

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.01.03 Экономика

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы			
<b>Производительность труда и заработная плата в современных условиях</b>			
УДК 331.101.6 : 331.221.1 : 005.52			
Студент			
Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ4Б1	Ляпин Вадим Александрович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Павлова Ирина Анатольевна	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова Анна Валерьевна.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н.		

Запланированные результаты обучения по ОПП для бакалавров

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем

Код	Результат обучения
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки: 38.01.03 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
 (Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

бакалаврской работы (бакалаврской работы/магистерской диссертации)
---

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ4Б1	Ляпину Вадиму Александровичу

Тема работы:

<b>Производительность труда и заработная плата в современных условиях</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 2272/с от 25.03.2019 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	02.06.2019 г.
--	---------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – экономическая деятельность унитарного муниципального предприятия «Спецавтохозяйство г. Томска».                  Предмет исследования – производительность труда персонала унитарного муниципального предприятия «Спецавтохозяйство г. Томска».                  Информационная база исследования – отчетные данные унитарного муниципального предприятия «Спецавтохозяйство г. Томска», нормативно-правовые документы, отечественные и зарубежные издания и публикации по изучаемой проблеме.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Изучить теоретические основы производительности труда.</li> <li>Рассмотреть сущность и значение заработной платы как экономической категории.</li> <li>Дать организационно-экономическую характеристику унитарного муниципального предприятия «Спецавтохозяйство г. Томска».</li> <li>Оценить производительность труда на предприятии.</li> <li>Сформулировать методы совершенствования производительности труда на предприятии.</li> <li>Провести оценку экономической</li> </ol>

	эффективности мероприятий по совершенствованию производительности труда.
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	«Структурная схема производительности труда» «Условия обеспечения эффективной трудовой деятельности работников»
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.
Нормоконтроль	Долматова А.В.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	05.02.2019 г.
---	---------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Павлова Ирина Анатольевна	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-Б4Б1	Ляпин Вадим Александрович		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 69 страниц, 2 рисунка, 15 таблиц, 56 использованных источников.

**Ключевые слова:** производительность труда, эффективность производства, оплата труда, заработная плата, трудовые ресурсы, организация труда.

**Объектом** исследования является экономическая деятельность унитарного муниципального предприятия «Спецавтохозяйство г. Томска».

**Цель** работы – разработка рекомендаций по повышению производительности труда и оценка влияния заработной платы на эффективность использования трудовых ресурсов.

В работе были рассмотрены теоретические основы таких экономических категорий как производительность труда и заработная плата.

Были определены основные экономические показатели исследуемого предприятия и проведен анализ эффективности системы заработной платы и оценка производительности труда.

В работе сформулированы возможные мероприятия, направленные на повышение производительности труда, а также проведена оценка экономической эффективности таких мероприятий.

**Степень внедрения:** разработанные рекомендации по повышению производительности труда будут рассмотрены на предприятии «Спецавтохозяйство г. Томска».

**Область применения:** результаты проведенного исследования могут быть использованы руководителями, специалистами планово-экономического отдела и отдела по управлению персоналом УМП «Спецавтохозяйство г. Томска».

**Экономическая эффективность/значимость работы** заключается в разработке комплекса мероприятия по совершенствованию организации труда на предприятии.

## Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Заработная плата (оплата труда работника) – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты; денежная компенсация, которую работник получает в обмен на свою рабочую силу.

Производительность труда – это показатель, характеризующий результативность труда, определяющийся количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, квартал, год) или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции (на выполнение определенной работы).

В работе использованы следующие сокращения:

ТК – Трудовой кодекс Российской Федерации.

УМП – унитарное муниципальное предприятие.

МРОТ – минимальный размер оплаты труда.

ФОТ – фонд оплаты труда.

## Оглавление

Реферат	6
Определения, обозначения, сокращения	7
Введение	9
1 Теоретические основы повышения производительности труда	12
1.1 Сущность производительности труда и методика ее оценки	12
1.2 Факторы эффективности трудовой деятельности	17
2 Анализ производительности труда и заработной платы в УМП «Спецавтохозяйство»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	28
2.2 Анализ состояния и динамики кадрового состава на предприятии	33
2.3 Анализ эффективности системы заработной платы. Оценка производительности труда	36
3 Разработка рекомендаций по оптимизации производительности труда и заработной платы в УМП «Спецавтохозяйство»	42
3.1 Направления повышения эффективности труда	42
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий	48
4 Социальная ответственность	53
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	53
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности	56
Заключение	61
Список используемых источников	64

## **Введение**

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что в течение последних лет в российской экономике происходят сложные трансформационные процессы, обусловленные развитием рыночной экономики. Такие изменения обусловили широкий спектр возможностей для предприятий. В то же время, это актуализировало ряд проблем экономического и социально-организационного характера. К таким следует отнести, в частности, вопросы управления производительностью труда как фактора результативности хозяйственной деятельности предприятий. Итак, важным становится формирование высокого уровня производительности труда как основы стабильности хозяйственной деятельности предприятий. Как показывает опыт развития предприятий, фактор эффективности труда на предприятиях в системе достижения результативности хозяйственной деятельности все больше трансформируется с вспомогательного в основное условие обеспечения стабильности и прибыльности. При таких условиях формирования механизма повышения эффективности труда, в рамках системы управления хозяйственной деятельностью предприятия, возникает необходимость в поиске новых, альтернативных решений.

Каждый работодатель должен иметь своей целью создание надлежащих условий, при которых трудовой коллектив осознавал бы, что труд каждого конкретного работника является деятельностью, необходимой, прежде всего, для него самого, для его семьи. Человек должен воспринимать свою работу не как тяжелую обязанность, а как основу для роста, как профессионального, личного, так и материального.

Развитие социальных отношений в обществе меняет потребности персонала предприятия. Так на современном этапе развития экономики кроме материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Развитие нравственных форм стимулирования

наемных работников увеличивает значение корпоративного мышления работников и развитие системы социальных льгот.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по повышению производительности труда и оценка влияния заработной платы на эффективность использования трудовых ресурсов.

Чтобы достичь поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. изучить теоретические основы производительности труда в организации;
2. рассмотреть сущность и значение заработной платы как экономической категории;
3. дать организационно-экономическую характеристику рассматриваемого унитарного муниципального предприятия «Спецавтохозяйство г. Томска»;
4. оценить производительность труда на предприятии;
5. сформулировать методы совершенствования производительности труда на предприятии;
6. провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию производительности труда.

Объектом исследования в данной работе является экономическая деятельность унитарного муниципального предприятия «Спецавтохозяйство г. Томска».

Предметом исследования является производительность труда персонала.

Теоретической основой исследования являются труды ученых, посвятивших свои работы различным аспектам рассматриваемой проблемы. Это работы Алавердова А.Р., Алексеевой М.М., Горелова Н.А., Базарова Т.Ю., Брагиной З.В., Вайсбурд В.А., Гайфутдиновой С.В., Кибанова А.Я., Шапиро С.А. и других. Также были использованы публикации по изучаемой теме из таких периодических источников, как

«Финансы и статистика», «Экономика и предпринимательство», «Управление персоналом» и других.

Эмпирической базой исследования выступили нормативно-правовые документы федерального, местного и локального уровня, отчеты о финансовых результатах и отчеты финансово-хозяйственной деятельности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» за 2016-2018 гг.

Структурно работа представлена введением, тремя главами, заключением и списком используемых источников.

Во введении обозначены актуальность выбранной темы, объект, предмет, цели и задачи исследования.

Первая глава посвящена исследованию теоретических основ таких экономических категорий как производительность труда и заработная плата. Рассмотрены основные показатели для оценки производительности труда на предприятиях, а также некоторые существующие системы оплаты труда.

Во второй главе проанализирована производительность труда на предприятии «Спецавтохозяйство г. Томска», в том числе оценено состояние кадрового состава, системы оплаты труда работников и общей производительности труда.

В третьей главе даны рекомендации по повышению эффективности труда на предприятии.

Заключение представляет собой подведение итогов проделанной работы и формулирование основных выводов в соответствии с поставленными во введении задачами.

# **1 Теоретические основы повышения производительности труда**

## **1.1 Сущность производительности труда и методика ее оценки**

Проблема эффективности деятельности субъектов хозяйствования, производственного процесса и управления всегда занимала одно из ведущих мест среди важных проблем экономической науки и практики. Получение эффекта и повышение уровня эффективности деятельности всегда выступают конечной целью при воплощении стратегических планов развития, инвестиционных и инновационных проектов, экономических и социальных задач и управленческих решений, как на макро-, так и на микроуровне.

Осознание важности экономического эффекта и эффективности (рентабельности, результативности) хозяйственного процесса, путей и факторов их повышения содействуют достижению поставленной цели, повышению конкурентных преимуществ в условиях динамичной рыночной среды. При всей важности других составляющих, эффективность является главным фактором обеспечения конкурентоспособности продукции, а также формирует капитал предприятия и, как результат, его рыночную стоимость [1, с. 98].

Производительность труда занимает центральное место в научной и производственной деятельности, в сфере управления трудом и персоналом [2, с. 133]. Доходность и конкурентоспособность предприятия невозможны без эффективности производственного и управленческого процесса, эффективного использования имеющихся ресурсов [3, с. 35]. Эффективность всегда способствует прибыльности предприятия, является конечной целью хозяйственной деятельности любой организации.

Необходимо отметить, что рабочая сила – это совокупность физических и умственных возможностей человека, его способность к труду [3, с. 391]. Работа представляет собой процесс сознательной целесообразной деятельности людей, в которой они видоизменяют внешнюю природу,

регулируют и контролируют обмен веществ между собой и одновременно меняют свою природу [4, с. 260].

Предмет труда является объектом, на который человек действует в процессе труда, и который является материально-вещественной основой будущего продукта. Средства труда – это предметы или орудия, которые человек ставит между собой и предметом труда.

Итак, согласно канонам экономической теории, труд является одним из факторов производства. Поэтому эффективность труда является составляющей общей эффективности производства на предприятии.

В свою очередь, производительность труда как параметр, определяющий соотношение затрат на производство товаров, работ, услуг и количественного показателя полученных результатов, является составной частью эффективности труда, занимающей в ее структуре основное положение.

Это подтверждается тем, что производительность, наряду с качеством произведенного товара, работы, услуги, а также с общей результативностью производства, является критерием для измерения эффективности организации в целом и каждого отдельного работника в частности (рисунок 1).

