

УДК 331.522.4

**Дрожжин С.Г.***Московский государственный университет технологий  
и управления имени К.Г. Разумовского (филиал в г. Орехово-Зуево)***РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИ  
АКТИВНОГО НАСЕЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
БРИГАДНОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА<sup>1</sup>**

*Аннотация.* Во второй части статьи исследовано повышение эффективности современных бригадных форм и рост конкурентоспособности работников. Раскрывается роль первичных трудовых коллективов в развитии профессиональных качеств, квалификации работников, в повышении их конкурентоспособности. Дана характеристика существующих в промышленности типов бригад. Установлена зависимость уровня конкурентоспособности работников от качественных характеристик и эффективности бригад. Предложены методы оценки конкурентоспособности и категорирования производственных бригад.

*Ключевые слова:* организация труда, производственная бригада, мотивация работника, творческая активность, аттестация.

**S. Drozhzhin***Orekhovo-Zuyevo Branch of Razumovsky Moscow State University of Technology and  
Management***THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF ECONOMICALLY  
ACTIVE POPULATION ON THE BASIS OF IMPROVING A BRIGADE  
FORM OF LABOR ORGANIZATION (PART 2)**

*Abstract.* The article examines the brigade form of labour organization as a factor of increasing the competitiveness of economically active population. The theoretical basis of formation and distribution of a brigade method is provided. The role of primary labor organizations is revealed in development of professional qualities, qualifications of workers and increasing their competitiveness. The types of brigades existing in the industry are characterized. The ratio is established between the level of worker's competitiveness and qualitative characteristics and efficiency of teams. Methods of assessment of competitiveness and categorization of brigades are offered.

*Key words:* competitiveness, production brigade, economically active population, technical and technological reorganization, primary organization

---

© Дрожжин С.Г., 2014

<sup>1</sup> Публикация является одноименной второй частью исследования (первая часть опубликована в предыдущем номере журнала) и содержит результаты обследования бригадного метода работы на отечественных предприятиях, анализа повышения эффективности современных бригад и роста конкурентоспособности работников в России и за рубежом.

Проведенный на отечественных предприятиях анализ позволил выделить по характерным признакам несколько типов бригад: традиционные, применяющие распределение заработка внутри коллектива по отработанному времени и присвоенному разряду; распределяющие заработок с учетом вклада работника в коллективный результат (по коэффициенту трудового участия, коэффициенту трудового вклада и социальной активности, по коэффициенту трудового участия (КТУ, на основе использования вспомогательных «условных» разрядов и т. д.); работающие с оплатой по конечному результату (готовое изделие, бригадокомплект, нормированное задание); работающие по методу бригадного подряда; работающие на основе принципов самоуправления и материальной ответственности; создающие совет бригады; специализированные по профессиональному признаку; комплексные; сквозные и др.

Расширение масштабов использования бригад в сфере производства происходит обычно параллельно с процессом совершенствования организации труда, связанного с расширением полномочий низовых коллективов в производственной, управленческой, социальной и других областях. Производственные отношения на микроуровне приобретают качественно новое содержание, и в некоторых из них доминирующую роль начинают играть непосредственные исполнители трудовых функций. Типичными, в данном контексте, можно назвать трансформации в распределительных отношениях, наблюдаемые при использовании новых инструментов рас-

пределения общего заработка, в связи с ростом выполняемых функций и ответственности, изменением состояния экономической среды.

На предприятиях формируется принципиально новая, основанная на бригадном методе, система организации производства, труда и менеджмента, способствующая как развитию конкурентоспособности и эффективному использованию трудовых ресурсов, так и преодолению характерных для кризисного периода противоречий. Изменения в содержании производственных отношений проявляются и через расширение степени взаимодействия и взаимовлияния бригадной формы организации труда с элементами системы распределительных отношений. Установлено, что такого рода взаимосвязи типичны для различных видов бригад, а их усиление будет свидетельствовать о появлении более эффективных форм бригадной организации труда, о возникновении условий для повышения конкурентоспособности работников [2].

