экспертизы объектов Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, Москва, Россия*

*Abdel13@mail.ru*

Изложены результаты анализа проблемы стимулирования служебно-трудовой деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии. Рассмотрена мотивация и ее функции в управлении персоналом, роль стимулирования в системе управления. Раскрыты основные источники стимулирования служебно-трудовой деятельности офицеров-экспертов. Отражены наиболее важные направления совершенствования деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии, рекомендованные для построения более эффективной и рациональной системы стимулирования их деятельности.

**Ключевые слова:** Росгвардия; мотивация; стимулирование; служебно-трудовая деятельность; офицеры-эксперты.

## The stimulation of service activity of the Russian national guard expert officers, serving in the construction department: pedagogical analysis of the phenomenon

*A.M. Kaibov*

*Center for State Expertise of Objects of the Federal Service troops of the national guard of the Russian Federation, Moscow, Russia*

*Abdel13@mail.ru*

The results of the analysis of the problem of stimulating the service and labor activity of officers-experts of the construction complex of the Russian Guard are presented. Motivation and its functions in personnel management, the role of incentives in the management system are considered. The main sources of stimulating the service and labor activity of expert officers are revealed. The most important directions of improving the activities of the officers-experts of the construction complex of the Russian Guard, recommended for building a more effective and rational system of stimulating their activities, are reflected.

**Keywords:** The National Guard of the Russian Federation; motivation; stimulation; service activity; expert officers.

Созданная в 2016 г. Федеральная служба войск Национальной гвардии Российской Федерации (Росгвардия) молода. И если в организационном плане она уже состоялась как государственная военная организация, предназначенная для обеспечения государственной и общественной безопасности, защиты прав и свобод человека и гражданина, то в служебно-трудовой деятельности у нее еще есть нерешенные проблемы.

В настоящее время в Росгвардии реализуются различные механизмы и инструменты управления, проводится структурный и статистический анализ трудовой деятельности, разрабатываются новые формы и методы реализации кадрового потенциала. При этом мотивация трудового коллектива рассматривается как основная задача эффективного и рационального управления. Побудительное стимулирование к эффективному труду, общественное воздействие, коллективные и индивидуальные поощрительные меры, как правило, считаются основными формами мотивационного воздействия [1]. Как следствие, мотивация является центральным звеном в теории управления персоналом, так как побуждает коллектив к служебно-трудовой деятельности и ведет к более полному удовлетворению частных потребностей работников<sup>1</sup>.

Мотивация представляет собой совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее деятельностью [2]. Относительно трудовой деятельности данное положение трактуется как действия работника в целях удовлетворения своих потребностей в материальных и других ценностях, тесно соприкасается с выполнением поставленной цели организации [3]. Большой вклад в развитие теорий управления сделали зарубежные ученые и специалисты.

Один из основоположников научной организации труда и практики управления пер-

соналом, американский инженер Ф. Тейлор в своих всемирно известных исследованиях по научной организации труда пришел к выводу, что между производительностью труда и увеличением оплаты труда работников, как и иным материальным стимулированием, нет прямой зависимости. По его мнению, самым большим упущением, негативно влияющим на деятельность работников и трудового коллектива в целом, является недостаток мотивации и отсутствие желания трудиться с полной отдачей. Охарактеризованный им феномен «солдатской работы» приводил к тому, что рабочие вполне осознанно работали медленно, стараясь «скоротать» рабочий день с наименьшими трудовыми затратами.

«Общая тенденция к медленной работе, — отмечал Тейлор, — значительно усиливается в случае совместной и однородной работы огромного числа людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки. При таких условиях рабочие постепенно, но верно замедляют темп своей работы до уровня наихудшей и наименьшей производительности. Если человек, энергичный по природе, работает несколько дней рядом с лентяем, то логика работы является непрекаемой: «зачем мне обременять себя работой, когда этот лентяй получает ту же плату, что и я, а выработка его ровно в два раза ниже?» [7] Решая проблему повышения производительности труда, Ф. Тейлор выработал ключевые задачи аппарата управления и разделил их на четыре основные группы (табл. 1).