Поскольку производительность труда требует оценки и качественного анализа, можно утверждать, что результаты такой оценки станут незаменимыми при формировании организационно-экономического механизма управления эффективностью. Учитывая то, что производительность труда включает в себя экономический, социальный и организационный эффект, необходимо учитывать достижения критериев для последних.

Экономический эффект может быть достигнут путем выполнения таких задач как повышение продуктивности и прибыльности труда, снижение затрат труда, снижение качества работ и услуг. Как видно, он направлен на максимум результата и минимум затрат для его достижения.

Социальный эффект связан с удовлетворением интересов и потребностей работников, не относящихся к производственному процессу. Это делается с помощью улучшения дисциплины и условий труда и других мероприятий, влияющих на мотивационную и психологическую составляющую работника.

Организационный эффект предполагает обеспечение целостности в организационном устройстве предприятия. Для этого проводят мероприятия по более эффективному разделению труда, нормированию труда, оптимизации рабочего режима и рационализации трудовых процессов.



Рисунок 1 – Структурная схема производительности труда [5, с. 84]

Выполнение экономических, социально-психологических и организационных задач, при условии удовлетворения установленных критериев, оценивается на основе выделенных показателей-индикаторов. Положительная динамика данных показателей свидетельствует о достижении указанных эффектов.

Существует множество показателей для оценки производительности труда на предприятиях. Рассмотрим их.

1. Производительность труда одного рабочего (ПП) рассчитывается как отношение стоимости или количества произведенной продукции (ВП) к расходу живого труда рабочих (ЖТ) [6, с. 366]:

$$ПП = \frac{ВП}{ЖТ}. \quad (1)$$

2. Выработка представляет собой прямой показатель уровня производительности труда, которая определяется количеством продукции (работ, услуг), произведенной одним работником за единицу рабочего времени [6, с. 244]:

$$В = \frac{ВП}{Т}, \quad (2)$$

где В – выработка;

ВП – количество произведенной продукции;

Т – затраты труда (человек / часов).

3. Трудоемкость продукции ( $T_m$ ) – обращенный к производительности труда или к выработке показатель, который отражает затраты труда (ЖТ) на изготовление единицы продукции (ВП) [6, с. 366]:

$$T_m = \frac{ЖТ}{ВП}. \quad (3)$$

4. Зарплатоемкость единицы продукции, изготовленной рабочим ( $Z_m$ ) – отношение фонда оплаты труда ( $\Phi_{оп}$ ) к стоимости произведенной продукции (в оптовых ценах) за определенный период (ВП) [6, с. 366]:

$$Z_m = \frac{\Phi_{оп}}{ВП}. \quad (4)$$

5. Фондовооруженность ( $\Phi_o$ ) – отношение средней стоимости основных фондов (ОВФ) за определенный период к среднесписочной численности работников (СОЧ) за тот же период [6, с. 366]:

$$\Phi_o = \frac{\text{ОВФ}}{\text{СОЧ}}. \quad (5)$$

6. Рентабельность расходов на рабочих имеет большое значение для оценки эффективности использования рабочих на предприятии в условиях кризисной рыночной экономики. Показатель рассчитывается как отношение прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала:

$$P_{\pi} = \frac{\Pi_o}{\text{СОЧ}_o}, \quad (6)$$

где  $P_{\pi}$  – рентабельность затрат на рабочих;

$\Pi_o$  – прибыль от операционной деятельности;

$\text{СОЧ}_o$  – среднесписочная численность операционного персонала.

7. Производительность трудовых ресурсов (рабочих) ( $\Pi_{\text{тр}}$ ) рассчитывается как отношение дохода по реализации продукции (Д) к затратам на рабочих, которые были задействованы в производстве данной продукции (ЗР):

$$\Pi_{\text{тр}} = \frac{Д}{ЗР}. \quad (7)$$

8. Общая производительность предприятия ( $\Pi_{\text{общ}}$ ) рассчитывается как отношение дохода по реализации продукции (Д) ко всем затратам на ее производство и сбыт, то есть к себестоимости ( $V_{\text{общ}}$ ):

$$\Pi_{\text{общ}} = \frac{Д}{V_{\text{общ}}}. \quad (8)$$

На основе предложенной методики возможно комплексно оценить эффективность труда рабочих на предприятиях, сделать выводы на основе проведенной оценки.

## 1.2 Факторы эффективности трудовой деятельности

Исследование трудовой деятельности и рекомендации по ее рационализации должны основываться на закономерностях взаимодействия психических и физиологических процессов, составляющих основу трудовой деятельности, с предметами труда и окружающей средой. В формализованном виде трудовую деятельность можно представить как динамическую структуру, осуществляющую превращения информации и энергии [7, с. 345].

В общем, трудовую деятельность и ее рационализацию можно рассматривать как производную в сфере физического и умственного труда, то есть труд работников, технических исполнителей, специалистов и руководителей. При этом необходимо учитывать, что умственный труд таких категорий промышленно-производственного персонала как руководители, специалисты, влияет на труд остальных и используется для организации производственного процесса.

Успешность любой трудовой деятельности характеризуется ее эффективностью. Эффективность трудовой деятельности целесообразно понимать, как социально-экономическую категорию, которая определяет степень достижения той или иной цели (или выполнение задания), соотнесенной со степенью рациональности затрат использованных при этом ресурсов [8, с. 202]. Из этого можно сделать вывод, что качественно эффективность любой деятельности – это соотношение двух категорий: экономичность издержек и результативность труда.

Особую роль в этом играет персонал предприятия, поскольку он способен влиять не только на количественные, но и на качественные результаты деятельности организации. Именно трудовые показатели и характеризуют результативность деятельности работников организации, а их планирование и анализ проводится с целью осуществления постоянного

контроля за ходом выполнения плана по труду и заработной платы и выявление внутренних резервов повышения эффективности производства.

Эту главную цель возможно, и даже необходимо, разделить на отдельные подзадачи, для того чтобы иметь возможность рассредоточить имеющиеся ресурсы на их исполнение (рисунок 2).



Рисунок 2 – Условия обеспечения эффективной трудовой деятельности работников

Поскольку работники являются двигателем успешной деятельности предприятия, то, прежде всего, нужно создавать условия, необходимые для их эффективной работы. Создание условий для эффективной деятельности персонала должно начинаться с определения ее цели. Это должно быть принципиальное, тщательно обоснованное решение высшего руководства организации, основанное на исследовании рынка, изучении существующих и потенциальных конкурентов и собственных возможностей. Правильно

выбранная, всесторонне обоснованная цель деятельности организации является необходимой предпосылкой ее поступательного развития [4, с. 111].

Производительность труда как основной показатель работы предприятия в целом и выражает эффективность использования трудовых ресурсов. Также с помощью его анализа можно увидеть положительные стороны работы сотрудников и отрицательные, негативно влияющие на общую картину эффективности персонала.

Производительность труда, характеризуя эффективность затрат труда в материальном производстве, определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу продукции.

Еще один фактор, определяющий эффективность трудовой деятельности, который нельзя не учитывать, – это мотивация. Стимулирование работников работать влияет на производительность также, если не больше, как и всевозможные количественные факторы.

Мотивация трудовой деятельности – сложный, относительно устойчивый процесс, который обусловлен определенными личными характеристиками человека, а также необходимостью удовлетворения его потребностей и их соответствия внешним условиям деятельности.

Система мотивации должна стимулировать сотрудников к эффективной работе и быть экономически оправданной. Главной составляющей этой системы является заработная плата как денежная компенсация, которую работник получает в обмен на свою рабочую силу.

Одним из самых распространенных вариантов оплаты труда является выплата постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда).

Заработная плата, рассматривается в качестве расходов работодателя и включает:

- заработную плату за выполненную работу, которая делится на основную и дополнительную заработную плату;

- отпускные, оплаченные праздничные дни и особые вознаграждения (премии);
- расходы, которые напрямую связаны с наймом рабочей силы;
- социальные взносы, которые имеют форму обязательных выплат;
- социальные расходы, которые добровольно компенсируются предприятием;
- расходы предприятий на частичную оплату жилья работникам, выплату процентов по кредитам, профессиональную подготовку персонала, повышение его квалификации;
- выплаты в натуральной форме индивидуального характера (предоставление отдельных видов продукции бесплатно или со скидкой) и коллективного характера, предоставляемых регулярно (содержание столовых, медицинских пунктов, спортивных сооружений, лагерей и баз отдыха тому подобное).

Заработная плата с позиций дохода работника или его чистого заработка включает:

- заработную плату за труд, то есть основную и дополнительную заработную плату;
- «социальную заработную плату», то есть регулярные социальные выплаты на семью и социальная помощь разового характера, выплаты социального обеспечения;
- оплачиваемый отпуск.

На практике анализ расходов на оплату труда сводится к анализу формирования и использования фонда заработной платы. Основным критерием эффективного управления фондом заработной платы должно стать его соответствие фактическим изменениям результатов работы предприятия. В частности, при высокой экономической и социальной значимости определенного вида промышленного производства финансовые результаты

предприятия являются отрицательными, поэтому существует потребность комплексной оценки и эффективного управления фондом оплаты труда.

Оценка эффективности использования фонда заработной платы является необходимым для обоснования внутрифирменной политики оплаты труда, определяется совокупностью принципов установления равновесной заработной платы и принципов разработки систем оплаты труда, адекватных условиям хозяйствования. Уровень оплаты труда работников организации должен устанавливаться с учетом конъюнктуры рынка труда. Однако, существенную роль играют финансовые возможности организации.

Большинство экономистов признают, что резервами снижения затрат на оплату труда является повышение производительности труда за счет резервов снижения трудоемкости (автоматизация процессов, совершенствование организации труда) и резервов улучшения использования рабочего времени (ликвидация возможных его потерь, повышение уровня дисциплинированности и ответственности работников).

Итак, общепринятое определение эффективности затрат на оплату труда можно представить как отношение результата, эффекта (продукции предприятия) от трудовой деятельности к назначенной, за его достижение, заработной платы. Данный показатель принято называть зарплатоотдача. Он позволяет определить, насколько рациональны расходы на выплату заработной платы и насколько она выполняет свою стимулирующую для работников роль. При этом необходимо помнить, что увеличение заработной платы должно ставиться в прямую зависимость от улучшения производственных показателей, иначе повышения эффективности добиться нельзя. Конечно же, такую методику анализа нельзя признать абсолютно точной, поскольку она не позволяет в полной мере выявить степень эффективности заработной платы. Числитель формулы расчета эффективности заработной платы является результатом расходов, связанных не только с оплатой труда, но с использованием средств и предметов труда.

