

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

Школа Инженерного Предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Заработная плата и производительность труда: зарубежный опыт и отечественная практика (на примере ООО «TRAINING PROJECT»)</b>

УДК 331.101.6:331.221.1:005.52(575)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБ7Б	Ташпулатова Вероника Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Арцер Татьяна Владимировна	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		

Нормаконтроль

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

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доц.		

Томск - 2022 г.

Планируемые результаты освоения ООП  
38.03.01 Экономика

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них

	ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки

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

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

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

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б7Б	Ташпулатовой Веронике Евгеньевне

Тема работы:

**Заработная плата и производительность труда: зарубежный опыт и отечественная практика**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

от 25.01.2022 № 25-72/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

#### Исходные данные к работе

*(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.).*

научная и учебная литература по теме, статьи из периодических печатных изданий, электронные ресурсы, нормативные акты, данные за 2019-2021 гг., предоставленные ООО «TRAINING PROJECT»

**Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов**  
*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования,*

1. понятие заработной платы и факторы ее регулирования;
2. применяемые современные формы и системы оплаты труда;
3. производительность труда и влияющие на нее факторы;
4. взаимосвязь и взаимозависимость заработной

<i>проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	платы и производительности труда; 5. деятельность и применяемая система оплаты труда рассматриваемого предприятия; 6. выявление проблем и предложение комплекса мероприятий по их устранению; 7. оценка экономического эффекта по предлагаемому комплексу мероприятий
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	таблицы и схемы по теоретической части работы; таблицы и схемы по практической части работы; таблицы и диаграммы, которые отражают динамику оплаты и производительности труда ООО «TRAINING PROJECT» сравнительная таблица, показывающая экономический эффект по внесенным предложениям
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность предприятия	Черепанова Н.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>	25.01.2022
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Арцер Татьяна Владимировна	К.э.н.		25.01.2022

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б7Б	Ташпулатова Вероника Евгеньевна		25.01.2022

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 111 страниц, 37 рисунков, 45 таблиц, 5 формул, 31 использованный источник, 1 приложение.

Ключевые слова	Заработная плата, производительность труда, ООО «TRAINING PROJECT», совершенствование, внесенные предложения, экономическая эффективность
Объектом исследования является	Изучение соотношения «заработная плата – производительность» на экономические показатели деятельности предприятия
Цель работы	Изучение влияния заработной платы на уровень производительности труда
В процессе исследования проводились	Изучение действующей в ООО «TRAINING PROJECT» системы оплаты труда и управления производительностью труда, разработка мероприятий по росту производительности труда и оценка эффективности по внесенным предложениям
В результате исследования	Внесены предложения по росту производительности труда, проведена оценка эффективности внесенных предложений (по критерию «до / после применения мероприятий»)
Степень внедрения	Внесенные предложения будут применены в деятельности ООО «TRAINING PROJECT»
Область применения	Повышение эффективности оплаты и производительностью труда
Экономическая эффективность /значимость работы	Внесенные предложения направлены на совершенствование действующей системы оплаты труда и рост производительности труда
В будущем планируется:	Внесенные предложения будут применяться в деятельности ООО «TRAINING PROJECT» со второй половины 2022 года

## **Перечень применяемых в работе определений, терминов, сокращений**

Заработная плата – это оплата штатному сотруднику за выполненную работу согласно установленных условиями трудового договора отношений между работником и работодателем.

Производительность труда – количественный показатель, характеризующий продуктивность труда.

Система оплаты труда – методика начисления заработной платы работнику.

Форма оплаты труда – способ выдачи заработной платы работнику.

гг. – годы

Договор ГПХ – договор гражданско-правового характера

И пр. – и прочее

И т.д. – и так далее

КНР – Китайская народная республика

млн. сум – миллион сум

МРОТ – минимальный размер оплаты труда

ООО «TRAINING PROJECT» – Общество с ограниченной ответственностью «TRAINING PROJECT»

РУ – Республика Узбекистан

РФ – Российская Федерация

ТК – трудовой кодекс

ФОТ – фонд оплаты труда

SWOT– матрица, позволяющая проанализировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для предприятия

## Оглавление

Реферат.....	6
Перечень применяемых в работе определений, терминов, сокращений.....	7
Введение.....	9
1 Теоретические основы применения современных форм и систем оплаты труда и их влияние на производительность труда.....	11
1.1 Понятие заработной платы и факторы ее регулирования.....	11
1.2 Применяемые современные формы и системы оплаты труда.....	15
1.3 Производительность труда и влияющие на нее факторы.....	19
1.4 Взаимосвязь и взаимозависимость заработной платы и производительности труда.....	25
1.5 Зарубежный опыт организации и управления производительностью труда...	31
2 Деятельность и применяемая система оплаты труда на примере ООО «TRAINING PROJECT».....	38
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	38
2.2 Основные финансовые показатели деятельности предприятия.....	42
2.3 Показатели движения и эффективности использования персонала.....	52
3 Оценка влияния действующей системы оплаты труда на производительность труда и направления по росту эффективности затрат на труд и увеличение производительности труда.....	68
3.1 Оценка динамики и структуры затрат на оплату труда.....	68
3.2 Оценка динамики и факторов влияния на производительность труда.....	73
3.3 Выявление проблем и предложение комплекса мероприятий по их устранению.....	81
3.4 Оценка экономического эффекта по предлагаемому комплексу мероприятий.....	85
4 Социальная ответственность предприятия.....	92
Заключение.....	105
Список использованных источников.....	108
Приложение А Отчетность ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг.....	112

## **Введение**

В деятельности любого современного предприятия заработная плата является одним из основных элементов себестоимости, влияя, в том числе, на уровень налоговых платежей и взносов во внебюджетные фонды. Помимо этого, уровень заработной платы активно применяется в расчетах большинства показателей, оценивающих эффективность, в том числе экономическую, деятельности предприятия. Одним из таких показателей является производительность труда.

Такой показатель, как производительность труда является важным для предприятия по многим причинам, поскольку, характеризует: эффективность деятельности (чем выше производительность, тем выше выручка); эффективность управления, в том числе персонала, планирования и пр.

Поэтому для предприятий всех сфер деятельности, масштабов и форм собственности важно контролировать, и периодически оценивать влияние заработной платы на уровень производительности труда. В разных странах для этого применяются различные подходы, которые руководителю можно, взяв от них все лучшее, применять на практике, в деятельности своего предприятия. Грамотно управляя уровнем заработной платы и производительностью труда, предприятие способно эффективно развиваться, конкурировать с теми, кто не уделяет должного внимания вопросам оплаты труда собственного персонала и контролем за производительностью труда.

Именно поэтому тема, выбранная для исследования, актуальна, интересна для изучения, как в теоретическом, так и в практическом аспекте.

Целью работы является изучение влияния заработной платы на уровень производительности труда.

Объектом исследования – изучение соотношения «заработная плата – производительность» на экономические показатели деятельности предприятия. Предметом исследования является внесение по результатам

проведенного анализа для ООО «TRAINING PROJECT» предложений, направленных на рост эффективности управления уровнем оплаты и производительности труда предприятия.

В задачи работы входит:

- 1) рассмотрение теоретических вопросов управления взаимосвязанными показателями «заработная плата – производительность труда»;
- 2) оценка действующей системы управления заработной платой и производительностью труда в ООО «TRAINING PROJECT»;
- 3) внесение предложений, направленных на рост эффективности управления в ООО «TRAINING PROJECT» взаимосвязанными показателями «заработная плата – производительность труда» и оценка экономической эффективности внесенных предложений.

Работа представлена тремя главами и разделом «Социальная ответственность предприятия». В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены понятие, значение, критерии оценки эффективности и применяемые методы управления уровнем заработной платы и производительностью труда. Во второй главе работы проведена оценка применяемой на начало 2022 года ООО «TRAINING PROJECT» методы управления производительностью труда. В третьей главе работы представлены предложения для руководства ООО «TRAINING PROJECT», направленные на рост эффективности управления заработной платой и производительностью труда. В разделе «Социальная ответственность предприятия» представлена разработанная для предприятия программа социальной ответственности на среднесрочную перспективу 2022-2025 гг.

В работе применяются следующие методы исследования: анализ, наблюдение, обобщение, а также следующие информационные источники: учебная литература, статьи в периодических печатных и электронных изданиях, отчетность и иные данные, предоставленные ООО «TRAINING PROJECT».

# **1 Теоретические основы применения современных форм и систем оплаты труда и их влияние на производительность труда**

## **1.1 Понятие заработной платы и факторы ее регулирования**

Заработная плата – это оплата штатному сотруднику за выполненную работу согласно установленных условиями трудового договора отношений между работником и работодателем [1].

Нанимая персонал, работодатель договаривается с ними о размере оплаты труда, что письменно закрепляется в трудовом договоре. Размер оплаты труда (оклад, все полагающиеся работнику доплаты) указываются в трудовом договоре. Кроме того, все моменты, связанные с оплатой труда, указываются в приказе по работнику, который издается в день принятия работника на работу (с 2022 г. в РФ издание такого приказа для работодателя перестало быть обязательным, достаточно, чтобы данные по оплате труда были зафиксированы в трудовом договоре). Впоследствии, если условия оплаты труда изменяются, с работником заключается дополнительное соглашение к трудовому договору.

Необходимо отметить, что заработную плату получают только штатные работники предприятия. Если работник, к примеру, нанят предприятием для выполнения каких-либо работ в рамках договора гражданско-правового характера, он получает не заработную плату, а вознаграждение, и на него положения об оплате труда не распространяются.

Размер заработной платы зависит от:

- вида выполняемой работы;
- условий трудовой деятельности;
- качества выполненной работы;
- объема выполненной работы [2].

Все положения, связанные с оплатой труда, регулируются, как в РФ, так и в РУ, трудовым кодексом (ТК) [3].

Структурно заработная плата включает в себя следующие элементы – рисунок 1.



Рисунок 1 – Элементы заработной платы\*

\* Рисунок составлен автором работы

Оклад является постоянной частью заработной платы, который выплачивается работнику за объем выполненной им работы [4].

Компенсационные и стимулирующие выплаты являются переменными элементами заработной платы, и выплачиваются:

- компенсационные выплаты – за работу в условиях, которые отличаются от нормальных, к примеру, с вредными условиями труда, на опасных и вредных производствах, за работу в выходные и праздничные дни, за работу в ночное время;

- стимулирующие выплаты – за, например, превышение достигнутых трудовых результатов над установленными нормативами.

Зарботная плата разделяется на следующие виды – таблица 1.

Таблица 1 – Виды заработной платы [5]

Вид заработной платы	Характеристика вида заработной платы
Основная	Это базовые выплаты, указанные в трудовом договоре с работником: оклад, компенсационные выплаты
Дополнительная	Временные или разовые выплаты работнику: льготы, компенсации, разовые выплаты работнику, выходное пособие Как правило, рассчитывается из среднедневного заработка

Факторы регулирования заработной платы делят на два больших блока: человеческие и прочие – рисунок 2.

К человеческим факторам относят не только уровень образования, опыт работы и квалификацию, но также, например, такие факторы, как: здоровье (например, для работы астронавтом), личностные способности (например, для работы сомелье), личностные природные данные (нужны, например, для работы моделью).



Рисунок 2 – Факторы оплаты труда\*

\* Рисунок составлен автором работы

Для РФ и большинства стран постсоветского пространства немаловажным фактором оказывается также пол работника: как правило, женщинам платят меньше, чем мужчинам (при этом женщины часто работают не только не хуже, но и лучше некоторых мужчин).

Помимо человеческих факторов, на заработную плату влияют и прочие факторы, например, такие, как: спрос на рынке труда в целом по стране (в мире), а также в каком-либо конкретном регионе [6].

Кроме того, на оплату труда значительное влияние оказывает такой фактор, как условия труда (есть разница между работой в офисе в Москве и за полярным кругом). Особенности региона также влияют на уровень оплаты труда. Например, менеджер Макдональдса в Москве может иметь уровень

оплаты труда сопоставимый с оплатой труда вахтовика в Сибири. В целом, уровень оплаты труда может значительно отличаться не только по регионам, но и по районам одного региона [7]. Например, уровень оплаты труда в Москве и в Томской области различен. В то же время, уровень оплаты труда в городе Стрежевом отличается (выше) от уровня оплаты труда, например, в Молчановском районе Томской области.

Также на уровень оплаты труда влияют особенности отрасли. Например, труд преподавателя или врача (к сожалению) стоит значительно дешевле уровня оплаты труда диджея на радио, футболистов, звезд эстрады.

Общее состояние экономики в стране также отражается на оплате труда. Например, для экономики РФ многолетней проблемой является низкий уровень оплаты труда большей части трудоспособного населения. В бюджетной сфере он в значительной мере привязан к МРОТ, в результате чего возникает парадоксальная ситуация, при которой труд квалифицированного специалиста (например, бухгалтера или экономиста) практически сопоставим с уровнем оплаты труда неквалифицированного работника (например, уборщика служебных помещений). В то же время, работодатели в коммерческом секторе экономики, глядя на уровень заработной платы в бюджетном секторе, не стремятся повышать уровень оплаты труда для своего персонала [8]. В результате получается, что реальные доходы населения не сопоставимы с покупательским спросом, что тормозит развитие экономики (производитель не может продавать свои товары и услуги, так как населению нечем за них заплатить).

С началом 2022 года еще одним (немаловажным) фактором регулирования оплаты труда становится фактор геополитики [9]. Происходящие события напрямую влияют на оплату труда большей части населения страны, многие работники, работавшие за рубежом, столкнулись с проявлением русофобии, потеряли свою работу.

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) заработная плата – это денежное вознаграждение за труд, которое работодатель выплачивает штатному работнику за выполненные задачи (отработанное время, выработку). Следует отличать от договоров гражданско-правового характера, при которых оплата производится не за труд, а за оговоренные договором работы;

2) по видам заработная плата разделяется на основную и дополнительную;

3) заработная плата является одним из элементов себестоимости продукции / работ / услуг. С начислений по оплате труда удерживаются взносы во внебюджетные фонды и НДФЛ;

4) в базовые (постоянные) элементы заработной платы включают оклад (с районным коэффициентом) и компенсационные выплаты. К переменным элементам заработной платы относят стимулирующие выплаты;

5) к факторам регулирования заработной платы относят человеческие и прочие;

Современная деловая практика позволила выработать и применять различные формы и системы оплаты труда.

## 1.2 Применяемые современные формы и системы оплаты труда

По форме заработная плата классифицируется на следующие виды – таблица 2.

Таблица 2 – Формы оплаты труда [10]

Формы	Комментарий
Денежная	Выплачивается наличными деньгами или путем перечисления в безналичном порядке денежных средств на счет работника в банке
Неденежная	Выплачивается работнику (не более 20 % от месячной суммы оплаты труда) в натуральной форме (товарами, работами, услугами) Применение такой формы оплаты труда возможно только при фиксации ее в коллективном договоре, а также в трудовом договоре между работником и работодателем Запрещено выдавать заработную плату в форме расписок, алкогольной продукции, а также предметами, которые по

В отличие от форм, систем (механизмов расчета) оплаты труда в настоящее время намного больше – рисунок 3.



Рисунок 3 – Применяемые системы оплаты труда\*

\* Рисунок составлен автором работы

Краткую характеристику представленных на рисунке 3 систем оплаты труда рассмотрим в таблице 3.