Все отмеченные четыре группы управленческих задач вполне применимы и должны учитываться в деятельности аппарата управления Росгвардии.

Следует, однако, подчеркнуть, что теория Ф. Тейлора рассматривала рабочего как бездушную машину, как инструмент для производства механических действий, полностью

<sup>1</sup> В данной статье под термином «работник» понимается офицер-эксперт строительного комплекса, как важная составляющая всей структуры организации.

Основные группы задач дирекции предприятия по Ф. Тейлору

Группа задач управления	Характеристика деятельности органов управления
Первая	Осуществляют выработку научно-практической основы по замене иных традиционных и неэффективных методов в предприятии
Вторая	Реализуют селективный отбор трудовых ресурсов в целях обучения и развития
Третья	Осуществляют тесное взаимодействие между руководящим составом и трудовыми ресурсами
Четвертая	Формируют равную трудовую нагрузку и ответственность между трудовыми ресурсами и органами управления

игнорировала психологический фактор. Идея Тейлора состояла в том, что человек должен уступить свое центральное место в производстве — системе. Этот крайне важный недостаток выделял в свое время В.И. Ленин, называя систему Тейлора «системой выжимания пота». Именно поэтому большой интерес для совершенствования стимулирования производственной деятельности офицеров-экспертов представляют концепции человеческих отношений, являющих собой демократический стиль эффективного руководства.

Свое отражение этот стиль нашел в концепции человеческих отношений американского психолога и социолога Э. Мэйо, стержнем которой является утверждение о том, что все производственные вопросы должны рассматриваться с учетом социально-психологических факторов. Мэйо заменил индивидуальное вознаграждение — групповым, а экономическое — социально-психологическим (это удовлетворенность трудовой деятельностью и морально-психологический климат в трудовом коллективе). В сочетании с теорией другого американского исследователя проблем организаций, организационного поведения и управления, Р. Лайкерта, убежденного сторонника стиля управления, основанного на полном доверии и взаимном уважении руководства и работников, это дает повышенный эффект, поскольку исполни-

тели мотивированы достижением цели, а руководство поддерживает их внешними стимулами. Устанавливающийся при этом благоприятный морально-психологический климат в коллективе — это то, что может эффективно стимулировать сегодня служебно-трудовую деятельность сотрудников Росгвардии. Разработанный Лайкертом стиль руководства, с некоторой интерпретацией к специфике их работы, может быть рекомендован к применению, поскольку он основан на участии, где есть полное доверие и взаимоуважение, вовлеченность в активную трудовую деятельность подчиненных, основанную на мотивации; постановка целей и принятие решения осуществляются с привлечением всех участников трудового процесса, что позволяет устранить возможное латентное противодействие им, а контролирующая функция распределена в равной степени между членами трудового коллектива [5].

Важное значение для деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии имеет теория человеческих ресурсов, реализация которой позволяет каждому сотруднику достигать личных целей при условии успешной работы всей организации. Следует заметить, что используемые методы управления человеческими ресурсами должны создать ситуацию заинтересованности работников в достижении общей цели. По мнению теоретика и практика

менеджмента, основателя административной школы управления французского инженера А. Файоля, любое производственное предприятие имеет два организма: материальный (средства труда, предметы труда, собственно труд) и социальный (трудовые взаимодействия), а производственное администрирование, помимо функций планирования, организации и контроля, включает мотивацию работников, то есть связано с психологической наукой. Американский экономист и общественный деятель Ч. Барнард полагал, что трудовая деятельность опирается на формирование частных положительных стимулов для индивида, обеспечивающих результативность.