Очевидно, что распределительные отношения в традиционных бригадах, где размер заработка работника зависит, главным образом, от квалификации и отработанного времени, будут достаточно ограничены и слабо развиты в содержательном плане из-за формальной регламентации учета, отсутствия у трудового коллектива реальных рычагов влияния и стимулов к высокопродуктивной работе, преобладания уравнилельных тенденций. В традиционной бригаде не согласуются экономические интересы отдельных работников друг с другом,

с интересами бригады и фирмы, отсутствует сравнимость, сопоставление результатов, необходимые для возникновения конкурентных отношений, развития конкурентоспособности. Соответственно, деятельность членов такой бригады будет отличаться невысокой эффективностью, отсутствием стремления к повышению профессионального мастерства и получению высоких заработков (в силу их малой эластичности и предопределенности), к взаимопомощи и обмену производственным опытом, к проявлению инновационных творческих, предпринимательских, управленческих способностей, заинтересованного отношения к делу, к формированию и поддержанию в коллективе здоровой нравственно-психологической атмосферы. Следствием функционирования такого типа бригады в современных условиях будет, скорее всего, недостаточно высокая результативность производственной деятельности и незаинтересованное отношение ее членов к выполнению в подразделении реорганизационных мероприятий инновационной направленности.

Поэтому сегодня в индустриально развитых странах изыскиваются и внедряются более совершенные формы бригадной организации труда, учитывающие как общие, традиционные принципы, так и особенности конкретных экономик, национальную специфику. Характерным примером инновационной организации и совершенствования малых производственных структур является опыт японских и американских компаний, стремящихся вовлечь своих работников в инновационную техническую модернизацию и управление производством с

целью повышения ее эффективности [1; 4].

Так, на японском заводе полупроводников «Мусаши» корпорации «Хитачи» созданию кружков качества, превратившихся в дальнейшем в постоянные производственные бригады, предшествовал пятилетний период, в течение которого велась подготовка работников к совместной деятельности подобного рода. Персоналу разъяснялись ее цели, возможные перспективы и вероятные последствия, проводилось предварительное обучение всех работников, особенно менеджеров, служащих и специалистов, методам такой деятельности. Внешние администраторы предприятия освоили курсы на мотивации деятельности и структурам групп, начальники служб, отделов – по методам планирования, начальники секций – по статистическим методам анализа, инженеры и бригадиры – по руководству группами и методам проверки их работы, а рабочие были ознакомлены с работой малых групп, с задачами и принципами деятельности кружков качества. Только после этого на заводе были сформированы первые кружки, предложения от которых начали поступать еще через два года, постоянно, лавинообразно нарастая так, что их годовой поток, спустя пять лет, в среднем превысил 600 предложений на группу из 8–10 человек.

Работа участников групп четко структурировалась, планировалась, регулировалась в условиях применения демократического стиля управления, то есть строилось на принципах системного подхода. Приоритетным в политике организации коллективной деятельности по рационализации

производства стала ее направленность на приобретение работниками производственного опыта, освоение прогрессивных технологий, приемов и методов работы, получение инновационных знаний, навыков, возможности выдвижения новаторских идей и доброжелательного критического обсуждения их целесообразности. Дальнейшее расширение функций участников групп при создании на их основе производственных бригад и освоении экономических методов руководства (планирование использования мощностей и рабочей силы, участие в решении вопросов нормирования и стимулирования труда и т. д.) означает переход на качественно новый, более высокий уровень продуктивности, конкурентоспособности работников за счет обогащения исполнительских и появления новых – управленческих функций. Динамично развиваясь, бригада становится достаточно автономным, самоуправляемым подразделением, где наблюдается сближение субъекта и объекта управления, интеграция управления и производства, а высокий уровень производственного, социально-экономического, психологического и нравственного развития служит основой не только ускоренного роста эффективности ее деятельности при создании материального продукта, услуги, но и индуцирует создание интеллектуального, творческого продукта в значительных размерах, обеспечивает более совершенное состояние конкурентоспособности.

Американские фирмы, первоначально пытавшиеся внедрить у себя малые группы, аналогичные японским кружкам качества, без соблюдения принципов комплексности, систем-

ности, последовательности, постепенности, в «ускоренном режиме» за два-три месяца не получили ожидаемых положительных результатов и быстро разочаровались в полезности новшества. В дальнейшем, после тщательного изучения японского опыта началось его повторное освоение американской экономикой с соблюдением управленческих функций, принципов, закономерностей и учетом специфики американских методов хозяйствования, своеобразия собственных в решении проблем организации коллективной деятельности.

