

Дворянкина А.А.
Рогуленко Т.М.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЗНАЧИМАЯ ЧАСТЬ КОМПЛЕКСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

Аннотация. В статье проанализированы различные подходы к сравнению производительности труда в ритейле разных стран и внутри РФ среди торговых сетей-конкурентов. Обоснована эффективность использования показателя общей эффективности труда. Предложен новый модифицированный показатель – взвешенный показатель укомплектованности штата. Перечислены методы повышения уровня вовлеченности сотрудников. Приведены основные отличия положительного стресса (эвстресса) от отрицательного (дистресса). Названы основные пути повышения эвстресса. Разобраны основные ошибки в системах найма, адаптации и обучения сотрудников. Перечислены причины высокой текучести кадров в ритейле.

Ключевые слова: производительность труда, общая эффективность труда, укомплектованность штата, вовлеченность, эвстресс, дистресс, текучесть кадров.

Dvoryankina Anna
Rogulenko Tatyana

ANALYSIS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AS A SIGNIFICANT PART OF INTEGRATED ECONOMIC ANALYSIS IN RETAIL CHAINS

Annotation. The article analyzes different approaches to comparison of labor productivity in different countries and within Russia among competing retail chains. The efficiency of using the indicator of overall labor efficiency is substantiated. A new modified indicator, a weighted state staffing indicator is proposed. Methods for increasing the level of employee involvement listed. The main differences between positive stress (eustress) and negative (distress) are given. The main ways to increase eustress are named. The basic mistakes in the systems of recruitment, adaptation and training of employees are considered. The reasons for high staff turnover in retail are listed.

Keywords: labor productivity, overall labor efficiency, staffing, involvement, eustress, distress, employee turnover.

Персонал компании – это актив, который является наиболее важным, но при этом не учитывается в балансе [2; 4; 5; 15]. Анализ эффективности работы персонала представляется авторам не только значительной частью комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия, но и одним из наиболее существенных факторов повышения эффективности всего предприятия в настоящее время [1; 3].

Анализ производительности труда нужно проводить в сравнении значения этого показателя с показателями конкурентов. Если сравнение проводится с конкурентами – российскими ритейлерами, то оно вполне обосновано. Но некоторые авторы предлагают производительность труда (в их версии это годовая выручка в долларах США, деленная на среднее количество сотрудников) в России сравнивать с этим же показателем в других странах и получают значения, которые больше коррелируют со средними доходами в стране, чем с реальной производительностью труда [7; 10; 12]. Насколько такое сравнение отражает реальную картину? А если на среднее количество сотрудников поделить не годовую выручку, а количество чеков? Таким способом мы удалим влияние такого фактора, как различия в доходах жителей разных стран. Это же значение мы получим, если годовую выручку в долларах поделим не только на среднее количество сотрудников, но и на средний чек.

Но, такая формула не учитывает количество отработанных часов. Не секрет, что в российской практике ритейла даже официально сотрудники отработывают не 40 часов, а более, подчас до 50 часов в неделю. Кроме того, низовых сотрудников и сотрудников среднего звена часто заставляют и неофициально отработывать без оплаты

дополнительное время под различными предложениями: инвентаризации, подготовки торгового зала к новому году после смены, сделать работу за того сотрудника, который вчера уволился, низкой производительности труда самого сотрудника. Так что все-таки более показательным будет разделить количество чеков на реальное количество человеко-часов. Этот показатель авторы считают более реалистичным именно для сравнения (для магазинов со схожим ассортиментом) производительности труда в ритейле по разным странам.

Для сравнения производительности труда в торговой сети с производительностью труда в сетях-конкурентах надо учитывать, что подчас руководство разных компаний в России, а также сотрудники, отвечающие за расчет показателей, понимают под термином «производительность труда» разные показатели в принципе. Если в классическом понимании это количество выработанной продукции в единицу отработанного времени, то часто встречаются и такие варианты, как годовой оборот (либо выручка), деленный на среднее количество персонала. Включение данного показателя в ключевые показатели эффективности приведет к тому, что менеджменту будет выгодно любыми способами уменьшать количество сотрудников, сокращая одних работников и нагружая работой сверх меры других. Если же делить на человеко-часы, то менеджмент в таких условиях уже может себе позволить нанимать людей на неполный рабочий день и/или неполную рабочую неделю. Самым простым способом повышения производительности труда в таких условиях будет сокращение смены на 1 час, т. е. именно последние 1-2 часа смены производительность сотрудников самая низкая. Да и производительность труда работников, работающих неполную трудовую неделю, также выше чем у работников, работающих полную неделю.