Таблица 3 – Применяемые системы оплаты труда [11]

Система оплаты труда	Характеристика системы
Повременная	Применяется на предприятиях, где нет необходимости / возможности нормировать выработку В функции работников не входит производство готовой продукции / услуг Оптимальным является оплата за отработанное время, а не за объем выполненной работы (исходя из квалификации и отработанного времени)
- простая	Оплачивается отработанное время (часы, дни, месяц)
- премиальная	К заработной плате по окладу прибавляется премия

Продолжение таблицы 3

Система оплаты труда	Характеристика системы
- окладная	Работник вправе рассчитывать на ежемесячную заработную плату в том размере, в котором она установлена в трудовом договоре (в соответствии с фактически отработанным временем) Оклад может быть повышен при достижении работником определенных критериев, указанных в трудовом договоре или Положении об оплате труда
Сдельная	Целесообразна на тех предприятиях, где производится готовая продукция, выполняются работы, оказываются услуги Работникам выгодно платить за единицу выработки (сколько сделал, столько и получил) Система оплаты труда стимулирует работников повышать выработку и качество произведенных продукции (работ / услуг) Основание для начисления заработной платы – личный производственный план Необходима эффективная система учета показателей выработки
- простая	Оплата труда производится за объем произведенной продукции (по единой расценке для всей произведенной готовой продукции / выполненного объема работ / услуг)
- прогрессивная	Повышение расценок на выработку сверх плана
- косвенная	Оплата труда вспомогательного персонала оплачивается в процентах от оплаты труда основного персонала
- премиальная	К оплате труда по прямым сдельным расценкам добавляется премия за, например, выполнение плана, сокращение сроков производства, экономию материалов и пр.
- аккордная	Оплата труда привязана к комплексному выполнению плана в целом. Единица выработки здесь значения не имеет
- индивидуальная	Оплата труда поставлена в зависимость от достижения определенным работником показателей
- коллективная (бригадная)	Оплата труда поставлена в зависимость от достижения коллективом (бригадой) тех или иных показателей
Бестарифная	Фонд оплаты труда распределяется между сотрудниками (в зависимости от доли каждого сотрудника в ФОТ) Доля сотрудника в ФОТ позволяет ранжировать персонал по уровню профессиональных компетенций, вкладу в дело и иным показателям ФОТ может быть увеличен в зависимости от прибыли предприятия
Смешанная	Объединяет в себе черты тарифной и бестарифной системы оплаты труда. У работника есть оклад, который напрямую зависит от успешности работы предприятия и отработанного работником времени
- система плавающих окладов	Расчет оклада ежемесячно на основании данных прошлых периодов
- комиссионная система	Оплата труда – это определенный процент от прибыли предприятия, либо от каждой единицы выработки

Работодатель имеет право самостоятельного определения системы оплаты труда (применения нескольких сразу). При этом государством устанавливаются следующие ограничения:

- ежемесячно оплата труда не должна быть меньше установленного МРОТ (с учетом применяемого в регионе районного коэффициента);
- оплата труда должна производиться не менее, чем дважды в месяц, с интервалом между выплатами в 15 календарных дней;
- работодателю запрещено без согласования с работником изменять систему оплаты труда. Свое согласие с применением новой системы оплаты труда работник закрепляет в письменном виде (в форме дополнительного соглашения к трудовому договору).

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) по форме оплаты труда выделяют денежную и неденежную, по системам оплаты труда: тарифную (разновидности повременной и сдельной), бестарифную и смешанную;

2) государство регулирует оплату труда путем применения различных инструментов, например, МРОТ, запрет на выдачу заработной платы только в неденежной форме (в том числе полный запрет на выдачу заработной платы расписками, спиртными напитками, предметами, запрещенными к обороту), установлением не менее, чем двухразовой выдачи заработной платы работникам в течение месяца (с интервалом в 15 календарных дней) и пр.

Одной из основных задач предприятия является организация и управление эффективной работы как на уровне отрасли, самого предприятия, структурных подразделений, так и на уровне каждого сотрудника. Оценка эффективности деятельности производится, в том числе, с помощью такого показателя, как производительность труда.

### 1.3 Производительность труда и влияющие на нее факторы

Производительность труда – это количественный показатель, характеризующий продуктивность труда, то есть, количество продукции, производимой работником за единицу времени (смену, месяц, квартал, год) [12]. С помощью производительности труда, например, можно определить не только объем выработки того или иного работника (структурного подразделения или по предприятию в целом), но также, например: насколько добросовестно выполняются персоналом его обязанности, достаточно ли укомплектован штат, нужно ли изменять продолжительность рабочего дня и пр. также производительность труда позволяет разрабатывать нормативы, заниматься планированием деятельности предприятия [13].

Поскольку производительность труда относится к количественным показателям, ее измеряют и анализируют: чем выше показатель, тем эффективнее на предприятии организовано множество процессов управления: от планирования, до анализа и контроля. К примеру, анализ производительности труда позволяет определить эффективность труда работника. Неэффективный работник занимает место, которое мог бы занимать иной, более продуктивный работник, следовательно, при принятии на основе анализа производительности труда определенных управленческих решений, создается возможность не только роста производительности труда, но и экономии средств предприятия, в том числе на заработной плате неэффективного работника [14].

В целом, проведение анализа производительности труда позволяет предприятию:

- оптимизировать штат и снизить затраты на оплату труда;
- оптимизировать для каждого структурного подразделения рабочие процессы, и, в случае необходимости, реорганизовать работу структурных подразделений;

- сократить время выполнения тех или иных производственных задач и процессов, выявить «узкие места» и разработать мероприятия по устранению выявленных недочетов;

- бороться с конкурентами, развивать и расширять бизнес;

- оптимизировать ресурсы (материальные, финансовые, трудовые), потребляемые предприятием для достижения поставленных задач;

- увеличивать прибыль предприятия [15].

В глобальном масштабе рост производительности труда ведет к росту национальной экономики, что также отражается на социальной политике государства, например, за счет роста пенсий и пособий, улучшения качества медицины и образования, рост насыщенности национального рынка качественными товарами и услугами [16]. Анализ учебной и научной литературы позволяет классифицировать производительность труда на следующие виды – рисунок 4.



Рисунок 4 – Виды производительности труда\*

\* Рисунок составлен автором работы

Фактическая производительность труда позволяет учесть объем изготовленной готовой продукции / выполненных работ / оказанных услуг [17].

Наличная производительность труда позволяет оценить какой объем можно произвести, используя имеющиеся у предприятия ресурсы (в том случае, если исключить простои и издержки).

Потенциальная производительность труда показывает какой объем продукции можно произвести, если улучшить имеющиеся условия, например, произвести замену оборудования, использовать более качественные материалы и более квалифицированный персонал, применяя новые технологии и пр. [18].

Индивидуальная производительность труда подразумевает производительность труда по каждому работнику предприятия. Такой анализ часто проводят на предприятиях в период кризиса. Полученные данные позволяют снизить затраты. В ходе анализа оцениваются: объемы выработки каждого работника и качество выпускаемой им готовой продукции. Анализируемый период – смена, месяц, квартал, год. На основе полученных данных рассчитываются средние показатели по каждому работнику. Работники с наиболее низкими показателями подлежат увольнению [19].

Локальная производительность труда рассчитывается либо по всему предприятию в целом, либо по структурным подразделениям предприятия, либо по отрасли в целом. Полученные по результатам анализа данные являются информационной основой определения положения предприятия по отрасли, структурного подразделения – относительно иных структурных подразделений. Полученные в ходе анализа данные позволяют сформулировать стратегические ориентиры и расставить необходимые акценты.

Средняя по стране производительность труда является глобальным показателем национальной экономики. Для сравнения рассчитываются показатели по иным странам. Сравнительный анализ позволяет получить следующие выводы: состояние отрасли, уровень развития конкуренции, наличие / отсутствие монополий, качество производимой продукции. На основе полученных выводов могут быть приняты законодательные изменения, позволяющие улучшить условия для развития конкуренции, малого и среднего бизнеса и пр. [20].

Производительность труда формируется на основе следующих показателей: выработка и трудоемкость, которые рассчитываются по отдельности, но в целом влияют на достигнутый на конкретном рабочем месте (структурном подразделении, предприятии в целом) результат.

Выработка – это количество продукции, которое произвел один работник за определенное время. Показатель необходим для расчета объема и качества выполненной работы. Рассчитывается по формуле [21]:

$$V = Q / T, \quad (1)$$

где: V – выработка;

Q – объем произведенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг;

T – затраченное время.

Выработка измеряется в натуральных показателях. При сравнении показателей выработки по каждому конкретному работнику с другими работниками следует обращать внимание на такой фактор, как качество, которое не должно снижаться в обмен на скорость выполнения работы.

Кроме того, показатель выработки подходит для оценки труда не для всех видов работ, например, невозможно (и бессмысленно) оценивать с помощью выработки качество работы аварийной службы, работники которой не стоят всю смену у станка, а ремонтируют повреждения по мере их возникновения. В этой ситуации намного показательнее провести расчет трудоемкости, то есть времени, потраченного на производство продукции / выполнение работ / оказание услуг. Трудоемкость является показателем, обратным выработке, и рассчитывается по следующей формуле [22]:

$$T_p = T / Q, \quad (2)$$

где:  $T_p$  – трудоемкость;

Q – объем произведенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг;

T – затраченное время.

Наиболее точно производительность труда можно рассчитать, используя валовую (чистую) добавленную стоимость, в которой отражается

эффективность использования и трудовых, и материальных, и производственных, и финансовых ресурсов [23]:

$$ПТ = ВДс / Ч, \quad (3)$$

где: ПТ – производительность труда;

ВДС – валовая добавленная стоимость (разница между выручкой материальными и прочими расходами);

Ч – численность персонала.

По виду состава затрат трудоемкость можно классифицировать следующим образом – таблица 4.

Таблица 4 – Классификация трудоемкости по видам затрат [24]

Вид трудоемкости	Характеристика трудоемкости
Технологическая	Труд персонала, занятого в производстве
Обслуживающая	Труд персонала, занятого обслуживанием основного производства
Производственная	Труд основного и обслуживающего персонала
Управленческая	Трудозатраты руководства предприятия
Полная	Трудозатраты всех работников предприятия

Необходимо отметить, что на производительность труда влияет (как положительно, так и отрицательно) множество факторов – рисунок 5. Для каждого предприятия набор факторов влияния (а также степень их важности) будут индивидуальными.



Рисунок 5 – Основные факторы, влияющие на производительность труда\*

\* Рисунок составлен автором работы

Так, уровень износа основных средств очень важен для предприятий промышленности. Профессиональные компетенции, уровень

профессионализма управления, состояние и комфортность в коллективе, профессиональные компетенции и удовлетворенность персонала оплатой труда важны для предприятий любой сферы деятельности. Поэтому на повышение производительности труда влияют следующие три группы факторов:

1) государственные – путем содействия предприятиям в модернизации оборудования, применения новых технологий производства, переобучении персонала;

2) отраслевые – путем роста эффективности специализации и кооперирования;

3) производственные – путем снижения трудоемкости и роста эффективности временных издержек [25].

Для проведения анализа производительности труда могут применяться следующие методы – таблица 5.

Таблица 5 – Применяемые методы анализа производительности труда [26]

Метод	Характеристика метода
Натуральный	Измерение производится в натуральных единицах измерения Применяется при производстве однородной продукции При расчете определяется количество продукции, произведенной за единицу времени
Условно-натуральный	Применяется предприятиями, выпускающими разные виды однородной продукции В расчетах берется условно-расчетная единица – признак, усредняющий свойства производимой продукции Не учитывает цены Имеет ограничения натурального метода
Стоимостной	Применяется при многономенклатурном производстве Требуется проведение расчетов, определяемых условиями ценообразования Показатели измеряются в денежных единицах измерения Стоимость произведенной продукции сопоставляется с трудозатратами на ее выпуск
Трудовой	Определяет эффективность труда работников в соответствии с установленными нормативами Рассчитывается как отношение нормо-часов к фактически отработанному времени Полученное значение отражает интенсивность труда Метод имеет большую погрешность, поэтому для некоторых сфер бизнеса не применяется

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) производительность труда является количественным показателем, характеризующим продуктивность труда;

2) производительность труда может быть классифицирована по объемам производства и по субъектности;

3) производительность труда формируется на основе выработки и трудоемкости;

4) анализ производительности труда производится с помощью следующих методов: натуральный, условно-натуральный, стоимостной и трудовой;

5) на производительность труда влияет (как положительно, так и отрицательно) множество факторов. При этом для каждого предприятия набор факторов влияния (а также степень их важности) являются индивидуальными.

В основном, сейчас на производительность значительное влияние оказывают материальные факторы, наиважнейшим из которых является оплата труда.

#### **1.4 Взаимосвязь и взаимозависимость заработной платы и производительности труда**

Многие специалисты в сфере экономики считают, что низкая производительность труда – одна из основных проблем современной национальной российской экономики. Так, к примеру, в своих майских указах Президент РФ В.В. Путин говорил еще в 2012 году о необходимости повысить к 2018 году производительность труда в полтора раза. К 2018 году производительность труда повысилась (в сравнении с 2012 годом) только на 5,5 %, поэтому в майском послании 2018 года президент снова потребовал роста производительности труда в полтора раза уже к 2024 году [27]. При

этом многочисленные опросы, например, проводимые аналитическим центром НАФИ, показывают, что ежегодно число россиян (как и жители других стран СНГ) готовы повысить свою производительность труда при условии роста заработной платы.

Как видно, на рост производительности труда, наряду с иными факторами, влияет размер заработной платы, которая является для работников стимулом к повышению интенсивности и качества работы.

На предприятии любой сферы деятельности эффективная работа возможна при условии, что темп прироста производительности труда выше темпа прироста заработной платы, что позволяет:

- снижать себестоимость продукции;
- повышать производительность.

В учебной и научной литературе выделяют следующие модели соотношения темпов прироста производительности труда и заработной платы – рисунок 6. При сбалансированной модели темпы прироста заработной платы пропорциональны темпам прироста производительности труда. Первую модель можно отнести к идеальной при условии, что доля оплаты труда в добавленной стоимости находится на оптимальном уровне. Использование этой модели не раскручивает инфляцию и позволяет создать стимулы, побуждающие работников повышать производительность труда.



Рисунок 6 – Модели соотношения темпов прироста производительности труда и средней заработной платы\*

\* Рисунок составлен автором работы

В регрессивной модели темпы прироста производительности труда выше темпов прироста средней заработной платы, что ведет к увеличению

доли прибыли в добавленной стоимости, при том, что эта доля возрастает, не превращаясь, как показывает практика, в инвестиции. Использование второй модели целесообразно в том случае, когда доля оплаты труда в добавленной стоимости превышает оптимальный уровень и заработная плата работников выше рыночной цены труда. В компенсационной модели темпы прироста средней заработной платы выше темпов прироста производительности труда. Данную модель целесообразно задействовать, когда доля оплаты труда в добавленной стоимости ниже оптимального уровня, с учетом соотношения заработной платы с рыночной ценой труда [28].

При проведении оценки взаимосвязи производительности труда и средней заработной платы рассчитывают коэффициент соотношения [28]:

$$K_{оп} = \Delta ПТ / \Delta ЗП, \quad (3)$$

где:  $K_{оп}$  – коэффициент опережения темпов прироста производительности труда над темпами прироста заработной платы;

$\Delta ПТ$  – темп прироста производительности труда;

$\Delta ЗП$  – темп прироста заработной платы.

Также может быть рассчитан коэффициент соотношения темпов прироста производительности труда и затрат на рабочую силу [28]:

$$K_{п/ч} = \Delta ПТ / \Delta ЗЧ, \quad (4)$$

где:  $K_{п/ч}$  – коэффициент опережения темпов прироста производительности труда над темпами прироста заработной платы;

$\Delta ПТ$  – темп прироста производительности труда;

$\Delta ЗЧ$  – темп прироста затрат на рабочую силу.

Обратная зависимость указанных в формуле (4) показателей характеризуется коэффициентом эластичности оплаты труда от производительности труда:

$$K_{э} = \Delta ОТ / \Delta ПТ, \quad (5)$$

где:  $K_{\varepsilon}$  – коэффициент эластичности оплаты труда от производительности труда;

$\Delta OT$  – темп прироста оплаты труда;

$\Delta ПТ$  – темп прироста производительности труда.

Данный коэффициент показывает, на сколько процентов увеличилась или сократилась средняя заработная плата (затраты на рабочую силу) с изменением производительности труда на 1%. К примеру, коэффициент эластичности равный 0,75 показывает, что с ростом производительности труда на 1% средняя заработная плата повысилась на 0,75 %.