Существует различие между системами оплаты труда на основе двух основных принципов: времени и результата труда. Если заработная плата ставится в зависимость от времени работы, то здесь мы имеем дело с формальными критериями, за которыми достаточно легко наблюдать и оценивать. Что же касается оплаты труда, основанного на результате, здесь необходима разработка более полной системы критериев, и мы наблюдаем больше разновидностей, которые, однако, в целом можно подразделить на две большие группы: системы, основанные на индивидуальных результатах работника и системы, основанные на коллективных результатах.

Системы оплаты труда, основанные на индивидуальных результатах:

- оплата труда по результатам;
- комиссионные;
- оплата, связанная с результатами.

Коллективная система оплаты труда включает в себя:

- плановую поденную оплату;
- коллективные премии;
- участие в прибыли;
- участие в доходах.

Системы оплаты труда, основанные на коллективных результатах:

- Плановая поденная оплата труда. Применяется для оплаты труда групп работников, которые занимаются трудовой деятельностью, обычно представляющей собой физический труд. Предполагается фиксированный размер необходимой выработки, который заранее определен и известен для ориентирования. Выделяют ступенчатую форму данной системы оплаты труда, когда сами работники вправе выбрать из предлагаемых уровней выработки, соответствующих разному уровню оплаты, один.

- Коллективные премии. Как понятно из названия, в данной схеме оплаты труда выплата и размер премии каждого работника зависит от достижения поставленной количественной цели группой или всем трудовым

коллективом в общем. Здесь, в отличие от схем, предполагающих индивидуальные премиальные выплаты, цели основаны на командном выполнении работы.

- Участие в прибылях. Здесь факт и размер премии напрямую зависит от наличия/отсутствия и размера полученной прибыли. В основном применяют две разновидности: премия выплачивается в денежной форме или же в форме акции компании.

- Участие в доходах. Эти схемы предполагают коллективные премии, основанные на производительности рабочей силы в цехе или на всем предприятии. Премии могут быть связаны с объемом производства, как в системе Скэнлона (Scanlon Plan), или с объемом продаж, как в системе Раккера (Rucker Plan). Такие схемы требуют создания базисного соотношения между объемом или стоимостью продаж и фондом заработной платы с определением последующих улучшений в этом соотношении, приводящих к выплате премии.

Перед экономическими службами предприятий стоят задачи разрабатывать свои модели оплаты труда на основе единой тарифной системы. В условиях рыночных отношений при установлении заработной платы необходимо учитывать три принципа:

- соответствие размера заработной платы вкладу работника в достижение общей цели компании, с учетом его опыта, навыков и квалификации;

- соответствие размера заработной платы конечному результату работы всего трудового коллектива;

- соответствие размера заработной платы основным существующим социальным гарантиям.

Самым распространенным и понятным инструментом, с помощью которого работодатель может выстроить и урегулировать систему оплаты труда считается тарифная система как способ дифференциации размера

заработной платы в зависимости от множества показателей, таких как условия труда, квалификация работника, сложность рабочего процесса.

Все эти нормативы позволяют классифицировать любой труд путем отнесения его к определенной группе сложности (разряду), а также классифицировать размер денежного вознаграждения за единицу рабочего времени (час, день, смену, месяц). Основными элементами тарифной системы являются: тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки и ставки, районные коэффициенты.

На предприятии существует проблематика пересечения интересов двух групп, которые имеют противоположные точки зрения по оплате труда. С точки зрения работодателя фонд оплаты труда являются расходами на персонал, которые он заинтересован минимизировать в то время как наемные работники заинтересованы в росте фонда оплаты труда ведь он является источником их дохода.

При таких обстоятельствах вопрос совершенствования системы материального стимулирования является одним из первоочередных задач, стоящих перед руководством.

Современное состояние экономики России сказалось на деятельности предприятий таким образом, что почти каждый из них почувствовал нехватку средств и поэтому необходимость экономить. Вместе с тем изменения на рынке труда заключались в росте численности высвобождаемых работников, и особенно работников творческих профессий, стали популярными в последние до кризиса годы, таких как маркетологи, архитекторы, инженеры-проектировщики, менеджеры по развитию бизнеса, руководители проектов, бизнес-тренеры и т.д. Одни из них пострадали из-за проблем в определенных видах экономической деятельности (сфера строительства и проектирования, кредитная сфера, банковские услуги, сфера развлечений), другие же стали жертвами «экономии» руководства. Безусловно, когда компания переживает трудности, владелец на первое место

ставит основную деятельность, а все вспомогательные отделы решает сократить.

Повышение производительности труда в компании представляет собой потенциальную возможность повышения конкурентоспособности товара или услуг. Рост производительности труда всегда связывали с возможностью более эффективно использовать рабочее время, поскольку любая экономия в процессе производства сводится к экономии рабочего времени. Эта связь актуальна и на современном этапе, однако трансформации, произошедшие в сфере труда в течение последних десятилетий, несколько изменили сущность и роль рабочего времени. Повышение гибкости форм занятости и разнообразие результатов и форм труда приводит к необходимости отдавать сэкономленный на выполнении работы время работнику.

Организация оплаты труда выступает одной из центральных проблем системы трудовых отношений. Правильная организация механизма оплаты труда способствует созданию не только результативных стимулов к труду, повышения уровня ее качества, производительности и эффективности всего производства в целом. Она также влияет на социально-экономическое развитие всей страны и во многом определяет уровень жизни населения.

Различие между формами и системами оплаты труда обуславливается использованием различных способов исчисления заработка в зависимости от качественных и количественных результатов труда не только самого работника, но и фирмы в целом. Предприятия в различных отраслях хозяйства и различных масштабах деятельности, используют различные формы и системы оплаты труда, однако самыми популярными являются сдельная, почасовая и тарифная формы.

Если определение денежного вознаграждения работника происходит на основе количества отработанного времени, то имеет место почасовая система оплаты. Разновидностями этой формы является простая повременная, повременно-премиальная и система должностных окладов.

В последнее время, принимая во внимание резкое развитие рыночных институтов в нашей стране и отсутствие традиционных механизмов, которые могут повлиять на эффективность и производительность труда, все больше и больше предпринимателей и организаций нацелены на поиск новых форм оплаты труда, удовлетворяющих их интересы и интересы их работников. При этом нужно понимать, что новые системы должны упрощаться по сравнению с существующими, а заработная плата должна преимущественно выполнять стимулирующую и мотивационную функции.

Материальное стимулирование занимает ведущую роль среди механизмов управления персоналом. В современных условиях развития рыночных отношений на многих предприятиях эти задачи неплохо решает гибкая бестарифная система.

Бестарифность предполагает определение ставок оплаты труда, окладов и минимального уровня заработной платы, принимая во внимание конкретные характеристики отрасли, в которой действует предприятие, конкретных задач бизнеса, политику компании. Гибкость данной системы выражается в ее способности трансформироваться в соответствии с практически любыми задачами оперативного планирования и стимулирования.

Таким образом, нами рассмотрены: основные мотивы управления производительностью труда и эффективности предприятия, последовательность принятия управленческих решений по улучшению использования труда персонала компаний, факторы эффективности труда, приобретение определяющего влияния в анализируемый период; направления повышения эффективности труда.

Методы и направления повышения эффективности труда предложены исходя из анализа нематериальных резервов компаний и приобретают особую актуальность в кризисный период; разъяснено влияние совершенствования организации, условий труда и социальной инфраструктуры в компании на повышение эффективности труда.

Проанализированы методические положения по поводу сущности, форм привлечения и реализации внутренних резервов повышения эффективности труда в организациях, учреждениях, а также некоторые концептуальные подходы к разработке управленческих программ повышения эффективности труда.

## **2 Анализ производительности труда и заработной платы в УМП «Спецавтохозяйство»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Унитарное муниципальное предприятие «Спецавтохозяйство г. Томска» (далее также – САХ) было основано в г. Томске в 1937 году с названием «Трест очистки». Городское управление поручило предприятию убирать нечистоты с улиц, дворов, расчищать от снега центральные улицы города. Тогда служили не только более 200 человек штатных работников, но и более 120 голов штатных лошадей. Предприятие состояло из конторы, больших конюшен и бараков.

В послевоенное время, в 1953 году, база предприятия была механизирована автомобилями ГАЗ-51 и ЗИС-150, что дало начало мощному производственному развитию.

Сегодня УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» – это современное предприятие с большим количеством специализированных автомобилей и имеющее хорошую производственную базу с гаражами-стоянками, с комплексом ремонтно-механических мастерских для технического обслуживания техники. Это предприятие обслуживает жилые здания, встроенные в жилые дома предприятия торговли, общественного питания; из числа отдельно стоящих объектов – больницы, поликлиники, гостиницы, общежития, детские сады, школы, учебные заведения, кинотеатры и рынки. По планово-регулярной системе осуществляется сбор и вывоз твердых бытовых отходов.

Штат предприятия насчитывает более 600 человек и 2 субподрядные организации. Ответственные за содержание улично-дорожной сети и санитарно-технического состояния города, сотрудники САХа совершают одну из сложнейших работ на благо города Томска и его жителей.

Ежедневно вывозится порядка 2,5 – 3 тысяч кубов (250-300 тонн) мусора. В летнее время, совместно с субподрядными организациями, силами сотрудников предприятия происходит обновление дорожного полотна и уборка улиц.

Таким образом, основными направлениями деятельности рассматриваемого предприятия являются:

- содержание улично-дорожной сети города Томска;
- сбор, вывоз и захоронение твердых бытовых отходов и крупногабаритного мусора.

Так как предприятие является муниципальным, Администрацией г. Томска Постановлением № 19 от 18.01.2016 г. [9] утверждены предельные тарифы на платные услуги (работы), оказываемые (выполняемые) УМП «Спецавтохозяйство г. Томска», на основе которых мы можем определить некоторые из основных экономических показателей, так как, например, выручка и расходы по основным видам деятельности. Помимо работы на благо государства и общества в целом на предприятии предусмотрена возможность заключения индивидуальных договоров оказания услуг по вывозу и захоронению отходов с физическими и юридическими лицами.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности предприятия за 2016-2018 гг. в таблице 1. Исследуемые данные здесь и далее взяты из отчетов о финансовых результатах УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» за 2016-2018 гг. [10, 11, 12].