Производительность труда различных профессий внутри одной торговой сети логично измерять в тех величинах, за которые данные работники отвечают, и на результаты которых могут повлиять. Производительность труда кассира можно вычислить, разделив стоимость всех им пробитых чеков на зарплату этого кассира. По этому показателю можно проводить сравнение в динамике и внутри одной профессии (т. е. среди кассиров). Производительность труда генерального директора, директора по развитию, директора по продажам разумно измерять в чистой прибыли, деленной на все затраты на него и контролировать этот показатель в динамике.

Весьма информативным, широко применяемым на Западе показателем является общая эффективность труда (Overall Labor Effectiveness, OLE). Его можно рассчитать как годовой оборот, деленный на годовые затраты на персонал (включая социальные выплаты). Данный показатель в отличие от производительности труда учитывает затраты на труд и является наиболее точным для определения эффективности всей политики управления трудовыми ресурсами на предприятии и рекомендуется нами в качестве одного из основных показателей эффективности (совместно с показателем укомплектованности штата) для директоров по персоналу.

Так как отсутствие директора по логистике приносит компании-ритейлеру гораздо больше потерь, чем отсутствие грузчика, то мы предлагаем модифицировать показатель укомплектованности штата, введя взвешенный показатель укомплектованности штата, который равен сумме всех неукомплектованных штатных единиц, умноженных на их фонды оплаты труда соответственно и поделенных на общий фонд оплаты труда. Данный показатель будет в динамике выявлять любые проблемы заполненности штата.

Не секрет, что топовые IT-компании предоставляют своим сотрудникам фантастические условия труда для того, чтобы привлечь лучших специалистов и сделать их вовлеченность в трудовую деятельность максимальной. Своих сотрудников они привлекают не только высокой зарплатой и увлекательными корпоративами, но и плавающим графиком, возможностью работать неполный день или удаленно, офисами в стиле open space, бесплатными обедами и прочим. Вполне осознанно и продуманно создается психологически благоприятная, благожелательная рабочая атмосфера, способствующая раскрытию в людях в полной мере их творческого потенциала. Возможно ли хотя бы часть этих методов успешно применять в ритейле для повышения эффективности?

Опыт многих западных и российских компаний показывает, что увеличение вовлеченности сотрудников повышает как производительность труда, так и эффективность компании в целом. Существуют различные методы для анализа уровня вовлеченности сотрудников, например, анкета компании Gallup [10].

Также необходимо регулярно проводить анализ уровня стресса среди сотрудников предприятия. Как правило, в компаниях с низкой вовлеченностью рядовых сотрудников уровень стресса повышен. «В России, согласно данным соцопросов, примерно 70 % населения постоянно находится в состоянии стресса, из них 30 % – в состоянии сильного стресса. Проведенные исследования показали, что 7 из 10 россиян хотя бы раз в жизни сталкивались с синдромом хронической усталости» [8]. В ритейле на это влияет множество факторов: регулярные и несправедливые

депремирования, область ответственности сотрудника не совпадает с областью его полномочий и с областью его информированности, регулярные принудительные и неоплачиваемые переработки, невозможность отпроситься на несколько часов, даже с условием отработки пропущенного времени, несоблюдение режима труда и отдыха, несоблюдение условий безопасности труда, недостаточное качество системы адаптации и внутрифирменного обучения, монотонность труда и отсутствие ротации, отсутствие возможности карьерного роста, и проч. Современные методы по улучшению условий труда весьма эффективны. Например, по программе Ситибанка каждый вложенный рубль в улучшение условий труда экономит 4,56 руб. [9].

Высокий уровень стресса в компании значительно снижает производительность труда, повышает количество ошибок и брака, сотрудники чаще болеют, становятся пассивными, страдает их внешний вид, и как следствие имидж и доходы компании.