Также критерием оценки оптимальности соотношения темпов роста производительности и оплаты труда является доля оплаты труда в валовой (чистой) добавленной стоимости. Если производительность труда растет опережающими темпами, то доля оплаты труда снижается. И наоборот, если более высокими темпами растет заработная плата (затраты на рабочую силу), то доля оплаты труда в добавленной стоимости повышается.

Вместе с тем, превышение темпов прироста производительности труда над темпами роста заработной платы не всегда являются благом, и могут, к примеру, вызывать следующие негативные явления:

- углубляется неравенство, которое негативно сказывается на развитии национальной экономики;
- формируется источник выплаты огромных бонусов топ-менеджерам, часто не соответствующих результатам их труда;
- снижается интерес у собственников и руководителей предприятий развивать производство, поскольку можно увеличить прибыль, которая является источником их благополучия, не путем увеличения добавленной стоимости, а за счет снижения в ней доли оплаты труда;
- растет социальная напряженность в трудовых коллективах;
- в экономике накапливаются негативные явления, ведущие к снижению совокупного спроса и кризису;

- появляются перспективы роста безработицы.

Сторонники установления опережающих темпов роста производительности труда утверждают, что в противном случае более высокие темпы роста заработной платы по сравнению с производительностью труда приведут к росту издержек и инфляции, однако, к примеру, для РФ ускоренный рост оплаты труда часто выступает как компенсация после роста цен.

Следует также учитывать, что затраты предприятия определяются не только затратами на оплату труда, но и тем, как персоналом используются материалы и оборудование, как изменяется качество производимой продукции. Когда работники, которым повышается заработная плата до достойного уровня, заинтересованы в результатах труда, обеспечивается снижение затрат на единицу полезного эффекта и рост производительности труда. Кроме того, следует учитывать, что низкая заработная плата не способствует построению эффективной системы стимулирования за результаты труда.

Опыт многих стран показывает, что нет никакого действующего во всех случаях «экономического» закона превышения роста производительности труда над темпами роста заработной платы, и опережающие темпы роста заработной платы нередко устанавливались в периоды динамичного экономического роста. К примеру, в КНР в период 1985–1995 гг. заработная плата возросла в 4,76 раза, а производительность труда – только в 4,22 раза. Этот вывод подтверждает и теория эффективной заработной платы, в соответствии с которой установление заработной платы на уровне, превышающем рыночную цену труда, является фактором, способствующим повышению производительности труда. Повышая реальную заработную плату и инвестируя в развитие человеческого капитала, предприятие создает условия для усиления заинтересованности персонала в снижении совокупных издержек на единицу полезного эффекта.

Одним из факторов, влияющих на соотношение темпов роста производительности и оплаты труда является инвестиционная политика предприятий. Если предприятие инвестирует значительные суммы в новые технологии, берет под эти цели кредит, то допустимы на определенный период, с учетом мнения профсоюзной организации, опережающие темпы роста производительности труда с последующим восстановлением оптимальной доли оплаты труда в добавленной стоимости.

Установление оптимальных, социально обоснованных соотношений в темпах роста производительности и оплаты труда будет стимулировать обе стороны – и наемных работников, и собственников – увеличивать добавленную стоимость, а не стремиться наращивать свои доходы за счет другой стороны.

В то же время, необходимо отметить, что только рост заработной платы не ведет к росту производительности труда. Для того, чтобы росла производительность труда, необходимо выполнение комплекса условий:

1. Эффективная мотивация предприятием собственного персонала. Внедрение системы бонусов и поощрений будет способствовать росту заинтересованности персонала в работе на данном предприятии, а поставленные задачи будут выполняться качественнее и в меньшие сроки.

2. Оптимизация логистических процессов на предприятии, что позволит значительно уменьшить затраты.

3. Постоянное проведение работы по обучению персонала. Обученный персонал более компетентен и лоялен предприятию, что также ведет к росту конкурентоспособности как самого предприятия, так и его продукции.

4. Максимальная автоматизация рабочих процессов, что ведет к росту выработки, сокращению брака и производственного травматизма.

5. Постановка достижимых целей. Нереалистичные планы демотивируют персонал, способствуют легкомысленному отношению работников к таким планам.

6. Улучшение условий и рост эргономичности труда персонала. Создание комфортных условий труда не отвлекает персонал от работы.

7. Четкое соблюдение установленной трудовой дисциплины, нарушение которой напрямую связано со снижением производительности труда.

8. Делегирование персоналу части полномочий, что позволяет как защитить руководство от профессионального выгорания, так и развивать инициативность в работниках предприятия.

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) при проведении оценки производительности труда следует использовать не только оплату труда, но также и затраты работодателя на рабочую силу;

2) превышение темпов прироста производительности труда над темпами прироста заработной платы не является универсальным экономическим законом;

3) соотношение темпов прироста производительности и оплаты труда зависит от доли оплаты труда в добавленной стоимости и социально-экономической политики;

4) только рост заработной платы не ведет к росту производительности труда.

### **1.5 Зарубежный опыт организации и управления производительностью труда**

С позиции макроэкономики производительность труда определяется как частное от деления ВВП на количество занятых в стране. Также данный показатель может быть рассчитан по отраслям или по регионам, в этом случае в числителе для расчетов указывают соответствующий ВВП (по

отрасли по региону). ВВП можно определить по производственному методу, то есть, по добавленной стоимости.

Производительность труда измеряется количеством продукции, которую работник выпускает за какое-либо время. Показатель определяет эффективность трудовой деятельности, указывая при этом на степень развитости того или иного государства. В настоящее время (в сравнении с развивающимися регионами мира) в странах Западной Европы и Северной Америки производительность труда находится на значительно высоком уровне.

Производительность труда демонстрирует реальные профессиональные навыки трудящихся. Работая меньше, чем россияне, в ФРГ или Франции работники оказываются полезнее для экономики своих стран в два или более раз. При этом для решения проблемы недостаточно просто увеличить общее количество рабочих часов в отстающих регионах, ведь не менее серьезное влияние, чем интенсивность профессиональной деятельности, на производительность труда оказывают ключевые характеристики экономической системы страны: состояние ее инфраструктуры, объем инвестиций в технологии, развитость управленческих навыков.

Превосходство развитых стран над развивающимися в эффективности труда сложилось исторически. Два с половиной века назад Европа и Америка первыми вступили в фазу индустриального развития. Именно тогда появились паровые двигатели, которые привели к появлению паровозов и пароходов, был создан электрический телеграф, а быстро растущие города осветили газовые фонари. Информационная революция, начавшаяся в середине XX века, перевела Запад на следующий качественный уровень, сделав главной движущей силой экономики человеческий капитал. В наши дни работники развитых государств, благодаря сложившейся системе, приносят своим странам гораздо больше выгоды, чем конкуренты из развивающихся регионов.

Например, по данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), представители любой из стран Большой семерки работают в среднем в 2,5 раза эффективнее россиян, в 2,6 раза – чилийцев и в 3,1 раза – мексиканцев [29]. Так, Норвегия или Ирландия, которые занимают одни из лидирующих позиций по производительности труда в мире, опережают РФ по этому показателю почти в 4 раза. При этом норвежцы трудятся меньше россиян на 14 дней в году. Люксембуржцы, которые, проводя на рабочем месте в среднем на 7 дней в году меньше жителей Турции, ежечасно увеличивают ВВП страны более чем на 75 долл. Для сравнения, за 60 минут турок увеличивает валовый продукт своего государства на 27,1 долл. [30].

Современные рабочие места, высокий уровень образования, полная автоматизация производства не только в промышленных отраслях, но и в сельском хозяйстве делают рабочих Западной Европы образцом для подражания. Имея в своем распоряжении все эти преимущества, они могут проигрывать в количестве, при этом неизменно выигрывая в качестве. Например, немцы работают на 6 дней в году меньше греков, однако оказываются эффективнее их в 1,7 раза. Не снижают высокую производительность труда у жителей Германии и почти 30 дней ежегодного оплачиваемого отпуска и около 13 выходных (в зависимости от территории работы) из-за праздников [30].

В Северной Америке в среднем час работы любого жителя США увеличивает ВВП страны более чем на 61 долл., канадца – на 50 долл. При этом США – единственная страна развитого мира, где законодательно не закреплен минимальный размер ежегодного оплачиваемого отпуска. В среднем американские рабочие получают всего 9 дней оплачиваемого отпуска, а также около 6 праздничных выходных в год. Несмотря на такую загруженность и, соответственно, накапливающуюся усталость, высокий уровень организации рабочего процесса не дает показателю производительности труда опуститься ниже приемлемого уровня.

Производительность труда в подавляющем большинстве развитых стран мира неизменно растет (за исключением кризисных 2008-2009гг.) на протяжении уже более 15-ти лет. Постоянный рост эффективности труда на фоне ограниченности природных и человеческих ресурсов в развитых странах ярко демонстрирует превосходство Западной Европы и США над развивающимся миром в уровне организации экономики и ее полезности.

С гораздо более существенными временными затратами сопряжено производство единицы товара в развивающихся странах. По мере освоения новых технологий и модернизации производства годовое количество рабочих часов в течение XX века в среднем снизилось в развивающемся мире с 3 тыс. до 1,9 тыс. Достигнутый за счет значительных усилий показатель при этом намного больше того времени, которое на рабочем месте проводят жители развитых стран. К примеру, чилийцы трудятся в год около 2050 часов, мексиканцы – более 2200, венгры – около 1960, а турки – около 1880 часов [30].

Ряд объективных причин не позволяет работникам из развивающихся государств демонстрировать результаты, хотя бы приближенные к показателям развитого мира. Низкий уровень среднего и высшего образования, отсутствие современных управленческих навыков у менеджеров из этих стран, а также недостаточное оснащение производства передовым оборудованием на долгие годы отдалают решение задачи по переводу производительности труда. На сегодняшний день эффективность труда в Бразилии составляет всего 18,4 % от показателя США, в то время как в Китае и Индии – 17 % и 10,2 % соответственно. В России уровень эффективности труда составляет 35,5 % от американской.

Среди множества развивающихся государств особенно выделяется азиатский регион, жители которого оправдывают статус одних из самых трудолюбивых работников на планете. В Бангладеш, Малайзии, Таиланде и Шри-Ланке рабочая неделя часто превышает 48 часов. При этом даже жители развитой Южной Кореи, которая за последние десятилетия добилась

колоссального прогресса в экономике, по количеству рабочих часов в году среди всех стран мира занимают второе место (около 2 100 ч). Более того, японцы, которые в 2010 г. в среднем получили право на 18 дней оплачиваемого отпуска, использовали тогда менее половины из них [30].

Вместе с тем, по сравнению с передовыми странами Западной Европы и Северной Америки, развивающиеся государства обладают значительным потенциалом для существенного улучшения производительности труда. С одной стороны, у них есть огромные человеческие и природные ресурсы, с другой – часть задачи за них решил развитый мир, поскольку развивающимся странам не придется вкладывать дополнительные средства в создание инноваций, а нужно лишь умело распорядиться созданными до них инструментами.

С 2018 г. руководство РФ определило проблему производительности труда в качестве одной из наиболее важных для страны, решению которой должны быть подчинены действия властей по всем направлениям. Вывести российскую экономику на качественно новый уровень может только опережающий по сравнению с увеличением ВВП рост производительности труда.

Для достижения поставленной цели РФ предстоит совершить настоящий экономический прорыв, похожий на индустриализацию 1930 гг. XX в., которая превратила СССР из преимущественно аграрной страны в ведущую индустриальную державу. Повышение эффективности труда влечет за собой необходимость реализации множества сопутствующих задач, в числе которых особенно выделяются улучшение инвестиционного климата государства и усовершенствование транспортной инфраструктуры.

При сохранении высоких цен на углеводороды, умелом использовании этих средств для создания эффективных высокооплачиваемых рабочих мест взамен старых и при формировании благоприятной среды для иностранных инвестиций у РФ имеется высокая вероятность выхода на желаемые показатели.

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) в макроэкономическом масштабе производительность труда определяется как частное от деления ВВП на численность занятых в экономике;

2) помимо численности, на производительность труда влияют также такие факторы, как: уровень развития технологий, уровень менеджмента и профессиональные компетенции работников.

Выводы по первой главе работы:

1. Заработная плата – это денежное вознаграждение за труд, которое работодатель выплачивает штатному работнику за выполненные задачи (отработанное время, выработку). Является одним из элементов себестоимости, влияет на начисление взносов во внебюджетные фонды, налогов, производительность труда.

2. Производительность труда – количественный показатель, характеризующий продуктивность труда. Показатель формируется на основе выработки и трудоемкости.

3. В макроэкономическом масштабе производительность труда определяется как частное от деления ВВП на численность занятых в экономике. Помимо численности, на производительность труда влияют также такие факторы, как: уровень развития технологий, уровень менеджмента и профессиональные компетенции работников.

4. На производительность труда влияет (как положительно, так и отрицательно) множество факторов. При этом для каждого предприятия набор факторов влияния (а также степень их важности) являются индивидуальными.

5. Результаты анализасоотношения производительности и оплаты труда позволяют повысить производительность труда, оптимизировать персонал, сократить издержки, повысить качество и конкурентоспособность продукции.

6. Не существует единой методики проведения оценки соотношения производительности труда и заработной платы, поскольку в таком анализе задействовано значительное количество индивидуальных для каждого предприятия факторов. Необходимо с определенной периодичностью проводить оценку соотношения заработной платы и производительности труда. Результаты такой работы должны являться основой для принятия управленческих решений.

## **2 Деятельность и применяемая система оплаты труда на примере ООО «TRAINING PROJECT»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

ООО «TRAINING PROJECT» действует на рынке с конца 2012 года.

Форма собственности – частная.

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «TRAINING PROJECT».

Сокращенное наименование предприятия: ООО «TRAINING PROJECT».

Численность персонала – 114 человек (среднее предприятие).

Как частное предприятие ООО «TRAINING PROJECT» самостоятельно в выборе направлений и планов своей хозяйственной деятельности. Основное ограничение – не заниматься деятельностью, запрещенной законодательством РУ.

Предприятие самостоятельно устанавливает цены, составляет перечень оказываемых услуг.

Предметом деятельности общества является оказание услуг в сфере строительства, ремонтных работ и ландшафтного дизайна.

В кооперации и совместной деятельности с другими субъектами рынка, предприятие может организовывать совместные предприятия, быть участником иных хозяйственных обществ, вкладывать свои средства в ценные бумаги.

Уставный капитал предприятия составляет 59 456 млн. сум. Это минимальная сумма гарантий перед кредиторами предприятия. Предприятие имеет право по своему усмотрению увеличивать сумму уставного капитала.

Применяемая система налогообложения – упрощенная.

Производственная структура предприятия представлена на рисунке 7.

Как видно из рисунка 7, у предприятия имеются офисное помещение, а также два склада для хранения инструментария и материалов, предназначенных для ведения деятельности.

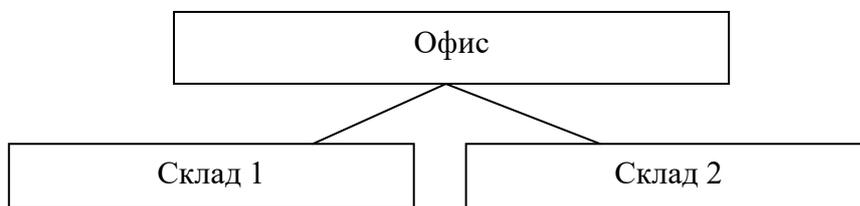


Рисунок 7 – Производственная структура ООО «TRAINING PROJECT»\*

\* Рисунок составлен автором работы

В своей деятельности предприятие взаимодействует с большим количеством поставщиков, количество которых ежегодно увеличивается. С каждым поставщиком заключается договор.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 8.