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия за 2016-2018 гг.

Наименование показателей	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонения			
				2017 г. к 2016 г.		2018 г. к 2017 г.	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Выручка, тыс. руб.	658 474	796 198	1 218 375	137 724	121	422 177	153
Численность работающих, чел.	448	440	480	-8	98	40	109

## Продолжение таблицы 1

Производительность труда, тыс. руб.	1 469,8	1 809,5	2 538,3	339,7	123	728,7	140
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	130 740	145 266,4	160 512	14 526,4	111	15 245,6	110
Среднегодовая заработная плата 1-го работающего, тыс. руб.	291,83	330,2	334,4	38,4	113	4,2	101
Прибыль, тыс. руб.	72 432	103 506	194 940	31 074	143	91 434	188
Рентабельность деятельности, %	12	15	19	3	—	4	—

По данным таблицы, выручка предприятия в динамике рассматриваемого периода растет, что является положительной тенденцией: в 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка выросла на 21 %, в 2017 году к 2016 на 53%. Количество работающих в предприятия в 2017 году снизилось на 2%, а в 2018 году оно было увеличено на 9%.

Производительность труда в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 23%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 40%. Фонд оплаты труда увеличился в 2017 году в сравнении с 2016 на 11%, а в 2018 по отношению к 2017 увеличился на 10%. Среднегодовая заработная плата 2017 года по отношению к 2016 году увеличилась на 13%, а в 2018 по отношению к 2017 увеличилась на 1%. Также мы наблюдаем снижение издержек 2018 на 3% и увеличение рентабельности деятельности на 4%.

Обозначенные экономические показатели позволяют нам рассмотреть ситуацию с трудовыми ресурсами в наиболее общем виде, позже показатели трудовой эффективности предприятия будут проанализированы подробнее.

Система оплаты труда на предприятии определяется в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации [13], иными нормами действующего трудового законодательства РФ, Уставом и локальными нормативными актами предприятия, в частности, Положением об оплате труда работников [14] и Положением о премировании [15].

На предприятии применяется тарифная система оплаты труда, основой которой является тарифная сетка по оплате труда рабочих и тарифная сетка по оплате труда руководителей, специалистов и служащих.

Работникам устанавливается тарифная ставка и должностной оклад в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или с учетом профессиональных стандартов.

На предприятии применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда.

Оплата труда работников предприятия включает в себя:

- начисления по тарифным ставкам (сдельным расценкам) и должностным окладам;
- доплаты и надбавки к должностным окладам, тарифным ставкам (сдельным расценкам);
- премиальные выплаты;
- выплаты по районному регулированию.

Сумма повременной оплаты труда работника рассчитывается, исходя из фактического количества рабочих часов (дней), отработанных в отчетном периоде и установленной ставки; основанием для начисления заработной платы является табель учета рабочего времени, подписанный уполномоченным лицом.

Сумма сдельной оплаты труда рассчитывается исходя из фактического объема работ, выполненных работником в отчетном месяце и сдельной расценки, утвержденной приказом руководителя предприятия для соответствующего вида работ. Сдельная расценка устанавливается исходя из тарифной ставки соответствующего разряда и нормы выработки (нормы времени). Основанием для начисления сдельной заработной платы являются

данные путевых листов и сведения начальников подразделений по фактически выполненным объемам работ.

Работникам могут устанавливаться следующие виды доплат и надбавок:

- за совмещение профессий;
- за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников;
- за расширение зоны обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- за классность;
- за работу во вредных условиях труда;
- за работу в ночное время;
- за руководство бригадой;
- за разрывной график;
- за выслугу лет;
- за работу в сложных погодных условиях.

Доплаты и надбавки (за исключением доплаты за работу во вредных условиях труда и ночные) устанавливаются в процентах к тарифной ставке (окладу) или сдельной расценке, начисляются за фактически отработанное время и участвуют в определении средней заработной платы. При этом совокупный размер доплат, установленных работнику, не должен превышать 100% тарифной ставки (должностного оклада).

Выплата заработной платы производится два раза в месяц: за первую половину месяца (не ниже тарифной ставки/должностного оклада за отработанное время) – 30 числа текущего месяца; окончательный расчет – 15 числа месяца, следующего за расчетным.

Работодатель имеет право применять стимулирование работников в виде выплаты премии за счет средств фонда оплаты труда по результатам работы за предшествующий месяц за выполнение следующих показателей по

основным видам хозяйственной деятельности: 1) плановая выручка от реализации работ и услуг, 2) соблюдение планового уровня затрат.

Премия устанавливается в процентном соотношении к оплате по должностному окладу, тарифной ставке (сдельной расценке) с учетом доплат и надбавок.

## **2.2 Анализ состояния и динамики кадрового состава на предприятии**

Как мы определили ранее, одной из задач данного исследования является изучение производительности труда, а также анализ существующей системы заработной платы на предприятии. Обе эти экономические категории напрямую связаны с тем, насколько эффективно работают люди. Однако для начала необходимо выяснить общую картину трудовых ресурсов на предприятии и проанализировать его обеспеченность кадрами.

Одно из основных понятий здесь – среднесписочная численность промышленно-производственного персонала. Так называют среднюю списочную численность работников всего предприятия за определенный период времени, чаще всего, это месячный, квартальный и годичный срок.

Для того чтобы высчитать данный показатель, обычно предпринимают следующие шаги:

1. За каждый календарный день каждого месяца определить количество работников, полностью занятых в организации.

В таких подсчетах есть несколько нюансов: в рабочие дни в численность сотрудников включаются все работники, с которыми заключены трудовые договоры, в том числе не явившиеся на работу вследствие временной нетрудоспособности, отпуска или командировки. При этом не включаются внешние совместители, не полностью занятые работники, а также работники, находящиеся в отпуске по беременности, родам и уходу за ребенком или в неоплачиваемом учебном отпуске.

В выходные и праздничные дни дневная списочная численность равна численности в предыдущий рабочий день. Отсюда следует, что, например, работника, уволенного в пятницу, надо учитывать в расчете списочной численности за субботу и воскресенье.

2. За каждый месяц среднесписочная численность рассчитывается путем суммирования списочного количества работников за каждый календарный день соответствующего месяца, а затем деления этой суммы на количество дней в месяце (28, 29, 30 или 31).

3. Квартальную, полугодовую или годовую среднесписочную численность рассчитывают, разделив сумму среднесписочной численности работников за первый, второй и т.д. месяца периода на количество месяцев в периоде.

При этом обычно полученный результат округляют до целых единиц.

Составим таблицу обеспеченности предприятия кадрами в динамике и проанализируем имеющиеся результаты (таблица 2). Исследуемые данные здесь и далее взяты из отчетов финансово-хозяйственной деятельности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» за 2016-2018 гг. [16, 17, 18].

Таблица 2 – Обеспеченность УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» кадрами в динамике за 2016-2018 гг.

Категория персонала	Значение показателя			Отклонения			
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.		2018 г. к 2017 г.	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
	Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел., из него:	448	440	480	-8	98	40
рабочие	353	347	386	-6	98	39	111
служащие, из них	95	93	94	-2	98	1	101
руководители	17	17	19	0	100	2	112
специалисты	78	76	75	-2	97	-1	99

Как мы можем увидеть, на предприятии в 2017 году наблюдалось сокращение среднесписочной численности всего промышленно-производственного персонала на 97-98% по отношению к 2016 году, однако в 2018 году она возросла на 100-110% по сравнению с 2017 годом, а в количественном отношении и по сравнению с 2016 годом. При этом можно заметить, что изменения численности обычно были обусловлены изменением количества рабочих, штат руководителей и специалистов оставался практически неизменным.

Для более полной картины рассмотрим исполнение плана по обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами за 2018 год в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ обеспеченности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» трудовыми ресурсами за 2018 г.

Категория персонала	План	Факт	Процент исполнения	Абсолютное отклонение
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел., из него:	450	480	107	30
рабочие	370	386	104	16
служащие, из них:	80	94	118	14
руководители	20	19	95	-1
специалисты	60	75	125	15

На основании данных таблицы 3 можно сделать вывод о том, что в 2018 году был перевыполнен план по обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами на 7%. Численность рабочих по сравнению с планом составила 104%, а численность служащих – 118%, самое большое относительное значение наблюдается у специалистов – 125%.

## 2.3 Анализ эффективности системы заработной платы. Оценка производительности труда

Ранее нами были рассмотрены основные системы оплаты труда, которые применяются работодателями и определено значение заработной платы как для эффективного производства, так и для отдельно взятого работника и его мотивации. В этой главе также была дана характеристика системы оплаты труда на предприятии «Спецавтохозяйство г. Томска».

Проведем анализ некоторых показателей, связанных с заработной платой. В процессе определения использования средств на оплату труда следует осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы, выявлять возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции.

Для начала сопоставим фактический и плановый расход фонда заработной платы на предприятии и выявим абсолютную и относительную экономию или перерасход средств в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ экономии (перерасхода) фонда заработной платы за 2016-2018 гг. в УМП «Спецавтохозяйство г. Томска»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Плановый фонд заработной платы, тыс. руб.	140 000	155 000	160 000
Фактический фонд заработной платы, тыс. руб.	130 740	145 266,4	160 512
Абсолютная экономия, тыс. руб.	9 260	9 733,6	512
Относительная экономия, %	6,6	6,3	0,32

За последние 3 года на предприятии наблюдается тенденция экономии средств фонда заработной платы, однако в 2018 году он резко упал по сравнению с предыдущими годами и составил всего 0,32% при 6,6 и 6,3% ранее.

Далее с помощью данных из таблицы 5 проведем анализ эффективности системы заработной платы на предприятии и оценим это с точки зрения влияния на финансово-хозяйственные результаты и экономические показатели.

Таблица 5 – Анализ эффективности использования заработной платы УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» за 2017-2018 г.