Владельцы некоторых российских компаний считают, что некоторый уровень стресса полезен, что он мотивирует. Но они забывают, что стресс бывает как положительным (эвстресс), так и отрицательным (дистресс) [6; 8]. Эвстресс вызывается чем-то вдохновляющим: личным примером передового сотрудника, премиями, знаками отличия (доска почета, значок передовика), доброжелательной атмосферой, возможностью быть услышанным в творческих и производственных начинаниях, порядком на рабочем месте, красивым, продуманным, эргономичным интерьером, красивыми картинами (достаточно репродукций), красивой музыкой, красивой униформой и проч.; а также чем-то тонизирующим, например, легкой и приятной физической нагрузкой, укрепляющей организм (уроки танцев, шейпинга для сотрудников, плавание, теннис и проч.).

Анализ трудовых ресурсов также включает анализ системы подбора сотрудников. Цель подбора и найма не в том, чтобы просто найти подходящего сотрудника, но и сделать это максимально эффективно, с наименьшими затратами. Кроме того, нанятый сотрудник должен быть хорошо мотивирован, чтобы он проработал как можно дольше и принес максимальную пользу компании. Основными ошибками при найме можно назвать следующие.

1. Излишние требования к вакансии, приводящие к повышенным расходам на зарплату или существенному затруднению поиска искомого сотрудника. Ярким примером этого может служить требование знания, например, программы 1С в определенной версии. Часто, руководители среднего звена не отдают себе отчета, что подобные базы данных настраиваются под каждую отдельную организацию, и даже имея опыт работы с данной версией, новый сотрудник все равно будет нуждаться в обучении, т. к. различия могут быть существенными. С другой стороны, продвинутый пользователь, который работал в аналогичных программах, например, в SAP или Navision Ахарта, порой легче осваивается с базой данных нового работодателя.

2. Слишком низкая предлагаемая зарплата, значительно ниже среднего уровня зарплат по данной профессии в регионе поиска. Подобная вакансия может не закрываться годами, менеджеры по персоналу будут тратить на безуспешный поиск свое рабочее время, писать ненужные отчеты, будут выгорать на работе, но так и не найдут нужного сотрудника. Часто к данной ситуации приводит длительное отсутствие контроля со стороны высшего руководства за показателем скорости закрытия вакансий. При этом, все сотрудники, знающие, что вакансия не закрывается именно по причине низкой зарплаты, боятся об этом сказать, т. к. подобная инициатива в российских компаниях чаще наказуема, чем поощряема. Иногда высшее руководство делает это намеренно для мотивации (как им кажется) сотрудников – «чтобы не расслаблялись». Специалисты по психологии труда данный метод считают негативным, т. к. он не мотивирует сотрудников, а повышает их уровень дистресса.

3. Ограниченное количество каналов поиска. Например, есть компании, которые совершенно игнорируют внутренние каналы поиска, когда действующие сотрудники мотивируются на закрытие вакансии распространением информации о ней среди своих друзей и родственников, внутри профессионального сообщества. Система внутреннего поиска является одной из самых эффективных и малозатратных, но наиболее она распространена в компаниях с грамотным и системным подходом к управлению персоналом. Если же работникам в компании не нравится, то и рекомендовать они ее друзьям и родственникам не будут.

Другим примером является наем руководителей любого уровня со стороны вместо того, чтобы их вырастить в собственном коллективе. Как правило, владельцы предприятий объясняют подобный выбор желанием избежать конфликтов: якобы бывшие сослуживцы начнут завидовать бывшему коллеге, а теперь начальнику, и начнут саботировать его приказания. Основной причиной этого авторы видят в неспособности руководства в организации честного, всем понятного, открытого конкурса среди сотрудников на замещение руководящей должности.

Надо заметить, что коллектив часто саботирует приказания и начальника со стороны. Но кроме этого наблюдаются следующие негативные явления: резко снижается мотивация сотрудников: они понимают, что карьерного роста в этой компании они уже не получают; новый начальник, особенно если его сверху в этом не ограничивают, может резко поменять все процессы, мотивационные схемы своих подчиненных в худшую сторону, уволить старых сотрудников (часто работающих эффективно), полностью заменить команду на своих людей. Последствия подобного решения могут быть плачевными не только для отдела или департамента, но и для всей компании в целом. С другой стороны, компании развивающие и продвигающие своих сотрудников (в идеале составляющие и воплощающие в жизнь карьерные и профессиональные планы по каждому сотруднику), более стабильны, более интересны как работодатели; их сотрудники более мотивированны, опытны и профессиональны.