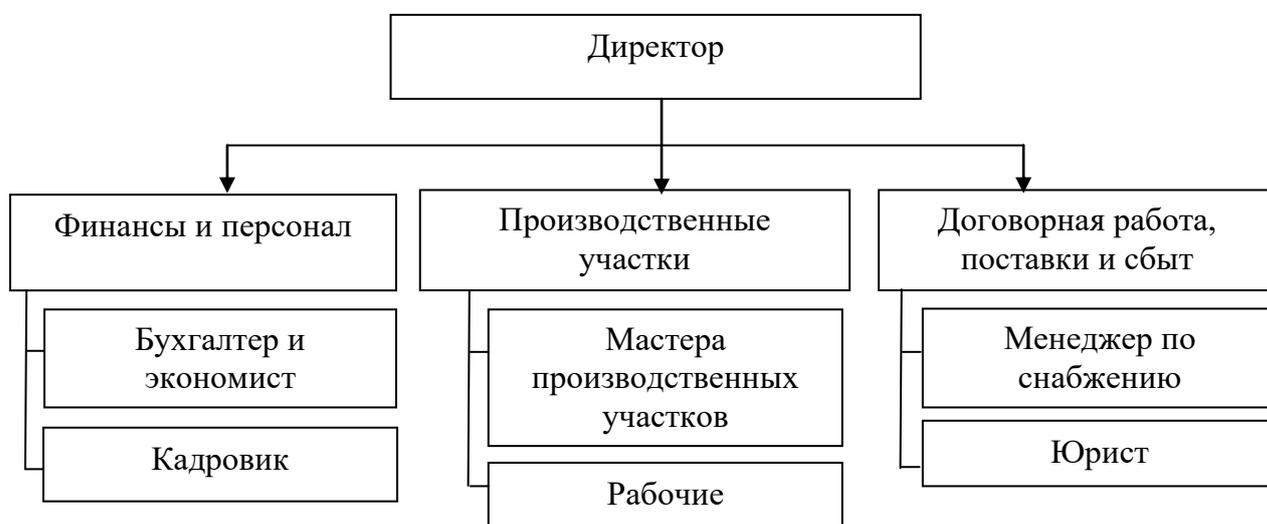


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «TRAINING PROJECT»\*

\* Рисунок составлен автором работы

Руководство предприятием осуществляется директором, который в целом ответственен на высшем уровне за финансовую и кадровую работу, за выполняемые работы, а также за договорную работу, поставки необходимых материалов и сбыт работ и услуг предприятия.

За каждое из указанных на рисунке 8 направлений управления ответственен перед директором его заместитель, который отвечает за конкретные вопросы в соответствии с занимаемой должностью, решает все рабочие моменты по своему направлению.

Все работники предприятия принимаются на работу на основании заключенных с ними трудовых договоров, в которых указываются:

- 1) должность;
- 2) режим работы;
- 3) все параметры оплаты труда (оклад, надбавки, размер премии);
- 4) права и обязанности работодателя и работника.

Для каждого должностного лица предусмотрена должностная инструкция, в которой четко прописаны:

- 1) требования к занимаемой должности;
- 2) критерии соответствия работника занимаемой должности;
- 3) права и обязанности работника.

Факторы внешней и внутренней среды предприятия оценим на основании таблицы 6, из которой видно, что для ООО «TRAINING PROJECT» сильными сторонами деятельности являются:

- 1) широкая линейка работ и услуг;
- 2) высокая готовность следовать желаниям потребителей;
- 3) высокий уровень оплаты труда;
- 4) правильно подобранные организационная структура управления и система налогообложения.

В перспективе предприятие может диверсифицировать свою деятельность, а также выйти на новые рынки сбыта, получив крупные заказы от частных лиц или государственных структур. Креативность в выполнении заказов должна стать конкурентным преимуществом предприятия, и выгодно отличать ООО «TRAINING PROJECT» от иных компаний, действующих на данном рынке. Перспективным также и очень выгодным для предприятия является открытие собственного производства строительных материалов,

материалов для отделки и ландшафтных работ, что позволит не только увеличить доходы, но и создать новые рабочие места (а за счет этого получить от государства различные меры социальной поддержки).

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа для предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активный рост и развитие предприятия</li> <li>2. Есть собственная генеральная стратегия развития</li> <li>3. Рост количества заказов</li> <li>4. Широкий ассортимент выполняемых работ и оказываемых услуг</li> <li>5. Правильно подобранная организационная структура</li> <li>6. Высокий уровень автоматизации деятельности</li> <li>7. Правильно подобранная система налогообложения</li> <li>8. Высокий уровень оплаты труда</li> <li>9. С каждым работником заключается трудовой договор</li> <li>10. Персонал обучается и повышает квалификацию</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабое планирование деятельности</li> <li>2. Отсутствие перспективного планирования</li> <li>3. Отсутствие стратегии конкурентной борьбы</li> <li>4. Не ведется база резервистов</li> <li>5. Высокий уровень текучести кадров и высокий уровень затрат на поиск, подбор и найм новых работников</li> <li>6. Слабо развитая маркетинговая деятельность</li> <li>7. Нет собственного сайта</li> <li>8. Нет системы адаптации новичков</li> <li>9. Нет системы наставничества</li> <li>10. Только материальная мотивация к работе</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дальнейший рост и диверсификация деятельности</li> <li>2. Выход на межрегиональный уровень</li> <li>3. Открытие собственного производства строительных материалов, материалов для отделки и ландшафтных работ</li> <li>4. Получение крупных заказов от частных лиц</li> <li>5. Получение заказов от государственных структур (за счет победы в тендерах)</li> <li>6. Получение различных мер государственной поддержки</li> <li>7. Рост креативности при выполнении заказов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление крупного конкурента или объединение нескольких конкурентов</li> <li>2. Снижение спроса на выполняемые работы и оказываемые услуги</li> <li>3. Изменение системы налогообложения и рост налогового бремени</li> <li>4. Значительный рост стоимости материалов для строительства, ремонтных и ландшафтных работ</li> <li>5. Изменение курса сума</li> <li>6. Смена политического строя в стране и отмена частной собственности</li> <li>7. Природные и техногенные катастрофы</li> </ol>

Для роста имеющихся сильных сторон и реализации возможностей ООО «TRAINING PROJECT» необходимо преодолеть имеющиеся проблемы (слабые стороны), например, снизить текучесть персонала, заняться планированием (в том числе и кадровым), разработать стратегию

конкурентной борьбы, развивать маркетинг, наставничество и систему адаптации персонала, создать собственный сайт.

При разработке стратегии и практической ее реализации предприятию следует учитывать такие негативные для себя факторы (угрозы), как: объединение нескольких конкурентов или появление крупного, колебания курса национальной валюты, значительный рост стоимости материалов, изменение системы налогообложения.

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) ООО «TRAINING PROJECT» действует в сфере строительства, проведения ремонтных и ландшафтных работ;

2) численность персонала на конец 2021 года составляет 114 человек, предприятие относится к категории средних;

3) применяемая система налогообложения – упрощенная;

4) производственная структура предприятия представлена офисными помещениями и двумя складами;

5) организация управления – по функциональному признаку: есть направление финансы и кадры, производственная деятельность, а также направление, ответственное за договорную работу и сбыт;

6) генеральная стратегия развития, а также все подчиненные ей стратегии должны учитывать сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также имеющиеся для него возможности и угрозы.

## **2.2 Основные финансовые показатели деятельности предприятия**

Анализ основных финансовых показателей деятельности по ООО «TRAINING PROJECT» проведем за период с 2019 по 2021 года. Информационной основой проведения анализа будут являться данные годовой бухгалтерской отчетности предприятия (Приложение А).

Анализ значен с рассмотрения динамики и структуры выручки предприятия – таблица 7, рисунок 9.

Таблица 7 – Структура выручки по видам деятельности

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Абсолютные показатели, млн. сумм							
Возведение зданий и сооружений	797 731	973 734	999 231	176003	25 497	22,06	2,62
Сооружение коммуникаций	187 622	205 389	238 463	17 767	33 074	9,47	16,10
Проведение ремонтных работ	1018356	1100977	1317181	82 621	216204	8,11	19,64
Подготовка нулевого уровня для строительства	140 603	180 197	189 036	39 594	8 839	28,16	4,90
Облагораживание территории	116 190	110 278	146 546	-5 912	36 268	-5,09	32,89
Итого	2260502	2570575	2890456	310073	319881	13,72	12,44
Удельный вес, %							
Возведение зданий и сооружений	35,29	37,88	34,57	2,59	-3,31	7,34	-8,74
Сооружение коммуникаций	8,30	7,99	8,25	-0,31	0,26	-3,73	3,25
Проведение ремонтных работ	45,05	42,83	45,57	-2,22	2,74	-4,93	6,40
Подготовка нулевого уровня для строительства	6,22	7,01	6,54	0,79	-0,47	12,70	-6,70
Облагораживание территории	5,14	4,29	5,07	-0,85	0,78	-16,54	18,18
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

В рассматриваемом периоде наибольшие доходы предприятие получило от следующих видов деятельности:

- проведение ремонтных работ – по 45,05 и 45,57 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 гг.;

- возведение зданий и сооружений – по 35,29 и 34,57 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 гг.

Колебания удельных весов показывают, что в целом, структура доходов предприятия за рассматриваемый период практически не менялась.

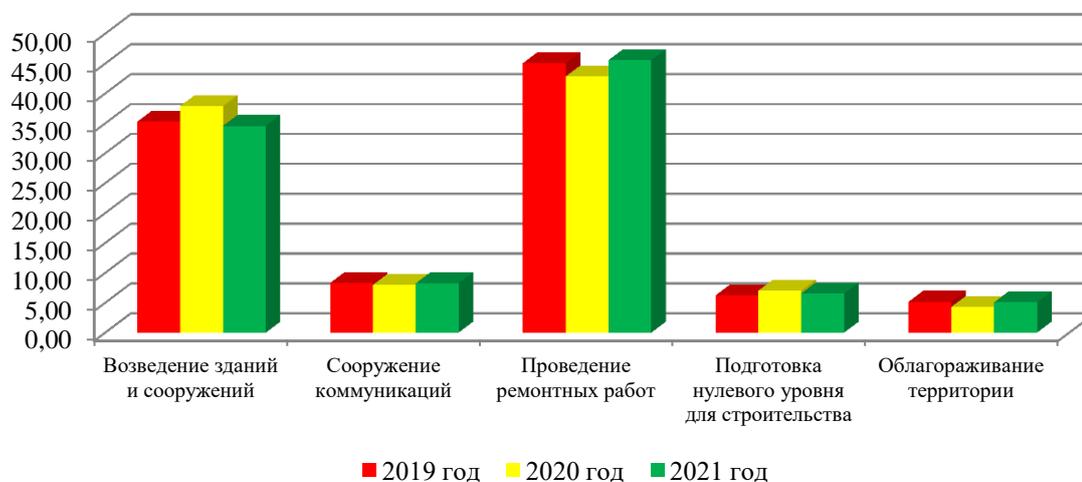


Рисунок 9 – Структура выручки ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., %

Также необходимо отметить постоянное увеличение объемов выручки. Так, в 2020 году в сравнении с 2019 годом выручка возросла на 310 073 млн. сум, а в 2021 году в сравнении с 2020 годом дополнительный прирост составил 319 881 млн. сум.

Рост выручки от реализации сопровождался ростом затрат, структуру и динамику которых рассмотрим в таблице 8, рисунок 10.

Таблица 8 – Структура затрат

Показатели	Период			Отклонений в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темпы прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Абсолютные показатели, млн. сум							
Материальные расходы	1072396	1164034	1212712	91 638	48 678	8,55	4,18
Оплата труда	4 703	6 805	9 354	2 102	2 549	44,69	37,45
Взносы во внебюджетные фонды	1 414	1 974	2 834	560	860	39,60	43,60
Амортизация	809	997	1 163	188	166	23,24	16,65
Прочие расходы	658 978	767 092	971 495	108114	204403	16,41	26,65
Уровень затрат, %	76,90	75,50	76,03	-1,39	0,52	-1,81	0,69

Продолжение таблицы 8

Показатели	Период			Отклонений в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Итого	1738300	1940902	2197558	202602	256656	11,66	13,22
Удельные веса, %							
Материальные расходы	61,69	59,97	55,18	-1,72	-4,79	-2,79	-7,99
Оплата труда	0,27	0,35	0,43	0,08	0,08	29,58	21,40
Взносы во внебюджетные фонды	0,08	0,10	0,13	0,02	0,03	25,03	26,82
Амортизация	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00	10,37	3,03
Прочие расходы	37,91	39,52	44,21	1,61	4,69	4,26	11,86
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

В рассматриваемом периоде затраты предприятия возросли на 202602 млн. сум в 2020 году в сравнении с 2019 годом и дополнительно на 256656 млн. сумов в 2021 году в сравнении с 2020 годом. Рост затрат связан, прежде всего, с ростом объемов выполняемых работ. Уровень затрат (по отношению к выручке) в рассматриваемом периоде был практически стабилен, и колебался от 76,90 в 2019 году до 76,03 % в 2021 году.

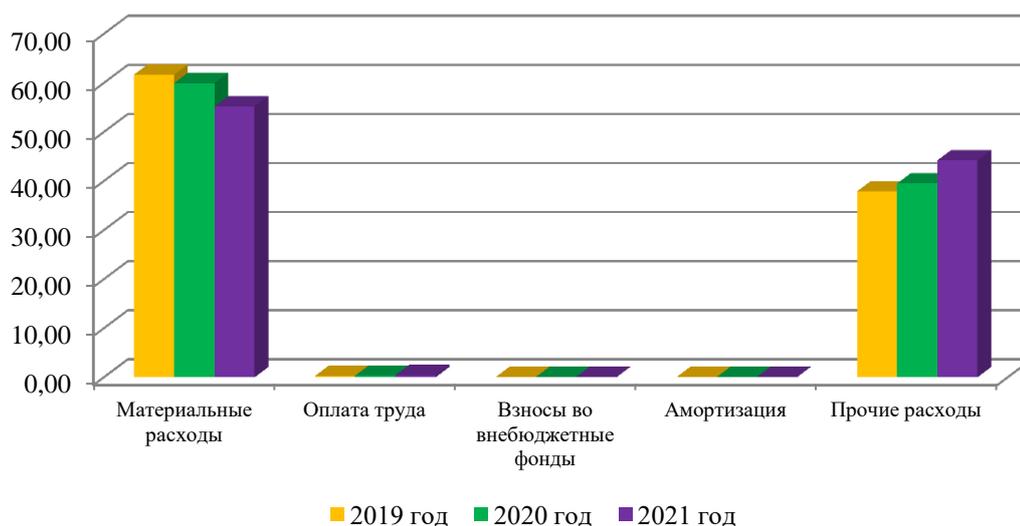


Рисунок 10 – Структура затрат ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., %

В структуре затрат наибольшие удельные веса в течение всего периода занимают:

- материальные расходы – по 61,69 и 55,18 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 гг.;

- прочие расходы – по 37,91 и 44,21 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 гг.

Доля затрат на амортизацию, а также на оплату труда, и, соответственно, взносов во внебюджетные фонды, невелики, и в течение рассматриваемого периода не превышают 1 %. При этом к концу 2021 года заметен рост доли заработной платы в общей структуре затрат предприятия.

Расчет и анализ динамики показателей финансовой устойчивости проведем в таблице 9, рисунок 12.

Таблица 9 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Период, коэфф.			Отклонений сравнении с прошлым периодом			
				абс., коэфф.		темпы прироста, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Коэффициент автономии	0,53	0,56	0,61	0,02	0,05	4,64	9,80
Коэффициент финансовой зависимости	0,88	0,80	0,64	-0,08	-0,16	-9,47	-20,14
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,61	0,65	0,74	0,04	0,09	6,39	14,09
Соотношение мобильных и иммобилизованных активов	3,80	4,09	5,25	0,29	1,16	7,70	28,39
Обеспеченность оборотного капитала собственными источниками финансирования	0,41	0,45	0,54	0,04	0,09	9,67	19,83

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде предприятие улучшило свою финансовую независимость. Так, к концу 2021 года значение

коэффициента автономии (доли собственных средств в общей сумме активов) превысило 60 % (61 %). У предприятия есть собственный оборотный капитал, и свыше 50 % оборотного капитала (54 %) на конец 2021 года покрыто собственными средствами.