Что касается развития отечественных ученых и практиков управления, то их научные представления об управлении начали формироваться в 20-х годах XX века. Так, Л.С. Жданов выделял принципы управленческой деятельности, И.М. Бурдянский выделял функции управления, П.М. Есманский, Н.А. Витке детализировали и адаптировали функции управления под конкретную трудовую деятельность [10, с. 10]. В 60-е годы прошлого столетия отечественная наука и практика психологического обеспечения управления была сосредоточена на изучении проблем межличностных трудовых отношений, обоснование которых осуществлялось в рамках развивающегося в тот временной период социально-психологического обеспечения: становление и поддержание благоприятного социально-психологического (морально-психологического) климата в трудовых коллективах; соотношение формальных и неформальных структур; гуманизация форм и стилей управления. Развитие данного вектора научных исследований привело к созданию ряда научных направлений, рассматривающих широкий спектр вопросов управления и организации трудовых отношений. В частности, производилось научное обоснование терминов мотивации, вознаграждения и внутренней мотивации [4]. Отмеча-

лось, что термин «мотивация» является более широким, чем «вознаграждение». Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности и является собирательным термином, который охватывает все ценностные ориентиры трудового коллектива [6]. Сами же ценностные ориентиры в определенной степени зависят от профессиональной деятельности людей; офицеры Росгвардии в данном случае не исключение.

Что касается самомотивации (внутренней мотивации), то, как справедливо замечает отечественный исследователь Н.А. Волгин, она наиболее активно проявляется в тех случаях, когда человек, разделяя цели коллектива и активно участвуя в достижении общего результата, получает удовлетворение от своей трудовой деятельности. Вознаграждение в данном случае включается в непосредственный трудовой процесс и одновременно выступает не только его поощрительным, но и психологически значимым результатом (достижение успеха сочетается со значимостью выполняемой работы и чувством самоуважения). При этом создание наиболее благоприятных условий для трудовой деятельности выступает условием увеличения внутренней мотивации [1].

Учитывая специфику управления мотивацией и стимулирования служебного коллектива в структурах Росгвардии, заметим, что необходимо учитывать условия и обстоятельства сотрудничества ведомства, подразделения с офицером-экспертом. Эти отношения должны удовлетворять потребности обеих сторон, выстраиваться с учетом психологической совместимости и направляться на достижение общего успеха, подталкивая их к достижению ожидаемых результатов [3].

Известно, что мотивационно-целевая направленность представляет собой свойство личности, определяющее характер поступков работника в качестве устойчивых и доминирующих мотивов, связанных с целями [9]. Вне зависимости от специфики профессиональной деятельности, к мотивирующим

Таблица 2

## Основные виды и характеристики воздействия на человека в ситуации делового общения

Вид воздействия	Характеристика
Информирование	Формирует представление о том, каким будет наиболее вероятное направление в развитии ожидаемых событий, последствий избранной им альтернативы поведения
Инструктирование	Предписывает индивиду наиболее эффективные способы достижения поставленных перед ним целей
Стимулирование	Определяет степень внешней поддержки, осуществляющей воздействие на активность человека

факторам относятся: 1) потребности как катализатор действия; 2) причины (мотивы), предопределяющие выбор направленности и характера поведения; 3) установки (в том числе личностные) как способы регуляции динамики поведения и действия [14]. Есть три важнейших принципа, которые неукоснительно нужно соблюдать, — принцип информирования, принцип инструктирования и принцип стимулирования (см. табл. 2).

В целом мотив — это внутренняя осознанная побудительная сила, толкающая сотрудника организации на определенные действия в целях удовлетворения актуализированной потребности. В то же время объяснение причин, побуждающих сотрудника организации к выбору данного типа действия, осуществляется посредством мотивировки, обуславливающей принятие решения, конкретного действия или поступка. Разумеется, мотивировка опирается на нормы и стандарты поведения в различных ситуациях и коллективах, учитывающих материальное и моральное стимулирование (для офицеров-экспертов Росгвардии такими являются: представление на повышение тарифного разряда; установление доплат и надбавок, связанных с профессиональным уровнем, и др.) [12].

Обеспечение рационального применения кадрового потенциала офицеров-экспертов осуществляется с оценкой реализации принципа справедливой оплаты трудовой деятельности. В частности, выплата

надбавок за особые достижения в службе офицерам, имеющим действительный квалификационный аттестат, выданный Министерством строительства Российской Федерации и подтверждающий право на проведение государственной экспертизы объектов, а также составление/утверждение экспертных заключений, как условия высокой материальной заинтересованности. Как следствие, возрастает роль фактора оценки офицеров-экспертов с позиций результатов труда. Для других же целей, как, например, выдвижение, направление на учебу, повышение квалификации, направления на аттестацию значение имеет оценка личных качеств офицеров.