Среди получивших распространение в американской экономике организационных форм коллективного труда следует назвать бригады результативности (производительности). Функциональное назначение деятельности членов этих бригад заключается в выработке предложения и осуществлении мероприятий инновационного характера с целью повышения эффективности производства на своих рабочих местах. В качестве средства активизации творческой активности работников администрация предприятий рассматривает фактор роста удовлетворенности людей качеством трудовой жизни, обогащение содержательности выполняемых работ. По результатам проведенного обследования бригад было установлено, что их результативность во многом закладывается в процессе формирования коллективов и зависит от реалистичности поставленных целей; оптимально подобранного персонала; четкого планирования работ и доведения выдвигаемых идей до практической реализации.

Последовательность действий чле-

нов бригады в процессе осуществления деятельности инновационного характера целесообразно разделить на ряд этапов. На начальном этапе до коллектива конкретного производства доводится актуальная информация о результатах производственно-хозяйственной деятельности и ставится задача по улучшению его работы с просьбой к персоналу принять участие в ее решении. Проявивших инициативу и выдвинувших новаторские идеи работников собирают для обсуждения конструктивности и очередности исполнения поданных предложений. Спустя некоторое время производится повторный сбор, на котором проводится окончательная селекция заслуживающих внимания новаций: с учетом пожеланий работников формируются коллективы бригад, которые должны содержать в своем составе работников разных амплуа, категорий, в т. ч. рабочих, специалистов, менеджеров, и которые могли бы с разных позиций оценить предложения, сообща проанализировать и обсудить их, подготовить рекомендации по применению.

Перечень действий на следующем этапе предусматривает окончательную доработку отобранных бригадами вопросов до готовности к практическому использованию, а также организацию соответствующего обучения персонала по реализации идей. Одновременно по каждому из вопросов могут выдвигаться и обсуждаться в обстановке доброжелательности, коллективной критики и демократизма альтернативные предложения, которые также анализируются на предмет обоснованности, конструктивности и эффективности. Такого рода всесторонний, кропотли-

вый «всеобуч» членов бригад можно считать, по нашему мнению, действенным методом развития конкурентоспособности работников, творческих инновационных способностей.

Следующей инстанцией, оценивающей эффективность поданных предложений, является совет бригад, положительные решения которого направляются органу, контролирующему распределение ресурсов. Целями рассмотрения предложений в данной последней инстанции будут: регулирование взаимодействий между разработчиками и администрацией; вынесение окончательного заключения о полезности поступивших предложений; назначение руководителей по одобренным проектам; согласование организационных вопросов по процедурам выполнения проектов, в том числе стимулирования работников, финансирования и других видов ресурсного обеспечения.

Принятый порядок поэтапного рассмотрения поданных бригадами предложений позволяет отобрать действительно нужные производству и наиболее эффективные идеи, стимулирует рост квалификации персонала, стремление к созданию наиболее дееспособных, высокообразованных и конкурентоспособных коллективов бригад. Кроме того, процесс последовательной, ступенчатой сепарации поданных ими новаторских идей, когда востребованными становятся действительно отвечающие запросам производства предложения, проводит своеобразное ранжирование первичных коллективов по инновационному, творческому потенциалу, уровню профессиональной зрелости, социально-экономического и нравственно-психологическо-

го развития. Наблюдения показывают, что состояние названных характеристик детерминирует фактически все наиболее значимые показатели продуктивности производственной деятельности бригад, причем наличие неудовлетворительной оценки этих критериев зачастую приводит к распаду малых коллективов.

Несколько в ином ключе организована инновационная деятельность коллективов бригад на отечественных промышленных предприятиях [3, с. 160—184]. В отличие от американской практики здесь обычно не формируются бригады целевого назначения, непосредственно занятые разработкой и реализацией инновационных мероприятий, направленных на рационализацию и модернизацию производства для повышения его эффективности. В российской экономике проблема совершенствования бригадного метода труда, увеличения его результативности обычно решается путем расширения имеющихся прав (исполняемых функций) и ответственности у уже существующих производственных бригад.

Как пример, можно назвать бригады, разрабатывающие и осуществляющие инновационного характера мероприятия в рамках установленных им заданий по росту производительности труда, повышения его эффективности и качества. Роль показателя производительности труда в современной отечественной экономике оказалась неоправданно заниженной, хотя, безусловно, следует обратить внимание на тот факт, что именно задача повышения производительности труда работников фирм была приоритетной в процессе широкого освоения

коллективных форм организации труда в странах с развитой рыночной экономикой, что тенденции по ее изменению там тщательно отслеживаются и изучаются, а при необходимости принимаются регулирующие меры в интересах соответствующих субъектов.