Показатели	2017 г	2018 г.	Абсолютное отклонение, ед.	Относительное отклонение, %
Выручка, тыс. руб.	796 198	1 218 375	422 177	153
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.	440	480	40	109
Фонд заработной платы, тыс. руб.	130 740	145 266,4	14 526,4	111,11
Выработка на одного работающего, тыс. руб.	1 748,2	2 538,3	790,1	145,2
Зарплатоотдача	5,9	8,4	2,5	142,4
Зарплатоёмкость	0,2	0,1	-0,1	50

С помощью таких показателей как зарплатоёмкость и зарплатоотдача можно определить, эффективно ли используется предприятием фонд заработной платы. Так, если наблюдается снижение уровня зарплатоёмкости, то ФОТ расходуется эффективно. С зарплатоотдачей обратная ситуация: можно говорить об эффективности использования ФОТ, если этот показатель растёт.

Из данных, рассмотренных и рассчитанных в таблице 5, следует, что фонд оплаты труда в УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» расходуется эффективно, зарплатоотдача в 2018 году по сравнению с 2017 увеличилась почти в половину, зарплатоёмкость, соответственно, на 50% уменьшилась.

С целью определения эффективности использования трудовых ресурсов проведем анализ производительности труда (таблица 6).

Таблица 6 – Производительность труда персонала в УМП «Спецавтохозяйство г. Томска»

Показатели	Годы			Изменение 2017 г. к 2016 г.		Изменение 2018 г. к 2017г.	
	2016	2017	2018	Абс. изм.	Отн. изм.	Абс. изм.	Отн. изм.
Выручка, тыс. руб.	658 474	796 198	1 218 375	137 724	120,92	422 177	153,02
Среднесписочная численность, чел.	448	440	480	-8	98,21	40	109,09
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1 469,81	1 809,54	2 538,28	339,73	123,11	728,74	140,27

Анализируя таблицу 6, мы видим, что производительность труда имеет тенденцию к росту, что обусловлено, в частности, увеличением выручки предприятия. В 2017 г. отмечается снижение численности персонала, что также оказало положительное влияние на производительность труда.

Рассмотрим, как конкретно и какие факторы оказали влияние на изменение производительности труда персонала УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» в 2016-2017 гг.

Используем следующую формулу:

$$ВП = СЧР * СЧД * СДВ, \quad (9)$$

где ВП – выручка, тыс. руб.;

СЧР – среднесписочная численность работников, чел.;

СЧД – среднее число дней, отработанное одним работником, дни;

СДВ – среднедневная выработка одного работника, тыс. руб.

Данные, которые необходимы для такого анализа, представим в таблице 7.

Таблица 7 – Данные для анализа производительности труда УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» в 2016-2017 гг.

Показатель	Усл. обозн.	2016 г.	2017 г.	Изменение +/-	Изменение в %
1. Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	ВП	658 474	796 198	137 724	120,92

Продолжение таблицы 7

2. Среднесписочная численность работников, чел.	СЧР	448	440	-8	98,21
3. Среднее число дней, отработанное одним работником за год, дни	СЧД	157	162	5	103,18
4. Среднедневная выработка одного работника, тыс. руб.	СДВ	9,36	11,17	1,81	119,31

Влияние факторов на объем выпуска продукции рассчитываем способом цепных подстановок по формуле (9):

$$1) \text{ВП}_{2017} = \text{СЧР}_{2017} * \text{СЧД}_{2017} * \text{СДВ}_{2017} = 440 * 162 * 11,17 = 796\,198 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ВП}_{\text{усл1}} = \text{СЧР}_{2017} * \text{СЧД}_{2016} * \text{СДВ}_{2016} = 440 * 162 * 9,36 = 667\,181 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ВП}_{\text{усл2}} = \text{СЧР}_{2017} * \text{СЧД}_{2017} * \text{СДВ}_{2016} = 440 * 157 * 9,36 = 646\,589 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ВП}_{2016} = \text{СЧР}_{2016} * \text{СЧД}_{2016} * \text{СДВ}_{2016} = 448 * 157 * 9,36 = 658\,474 \text{ тыс.руб.}$$

$$2) \Delta \text{ВП (СЧР)} = \text{ВП}_{\text{усл1}} - \text{ВП}_{2016} = 667\,181 - 658\,474 = 8707 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ВП (СЧД)} = \text{ВП}_{\text{усл2}} - \text{ВП}_{\text{усл1}} = 646\,589 - 667\,181 = -20\,592 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta \text{ВП (СДВ)} = \text{ВП}_{2017} - \text{ВП}_{\text{усл2}} = 796\,198 - 646\,589 = 149\,609 \text{ тыс.руб.}$$

3) Проверка:

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_{2017} - \text{ВП}_{2016} = 796\,158 - 658\,474 = 137\,724 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ВП} = 8\,707 - 20\,592 + 149\,609 = 137\,724 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, увеличение выручки предприятия в 2017 году на 137 724 тыс. руб. было вызвано снижением численности персонала и ростом среднедневной выработки одного работника.

Далее рассмотрим, какие факторы оказали влияние на изменение производительности труда персонала УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» в 2016-2017 гг. по такой же схеме в таблице 8.

Таблица 8 – Данные для анализа производительности труда УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» в 2017-2018 гг.

Показатель	Усл. обозн.	2017г.	2018г.	Изменение +/-	Изменение в %
1. Выручка, тыс. руб.	ВП	796 198	1 218 375	422 177	153,02
2. Среднесписочная численность работников, чел.	СЧР	440	480	40	109,09
3. Среднее число дней, отработанное одним работником за год, дни	СЧД	162	160	-2	98,77
4. Среднедневная выработка одного работника, тыс. руб.	СДВ	11,17	15,86	4,69	142,03

Влияние факторов на объем выпуска продукции рассчитываем способом цепных подстановок:

$$1) \text{ВП}_{2018} = \text{СЧР}_{2018} * \text{СЧД}_{2018} * \text{СДВ}_{2018} = 480 * 160 * 15,86 = 1\,218\,375 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ВП}_{\text{усл1}} = \text{СЧР}_{2018} * \text{СЧД}_{2017} * \text{СДВ}_{2017} = 480 * 162 * 11,17 = 868\,579 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ВП}_{\text{усл2}} = \text{СЧР}_{2018} * \text{СЧД}_{2018} * \text{СДВ}_{2017} = 480 * 160 * 11,17 = 857\,856 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ВП}_{2017} = \text{СЧР}_{2017} * \text{СЧД}_{2017} * \text{СДВ}_{2017} = 440 * 162 * 11,17 = 796\,198 \text{ тыс.руб.}$$

$$2) \Delta \text{ВП (СЧР)} = \text{ВП}_{\text{усл1}} - \text{ВП}_{2017} = 868\,579 - 796\,198 = 72\,381 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ВП (СЧД)} = \text{ВП}_{\text{усл2}} - \text{ВП}_{\text{усл1}} = 857\,856 - 868\,579 = -10\,723 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta \text{ВП (СДВ)} = \text{ВП}_{2018} - \text{ВП}_{\text{усл2}} = 1\,218\,375 - 857\,856 = 360\,519 \text{ тыс.руб.}$$

3) Проверка:

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_{2018} - \text{ВП}_{2017} = 1\,218\,375 - 796\,198 = 422\,177 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ВП} = 72\,381 - 10\,723 + 360\,519 = 422\,177 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, увеличение выручки предприятия в 2018 году на 422 177 тыс. руб. было вызвано снижением численности персонала и ростом среднедневной выработки одного работника.

По имеющимся данным мы наблюдаем на исследуемом предприятии постоянный рост производительности труда, и этот факт создает реальные

предпосылки для увеличения уровня заработной платы. Однако нужно учитывать, чтобы и в дальнейшем темпы роста производительности труда были настолько высоки, чтобы могли обогнать или хотя бы оставаться на уровне с темпом роста оплаты труда.

### **3 Разработка рекомендаций по оптимизации производительности труда и заработной платы в УМП «Спецавтохозяйство»**

#### **3.1 Направления повышения эффективности труда**

Для того чтобы разработать конкретные рекомендации по повышению эффективности труда на предприятии, определимся с общими факторами, которые непосредственно влияют на производительность каждого конкретного работника, а затем проанализируем их действие на практике.

Можно объединить все факторы, оказывающие воздействие на повышение или, наоборот, снижение производительности труда, в 4 большие группы:

1. Внешние. К ним относятся политическая обстановка в стране, экономическая ситуация в целом и в отдельной отрасли, природные условия.

2. Организационно-экономические. Они связаны с системой управления на предприятии и соотносятся с уровнем организации производства в целом.

3. Материально-технические. Эти факторы предполагают наличие или отсутствие улучшений технического характера (основного капитала, материалов, сырья).

4. Социально-психологические. Здесь подразумеваются те условия труда, которые связаны с людьми, коллективом, его состав, трудовую дисциплину, так называемый, рабочий психологический климат.

Факторы каждой группы так или иначе влияют друг на друга и на производительность труда предприятия в целом. Определение влияния каждого из них является необходимым условием для планирования мероприятий и путей, направленных на увеличение производства и эффективности.

Проблемы низкой производительности труда стали актуальными в современной России относительно недавно, однако не составляет большого труда определить, что же может явиться причиной.

Специалисты, изучающие этот вопрос, называют следующие наиболее частые явления [19]:

- неэффективно организованный труд;
- недостаточность профессиональных навыков персонала и квалификации;
- избыточность государственного стандартизированного регулирования в трудовой сфере;
- устаревшее оборудование, неэффективные и неактуальные методы работы;
- недоразвитая финансовая система.

Также обсуждаются наиболее общие рекомендации, позволяющие если не полностью решить имеющиеся проблемы, но ослабить их негативное влияние. К таким, в частности, относятся:

- повышение качества высшего профессионального образования в сфере управления трудом, а также систем повышения квалификации работников;
- улучшение инвестиционного климата;
- внедрение инновационных форм организации труда и производства, развитие современных методов;
- сокращение государственного сектора в экономике, повышение прозрачности деятельности государственных корпораций и естественных монополий.

Очень важно при формировании системы управления, чтобы предпринимаемые меры были последовательны, логически связаны и объяснимы, не противоречили существующему законодательству, являлись результатом анализа, совершенных ошибок. Нужно помнить о том, что

технология управления персоналом должна быть долгосрочной и полностью соответствовать целям и корпоративной политике предприятия.

Необходимо отметить, что на изучаемом предприятии функционирует отдел по работе с персоналом, работники которого выполняют множество обязанностей, в частности:

- регламентация и оценка деятельности сотрудников;
- отбор персонала и помощь в адаптации на рабочем месте;
- формирование кадрового резерва, планирование карьеры;
- организация обучения и повышения квалификации персонала с использованием различных форм и методов;
- мотивация персонала;
- организация системы льгот и компенсаций;
- сопровождение и правовое регулирование трудовых отношений;
- оформление кадровой документации.