Предполагается, что руководство формирует для сотрудников два вида стимулов — долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя (для чего он пришел в организацию, какой конкретную работу производит или может произвести, каковы его личные цели в сотрудничестве). Краткосрочные связаны с конкретной деятельностью работника (стимулирование выполнения плана-графика проведения государственной экспертизы, определенных проектов) (табл. 3). Долгосрочное стимулирование создает условия для достижения профессиональных целей, а краткосрочное отвечает за качественное выполнение своих обязанностей трудовым коллективом [3].

## Краткая характеристика стимулов

Стимул	Характеристика
Доступность	Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Понятность и демократичность — ключевые особенности
Ощутимость	Присутствие определенного барьера действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Данный аспект необходимо учитывать при формировании нижнего порога стимула
Постепенность	Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, это необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника, в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника

В зависимости от целей служебного подразделения необходимо формировать у сотрудников долгосрочные и краткосрочные стимулы, благодаря которым и офицеры-эксперты, и руководители сформируют четкое представление о требованиях и задачах, целях, которые стоят перед трудовым коллективом, и соответствующих вознаграждениях. Возникает потребность друг в друге. Иными словами, руководитель может не говорить офицеру-эксперту о той или иной степени заинтересованности в нем, если не отмечает его с положительной стороны за недостаточно квалифицированный труд (что и так очевидно). В целом же верно подобранные методы стимулирования не ведут к противоречию по поводу труда.

Можно утверждать, что мотивация и стимулирование играют неопределимую роль для руководителя в процессе управления персоналом, и в связи с этим руководитель должен помнить о конкретных правилах, выполняя которые он сможет значительно повысить эффективность управления: четко поставленная перед каждым сотрудником цель; планирование мероприятий по стимулированию и мотивированию в зависимости от внешних и внутренних факторов мотивации; личный пример руководителя для подчиненных — вот основные слагаемые успеха в выполнении поставленной задачи [3].

Роль стимулирования в развитии служебного организма, устойчивости систем управления значительна. Добиться рационального использования ресурсов, повышения качества труда в экспертной деятельности и увеличения объемов проверенного материала невозможно без вовлечения офицера-эксперта в решение задач даже в условиях относительного финансово-экономического гомеостаза. По нашему мнению, для повышения трудовой мотивации наиболее действенны эффективные механизмы и инструменты стимулирования персонала, отвечающие современным условиям и требованиям. Система стимулирования персонала, как и другие процессы в управлении персоналом, требует четкой регламентации и регулирующей деятельности.

Для эффективного управления стимулированием труда персонала в организации необходимо, в первую очередь, выстроить систему стимулирования. Система — это комплекс взаимосвязанных элементов. Ее особенность заключается в способности изменения своей структуры при взаимодействии с окружающей средой [8]. Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход к решению задачи повышения эффективности и качества труда, обеспечивая при этом соблюдение общепринятых правил и стандартов (табл. 4) [11].

## Принципы создания системы стимулирования труда

Принцип	Характеристика
Комплексность	Предполагает всесторонний подход с учетом ряда факторов: организационные, материальные, технические, правовые, социальные, моральные, физиологические. Все виды представленных факторов должны учитываться в совокупности, что даст гарантию повышения эффективности и качества работы
Системность	Выявление и устранение противоречий между факторами, что создаст возможность для формирования системы стимулирования, которая будет являться сбалансированной за счет взаимного согласования элементов, следовательно, эффективно работать на благо организации
Регламентация	Установление определенного порядка в виде инструкции, правил, нормативов и контроль за их выполнением. Целью регламентации в стимулировании является упорядочивание системы стимулирования на предприятии. Объектами регламентации могут являться конкретные обязанности работника, результаты его деятельности и затраты труда
Специализация	Является стимулом к повышению производительности и качеству работы и предполагает закрепление за подразделениями и отдельными работниками организации функциональных требований
Стабильность	Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, что будет способствовать нормальному выполнению функциональных обязанностей работников
Целенаправленность	Создает условия для проявления творческого подхода у работников
Доступность	Любой стимул должен быть понятен и доступен для любой категории работников, при этом стимулирование должно быть демократично
Постепенность	Материальные стимулы подвержены постоянному увеличению, однако необходимо учитывать, что резкое повышение вознаграждения, которое впоследствии не будет подтверждено, отрицательно скажется на работнике — вследствие возникновения нового нижнего порога, который бы устраивал работника