По экономическому содержанию производительность труда является комплексной составляющей, производной действия факторов интенсивного и экстенсивного роста. В изменении показателя производительности труда находит отражение действие законов повышающейся производительности труда и экономии времени. Поскольку от деятельности членов бригад, их непосредственного участия в разработке и осуществлении рационализаторских мероприятий во многом зависит достигнутый уровень производительности труда на предприятии, методически верным представляется подход к анализу показателя производительности с учетом действия на бригадном уровне вышеназванных законов. В этой связи одной из наиболее действенных, проверенных практикой, форм интегрирования первичных коллективов в процесс повышения производительности общественного труда с достаточным основанием можно считать деятельность бригад по разработке и реализации комплексных планов повышения производительности (эффективности и качества) труда. Развитие принципа комплексного подхода в формате таких планов связано со стремлением достичь максимального охвата различных аспектов проявления трудовой, творческой активности работников низовых производственных коллективов, положительно влияющих на результаты их труда, воспитанием ориентированной

на инновационную деятельность рабочей силы.

Анализ практики показал, что бригадные комплексные планы повышения производительности (эффективности и качества) труда включают мероприятия технического, технологического, организационно-управленческого, экономического, социального характера, разрабатываемые на основе предложений членов бригады в содружестве и при активной поддержке со стороны специалистов, менеджмента предприятия. В выработке и осуществлении комплексных планов наблюдается определенная преемственность в развитии, последовательное совершенствование формы и содержания явления. Если первоначально преобладали планы, преимущественно направленные на повышение производительности труда, то в дальнейшем наметилась тенденция превалирования комплексных планов повышения эффективности и качества труда, охватывающих большую совокупность сторон производственной деятельности. Их выполнение позволяет существенно влиять как на экстенсивные, так и на интенсивные факторы роста производительности труда, при безусловном преобладании последних (мероприятия по совершенствованию организации и управления, усовершенствованию технологии, модернизации оборудования, обучению прогрессивным методам работы, наставничеству над молодыми рабочими, сокращению непроизводительных потерь рабочего времени, пересмотру норм и т. д.). Поэтому, подобного рода трансформации в содержательной стороне планов, на наш взгляд, могут свидетельствовать об усилении функции

законов повышающейся производительности труда и экономии времени, об улучшении ситуации для развития конкурентоспособности работников.

Изучение накопленного предприятия опытом свидетельствует о большем приросте производительности труда на тех из них, где к формированию и выполнению бригадных комплексных планов подходят с позиции системности, с соблюдением наработанных практикой и рекомендованных наукой принципов и правил. В практическом понимании осуществление мероприятий комплексных планов, ориентированных на прогрессивные методы труда и хозяйствования, можно трактовать как форму планомерного, массового распространения передового опыта на низовом уровне управления. Процедуры, связанные с разработкой планов, способствуют активизации творческого потенциала коллективов, реализации преимуществ бригадной формы труда и опираются на соблюдение следующих, наиболее важных, по нашему мнению, принципов.

Первый принцип: обеспечение условия планомерности, которым предусматривается включении мероприятий комплексных планов в систему внутризаводского планирования, учета, регулирования и контроля исполнения; обеспечение соответствия показателей принятых комплексных планов установленным бригадам заданиям по росту производительности труда.

Второй принцип: реализация требования комплексности и эффективности, который заключается в приведении в действие комплекса факторов интенсивного и экстенсивного разви-

тия с целью наращивания потенциала, уровня социально-экономического развития бригад в процессе активного участия в выработке и осуществлении мероприятий по модернизации, а также организационно-управленческого, экономического, технического, социального характера. Приемлемыми считаются мероприятия, приносящие положительный суммарный эффект.

Третий принцип: всесторонний анализ обоснованности и обеспеченности выполнения выдвигаемых предложений, предполагает рассмотрение целесообразности внедрения предложений в производство на различных уровнях управления предприятием, в том числе менеджерами и специалистами, советами бригад, бригадиров; подкрепление предлагаемых мероприятий соответствующими экономическими, инженерными обосновывающими расчетами; закрепление за бригадами (либо непосредственное включение в их состав) специалистов для повышения оперативности решения сложных вопросов; организация обеспечения средствами производства в размерах, достаточных для успешного выполнения комплексных планов.