Факт наличия такого отдела для любой организации, а особенно для анализируемой в данной работе, включающей в себя большое количество сотрудников, безусловно, свидетельствует о том, что одной из приоритетных целей предприятия является формирование комфортного рабочего климата и прочных связей между подразделениями и отдельными сотрудниками.

Любая служба управления персоналом преследует главную цель – своевременно и оперативно обеспечивать организацию квалифицированными специалистами. Для достижения этой цели служба по работе с персоналом решает несколько конкретных задач:

- анализ кадровых потребностей организации;
- привлечение сторонних специалистов / повышение квалификации уже работающих;
- анализ и коррекция деятельности сотрудников;
- формирование и поддержание корпоративной культуры.

Именно в данных направлениях работает сейчас предприятие и, конечно же, ему необходимо развиваться в этом далее.

Экономические показатели предприятия нами были рассмотрены в предыдущей главе, однако для того, чтобы картина была наиболее полной необходимо знать мнение работников (включая руководителей и специалистов) о ситуации на предприятии и о существующих проблемах. Так, в ходе опроса некоторых должностных лиц и рабочих, а также последующего анализа полученной информации были выявлены следующие проблемы на предприятии.

1. Объем работы на сотрудника. Представляется, что существующий штат работников имеет несколько раздутый характер. Сотрудники не загружены полностью, а ресурсы, которые предприятие вкладывает в подбор, обучение, удержание и компенсацию сотрудников, не соответствуют той ценности, которую они создают. Имеет место низкий уровень рационального разделения труда.

Данный факт поддерживают расчеты, сделанные нами в предыдущих параграфах работы, где видно, что производительность труда с уменьшением среднесписочной численности персонала увеличивается. Также фактическая обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в последний год превышает плановые показатели. Представляется, что необходимо придерживаться именно плановых расчетов для более рационального и эффективного производственного процесса.

2. Низкая мотивация рабочего персонала. Это, представляется, в некоторой степени связанным с отсутствием в системе премирования работников учета индивидуального вклада, имеют значение только формальные количественные показатели.

Аналогичным образом негативно влияет на мотивацию размер предприятия, где каждому конкретному работнику сложно оценить, какой вклад он вносит в достижение глобальных целей.

В какой-то степени решить данную проблему может помочь введение возможности получения единовременной премии за выполнение дополнительного объема работ, разовых поручений особой важности и сложности. В систему премирования будет целесообразно включить дополнительную ежеквартальную премию, которая будет рассчитываться на основании коллективной схемы премирования и зависеть от выполнения предприятием в целом поставленных задач. Такое действие направлено не только на денежное поощрение, но и на развитие у работника чувства выполнения общего трудового долга, это, несомненно, повлияет на его отношение к собственному вкладу в совместную работу.

Нельзя, конечно же, забывать, о стимулировании рабочего персонала посредством нематериальных вознаграждений, таких как почетные грамоты, похвалы и т.д.

Также в целях поощрения и стимулирования качественного результата труда работникам предлагается установить персональную надбавку с учетом уровня профессиональной подготовленности, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач.

Персональная надбавка может устанавливаться, например:

- за высокий профессиональный уровень;
- при интенсивности, напряженности труда;
- при работе на особо сложных участках работ;
- при работе с конфиденциальными сведениями;
- при привлечении работника к выполнению срочных и ответственных заданий.

3. Что касается системы оплаты труда работников предприятия, то основным недостатком представляется отсутствие корреляции размера заработной платы и роста эффективности труда, существующую систему нельзя назвать гибкой и ориентированной на сотрудника.

Решением может стать точное установление конкретных сроков для выполнения тех или иных работ, которые должны быть рассчитаны специалистами с учетом всех возможных факторов, включая сезонные, погодные условия, учитывая специфику деятельности предприятия.

При этом преждевременное выполнение работы (если это фактически возможно), должно поощряться и премироваться, а просрочка исполнения наказываться уменьшением премии или ее лишением.

Также предлагается совершенствовать систему выплаты вознаграждений за выслугу лет, для привлечения и заинтересованности вновь поступившего персонала нужно повысить размер выплат вознаграждения за выслугу лет в первых 10 годах работы сотрудников.

Несмотря на наличие множества проблем в уровне производительности труда в целом и на рассматриваемом предприятии в частности, очень часто упоминается именно мотивация как наиболее проблемный участок. Вопрос повышения мотивации персонала выходит чуть ли не на первое место в ряде мер по улучшению эффективности труда. Так, в 2017 году был проведен опрос руководителей российских организаций различной организационно-правовой формы и отраслевой принадлежности [5]. Повышение мотивации как мера повышения результативности работы сотрудников встречалась в ответах чаще, чем другие факторы, такие как изменение систем оплаты труда, повышение квалификации, совершенствование организации труда и т.д.

Ситуация в зарубежных странах в этом похожа на нашу. Так, компания Nau Group в 2014 году опрашивала специалистов из 128 европейских компаний [20]. 80% респондентов ответили, что повышение вовлеченности и мотивации сотрудников – это наиболее эффективный и ценный способ повышения производительности труда. Наименее же полезным способом назвали улучшение процессов только в области управления людьми.

### 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

На основании данных, рассчитанных в аналитической части работы, было предложено, в частности, усовершенствовать систему выплаты вознаграждений за выслугу лет.

Составим таблицы 9 и 10 с предполагаемым результатом от проведенных мероприятий по выплате вознаграждений за выслугу лет.

Таблица 9 – Предполагаемые результаты от мероприятия по выплате вознаграждений за выслугу лет в УМП «Спецавтохозяйство г. Томска»

До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	Изменения, %
Затраты на выплаты вознаграждений составляли – 20 308 тыс. руб.	Затраты на выплаты вознаграждений – 27 010 тыс. руб.	133
Производительность труда – 2 538,28 тыс. руб./чел.	Производительность труда – 2 919,0 тыс. руб./чел.	115

Материальное стимулирование имеет принципиально важное значение в стимулировании производственного персонала, поскольку является, на сегодняшний день, одним из главных преимуществ на предприятии, перед конкурентами, за счет вложений в развитие и социальное обеспечение персонала. Оно нацелено на привлечение и закрепление персонала, решение социальных задач.

Таблица 10 – Результаты от проведенного мероприятия по выплате вознаграждений за выслугу лет в УМП «Спецавтохозяйство г. Томска»

До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	Изменения, %
Среднегодовая заработная плата – 334,8 тыс. руб.	$334,8 + 13\,427,4 / 460 = 363,99$ тыс. руб.	108,7
Персонал не удовлетворенный осознанием полезности труда – 40 чел.	Персонал, удовлетворенный осознанием полезности труда – 40 чел.	100
Персонал, выразивший не удовлетворенность системой вознаграждения – 78 чел.	Персонал, выразивший удовлетворенность системой вознаграждения – 78 чел.	100

Таким образом, если сотрудники будут придерживаться, предъявленных к ним требований, то они смогут получить в 2020 году заработную плату на 8,7% выше запланированной.

На основании вышесказанного составим таблицу 11 с предполагаемым результатом от проведенных мероприятий по обучению. Таблица 11 – Результаты от проведенного мероприятия по обучению персонала

До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	Изменения, %
Затраты на обучение персонала в 2016 г. в исполнительном аппарате – 3 200 тыс. руб.	Затраты на обучение персонала – $1\ 656,2 + 24 = 1\ 680,2$ тыс. руб.	53
94 сотрудника не удовлетворены возможностями повышения квалификации	94 сотрудника удовлетворены возможностями повышения квалификации	100

Представим ожидаемые экономические показатели деятельности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» в таблице 12.

Таблица 12 – Основные ожидаемые экономические показатели деятельности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска»

Наименование показателя	Величина показателя		Отклонение	
	2018 (база)	2019 (прогноз)	+/-	%
Выручка, тыс. руб.	1 218 375	1 401 131	182 756	115
Численность работающих, чел.	480	480	0	100
Производительность труда, тыс. руб.	2 538,28	2 919,02	380,74	115
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	160 509,60	202 224	41 714,4	126
Среднегодовая заработная плата 1-го работающего, тыс. руб.	334,40	421,30	86,9	126
Прибыль, тыс. руб.	194 940	252 203,6	57 263,6	129
Рентабельность деятельности, %	19	22	3	–

В результате предложенных мероприятий прогнозируется, что производительность труда увеличится на 15% и составит 2 919 тыс. руб.

Увеличение выручки от реализации продукции позволяет направить дополнительные средства на стимулирование персонала предприятия. Это

позволит реализовать мероприятия, направленные на материальное и моральное благополучие сотрудников. Также представляется целесообразным обеспечить дополнительное финансирование на подготовку и переподготовку кадров, обучение сотрудников в целях повышения квалификации каждого конкретного работника и трудового коллектива в целом.