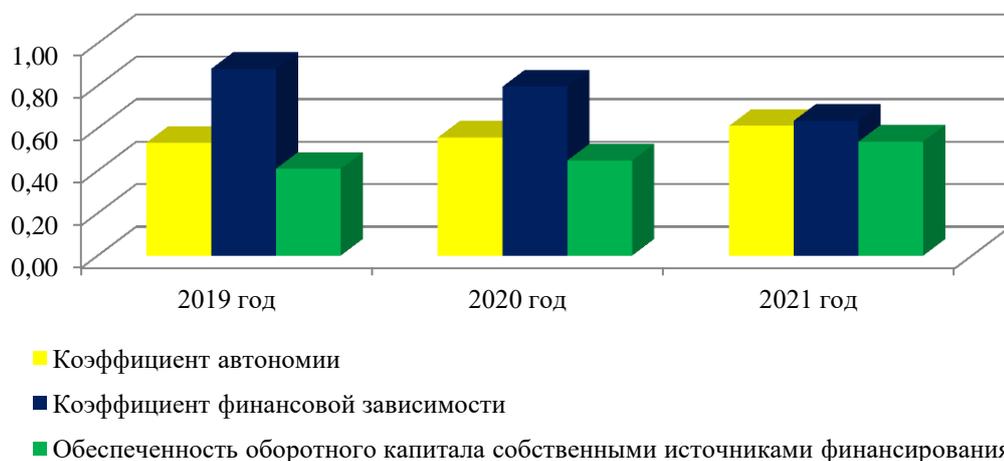


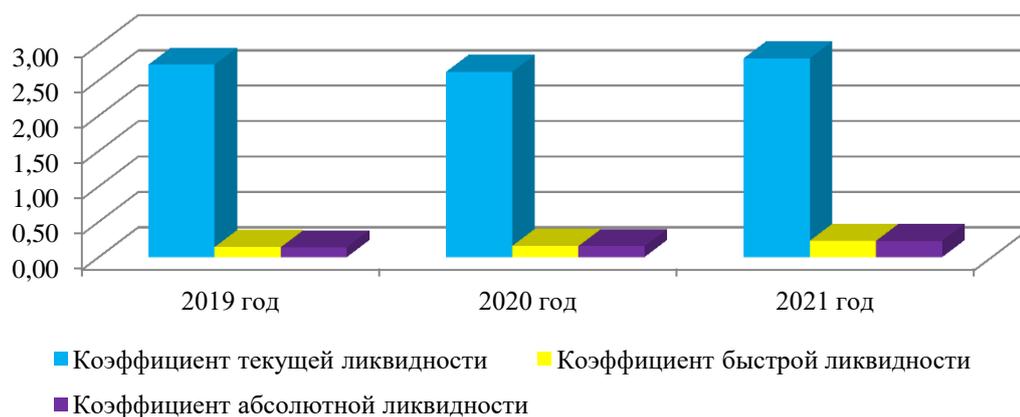
Рисунок 12 – Показатели финансовой устойчивости ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., коэфф.

Расчет и анализ показателей ликвидности проведем в таблице 10, рисунок 13.

Таблица 10 – Показатели ликвидности

Показатели	Период, коэфф.			Отклонений сравнении с прошлым периодом			
				абс., коэфф.		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Коэффициент текущей ликвидности	2,72	2,62	2,81	-0,10	0,19	-3,73	7,33
Коэффициент быстрой ликвидности	0,14	0,16	0,23	0,01	0,08	10,42	48,16
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,14	0,15	0,23	0,02	0,08	11,82	49,60

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде предприятие улучшило степень своей ликвидности. Так, к концу 2021 года значение коэффициента абсолютной ликвидности возросло с 0,14 (конец 2019 года) до 0,23, а значение коэффициента текущей ликвидности возросло с 2,72 до 2,81.



**Рисунок 13 – Показатели ликвидности  
ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., коэфф.**

В продолжение анализа относительных показателей ликвидности проведем анализ ликвидности баланса – таблица 11.

Таблица 11 – Анализ ликвидности баланса

Показатели	Период, млн. сум			Отклонений сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс., млн. сум		темпы прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Наиболее ликвидные активы (A1)	42 894	56 887	98 761	13 993	41 874	32,62	73,61
Быстро реализуемые активы (A2)	1 235	905	604	-330	-301	-26,72	-33,26
Медленно реализуемые активы (A3)	804 645	911 256	1107644	106611	196388	13,25	21,55
Трудно реализуемые активы (A4)	223 442	236 865	229 784	13 423	-7 081	6,01	-2,99
Баланс	1072216	1205913	1436793	133697	230880	12,47	19,15
Наиболее срочные обязательства (П1)	16 450	10 270	20 520	-6 180	10 250	-37,57	99,81
Краткосрочные обязательства (П2)	295 563	359 772	408 912	64 209	49 140	21,72	13,66
Долгосрочные обязательства (П3)	189 800	164 580	129 150	-25 220	-35 430	-13,29	-21,53
Собственные средства (П4)	570 403	671 291	878 211	100888	206920	17,69	30,82
Баланс	1072216	1205913	1436793	133697	230880	12,47	19,15

Продолжение таблицы 11

Показатели	Период, млн. сум			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс., млн. сум		темпы прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Платежный недостаток / излишек							
A1 > П1	26 444	46 617	78 241	20 173	31 624	76,29	67,84
A2 > П2	-294 328	-358 867	-408 308	-64 539	-49 441	21,93	13,78
A3 > П3	614 845	746 676	978 494	131 831	231 818	21,44	31,05
A1 < П4	346 961	434 426	648 427	87 465	214 001	25,21	49,26

Из расчетов видно, что в течение всего периода не выполняется только второе неравенство. Баланс предприятия не является абсолютно ликвидным, ноу предприятия есть собственный оборотный капитал (то есть, все внеоборотные и часть оборотных активов сформированы за счет собственных средств). Наиболее срочные обязательства могут быть погашены одномоментно за счет наиболее ликвидных активов. Платежный недостаток по второму неравенству в течение всего периода снижался и к концу 2021 года составляет всего 49 441 млн. сум (против 408 308 млн. сум на конец 2019 года).

Расчет и анализ показателей рентабельности проведем в таблице 12, рисунок 14.

Таблица 12 – Показатели рентабельности

Показатели	Период, %			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс., %		темпы прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Рентабельность активов	47,96	53,12	49,37	5,16	-3,75	10,76	-7,06
Рентабельность собственного капитала	92,29	97,46	84,20	5,17	-13,26	5,60	-13,61
Рентабельность основных средств	236,31	262,89	279,57	26,58	16,68	11,25	6,34
Общая рентабельность	22,24	23,54	22,57	1,30	-0,97	5,85	-4,12
Рентабельность продаж	23,10	24,50	23,97	1,39	-0,52	6,04	-2,14

Из расчетов видно, что в течение всего периода (при росте выручки и стоимости активов) показатели рентабельности оставались стабильными. Они находятся на высоком уровне.

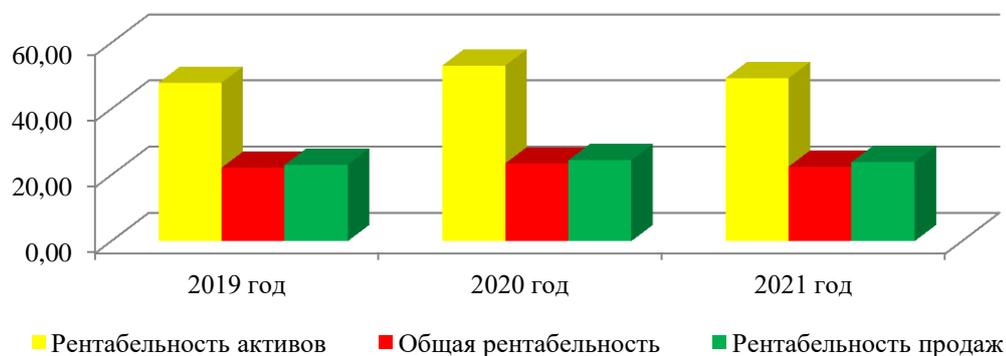


Рисунок 14 – Показатели рентабельности  
ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., %

Расчет и анализ показателей деловой активности проведем в таблице 13, рисунок 15.

Таблица 13 – Показатели деловой активности

Показатели	Период, дни			Отклонений сравнении с прошлым периодом			
				абс., дни		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Средний срок оборачиваемости активов	166,92	159,52	164,57	-7,40	5,05	-4,43	3,17
Средний срок оборачиваемости основных средств	33,88	32,23	29,06	-1,64	-3,17	-4,85	-9,84
Средний срок оборачиваемости запасов	127,34	120,15	125,72	-7,19	5,57	-5,65	4,64
Средний срок оборачиваемости дебиторской задолженности	0,22	0,15	0,09	-0,07	-0,06	-32,77	37,29
Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности	44,21	45,89	47,87	1,68	1,98	3,79	4,32
Производственный цикл	127,56	120,30	125,82	-7,26	5,52	-5,69	4,59
Финансовый цикл	83,35	74,41	77,95	-8,94	3,54	-10,72	4,75

Из расчетов видно, что в течение всего периода средний срок производственного цикла оставался практически стабильным. При этом средний срок финансового цикла незначительно сократился – с 83,35 дня в 2019 году до 77,95 дня в 2021 году.

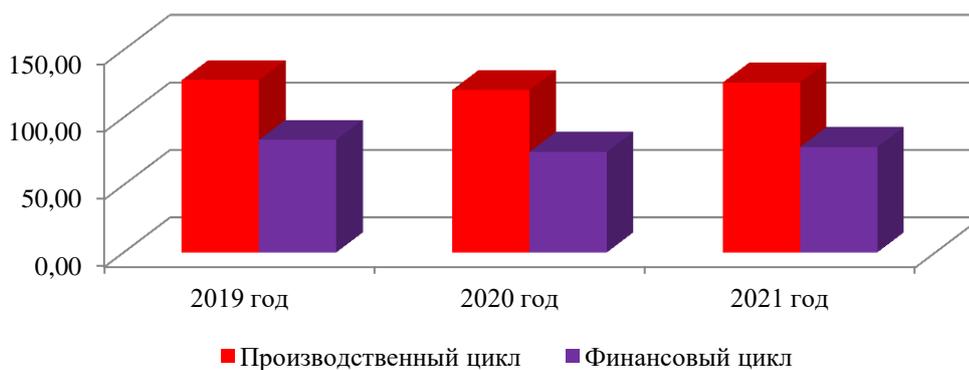


Рисунок 15 – Показатели деловой активности  
ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., дни

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) в рассматриваемом периоде предприятие увеличило собственную выручку и стоимость имущества. При этом возросли затраты. В структуре затрат преобладают материальные и прочие затраты;

2) предприятие ликвидно, финансово устойчиво, имеет собственный оборотный капитал, высокие показатели рентабельности. При этом к концу рассматриваемого периода предприятие смогло улучшить значение по большей части показателей, характеризующих эффективность его деятельности;

3) баланс предприятия не является абсолютно ликвидным, не выполняется второе неравенство. При этом к концу периода сумма платежного недостатка по второму неравенству значительно сократилась.

Далее перейдем к рассмотрению и анализу динамики и структуры персонала предприятия: по полу, уровню образования, возрасту, стажу работы, а также фонда оплаты труда предприятия.

## 2.3 Показатели движения и эффективности использования персонала

Рассмотрение персонала предприятия начнем с рассмотрения его динамики – таблица 14.

Таблица 14 – Динамика численности персонала

Категории персонала	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., чел.		темпы прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Администрация	2	4	6	2	2	100,00	50,00
Основные работники	62	75	87	13	12	20,97	16,00
Вспомогательный персонал	10	13	17	3	4	30,00	30,77
Младший обслуживающий персонал	3	3	4	-	1	-	33,33
Итого	77	95	114	18	19	23,38	20,00

Из расчетов видно, что за период с 2019 по 2021 года численность персонала предприятия возросла с 77 до 114 человек. Прирост численности за 2020 год (в сравнении с 2019 годом) составил 18 человек (23,38 %), в 2021 году (в сравнении с 2020 годом) – 19 человек (20,00 %). Наибольший прирост произошел по категории «Основные работники» – по 13 и 12 человек, соответственно, в 2020 и 2021 годах. Также возросла численность по категории «Вспомогательные работники» – по 3 и 4 человека за 2020 и 2021 года и категории «Администрация» – по человека в 2020 и 2021 годах.

Структуру персонала предприятия рассмотрим в таблице 15, рисунок 16, из которых видно, что в течение всего периода наибольшая доля в общей численности персонала – по категории «Основные работники» – по 80,52 и 76,32 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов. При этом доля данной категории работников за рассматриваемый период сократилась на 4,20 % в целом за счет роста удельных весов по иным категориям персонала. Так,

доля категории «Вспомогательный персонал» за рассматриваемый период возросла с 12,99 до 14,91 % (на 1,93 %), доля категории «Администрация» – на 2,67 %.

Таблица 15 – Структура персонала по категориям

Категории персонала	Период, %			Отклонений в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темпы прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Администрация	2,60	4,21	5,26	1,61	1,05	62,11	25,00
Основные работники	80,52	78,95	76,32	-1,57	-2,63	-1,95	-3,33
Вспомогательный персонал	12,99	13,68	14,91	0,70	1,23	5,37	8,97
Младший обслуживающий персонал	3,90	3,16	3,51	-0,74	0,35	-18,95	11,11
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Доля категории «Младший обслуживающий персонал» сократилась за 2019-2021 года на 0,39 %. В целом, можно видеть, что колебания удельных весов в структуре персонала за период незначительны.

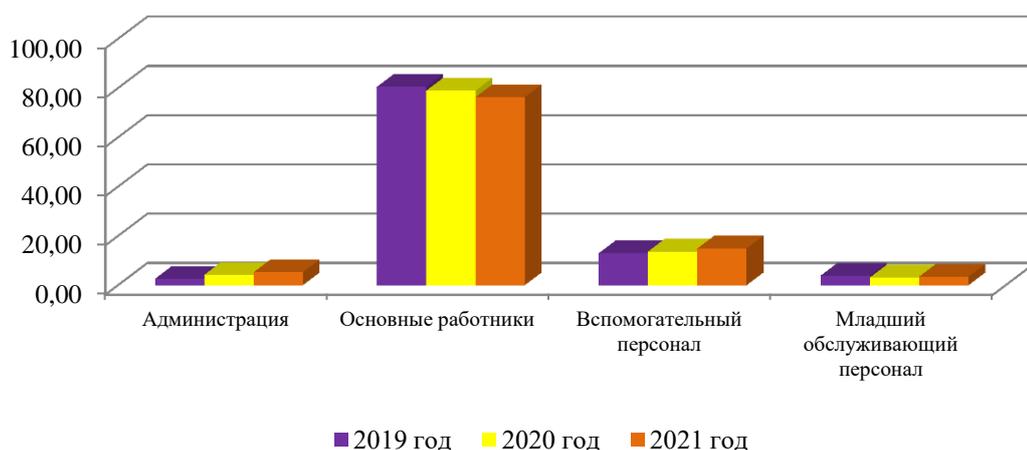


Рисунок 16 – Структура персонала ООО «TRAINING PROJECT» по категориям за 2019-2021 гг., %

Структуру персонала предприятия по полу проанализируем в таблице 16, рисунок 17, из которых видно, что в течение всего периода наибольшую

долю в гендерной структуре персонала занимали мужчины, что обуславливается спецификой бизнеса предприятия. Так, доля мужчин в общей гендерной структуре персонала предприятия на конец 2019 года составляла 89,61 %, а на конец 2021 года – 91,23 %, увеличившись, в целом, в 2020 году в сравнении с 2019 годом на 0,92 %, а в 2021 году в сравнении с 2020 годом – дополнительно на 0,70 %.