Компании, находящиеся на окраине крупного города или в области, пытаются искать себе сотрудников по всему городу, дабы найти лучших, полностью игнорируя «почти подходящих» претендентов, живущих «в соседнем доме». Часто в итоге они находят «крутого» специалиста из другого района, проживающего в полутора часах езды от работы, он легко проходит все конкурсы, испытательный срок, но постояв несколько дней подряд по 4 часа в зимних пробках, увольняется через полгода. Взяв же сотрудника из «соседнего дома», они получают весьма мотивированного работника, который быстро дополучает необходимые знания и опыт и плодотворно работает в компании десятилетиями.

Таким образом, анализ необходимости и достаточности требований в вакансии, путей поиска и стоимости найма по каждой вакансии, сроков закрытия вакансий, потерь от отсутствия сотрудника, а также возможных ошибок помогает оптимизировать систему найма в компании и избегать ошибок при найме в дальнейшем.

Анализ системы адаптации и обучения начинается с анализа в динамике показателя прохождения испытательного срока, который равен отношению количества сотрудников, прошедших испытательный срок, к количеству принятых на работу сотрудников. Если процент не прошедших испытательный срок сотрудников высок, то это может происходить как по причине ошибок при найме сотрудника, так и по причине недостаточного качества адаптации.

Основными ошибками в системе адаптации, обучения и развития можно назвать следующие.

1. Новый сотрудник надолго предоставлен самому себе, ему выдали 300 страниц инструкций, положений и правил, получили от него подпись, что он со всем этим ознакомлен, и не проконтролировали, все ли сотрудник изучил и понял.

2. Новичку не проведен первичный инструктаж, не представлен и не объяснен план адаптации, не указаны четкие критерии прохождения испытательного срока.

3. Новичка не ознакомили с миссией компании, ее целями и задачами, задачами его отдела и его лично, а также со структурой компании, его месте в структуре, его правами и обязанностями. Бывает, что сотрудник только через несколько дней узнает, кто его непосредственный начальник, а до этого принимает за начальника своего наставника.

4. Новичка не познакомили с коллективом, правилами и традициями компании.

5. К новому сотруднику не приставлен наставник, либо наставник не может ответить на все вопросы и потребности новичка.

6. При выполнении практических заданий новичку показывают многоходовое действие один раз и не пытаются удостовериться, что он все запомнил и может повторить без ошибок. Опытные наставники, показав один раз, просят новичка повторить все действие несколько раз, поправляя его, разъясняя упущенные моменты, до тех пор, пока не убедятся, что испытуемый усвоил всю операцию полностью и в любой момент может повторить ее без ошибок.

7. Компании очень редко прибегают к обучению новых сотрудников через компьютерное обучение, хотя большинству навыков можно научить новичка играючи, посадив его за компьютер и чередуя теорию с тестами. Вспомните, как вы легко изучили правила дорожного движения, просто отвечая на онлайн-тесты. Таким же методом удобно обучать не только новому продукту, но практически любой теории.

8. Многие компании отказываются от найма стажеров и учеников к специалистам, т. к. не могут разработать и внедрить эффективный процесс обучения. Хотя данный метод помогает найти и вырастить внутри компании молодых, высоко мотивированных первоклассных специалистов практически в любой области. Особенно этот метод актуален в регионах с недостатком трудовых ресурсов на рынке.

Всего в анализе системы управления персоналом можно насчитать более семидесяти показателей [14]. Главным же бичом предприятий российского ритейла является высокая текучесть кадров. Вот уже несколько лет подряд розничная торговля лидирует среди прочих отраслей по данному показателю. В некоторых компаниях текучесть кадров торгового персонала доходит до 200 %. Это означает, что в среднем на каждом рабочем месте в компании

сотрудники увольняются два раза в год. Если учесть, что есть сотрудники, которые работают по несколько лет, то это значит, что на других рабочих местах люди увольняются (или их увольняют), проработав 3-4 месяца.

Основными причинами высокой текучести кадров в ритейле являются:

- низкие зарплаты низовых сотрудников;
- высокая напряженность труда;
- неоплачиваемые переработки;
- отсутствие возможности карьерного роста или ротации;
- отсутствие возможности проявлять инициативу;
- неудовлетворительные условия труда и отдыха;
- невозможность подстроить график работы под потребности работника.