При проведении таких мероприятий необходимо, чтобы каждый работник чувствовал себя не индивидуумом, а частью коллектива, ведь производительность труда отдела возрастает в несколько раз при увеличении производительности не конкретного работника, а коллектива в целом. В такой ситуации необходимо учитывать человеческий фактор, а одним из решений сплочения коллектива может служить улучшение условий работы труда и поддержание здорового рабочего климата на предприятии.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-ЗБ4Б1	Ляпину Вадиму Александровичу

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.01.03 Экономика
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Места работы сотрудников-специалистов и руководителей оборудованы местным и общим освещением, кондиционерами, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено. В офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочие места оборудованы в соответствии с нормами техники безопасности.</p> <p>Места работы сотрудников рабочего персонала представляют собой открытые уличные пространства и рабочий транспорт, где соответственно проявляются такие факторы производственной среды как метеоусловия.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 01.04. 2019).</li> <li>– Локальные акты УМП «Спецавтохозяйство г. Томска», в частности, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции сотрудников, Положение об оплате труда и т.д.</li> </ul>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Проанализировать следующие факторы внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Безопасность труда.</li> <li>– Система оплаты труда.</li> <li>– Социально-значимые мероприятия.</li> <li>– Профессиональное обучение.</li> <li>– Мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала.</li> </ul>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Проанализировать следующие факторы внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Содействие охране окружающей среды.</li> <li>– Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.</li> <li>– Готовность участвовать в кризисных ситуациях.</li> <li>– Обеспечение ответственности за качество предоставляемых услуг.</li> </ul>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Определить внутренних и внешних стейкхолдеров предприятия.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Определить структуру программ корпоративной социальной ответственности.</li> <li>– Определить затраты на программы корпоративной социальной ответственности.</li> <li>– Оценить эффективность программ корпоративной социальной ответственности .</li> <li>– Дать рекомендаций по развитию программ корпоративной социальной ответственности.</li> </ul>
---	---

**Перечень графического материала:**

<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица «Стейкхолдеры УМП «Спецавтохозяйство г. Томска».</p> <p>Таблица «Затраты на программы корпоративной социальной ответственности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска».</p> <p>Таблица «Структура программы корпоративной социальной ответственности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска».</p>
---	--

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	12.01.2019
---	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б4Б1	Ляпин Вадим Александрович		

## **4 Социальная ответственность**

### **4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности**

Социальная политика развития внутри предприятия «Спецавтохозяйство г. Томска» основана на следующих принципах:

- формирование во всех службах и подразделениях организации высококвалифицированного, надежного и лояльного кадрового состава (создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива), стремящегося работать эффективно и качественно ради достижения главной цели учреждения – оказание высококвалифицированных услуг на благо общества и государства;
- сохранение, укрепление и развитие человеческого капитала;
- обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому сотруднику;
- сопровождение трудовой и социальной жизни персонала в строгом соответствии с ТК, законодательными актами, локальными нормативными актами, коллективным договором;
- создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, способствующих гармоничному сочетанию интересов, как работодателя, так и работника.

Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности.

Рассмотрим некоторые внутренние факторы социальной ответственности на предприятии.

### 1. Безопасность труда.

УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» рассматривает охрану труда и здоровья работников предприятия как одно из приоритетных направлений работы.

На предприятии обеспечена должность специалиста по охране труда. Ежегодно проводится анализ производственного травматизма, и в соответствии со сложившейся ситуацией разрабатываются мероприятия по снижению его уровня.

Работники предприятия обеспечены производственными и санитарно-бытовыми помещениями в соответствии с действующими нормативами.

### 2. Система оплаты труда.

На предприятии действует положение об оплате труда [14] и положение о премировании [15], на основании которых устанавливаются размеры должностных окладов, тарифных ставок, доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования.

Положения, содержащиеся в вышеуказанных документах, полностью соответствуют ТК и иным актам нормативного характера и не ухудшают положение работников по сравнению с действующим законодательством.

Заработная плата работникам предприятия выплачивается не реже, чем 2 раза в месяц в установленные дни. Месячная заработная плата работника предприятия, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), устанавливается не ниже МРОТ, установленного на федеральном уровне.

### 3. Социально-значимые мероприятия.

Здесь можно выделить следующие социальные гарантии, установленные на предприятии:

– пенсионное и социальное страхование в государственных фондах;

- предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в размере 30 календарных дней;
- предоставление дополнительных дней, а также увеличенного размера отпускных выплат работникам, занятым во вредном производстве;
- предоставление пособия и декретного отпуска по уходу за ребенком до трех лет;
- ежегодное проведение Новогодней елки для детей сотрудников;
- выплаты по больничным листам;
- компенсационная единовременная выплата пособия по случаю рождения ребенка;
- материальное и моральное поощрение сотрудников;
- частичная оплата путевок для детей сотрудников, отдыхающих в оздоровительно-спортивных лагерях;
- финансовая поддержку многодетных, молодых семей, одиноких родителей;
- материальное поощрение при выходе на пенсию работников, имеющих особые заслуги перед предприятием;
- в случае гибели работника предприятия на производстве, а также смерти инвалида, инвалидность которого наступила вследствие трудового увечья (профзаболевания), – оплата расходов, связанных с погребением, в соответствии с действующим законодательством РФ; выплата семье погибшего (умершего), проживавшей совместно с ним, единовременного пособия в размере не менее его трехмесячного среднего заработка.

4. В целях профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» организует индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве за счет собственных средств.

5. Мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала (неденежного характера):

- работникам, занятым на производстве, бесплатно выдаются: спецодежда, спецобувь и индивидуальные средства защиты, мыло и другие санитарно-гигиенические средства;
- организация доставки работников служебными автобусами согласно режиму работы предприятия;
- организация питания работников посредством дотационной поддержки столовой на предприятии;
- ежегодный медицинский осмотр работников; на предприятии оборудован медицинский кабинет.

#### **4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности**

В рамках внешней социальной политики предприятие развивается в нескольких направлениях:

##### **1. Содействие охране окружающей среды.**

УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» разрабатывает нормативы образования отходов и лимитов на их размещение в соответствии с законодательством, а также ежеквартально производит оплату за негативные воздействия на окружающую среду.

##### **2. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.**

Между УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» и органами власти существует межведомственное взаимодействие, которое осуществляется путем обмена документами и информацией, необходимыми для предоставления социальных услуг гражданам и социального сопровождения.

##### **3. Готовность участвовать в кризисных ситуациях.**

Так как «Спецавтохозяйство г. Томска» является муниципальным унитарным предприятием, и его имущество не принадлежит ему на праве

собственности, в случае возникновения кризисных ситуаций будет, как и все органы власти, вовлечено в решение наступивших проблем.

4. Обеспечение ответственности за качество предоставляемых услуг перед местным населением как главным потребителем услуг.

Одной из главных задач при оценке эффективности существующих программ корпоративной социальной ответственности – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров предприятия представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Стейкхолдеры УМП «Спецавтохозяйство г. Томска»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники предприятия	Государственные органы государственного и регионального масштаба
Местное население в качестве основного потребителя предоставляемых услуг	Общественные организации
Администрация региона и муниципального образования	
Экономические контрагенты (поставщики, подрядчики)	

Структура программ корпоративной социальной ответственности составляет портрет компании. Выбор программ зависит от целей предприятия и стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В таблице 14 обозначен перечень мероприятий в рамках корпоративной социальной ответственности, реализуемых предприятием.

Таблица 14 – Структура программы корпоративной социальной ответственности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска»

Мероприятие	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат
Организация санаторно-курортного отдыха сотрудникам предприятия и их детям	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия, медицинские учреждения	На постоянной основе	Создание необходимых условий для социального благополучия сотрудников; улучшение здоровья сотрудников
Корпоративное обучение	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, организации переподготовки специалистов	1 раз в 3 года	Повышение уровня квалификации персонала, создание условий для профессионального роста, формирование кадрового резерва
Проведение корпоративных праздников (Новый год)	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Поддержание и укрепление корпоративной культуры, общение в неформальной обстановке
Поддержка детских домов и детских образовательных учреждений	Благотворительные пожертвования	Учреждения (детские дома, школы-интернаты и т.д.)	Ежегодно	Адресная помощь детским образовательным учреждениям
Природоохранные мероприятия	Социально ответственное поведение	Местное население, органы местной власти, экологические организации	Ежегодно	Ресурсосбережение и снижение негативного воздействия на окружающую среду

Реализуемые предприятием мероприятия по социальной ответственности являются востребованными, позволяют учитывать интересы работников общества и создавать условия, отвечающих потребностям.

С учетом перечисленных мероприятий определены расходы на реализацию программ корпоративной социальной ответственности (таблица 15).

Таблица 15 – Затраты на программы корпоративной социальной ответственности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска»

Мероприятие	Стоимость реализации за отчетный год, тыс. руб.
Социальные льготы и выплаты	1 850
Корпоративное обучение	680
Благотворительность	400
Природоохранные мероприятия	320
Итого	3 250

На основе проведенного анализа можно оценить эффективность программ социальной ответственности на предприятии.

Можно сделать вывод о том, что программы корпоративной социальной ответственности в целом соответствуют принципам и стратегии предприятия. Большая часть программ направлена на прямых стейкхолдеров – потребителей и сотрудников предприятия.

Предприятие проявляет себя как социально ответственное, что, несомненно, влияет на рост репутации. Что касается помощи работникам, то так работники предприятия чувствуют себя более защищенными, понимают, что предприятие заботится о них. Предприятие заботится о сохранении здоровья сотрудников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами: для них выделяются путевки на санаторно-курортное лечение, приобретается специальная одежда для выполнения работ в особых температурных условиях или связанных с загрязнением.

Однако в ходе опроса работников предприятия было выявлено несколько проблем в данной сфере. В частности, многие сотрудники не знают о наличии некоторых социальных программ, т.е. данный вопрос должным образом не освещается и информация не доводится до всех работников, также очень часто сотрудники не представляют, к кому и по какому вопросу они могут обратиться, если у них возникают вопросы по социальной политике. Многие не понимают, как именно реализуется в жизни социальная политика предприятия. Таким образом, на предприятии нет полного понимания важности роли и сущности комплексной реализации

социальной политики, что является достаточно сильным тормозящим моментом в ее развитии.

Можно сделать вывод о том, что система не выполняет свою основную задачу – не повышает заинтересованность сотрудников в своей работе, следовательно, не повышается производительность труда.

Представляется, что основной «проблемной» ситуацией на данном предприятии является отсутствие социальной службы на предприятии как отдельного подразделения.

Главным направлением деятельности в этой сфере должно стать улучшение морально-психологического климата в организации, также может быть рассмотрен вопрос о смене стиля руководства, разработке организационного кодекса, необходимо проводить работу над общими ценностями персонала и по изменению системы формирования социального пакета.

Руководству предприятия в рамках совершенствования социальной политики необходимо обратить особое внимание на создание необходимых условий труда работников и повышение системы нематериальной мотивации персонала.

## **Заключение**

Инновационный тип современного производства по-новому формулирует проблему профессиональной успешности, в свою очередь, приводит к необходимости формирования особых систем отбора персонала, его оценки, профессиональной подготовки и адаптации работников и тому подобное. В работе на основе проведенных исследований выделены теоретические и практические положения относительно определения направлений повышения производительности труда в компании.

В первом разделе проанализированы различные отечественные и зарубежные литературные источники, которые в той или иной мере раскрывают сущность производительности труда на предприятии, определены факторы, влияющие на эффективность данного процесса, которые являются актуальными и приоритетными в рыночных условиях. Совершенствование организации производства и труда, изменение характера и содержания последней, изменения структуры производства вызывают объективную потребность в специалистах и руководителях нового типа. Однако за короткое время решить этот вопрос невозможно. Поэтому растет заинтересованность в работе по переподготовке и повышению квалификации управленческого персонала.