Таблица 16 – Структура персонала по полу

Пол работников	Период, чел.			Отклонений сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Мужчины	69	86	104	17	18	24,64	20,93
Женщины	8	9	10	1	1	12,50	11,11
Итого	77	95	114	18	19	23,38	20,00
Удельные веса, %							
Мужчины	89,61	90,53	91,23	0,92	0,70	1,02	0,78
Женщины	10,39	9,47	8,77	-0,92	-0,70	-8,82	-7,41
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

На аналогичную величину снижалась в рассматриваемые периоды доля женщин в общей численности персонала предприятия.

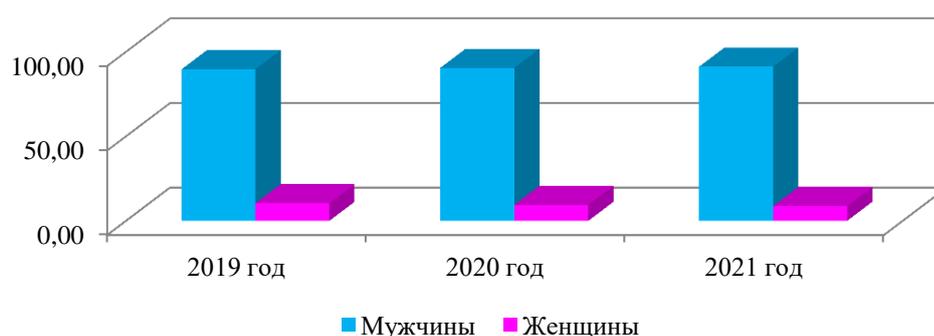


Рисунок 17 – Гендерная структура персонала ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., %

Возрастную структуру персонала предприятия проанализируем в таблице 17, рисунок 18.

Таблица 17 – Структура персонала по возрасту

Возраст работников	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темпы прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
до 18 лет	3	2	0	-1	-2	-	-
18 - 40 лет	39	52	69	13	17	33,33	32,69
41 - 60 лет	29	37	42	8	5	27,59	-
старше 60 лет	6	4	3	-2	-1	-33,33	-25,00
Итого	77	95	114	18	19	23,38	20,00
Средний возраст персонала	38,82	37,98	37,32	-0,84	-0,67	-2,16	-1,76
Удельные веса, %							
до 18 лет	3,90	2,11	0,00	-1,79	-2,11	-	-
18 - 40 лет	50,65	54,74	60,53	4,09	5,79	8,07	10,58
41 - 60 лет	37,66	38,95	36,84	1,29	-2,11	3,41	-5,41
старше 60 лет	7,79	4,21	2,63	-3,58	-1,58	-45,96	-37,50
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из расчетов и рисунка 18 видно, что наибольшее число персонала принадлежит к двум возрастным категориям:

- 18-40 лет – по 50,65 и 60,53 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов;

- 41-60 лет – по 37,66 и 36,84 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов.

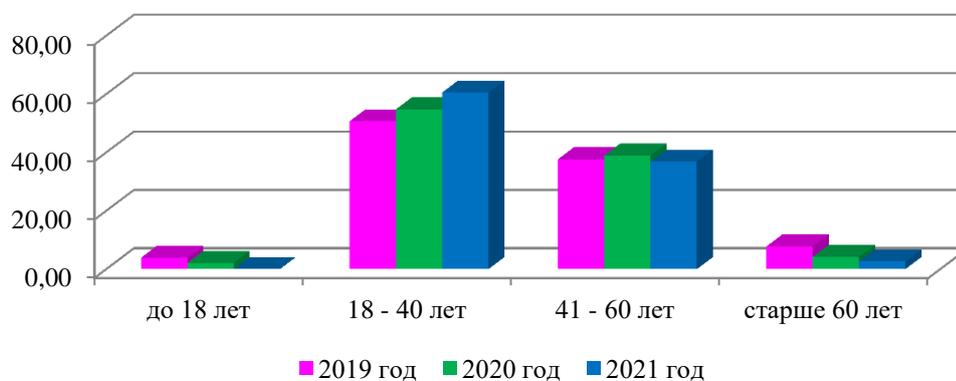


Рисунок 18 – Возрастная структура персонала ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., %

Доля работников в иных возрастных категориях в рассматриваемом периоде невелика. Рассчитанный по формуле средней арифметической взвешенной средний возраст персонала в рассматриваемом периоде постоянно снижался – рисунок 19.

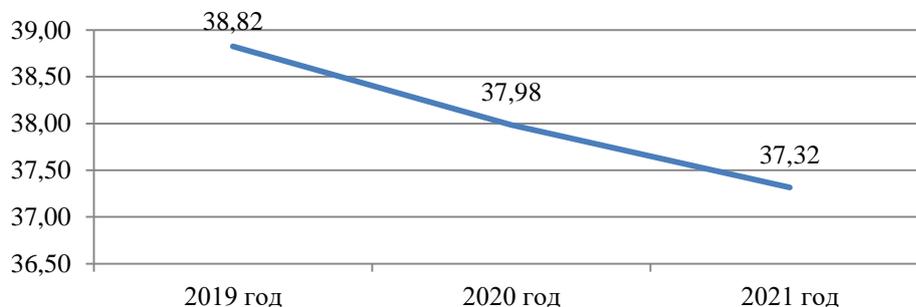


Рисунок 19 – Динамика среднего возраста персонала ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., лет

На снижение среднего возраста персонала оказали влияние следующие факторы: значительный уровень текучести кадров, взросление работников, и переход их из одной возрастной группы в другую.

Структуру персонала по стажу работы за их трудовую деятельность рассмотрим в таблице 18, рисунок 20.

Таблица 18 – Структура персонала по стажу работы

Стаж работников	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
до 1 года	12	10	13	-2	3	-16,67	-
1 год - до 5 лет	35	37	53	2	16	-	43,24
5 лет - до 10 лет	26	42	41	16	-1	61,54	-
10 лет - до 15 лет	2	4	6	2	2	100,00	-
15 лет - до 20 лет	1	2	1	1	-1	-	-
свыше 20 лет	1	0	0	-1	0	-	-
Итого	77	95	114	18	19	23,38	20,00
Средний стаж персонала	4,82	5,43	4,96	0,61	-0,47	12,73	-8,67
Удельные веса, %							
до 1 года	15,58	10,53	11,40	-5,06	0,88	-32,46	8,33
1 год - до 5 лет	45,45	38,95	46,49	-6,51	7,54	-14,32	19,37

Продолжение таблицы 18

Стаж работников	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
5 лет - до 10 лет	33,77	44,21	35,96	10,44	-8,25	30,93	-18,65
10 лет - до 15 лет	2,60	4,21	5,26	1,61	1,05	62,11	25,00
15 лет - до 20 лет	1,30	2,11	0,88	0,81	-1,23	62,11	-58,33
свыше 20 лет	1,30	0,00	0,00	-1,30	0,00	-	-
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде:

- доля работников со стажем до 1 года была велика, и составляла от 15,58 % в 2019 году до 11,40 % в 2021 году;
- большая часть работников предприятия имеет стаж работы от 1 до 5 лет – по 45,45 и 46,49 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов;
- также велика доля работников, имеющих общий стаж 5 до 10 лет – по 33,77 и 35,96 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов;
- наименьшее число работников имеет стаж работы от 15 лет и выше.

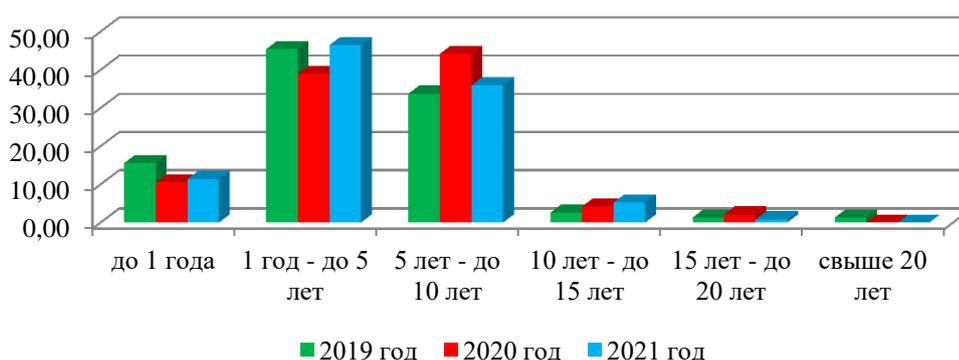


Рисунок 20 – Структура персонала ООО «TRAINING PROJECT» по общему стажу за 2019-2021 гг., %

Рассчитанный по формуле средней арифметической взвешенной средний стаж работы персонала в течение рассматриваемого периода имел

нестабильную динамику, что связано, прежде всего, со значительным уровнем текучести кадров – рисунок 21.

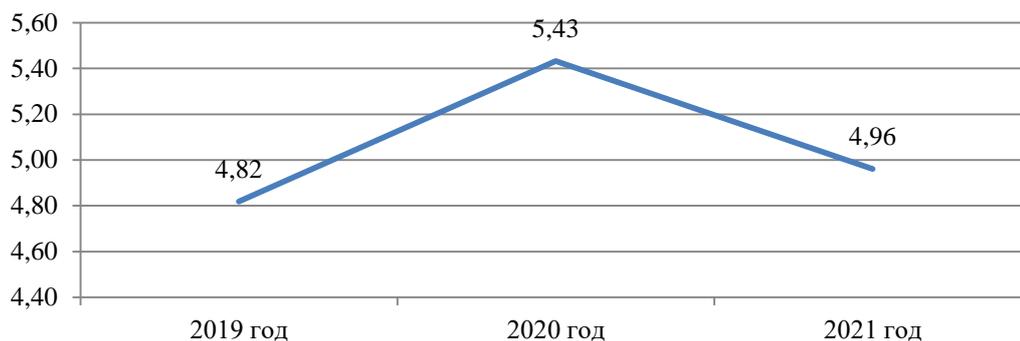


Рисунок 21 – Динамика среднего стажа работы персонала ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., лет

Структуру персонала по стажу работы на предприятии проанализируем в таблице 19, рисунок 22.

Таблица 19 – Структура персонала по стажу работы на предприятии

Стаж работников	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
до 1 года	12	10	13	-2	3	-16,67	-
1 год - до 3 лет	42	59	67	17	8	40,48	13,56
3 года - до 5 лет	20	24	32	4	8	20,00	-
5 лет - до 10 лет	3	2	2	-1	-	-33,33	-
Итого	77	95	114	18	19	23,38	20,00
Средний стаж работы на предприятии	2,50	2,46	2,49	-0,04	0,02	-1,47	0,96
Удельные веса, %							
до 1 года	15,58	10,53	11,40	-5,06	0,88	-32,46	8,33
1 год - до 3 лет	54,55	62,11	58,77	7,56	-3,33	13,86	-5,37
3 года - до 5 лет	25,97	25,26	28,07	-0,71	2,81	-2,74	11,11
5 лет - до 10 лет	3,90	2,11	1,75	-1,79	-0,35	-45,96	-16,67
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из расчетов видно, что большая часть работников трудится на предприятии от 1 до 3 лет – по 54,55 и 58,77 %, соответственно, на конец

2019 и 2021 годов, а также от 3 до 5 лет – по 25,97 и 28,07 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов.

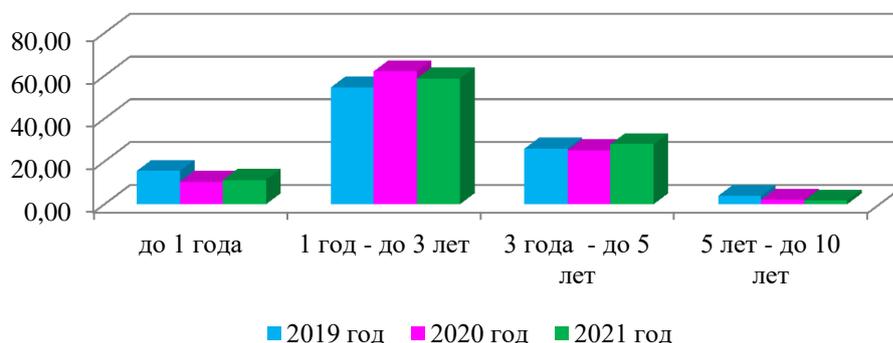


Рисунок 22 – Структура персонала ООО «TRAINING PROJECT» по стажу работы на предприятии за 2019-2021 гг., %

При этом велика доля персонала, стаж работы которых на предприятии составляет менее 1 года – по 15,58 и 11,40 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов. Доля работников, стаж работы которых на предприятии составляет от 5 до 10 лет, минимален – по 3,90 и 1,75 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов.

Средний стаж работы персонала, за счет высокого уровня текучести, колеблется в течение периода от 2,46 до 2,50 лет – рисунок 23.

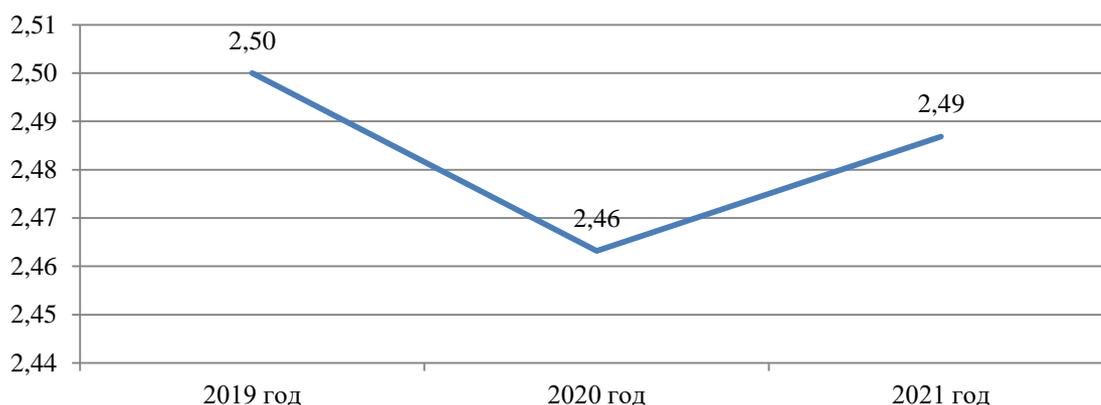


Рисунок 23 – Динамика среднего стажа работы персонала в ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., лет

Структуру персонала по образованию проанализируем в таблице 20, рисунок 24.

Таблица 20 – Структура персонала по образованию

Образование работников	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
начальное	9	7	4	-2	-3	-22,22	-42,86
среднее специальное	41	49	62	8	13	19,51	26,53
высшее	27	39	48	12	9	44,44	23,08
Итого	77	95	114	18	19	23,38	20,00
Удельные веса, %							
начальное	11,69	7,37	3,51	-4,32	-3,86	-36,96	-52,38
среднее специальное	53,25	51,58	54,39	-1,67	2,81	-3,13	5,44
высшее	35,06	41,05	42,11	5,99	1,05	17,08	2,56
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из расчетов видно, что большая часть персонала предприятия в периоде имела среднее специальное образования – по 53,25 и 54,39 % от общего уровня работников, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов. Кроме того, велика доля работников с высшим образованием – по 35,06 и 42,11 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов.