Четвертый принцип: организация, регулирование и контроль исполнения принятых предложений планов, которым регламентируется порядок исполнения (назначаются ответственные по каждому мероприятию; вводится регулярный оперативный контроль выполнения и периодическая отчетность о состоянии дел; принимаются необходимые меры реагирования, включая устранение выявленных недостатков).

Пятый принцип: применение специальных мер стимулирования с целью развития творческой инициативы

и повышения отдачи персонала, осуществляется посредством разработки и использования внутрифирменных нормативных документов – о применении коэффициента трудового участия, по организации текущего, годового и специального премирования и т. п., разработки отдельных положений целевого назначения о материальном поощрении в зависимости от величины эффекта, полученного от выполнения мероприятий комплексных планов.

Шестой принцип: постоянное ведение среди работников предприятия разъяснительной работы, направленной на активизацию деятельности бригад по разработке и принятию комплексных планов, в целях придания этой деятельности большей массовости и ускорения процесса освоения передовых научно-технических достижений, повышения трудового, творческого потенциала работников и их конкурентоспособности. Проводится в жизнь с использованием различных методов воздействия на работников: привлечение собственных средств массовой информации предприятия; обсуждение в бригадах, на общих собраниях; экономические методы и др.

Как показывает практика и свидетельствуют результаты проведенного исследования, наиболее продуктивными и конкурентоспособными, как правило, являются бригады (и их работники) системы организации труда которых органично взаимосвязана с элементами хозяйственного механизма предприятия, предусматривает предоставление широкого круга прав (выполняемых функций), ответственности низовому производственному коллективу. При этом оказалось, что чем теснее указанная взаимосвязь и



более обширны предоставляемые бригаде возможности, тем выше будет ее результативность и, соответственно, конкурентоспособность и инновационный потенциал.

Переход на качественно более высокий уровень развития бригадной организации труда требует поиска новых путей реализации заложенных в ней потенциальных возможностей, чему благоприятствует наблюдаемый в современном производстве процесс укрупнения бригад. Установлено, что крупный низовой коллектив, функционируя зачастую на правах участка, обладает широкими возможностями в механизации и автоматизации трудовых процессов, в совершенствовании кооперации и разделения труда, внедрения научных методов организации работы, располагает значительными производственными ресурсами (в том числе финансовыми), может в более завершенном виде применять принципы бригадного самоуправления, внедрять экономические методы управления. В современной укрупненной бригаде распространена практика совмещения профессий и функций, многостаночного и многоагрегатного обслуживания, развито наставничество, обучение прогрессивным приемам и методам работы, высока активность членов коллектива в принятии актуальных решений производственного, экономического, технического, организационного, социального характера в тесном сотрудничестве и при непосредственном участии специалистов и менеджеров, расширены права в использовании денежных средств и др.

Все эти и другие качественные изменения в современной организации бригадного метода труда создают

предпосылки для повышения конкурентоспособности членов первичных коллективов, способствуя росту их квалификации, более полному раскрытию трудовых, творческих, предпринимательских и управленческих способностей, развитию деловой и социальной активности, повышению удовлетворенности трудом при обогащении его содержания и совершенствовании материального стимулирования.

Объективность сказанного подтверждается практикой. Так в группе обследованных отечественных предприятий после проведения реорганизационных мероприятий по переводу традиционного типа бригад на работу по конечному результату (бригадкимплекты, готовые изделия) рост производительности труда составил 6—8 %, качество выполненных работ по показателю сданной с первого предъявления продукции оказалось почти на 2% выше, а срок обучения молодых рабочих сократился в два раза. Существенное повышение конкурентоспособности членов современных бригад показало и несколько других критериев, отразивших рост результативности и улучшение деловых характеристик работников по отношению к базовому уровню, в том числе: средняя заработная плата; средний разряд работников; доля сотрудников, участвующих в инновационной деятельности по модернизации производства, занятых в самоуправлении подразделением, повышающих квалификацию и образовательный уровень и т. п.