Эффективности труда отводится центральное место в производственной и научной деятельности предприятия в сфере управления трудом и персоналом.

Проведенный в работе анализ производительности труда на предприятии «Спецавтохозяйство г. Томска» позволяет выделить основные преимущества и недостатки организации труда, на которые следует обращать внимание при выборе средства повышения квалификации или переподготовки персонала.

Одним из сдерживающих факторов формирования квалифицированных кадров на предприятии является недостаточное

финансирование подготовки кадров. Кроме того, существующая система повышения квалификации имеет следующие недостатки: отсутствие системного подхода к формированию высококвалифицированного персонала, научного подхода к планированию роста уровня квалификации персонала, низкий уровень квалификации, занятых в системе повышения квалификации; слабая заинтересованность слушателей в получении новых знаний; низкая материально-техническая база; недостатки в организации учебного процесса, отрыв теории от практики, отсутствие единой методики, которая позволяла бы оценивать эффективность инвестиций в повышение квалификации и искать пути их относительного снижения.

Предлагается совершенствовать систему выплаты вознаграждений за выслугу лет, а именно для привлечения и заинтересованности вновь поступившего персонала предлагается повысить размер выплат вознаграждения за выслугу лет, в первых 10 годах работы сотрудников, начиная с 1 года. За счет этого мероприятия, планируется повышение производительности труда и соответственно выручки.

Также предлагается внедрение дополнительной ежеквартальной премии, которая будет рассчитываться на основании коллективной схемы премирования. Планируется, что после внедрения мероприятий по совершенствованию премирования все сотрудники будут удовлетворены полезностью труда и системой вознаграждений.

В качестве социальных приемов совершенствования стимулирования труда в работе предложено следующее мероприятие: нематериально стимулировать персонал (подарки, похвала, почетная грамота). Данное мероприятие позволят повысить удельный вес сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе, а также удельный вес работников, положительно оценивающих условия для общения вне работы и участия в общественной жизни.

Также в УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» целесообразно совершенствовать систему обучения персоналом, для чего можно

использовать комплекс мероприятий по внедрению наставничества в организации и коучинга (в качестве тренинг-менеджера), в результате чего повысится квалификация персонала.

## Список используемых источников

1. Антикризисное управление человеческими ресурсами / ред. Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2016. – 316 с.
2. Болдырева Е.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности его использования на предприятии / Е.А. Болдырева // Материалы Всероссийской научной студенческой конференции «Современные проблемы экономического развития», 2018. – С. 52-55.
3. Будаева Э.В. Влияние межличностных отношений на эффективность труда в трудовом коллективе / Э.В. Будаева // Бюллетень науки и практики. – 2018. – №8. – С. 237-240.
4. Алиев И.М. Экономика труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 670 с.
5. Бельчик Т.А. Повышение производительности труда как основной фактор экономического роста / Т.А. Бельчик // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2017. – № 2. – С. 29-33.
6. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 380 с.
7. Васенев С.Л. Исследование эффективности экономического стимулирования труда в современных российских условиях / С.Л. Васенев, Т.А. Васильева, Р.А. Корнеев // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2016. – № 1. – С. 74-79.
8. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / А.Р. Алавердов. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. – 542 с.
9. Об утверждении предельных (максимальных) тарифов на платные услуги (работы), оказываемые (выполняемые) УМП «Спецавтохозяйство г. Томска». Постановление Администрации г. Томска от

18.01.2016 в ред. от 03.04.2019 [Электронный ресурс] // URL: [admin.tomsk.ru/db1/url/P\\_2016\\_19](http://admin.tomsk.ru/db1/url/P_2016_19) (дата обращения: 15.05.2019).

10. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2016 г. УМП «Спецавтохозяйство г. Томска».

11. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2017 г. УМП «Спецавтохозяйство г. Томска».

12. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2018 г. УМП «Спецавтохозяйство г. Томска».

13. Трудовой кодекс Российской Федерации в ред. от 01.04.2019 № 197-ФЗ от 30.12.2001 [Электронный ресурс] // Консультант плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 15.05.2019).

14. Положение об оплате труда работников УМП «Спецавтохозяйство г. Томска», утверждено Приказом № 111 от 25.04.2017.

15. Положение о премировании работников УМП «Спецавтохозяйство г. Томска», утверждено Приказом № 111 от 25.04.2017.

16. Отчет финансово-хозяйственной деятельности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» за 2016 г.

17. Отчет финансово-хозяйственной деятельности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» за 2017 г.

18. Отчет финансово-хозяйственной деятельности УМП «Спецавтохозяйство г. Томска» за 2018 г.

19. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – 4-е изд. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 425 с.

20. Посадсков Е.А. Стимулирующие системы: опыт и современная практика / Е.А. Посадсков // Человек и труд. – 2014. – №4. – С. 56-58.

21. Адилов Ш.А. Функциональное состояние работника и его влияние на эффективность труда / Ш.А. Адилов // Высшая школа. – 2018. – № 13. – С. 11-12.

22. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров – М.: Академия, 2016. – 224 с.
23. Брагина З.В. Управление персоналом: учебное пособие / З.В. Брагина – М.: КНОРУС, 2013. – 258 с.
24. Вайсбурд В.А. Экономика труда: учебное пособие / В.А. Вайсбурд. – М.: Омега-Л, 2018. – 312 с.
25. Габитова Р.Р. Эффективность труда персонала / Р.Р. Габитова // Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, 2016. – 280 с.
26. Гаврилица О.А. Работа с людьми важнее внедрения сложных HR-систем / О.А. Гаврилица // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №7. – С. 46-52.
27. Гайфутдинова С.В. Экономика предприятия: учебник / С.В. Гайфутдинова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 507 с.
28. Головенько Р.С. Влияние мотивации на производительность труда рабочих / Р.С. Головенько // Дельта науки. – 2017. – № 2. – С. 14-17.
29. Жуков А.Л. Регулирование заработной платы: современные тенденции и пути реформирования: монография / А.Л. Жуков. – 2-е изд. – М.: Директ-Медиа, 2018. – 410 с.
30. Журкина Т.А. Анализ производительности труда, факторы ее роста / Т.А. Журкина, Т.Н. Лихачева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10-2. – С. 1012-1014.
31. Закирьянова Л.Р. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности / Л.Р. Закирьянова, Е.С. Куликова // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.3. – С. 18.
32. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Инфра-М, 2013. – 141 с.
33. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 524 с.

34. Кибанов Л.Я. Экономика управления персоналом: учебник / Л.Я. Кибанов, Е.Л. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 427 с.
35. Конорева Т.В. Практические аспекты управления стоимостью и финансированием проекта / Т.В. Конорева, В.И. Ковалев // Современные проблемы науки и образования – 2016. – № 4. – С. 24-26.
36. Конышева Е.В. Мотивация трудовой деятельности персонала предприятия / Е.В. Конышева, Е.И. Лунева // Сборник статей XV Международной научно-практической конференции «Экономика, управление и права: инновационное решение проблем», 2018. – С. 149-151.
37. Коробко В.И. К вопросу управления производительностью труда / В.И. Коробко // Строительство. Экономика и управление. – 2018. – № 4. – С. 22-28.
38. Королева Л.А. Концепции управления персоналом / Л.А. Королева // Междисциплинарный диалог. – 2016. – № 1. – С. 114-116.
39. Медведев Ю.В. Основные подходы и методы управления персоналом в современных организациях / Ю.В. Медведев // Новое в экономике и управлении: сб. статей. – 2016. – № 39. – С. 32-35.
40. Надреева Л.Л. Производительность труда в сфере / Л.Л. Надреева // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2015. – № 1. – С. 114–123.
41. Надреева Л.Л. Проблемы производительности труда в бюджетной сфере / Л.Л. Надреева, А.Г. Баширова // Научное обозрение. – 2015. – № 2. – С. 289-291.
42. Пашин Н.П. Актуальные проблемы повышения производительности труда / Н.П. Пашин // Уровень жизни населения регионов России. – 2013. – № 12. – С. 77-79.
43. Пукулькин А.В. Система государственного управления / А.В. Пукулькин. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 399 с.

44. Пухначева А.Г. Проблемы повышения производительности труда / А.Г. Пухначева // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017 – № 8. – С. 119-124.
45. Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 283 с.
46. Саубанова Л.Д. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии / Л.Д. Саубанова // Управление персоналом. – 2016. – №1 (203). – С. 38-40.
47. Сергеев А.М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера: учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / А.М. Сергеев. – 4-е изд. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 288 с.
48. Сидоренков А.В. Эмпирическое обоснование модели групповой сплоченности / А.В. Сидоренков, А.Л. Мондрус // Психологический журнал. – 2012. – № 2. – С. 40-58.
49. Сорокоумов А.С. Интеграционная модель мотивации и стимулирования персонала в современных экономических условиях / А.С. Сорокоумов // Инициативы XXI века. – 2013. – № 2. – С. 58-60.
50. Титова О.В. Анализ соотношения темпов роста производительности труда и уровня заработной платы / О.В. Титова, И.О. Кротова // Инновационная экономика и право. – 2017. – № 2 (7). – С. 90-93.
51. Управление персоналом: учебник и практикум / ред. О.А. Лапшова. – М.: Юрайт, 2018. – 406 с.
52. Филиппская И.В. Управленческий анализ производительности труда и его оплаты / И.В. Филиппская // Политика, экономика и инновации. – 2017. – № 1 (11). – С. 16-19.
53. Чернышева Л.Н. Новые акценты нематериальной мотивации / Л.Н. Чернышева // Кадровое дело. – 2011. – №5. – С. 52-55.

54. Экономика и социология труда: учебное пособие для академического бакалавриата / ред. О.С. Осипова. – М.: Юрайт, 2018. – 401 с.

55. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста [Электронный ресурс] / Д.Е. Бакатина и др. – М., 2009. – URL: [http://glavkonstruktor.ru/upload/izo/bogdanov/MGI\\_Lean\\_Russia\\_Sustaining\\_economic\\_growth\\_full\\_report\\_in\\_Russian.pdf](http://glavkonstruktor.ru/upload/izo/bogdanov/MGI_Lean_Russia_Sustaining_economic_growth_full_report_in_Russian.pdf) (дата обращения: 18.05.2019).

56. Явлинская М.Ю. Управление персоналом: учебник / М.Ю. Явлинская, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 249 с.