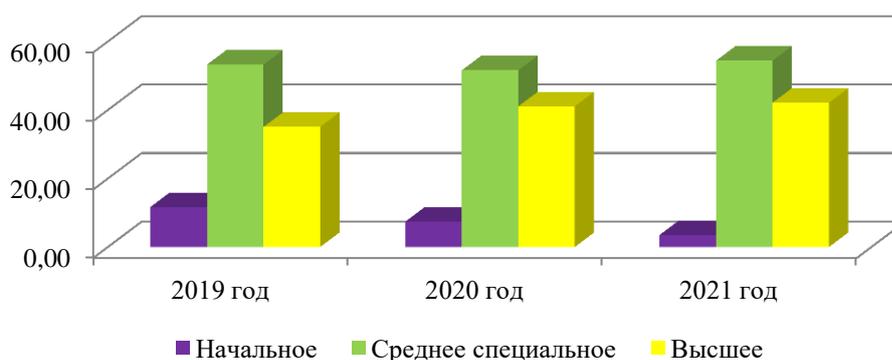


Рисунок 24 – Структура персонала ООО «TRAINING PROJECT» по уровню образования за 2019-2021 гг., %

Как положительную тенденцию можно отметить рост числа работников со средним или высшим образованием и снижение доли работников с начальным образованием.

Движение персонала проанализируем в таблице 21, рисунок 25.

Таблица 21 – Анализ движения персонала

Показатели	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс.		темпы прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Абсолютные показатели, чел.							
Численность на начало	70	77	95	7	18	10,00	23,38
Численность на конец	77	95	114	18	19	23,38	20,00
Среднегодовая численность	74	86	105	13	19	17,01	21,51
Поступило	41	49	43	8	-6	19,51	-12,2
Выбыло	34	31	24	-3	-7	-8,82	-22,6
в том числе по собственному желанию	25	27	18	2	-9	8,00	-33,3
Относительные показатели, коэфф.							
Индекс численности персонала	1,10	1,23	1,20	0,13	-0,03	12,16	-2,74
Коэффициент поступления	0,56	0,57	0,41	0,01	-0,16	2,14	- 27,78
Коэффициент выбытия	0,46	0,36	0,23	-0,10	-0,13	-22,08	- 36,29
Коэффициент текучести кадров	0,34	0,31	0,17	-0,03	-0,14	-7,70	- 45,14

Из расчетов можно видеть, что индекс численности персонала в рассматриваемом периоде постоянно увеличивался, и составлял от 1,10 (в 2019 году) до 1,23 (в 2020 году). В течение всего периода происходило значительное поступление и выбытие работников. Так, значения коэффициента поступления составили 0,56 и 0,41, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов.

Значения коэффициентов выбытия – по 0,46 и 0,23 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов. Высокие уровни коэффициента поступления можно объяснить расширением деятельности предприятия, коэффициента выбытия – увольнением работников, которые принимались на срочные трудовые договора, а также высоким уровнем текучести кадров. Так, в течение 2019-2021 годов значение коэффициента текучести кадров колебалось от 0,17 (конец 2021 года) до 0,34 (конец 2019 года.).

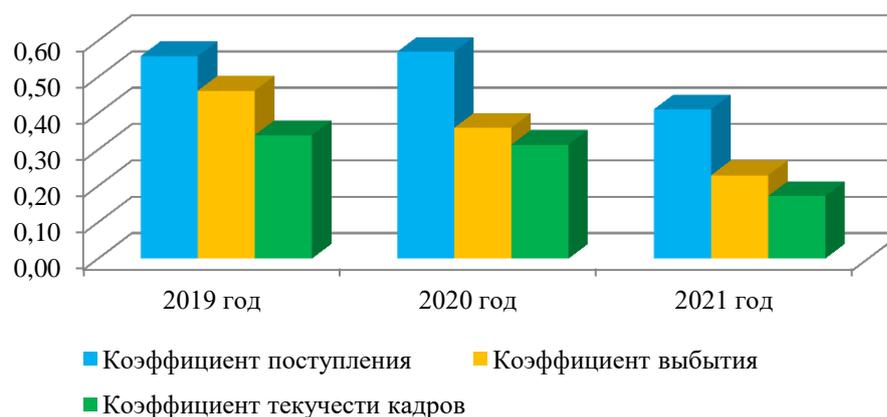


Рисунок 25 – Показатели движения персонала ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., коэфф.

Достаточность персонала проанализируем в таблице 22, рисунки 26-27.

Таблица 22 – Анализ достаточности персонала

Показатели	Период, чел.			Отклонений сравнении с прошлым периодом			
				абс.		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Плановые показатели, чел.							
Администрация	3	4	6	1	2	33,33	50,00
Основные работники	66	82	121	16	39	24,24	47,56
Вспомогательный персонал	12	15	19	3	4	25,00	26,67
Младший обслуживающий персонал	5	6	7	1	1	20,00	16,67
Итого	86	107	153	21	46	24,42	42,99
Фактические данные, чел.							
Администрация	2	4	6	2	2	100,00	50,00
Основные работники	62	75	87	13	12	20,97	16,00
Вспомогательный персонал	10	13	17	3	4	30,00	30,77
Младший обслуживающий персонал	3	3	4	0	1	0,00	33,33
Итого	77	95	114	18	19	23,38	20,00

Продолжение таблицы 22

Показатели	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс.		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Соотношение фактического наличия и плановой потребности в персонале, %							
Администрация	66,67	100,00	100,00	33,33	0,00	50,00	-
Основные работники	93,94	91,46	71,90	-2,48	-19,56	-2,64	- 21,39
Вспомогательный персонал	83,33	86,67	89,47	3,33	2,81	4,00	3,24
Младший обслуживающий персонал	60,00	50,00	57,14	-10,00	7,14	-16,67	14,29
Итого	89,53	88,79	74,51	-0,75	-14,28	-0,84	-16,1

Из представленных в таблице 22 данных видно, что в рассматриваемом периоде плановая потребность в персонале была намного выше фактического наличие работников – рисунок 26. Так, в 2019 году по нормативам требовалось 86 человек, а фактически работало только 77 человек, в 2020 году данное соотношение было 107 к 95, а в 2021 году – 153 к 114. Таким образом, можно видеть, что разрыв между нормативными данными и фактическим наличием не является просто ошибкой в планировании, а является частью кадровой политики руководства предприятия, при которой следует обходиться меньшей численностью, и при которой работники фактически перерабатывают.

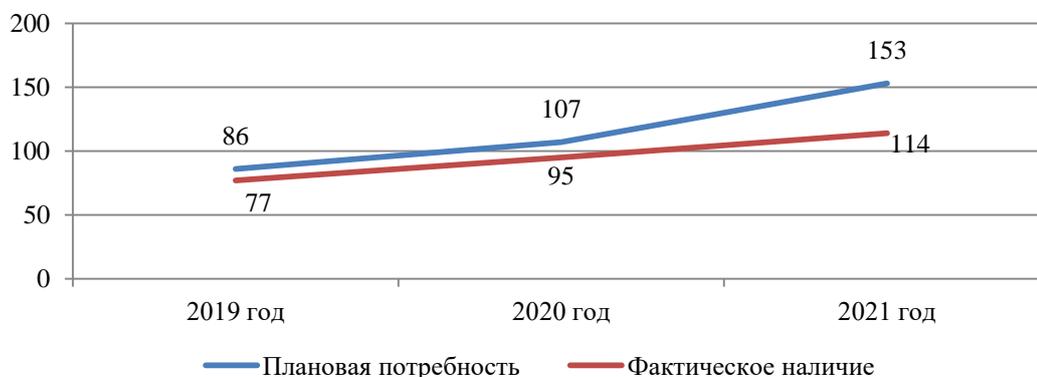


Рисунок 26 – Плановая потребность и фактическое наличие персонала ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., чел.

Анализ разрыва между плановой потребностью и фактическим наличием в разрезе категорий работников показал, что:

- недостаток работников есть по каждой категории персонала;
- наибольший недостаток работников – по категориям «Вспомогательный персонал» и «Младший обслуживающий персонал» – рисунок 27.

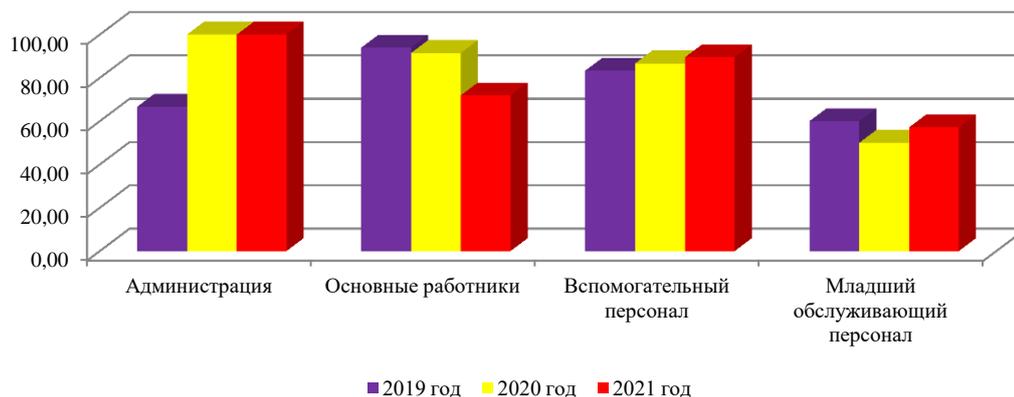


Рисунок 26 – Соотношение фактического наличия и плановой потребности в персонале ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., %

Показатели эффективности использования персонала проанализируем в таблице 23, рисунок 27.

Таблица 23 – Показатели эффективности использования персонала

Показатели	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс.		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
<b>Абсолютные показатели</b>							
Численность персонала, чел.	77	95	114	18	19	23,38	20,00
в том числе основные работники, чел.	62	75	87	13	12	20,97	16,00
Выручка, млн. сум.	2260502	2570575	2890456	310073	319881	13,72	12,44
Чистая прибыль, млн. сум.	502 673	605 061	652 312	102388	47 251	20,37	7,81

Продолжение таблицы 23

Показатели	Период, чел.			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс.		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Стоимость основных средств, млн. сум	223 442	236 865	229 784	13 423	-7 081	6,01	-2,99
Относительные показатели, млн. сум/чел. в год							
Производительность труда общая	29357,2	27058,7	25354,9	-2 298	-1 704	-7,83	-6,30
в том числе основные работники	36459,7	34274,3	33223,6	-2 185	-1 051	-5,99	-3,07
Прибыль на одного работника	6528,22	6369,06	5722,04	-159	-647	-2,44	-10,16
в том числе основные работники	8107,63	8067,48	7497,84	-40	-570	-0,50	-7,06
Фондовооруженность	2901,84	2493,32	2015,65	-409	-478	-14,08	-19,16

Из расчетов видно, что, несмотря на рост выручки и чистой прибыли, показатели производительности труда и рентабельности использования персонала в течение всего периода снижались.

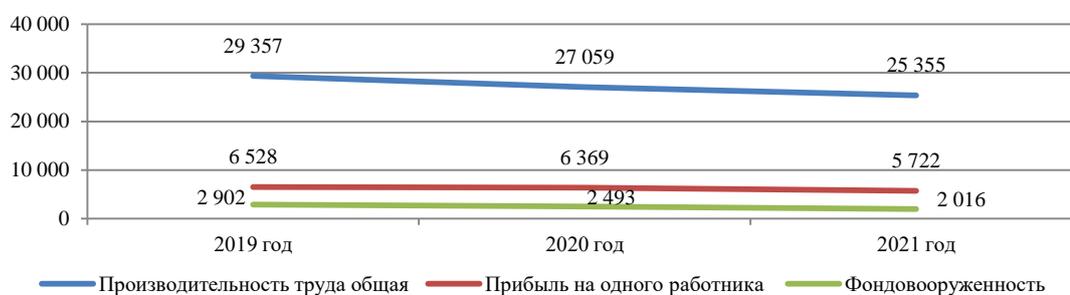


Рисунок 26 – Показатели эффективности использования персонала ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., млн. сум/чел. в год

Наибольшее снижение произошло по итогам 2021 года, что связано, в том числе, с ростом численности персонала, а также замедлением темпов прироста выручки и чистой прибыли. Фондовооруженность персонала также в рассматриваемом периоде имела тенденцию к снижению.

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) за период 2019-2021 годов численность персонала возросла с 77 до 114 человек. При этом фактическое наличие персонала во все года рассматриваемого периода была ниже плановой потребности;

2) большую часть персонала составляют основные и вспомогательные работники, со средним возрастом около 39 лет, со средним и высшим образованием, с общим трудовым стажем около 5 лет и средним стажем работы на предприятии – около 2,5 лет;

3) предприятие имеет высокие показатели по приему и выбытию работников, значение коэффициента текучести кадров в периоде колебался от 17 до 34 %;

4) к концу периода заметно снижение уровня производительности труда, рентабельности использования персонала и фондовооруженности как в целом по всем работникам, так и по основным работникам предприятия.

Выводы по второй главе работы:

1. ООО «TRAINING PROJECT» действует в сфере строительства, проведения ремонтных и ландшафтных работ, относится к категории средних предприятий, применяет упрощенную систему налогообложения. Организация управления – по функциональному признаку.

2. За 2019-2021 года предприятие увеличило собственную выручку и стоимость имущества. При этом возросли затраты. В структуре затрат преобладают материальные и прочие затраты. Предприятие ликвидно, финансово устойчиво, имеет собственный оборотный капитал, высокие показатели рентабельности. При этом к концу рассматриваемого периода предприятие смогло улучшить значение по большей части показателей, характеризующих эффективность его деятельности;

3. За 2019-2021 года численность персонала возросла с 77 до 114 человек. При этом фактическое наличие персонала во все года рассматриваемого периода была ниже плановой потребности. Большую часть персонала составляют основные и вспомогательные работники, со средним возрастом около 39 лет, со средним и высшим образованием, с общим

трудовым стажем около 5 лет и средним стажем работы на предприятии – около 2,5 лет. По предприятию высокие показатели по приему и выбытию, а также по текучести %).

4. К концу периода заметно снижение уровня производительности труда, рентабельности использования персонала и фондовооруженности, как в целом по всем работникам, так и по основным работникам предприятия.

Обозначенные негативные тенденции связаны с проблемами в системе планирования и управления персоналом, что, соответственно, приводит к снижению выручки, прибыли, производительности труда.

### 3 Оценка влияния действующей системы оплаты труда на производительность труда и направления по росту эффективности затрат на труд и увеличение производительности труда

#### 3.1 Оценка динамики и структуры затрат на оплату труда

Предприятие применяет повременно-премиальную систему оплаты труда. Динамику и структуру фонда оплаты труда проанализируем в таблице 24.

Таблица 24 – Структура фонда оплаты труда персонала

Категории персонала	Период, млн. сум			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., млн. сум		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Администрация	270	600	929	330	329	122,12	54,74
Основные работники	3 764	5 323	7 222	1 559	1 900	41,41	35,69
Вспомогательный персонал	576	767	1 014	191	248	33,12	32,31
Младший обслуживающий персонал	93	116	189	22	73	24,02	62,80
Итого	4 703	6 805	9 354	2 102	2 549	44,69	37,45

Из расчетов видно, что за период с 2019 по 2021 года объем средств, направляемых предприятием на оплату труда персонала, возрос с 4 703 до 9 354 млн. сум. Наибольший прирост произошел в 2021 году, когда в сравнении с 2020 годом размер ФОТ предприятия увеличился на 2 549 млн. сум (37,45 %).

Наибольший прирост ФОТ произошел по категории «Основные работники» – с 3 764 до 7 222 млн. сум, а также по категориям «Администрация» – с 270 до 929 млн. сум и «Вспомогательный персонал» – с 576 до 1 014 млн. сум.

Динамику средней заработной платы в разрезе каждой категории персонала рассмотрим в таблице 25, рисунок 28, из которых видно, что

средняя месячная заработная плата в целом по предприятию находится на высоком для РУ уровне, и увеличилась с 2019 по 2021 года, соответственно, с 5,090 до 6,838 млн. сум на одного работника.