На современном этапе развития Росгвардии изменяется характер труда офицеров-экспертов; возрастает роль человеческого фактора и усложняются профессиональные потребности военнослужащих, предъявляются более высокие требования к организации стимулирования трудовой деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса. Система стимулирования труда офицеров-экспертов должна соответ-

ствовать требованиям общепринятых принципов.

Гибкая система стимулирования позволяет, с одной стороны, гарантировать офицеру-эксперту определенную оплату его трудовой деятельности в соответствии с его опытом и профессиональными навыками, с другой стороны, — поставить оплату труда в зависимость от его личных показателей в служебной деятельности. Однако заметим,

что в последние годы применяемые механизмы и инструменты формирования цены рабочей силы и система материального стимулирования профессиональных военнослужащих стали крайне неэффективными. Имеет место практика, когда за выполнение одних и тех же трудовых задач выплачивается несколько дополнительных стимулирующих надбавок и вознаграждений.

Материальное стимулирование офицера-эксперта строительного комплекса Росгвардии за применение в профессиональной деятельности узконаправленных знаний, а также за наличие аттестата на право подготовки заключений экспертизы проектной документации и/или результатов инженерных изысканий не предусмотрено. Это обстоятельство рождает противоречия, препятствующие эффективному функционированию экспертного дела. Сущность этих противоречий заключается в отсутствии соразмерной компенсации в соответствии с затратами физического и умственного труда, духовных сил при выполнении задач по государственной экспертизе проектно-сметной документации объектов обороны и безопасности, находящихся в ведении Росгвардии. Мы полагаем, что сегодня необходимо совершенствовать систему стимулирования профессиональной деятельности офицеров-экспертов по следующим основным направлениям: увеличение денежного довольствия; введение системы расчета денежного довольствия на основании среднего заработка или прожиточного минимума; изменение структуры стимулирующих выплат на основе четко сформулированных критериев и регуляторов.

Совершенствование системы финансового стимулирования труда офицеров поможет разрешить лишь часть противоречий, которые сложились в настоящее время и имеют место в системе оплаты и стимулировании труда. В целом стимулирование трудовой деятельности следует рассматривать как стремление организации с помощью моральных

и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [13].

Таким образом, осуществляемые в Росгвардии реформы не могут быть эффективно реализованы без стимулов к труду и предприимчивости офицера-эксперта в сочетании с дисциплиной и организованностью [4]. Основным источником стимулирования офицеров-экспертов является денежное довольствие. В этом отношении оплата их воинского труда с учетом его специфики, тяжести и социальной значимости объективно требует изменений. Последние увеличения размеров денежного довольствия были связаны лишь с инфляцией и ростом цен. Принимаемые Правительством Российской Федерации меры по социальной защите военнослужащих позволяют надеяться, что труд офицеров-экспертов будет оплачиваться по достоинству.

### Литература

1. **Волгин Н.А.** Доходы работника и результативность производства: Проблемы, реалии, перспективы. М.: Универсум, 1994. 32 с.
2. Стимулирование свободным временем: справочник по управлению персоналом / Гаврилова О.Г. М.: Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг, 2011. 118 с.
3. **Генкин Б.М.** Организация, нормирование оплаты труда на промышленных предприятиях. М.: Норма, 2011. 211 с.
4. **Комаров М.А.** Менеджмент. М.: ИНФРА, 2009. 419 с.
5. **Корзенко Н.И., Тимакова Т.В.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского Государственного Университета. 2015. № 1. С. 124—126.
6. **Леонова И.Р.** Оплата труда по результатам. Необходимые условия и противопоказания к внедрению // Управление компанией. 2003. № 8. С. 314.