Исследованием установлено, что в стабильных бригадах нового типа, использующих подрядный метод работы, производительность труда на

10—18% выше, а текучесть кадров примерно в 2 раза ниже, чем в бригадах с традиционной формой организации труда. В современных бригадах гораздо больше людей, расширивших свои трудовые функции и занимающихся повышением профессионального уровня, в том числе: работающих на двух и более станках – на 20—24%; совмещающих профессии – на 12—15%; владеющих смежными, вторыми профессиями – на 17—19%; повышающих квалификацию – на 18—22%, в сравнении с традиционными бригадами. В коллективах нового типа выше творческая активность персонала, проявляющаяся в большем числе инициативно поданных предложений, в числе которых велика доля и свидетельствующих об экономической, социальной и нравственной зрелости (предложения по сокращению численности бригады, по пересмотру установленных ей трудовых норм и т.д.).

Для обеспечения управления процессом совершенствования бригадной формы организации трудовой деятельности предприятия могут периодически проводить оценку бригад по наиболее значимым критериям экономического и социального развития и последующую реорганизацию. Одним из вариантов такой оценки является проведение аттестации и категорирования бригад промышленных предприятий. В ходе периодически проводимых полномасштабных аттестаций бригад контролируется успешность формирования более совершенных коллективов и в случае необходимости в реорганизационный процесс вносятся необходимые коррективы по его интенсификации и модернизации. Отчетная информация по итогам про-

водимых аттестаций предназначена для сравнительного анализа, который позволяет отследить динамику качественных изменений категорируемых бригад, установить состав оказывающих доминирующее влияние факторов и оптимизировать принимаемые управленческие решения регулирующего характера.

По численности бригады объединены в несколько групп (5 чел. и менее; от 6 до 10 чел., от 11 до 15 чел., от 16 до 25 чел., свыше 25 чел.), внутри которых, для улучшения сравнимости, производится оценка их экономического и социального развития. Уровень развития бригад основного производства устанавливается с учетом оценки по следующим критериям: наличие у бригады задания по объему производства, номенклатуре (в бригадокомплектах, готовых изделиях и т. д.), производительности труда, экономии материальных и топливно-энергетических ресурсов, снижению трудоемкости работ, фонду заработной платы; применение оплаты по единому наряду; работа по комплексным нормам времени и расценкам; использование коэффициента трудового участия; средний разряд рабочих и др.

Аттестация бригад вспомогательного производства предполагает проверку наличия у первичного коллектива перечня закрепленных за ним функций, зон обслуживания, нормированных заданий с конкретными сроками выполнения работ, применения правила работы на один наряд с использованием повременно-премиальной системы и т. п. Для всех бригад учитывается наличие системы самоуправления (совет бригады), ведение документации по подразделению,

уровень проявленной творческой активности инновационной направленности, оценка работы по повышению квалификации персонала, состояние трудовой, производственной дисциплины, социальные вопросы.

Комплексный и всесторонний подход к категорированию бригад позволяет учесть различные аспекты функционирования и гармоничность развития первичных коллективов и рассматривать присваиваемую бригаде категорию в качестве показателя ее конкурентоспособности как совокупного работника. Принятую иерархию категорий предлагается считать своеобразной шкалой конкурентоспособности, а перемещение бригад в рамках этой шкалы, в зависимости от амплитуды колебаний количественных и качественных параметров характеристик, фиксацией соответствующего изменения их конкурентоспособности в сторону повышения или понижения.

Для усиления мотивации работников, инициирования саморазвития коллективов бригад предусматривается ряд мер материального и морального стимулирования. Например, по

положению бригадам, отнесенным к категории с максимальным уровнем развития, предоставляются дополнительные права: по распределению средств специально созданного фонда (предназначен, в основном, для поощрения лучших и проведения социально-культурных мероприятий); по участию в распределении средств фонда текущего премирования; по установлению очередности предоставления отпусков членам коллектива и др.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Волгин Е.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 1998. 255 с.
2. Дрожжин С.Г. Инновационная творческая активность и развитие трудового потенциала работника. М.: МГОУ, 2008. 158 с.
3. Дрожжин С.Г. Пути и факторы повышения конкурентоспособности экономически активного населения в условиях рыночных преобразований экономики Российской Федерации. М.: МГОУ, 2007. 470 с.
4. Исаенко А.Н. Сравнительный анализ моделей инвестиций в человеческие ресурсы (США-Россия). М.: ИСКРАН, 2000. 50 с.