Таким образом, даже в ритейле передовые компании стараются создать работникам благоприятную обстановку, как в клубе по интересам: удобный график, возможность работать неполный рабочий день, продуманную и четкую систему адаптации и обучения, понятную и привлекательную систему премирования, удобную и располагающую к общению зону отдыха, льготное питание, скидки на товары, спортивный зал с бесплатными занятиями футболом, баскетболом, шейпингом, танцами и проч., возможность профессионального и карьерного роста, бесплатного обучения и ротации, отсроченного выхода на пенсию для ценных работников [13].

Библиографический список

1. Бодяко, А. В. Разработка комплексного методического обеспечения процедур внутрикорпоративного контроля расчетов в сложных хозяйственных структурах холдингового типа / А. В. Бодяко // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций. Материалы II Международной заочной научно-практической конференции / Под редакцией Д. А. Ендовицкого, Н. Г. Сапожниковой. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2015. – С. 133–135.
2. Бодяко, А. В. Формирование социальной отчетности организации о вознаграждениях работникам в соответствии с МСФО / А. В. Бодяко // Вестник Университета. – 2014. – № 9. – С. 279.
3. Дворянкина, А. А. Развитие, цели, задачи и сущность комплексного экономического анализа деятельности предприятий / А. А. Дворянкина, Т. М. Рогоуленко // Вестник Университета. – 2017. – № 10. – С. 117–122.
4. Мироненко, В. М. Взаимосвязи принципов корпоративного кредитования, бухгалтерского учета, анализа и внутреннего контроля / В. М. Мироненко, Ю. В. Слияков, Н. Л. Власов // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 3. – С. 17.
5. Мироненко, В. М. Механизм профессионального суждения в реализации принципов бухгалтерского учета / В. М. Мироненко, С. В. Пономарева // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 7–8. – С. 121–126.
6. Пономарева, С. В. Особенности учета налога на прибыль в соответствии с ПБУ 18/02 / С. В. Пономарева // Бухучет в строительных организациях. 2012. – № 6. – С. 50–56.
7. Пономарева, С. В. Учет денежных средств, расчетных и кредитных операций / С. В. Пономарева // Бухучет в строительных организациях. – 2012. – № 7. – С. 9–20.
8. Пашин, Н. П. Снижение производственных рисков и улучшение охраны труда – основа повышения его производительности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://otipb.ucoz.ru/publ/2-1-0-499> (дата обращения: 27.11.2017).
9. Исследование уровня стресса персонала в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://otherreferats.allbest.ru/psychology/00672387_0.html (дата обращения: 16.11.2017).
10. Производительность труда в российских компаниях в разы ниже, чем в западных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://acenter.ru/article/proizvoditelnost-truda-v-rossiiskikh-kompaniyakh-v-razy-nizhe-chem-v-zapadnykh> (дата обращения: 24.10.2017).
11. Производительность труда и методы ее количественного измерения в торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=620> (дата обращения: 24.10.2017).
12. Уровень зарплат по некоторым отраслям в разных странах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gold-manaa.livejournal.com/436093.html> (дата обращения: 27.11.2017).
13. Hargrove, M. B., Nelson D. L., Cooper, C. L. Generating eustress by challenging employees: Helping people savor their work // Organizational Dynamics. – 2013. – № 42. – Pp. 61–69.
14. HR Benchmarking. Ключевые показатели эффективности HR-службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrm.ru/hr-benchmarking-kljuchevye-pokazateli-ehffektivnosti-hr-sluzhby> (дата обращения: 21.11.2017).

15. Mechanism to analyze economic reliability of the innovational potential of aircraft enterprises / Troshin A.N., Burdina A.A., Moskvicheva N.V., Nikulina E.N., Tarasova E.V., Rogulenko T.M. / International Journal of Applied Business and Economic Research. –2016. – Vol. 14. – № 14. – Pp. 747–765.