7. *Масленникова Н.П.* Индивидуализация регулирования социальнотрудовых отношений с использованием опыта Ф. У. Тейлора // *Наукоеведение*. 2013. № 5. С. 47—53.
8. *Машков В.Н.* Психология управления: учеб. пособие. СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2000. 203 с.
9. *Москон М.* Основы менеджмента / М. Москон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992. 364 с.
10. Первая Московская инициативная конференция по нормализации техники управления (21—23 сентября 1922 г.). М.: [20-я Гос. тип. (б. Кушнерева)]. 1922. 94 с.
11. *Хилл Н.* Думай и богатей. М. : ФАИР, 2008. 272 с.
12. *Шапиро С.А.* Основы управления персоналом : учеб. пособие. М. : КноРус, 2016. 208 с.
13. *Шапиро С.А.* Основы управления персоналом в современных организациях. М. : Гросс-Медиа; РОСБУХ, 2008. 284 с.
14. *Шарухин А.П.* Психология менеджмента. СПб. : Речь, 2005. 347 с.
5. *Korzenko N.I., Timakova T.V.* Motivacija i stimulirovanie trudovoj dejatel'nosti v upravlenii personalom [MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOUR ACTIVITY IN PERSONNEL MANAGEMENT] // *Vestnik Cheljabinskogo Gosudarstvennogo Universiteta*. 2015. № 1. S. 124—126.
6. *Leonova I.R.* Oplata truda po rezul'tatam. Neobhodimye uslovija i protivopokazanja k vnedreniju // *Upravlenie kompaniej*. 2003. № 8. S. 314.
7. *Maslennikova N.P.* Individualizacija regulirovanija social'notrudovyh otnoshenij s ispol'zovaniem opyta F. U. Tejlora // *Naukovedenie*. 2013. № 5. S. 47—53.
8. *Mashkov V.N.* Psihologija upravljenja: ucheb. posobie. SPb.: Izd-vo Mihajlova V.A., 2000. 203 s.
9. *Moskon M.* Osnovy menedzhmenta / M. Moskon, M. Al'bert, F. Hedouri. M.: Delo, 1992. 364 s.
10. Pervaja Moskovskaja iniciativnaja konferencija po normalizacii tehnik upravlenija (21—23 sentjabrja 1922 g.). M.: [20-ja Gos. tip. (b. Kushnereva)]. 1922. 94 s.
11. *Hill N.* Dumaj i bogatej. M.: FAIR, 2008. 272 s.
12. *Shapiro S.A.* Osnovy upravlenija personalom : ucheb. posobie. M.: KnoРус, 2016. 208 s.
13. *Shapiro S.A.* Osnovy upravlenija personalom v sovremennyh organizacijah. M.: GrossMedia; ROS-BUH, 2008. 284 s.
14. *Sharuhin A.P.* Psihologija menedzhmenta. SPb.: Rech', 2005. 347 c.
- Postupila 08.02.2021
- Submitted 08.02.2021

*Каибов Абдель-Насир Магомедович* — заместитель начальника Центра по правовой работе, начальник группы правового обеспечения, Центр государственной экспертизы объектов Федеральной службы войск национальной гвардии РФ (Россия, 101100, Москва, переулок Старосадский, д. 4/5)

### References

1. *Volgin N.A.* Dohody rabotnika i rezul'tativnost' proizvodstva: Problemy, realii, perspektivy. M.: Univerzum, 1994. 32 s.
2. Stimulirovanie svobodnym vremenem: spravochnik po upravleniju personalom / Gavrilova O.G. M.: Instrumenty razvitija biznesa: trening i konsalting, 2011. 118 s.
3. *Genkin B.M.* Organizacija, normirovanie oplaty truda na promyshlennyh predpriyatijah. M.: Norma, 2011. 211 s.
4. *Komarov M.A.* Menedzhment. M.: INFRA, 2009. 419 s.

*Kaibov Abdel-Nasir M.*, Deputy Head of the Center for Legal Work, head of the legal support group, Center for State Expertise of Objects Federal National Guard Service Russian Federation (Russia, 101100, Moscow, lane Starosadsky, 4/5).