References

1. Bodyako A. V. Razrabotka kompleksnogo metodicheskogo obespecheniya procedur vnutrikorporativnogo kontrolya raschetov v slozhnykh hozyajstvennykh strukturah holdingovogo tipa [*Development of a comprehensive methodological support for procedures for intra-corporate settlement control in complex economic structures of a holding type*] // Aktual'nye problemy ucheta, ehkonomicheskogo analiza i finansovo-hozyajstvennogo kontrolya deyatel'nosti organizacij. Materialy II Mezhdunarodnoj zaochnoj nauchno-prakticheskoy konferencii [*Actual problems of accounting, economic analysis and financial control activities of the organizations. Proceedings of the II international correspondence scientific and practical conference*]. Edited by Endovicky D. A., Sapozhnikova N. G. Voronezh, Voronezh State University, 2015. – Pp. 133–135.
2. Bodyako A. V. Formirovanie social'noj otchetnosti organizacii o voznagrazhdeniyah rabotnikam v sootvetstvii s MSFO [*Formation of the social reporting of the organization on remuneration of employees in accordance with IFRS*] // Vestnik Universiteta [*University Bulletin*], 2014, I. 9, p. 279.
3. Dvoryankina A. A., Rogulenko T. M. Razvitie, tseli, zadachi i sushchnost' kompleksnogo ehkonomicheskogo analiza deyatel'nosti predpriyatij [*Development, goals, objectives and essence of complex economic analysis of activity of enterprises*] // Vestnik Universiteta [*University Bulletin*], 2017, I. 10, pp. 117–122.
4. Issledovanie urovnya stressa personala v kompanii [*Research of staff stress level in the company*]. Available at: https://otherreferats.allbest.ru/psychology/00672387_0.html (Accessed: 16 November 2017).
5. Mironenko V. M., Slinyakov Yu. V., Vlasov N. L. Vzaimosvyazi principov korporativnogo kreditovaniya, buhgalterskogo ucheta, analiza i vnutrennego kontrolya [*Interrelationships of the principles of corporate lending, accounting, analysis and internal control*] // Rossijskij ehkonomicheskij internet-zhurnal [*Russian economical internet-magazine*], 2016, I. 3, p. 17.
6. Mironenko V. M., Ponomareva S. V. Mekhanizm professional'nogo suzheniya v realizacii principov buhgalterskogo ucheta [*The mechanism of professional judgment in the implementation of accounting principles*] // Vestnik Universiteta [*University Bulletin*], 2017, I. 7–8, pp. 121–126.
7. Ponomareva S. V. Osobennosti ucheta naloga na pribyl' v sootvetstvii s PBU 18/02 [*Features of accounting for income tax in accordance with Russian Accounting Standards 18/02*]. Buhuchet v stroitel'nykh organizatsiyah [*Accounting in construction companies*], 2012, I. 6, pp. 50–56.
8. Ponomareva S. V. Uchet denezhnykh sredstv, raschetnykh i kreditnykh operacij [*Accounting for cash, settlement and lending operations*] // Buhuchet v stroitel'nykh organizatsiyah [*Accounting in construction companies*], 2012, I. 7, pp. 9–20.
9. Proizvoditel'nost' truda v rossijskikh kompaniyah v razy nizhe, chem v zapadnykh [*Labor productivity in Russian companies is many times lower than in Western companies*]. Available at: <https://acenter.ru/article/proizvoditelnost-truda-v-rossiiskikh-kompaniyakh-v-razy-nizhe-chem-v-zapadnykh> (Accessed: 24 October 2017).
10. Proizvoditel'nost' truda i metody ee kolichestvennogo izmereniya v torgovle [*Labour productivity and methods of its quantitative measurement in trade*]. Available at: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=620> (Accessed: 24 October 2017).
11. Pashin N. P. Snizhenie proizvodstvennykh riskov i uluchshenie ohrany truda – osnova povysheniya ego proizvoditel'nosti [*Reduction of production risks and improvement of labor protection are the basis for increasing its productivity*]. Available at: <http://otipb.ucoz.ru/publ/2-1-0-499> (Accessed: 27 November 2017).
12. Uroven' zarplat po nekotorym otraslyam v raznykh stranah [*The level of wages in some sectors in different countries*]. Available at: <http://gold-manaa.livejournal.com/436093.html> (Accessed: 27 November 2017).
13. Hargrove M. B., Nelson D. L., Cooper C. L. Generating eustress by challenging employees: Helping people savor their work // *Organizational Dynamics*, 2013, Vol. 42, pp. 61–69.
14. HR Benchmarking. Klyuchevye pokazateli ehffektivnosti HR-sluzhby. Available at: <http://hrm.ru/hr-benchmarking-kljuchevye-pokazateli-ehffektivnosti-hr-sluzhby> (Accessed: 21 November 2017).
15. Troshin A. N., Burdina A. A., Moskvicheva N. V., Nikulina E. N., Tarasova E. V., Rogulenko T. M. Mechanism to analyze economic reliability of the innovational potential of aircraft enterprises. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 2016, Vol. 14, I. 14, pp. 747–765.