Таблица 25 – Динамика средней заработной платы по категориям персонала

Категории персонала	Период, млн. сум			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Администрация	11,259	12,504	12,899	1,245	0,395	11,06	3,16
Основные работники	5,059	5,914	6,918	0,855	1,004	16,90	16,98
Вспомогательный персонал	4,799	4,914	4,972	0,115	0,058	2,40	1,18
Младший обслуживающий персонал	2,594	3,217	3,928	0,623	0,711	24,02	22,10
Средняя месячная заработная плата по предприятию	5,090	5,969	6,838	0,879	0,868	17,27	14,54

Наибольший уровень оплаты труда в рассматриваемом периоде отмечен по категории «Администрация» - 11,259 и 12,899 млн. сум, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов. Основные работники получали в среднем по 5,059 млн. сум в месяц в 2019 году и 6,918 млн сум в месяц в 2021 году.

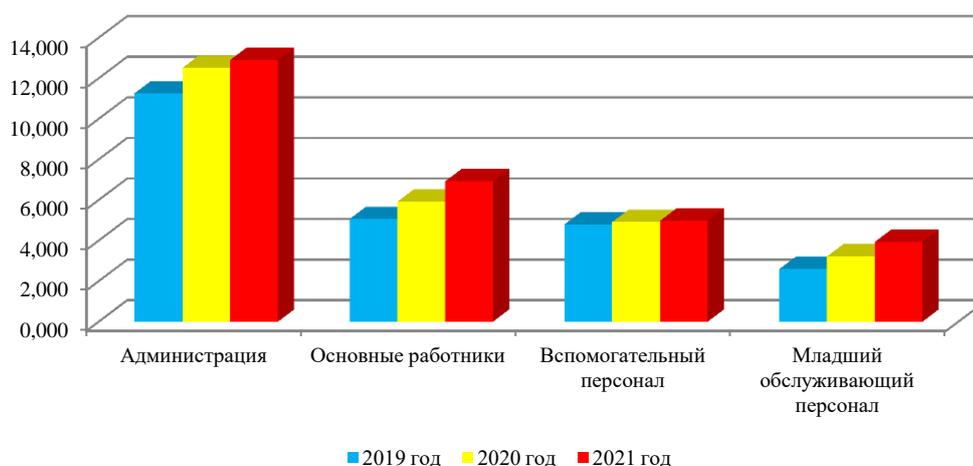


Рисунок 28 – Динамика средней месячной заработной платы по категориям персонала ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., млн. сум/чел.

Наибольший темп прироста средней заработной платы отмечен по категории «Младший обслуживающий персонал» – по 24,02 и 22,10 %, соответственно в 2020 и 2021 годах.

Структуру ФОТ предприятия по элементам проанализируем в таблице 26, рисунок 29.

Таблица 26 – Структура фонда оплаты труда по элементам

Показатели	Период, млн. сум			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Абсолютные показатели, млн. сум.							
Оклад	2 815	4 079	5 553	1 264	1 473	44,88	36,12
Стимулирующие выплаты	1 138	1 665	2 344	526	680	46,24	40,82
Компенсационные выплаты	505	736	1 028	232	292	45,90	39,61
Доплата до МРОТ	245	325	429	80	104	32,75	31,99
Итого	4 703	6 805	9 354	2 102	2 549	44,69	37,45
Удельный вес, %							
Оклад	59,86	59,94	59,36	0,08	-0,58	0,13	-0,97
Стимулирующие выплаты	24,20	24,46	25,06	0,26	0,60	1,07	2,45
Компенсационные выплаты	10,73	10,82	10,99	0,09	0,17	0,84	1,57
Доплата до МРОТ	5,21	4,78	4,59	-0,43	-0,19	-8,25	-3,97
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из расчетов видно, что в структуре заработной платы преобладает оклад (базовая выплата), доля которой в период с 2019 по 2021 года колебалась от 59,86 до 59,36 %. Кроме того, значительна доля стимулирующих выплат (переменной части оплаты труда), доля которых в период с 2019 по 2021 года колебалась от 24,20 до 25,06 %.

Доля компенсационных выплат (еще одной составляющей базовой части оплаты труда) невелика, и за период 2019-2021 годов сократилась с 10,73 до 10,99 %. Высокий уровень оплаты труда в целом по предприятию

привел к сокращению в структуре заработной платы такого элемента, как доплата до МРОТ – с 5,21 до 4,59 %.

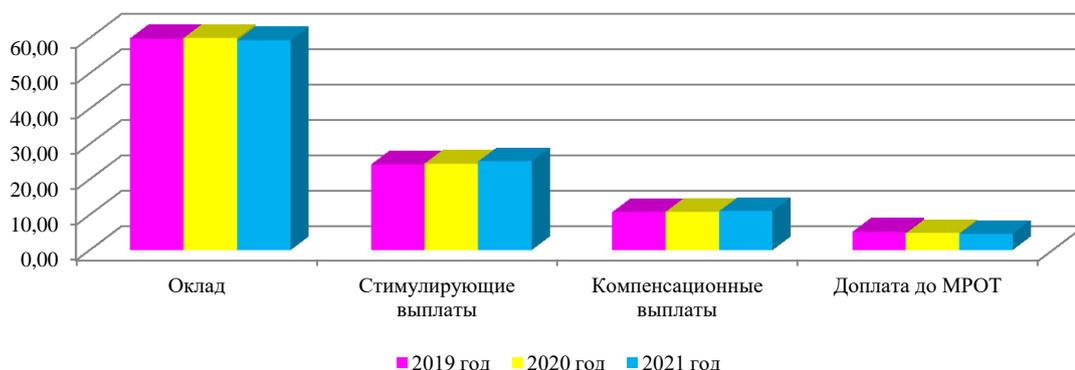


Рисунок 29 – Структура ФОТ ООО «TRAINING PROJECT» по элементам за 2019-2021 гг., %

Далее проанализируем структуру премиальных выплат – таблица 27, рисунок 30.

Таблица 27 – Структура премирования персонала по категориям

Категории персонала	Период, млн. сум			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
				абс., %		темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Абсолютные показатели, млн. сум.							
Администрация	123	183	263	61	80	49,50	43,64
Основные работники	895	1 297	1 819	402	522	44,90	40,25
Вспомогательный персонал	86	134	194	48	60	55,10	45,02
Младший обслуживающий персонал	34	50	67	16	17	47,22	34,27
Итого	1 138	1 665	2 344	526	680	46,24	40,82
Удельный вес, %							
Администрация	10,78	11,02	11,24	0,24	0,22	2,23	2,00
Основные работники	78,64	77,92	77,60	-0,72	-0,32	-0,92	-0,41
Вспомогательный персонал	7,59	8,05	8,29	0,46	0,24	6,06	2,98
Младший обслуживающий персонал	2,99	3,01	2,87	0,02	-0,14	0,67	-4,65
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из расчетов видно, что большая часть премиального фонда предприятия в рассматриваемом периоде была распределена между основными работниками (доля 78,64 и 77,60 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов).

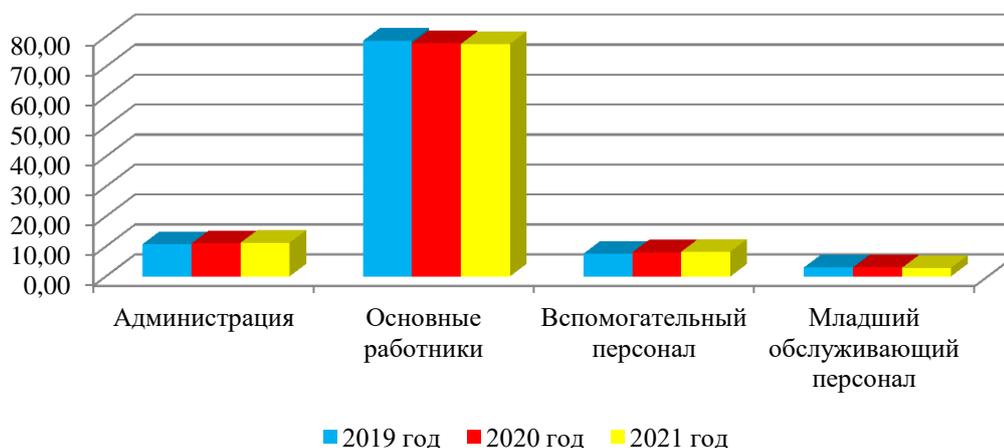


Рисунок 30 – Структура премиального фонда ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., %

Второй по удельному весу категорией является «Администрация» – по 10,78 и 11,24 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов. Наименьшая доля премирования – по младшему и обслуживающему персоналу – по 2,99 и 2,87 %, соответственно, на конец 2019 и 2021 годов.

В структуре премирования наибольшие приросты отмечены по категориям «Администрация» и «Вспомогательные работники». По категории «Основные работники» весь рассматриваемый период происходило сокращение доли в общей сумме премирования.

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) в рассматриваемом периоде ФОТ предприятия значительно возрос, что связано как с ростом численности персонала, так и с увеличением среднего месячного размера оплаты труда по всем категориям персонала;

2) в структуре ФОТ наибольшую долю занимает категория «Основные работники». При этом можно видеть рост доли данной категории персонала в общей сумме ФОТ;

3) в разрезе элементов большую часть ФОТ (около 60 %) составляет оклад. Доля стимулирующих выплат колеблется на уровне 25 % от всего ФОТ, доля компенсационных выплат – на уровне 11 %;

4) в структуре премирования наибольшую долю занимает категория «Основные работники» (около 78 %). На долю администрации приходится около 11 % от общей суммы премирования. Минимальная доля (около 3 % от общей суммы премирования приходится на младший и обслуживающий персонал.

Поскольку рассматриваемое предприятие практически не использует нематериальные методы стимулирования персонала, основной мотивирующий фактор для роста производительности труда – это оплата труда.

### 3.2 Оценка динамики и факторов влияния на производительность труда

Показатели и факторы производительности труда проанализируем в таблице 28, рисунок 31.

Таблица 28 – Показатели и факторы производительности труда

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Выручка, млн. сум	2260502	2570575	2890456	310 073	319 881	13,72	12,44
Численность персонала на конец года, чел.	77	95	114	18	19	23,38	20,00
ФОТ, млн. сум	4 703	6 805	9 354	2 102	2 549	44,69	37,45
Среднемесячная производительность труда, млн. сум / чел	2 446	2 255	2 113	-192	-142	-7,83	-6,30

Продолжение таблицы 28

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Среднемесячная заработная плата, млн. сум / чел	5,090	5,969	6,838	0,879	0,868	17,27	14,54
Темп роста производительности труда, %	101,89	92,17	93,70	-9,72	1,53	-9,54	1,66
Темп роста средней заработной платы, %	109,85	117,27	114,54	7,42	-2,73	6,76	-2,33
Коэффициент соотношения прироста производительности труда и заработной платы	0,93	0,79	0,82	-0,14	0,03	-15,26	4,08

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде выручка предприятия постоянно возрастала – на 13,72 и 12,44 %, соответственно, в 2020 и 2021 годах. Численность персонала также возрастала – на 23,38 и 20,00 %, соответственно, в 2020 и 2021 годах. ФОТ предприятия увеличивался более быстрыми темпами – на 44,69 и 37,45 %, соответственно, в 2020 и 2021 годах.

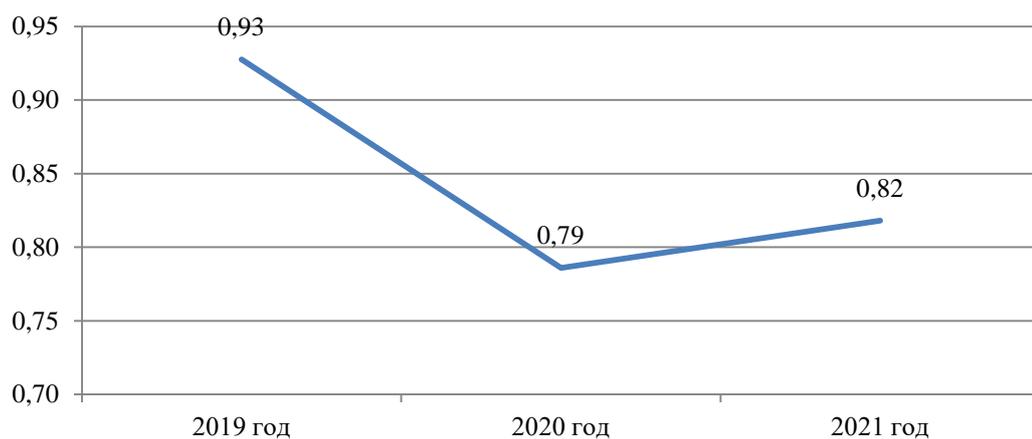


Рисунок 31 – Коэффициент соотношения прироста производительности труда и заработной платы ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг.

В результате среднемесячная производительность труда в целом по предприятию сократилась в 2020 году (в сравнении с 2019 годом) на 7,83 % и в 2021 году (в сравнении с 2020 годом) дополнительно на 6,30 %. В то же время среднемесячная заработная плата в целом по предприятию, наоборот, возрастала на 17,27 и 14,54 %, соответственно, в 2020 и 2021 годах.

Как результат, коэффициент соотношения темпа прироста среднемесячной производительности труда и среднемесячного уровня заработной платы в течение 2019-2021 годы был ниже 1,0, и можно говорить о применении компенсационной модели.

На производительность труда, помимо заработной платы, оказывают влияние также такие факторы, как качество труда и уровень профессиональных компетенций. Качество труда проанализируем в таблице 30.

Таблица 30 – Характеристика качества труда

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Количество претензий по качеству выполненных работ	15	11	8	-4	-3	-26,67	-27,3
Суммы штрафных санкций по качеству выполненных работ, млн. сум	41 945	38 692	42 954	-3 253	4 262	-7,76	11,02
в % к выручке	1,86	1,51	1,49	-0,35	-0,02	-18,88	-1,27
Количество претензий по соблюдению сроков выполненных работ	8	14	19	6	5	75,00	35,71
Суммы штрафных санкций по срокам выполненных работ, млн. сум	39 456	48 652	42 667	9 196	-5 985	23,31	-12,3
в % к выручке	1,75	1,89	1,48	0,15	-0,42	8,43	-22,0

Продолжение таблицы 30

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Количество случаев производственного травматизма	12	10	7	-2	-3	-16,67	-30,00
Суммы выплат работникам в результате получения производственных травм, млн. сум	256	418	599	162	181	63,28	43,30
в % к выручке	0,01	0,02	0,02	0,00	0,00	43,59	27,44
Итого уровень потерь, %	3,61	3,41	2,98	-0,20	-0,43	-5,49	-12,63

Из расчетов видно, что в период с 2019 по 2021 года произошло снижение количества претензий по соблюдению качества и сроков выполненных работ сократилось. При этом сократились суммы претензий. Также сократилось количество производственного травматизма, а также сумм компенсационных выплат пострадавшим.

Уровень профессиональных компетенций проанализируем в таблице 31.

Таблица 31 – Характеристика профессиональных компетенций

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Количество обученных сотрудников, чел	15	17	16	2	-1	13,33	-5,88
Затраты на обучение, млн. сум	89	103	102	14	-1	15,39	-1,31
Производительность труда, млн. сум / чел.	29 357	27 059	25 355	-2 298	-1 704	-7,83	-6,30

В целом, за период с 2019 по 2021 годы было обучено 48 человек. Наибольшее число обученных зафиксировано в 2020 году – 17 человек. В

2020-2021 годах на рост профессиональных компетенций был потрачен примерно одинаковый объем средств – 102-103 млн. сум.

Процент выполнения выработки проанализируем в таблице 32.

Таблица 32 – Процент выполнения выработки

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Плановая выработка, чел. / ч	156 464	193 040	231 648	36 576	38 608	23,38	20,00
Фактическая выработка, чел. / ч	159 895	192 189	233 942	32 294	41 753	20,20	21,72
Абсолютное отклонение факта от плана, чел. / ч	3 431	-851	2 294	-4 282	3 145	-124,80	-369,6
Относительное отклонение факта от плана, чел. / ч	102,19	99,56	100,99	-2,63	1,43	-2,58	1,44

Из расчетов видно, что только в 2020 году уровень плановой выработки оказался выше фактического – рисунок 32, что связано, в том числе, с негативным воздействием пандемии по ковид.

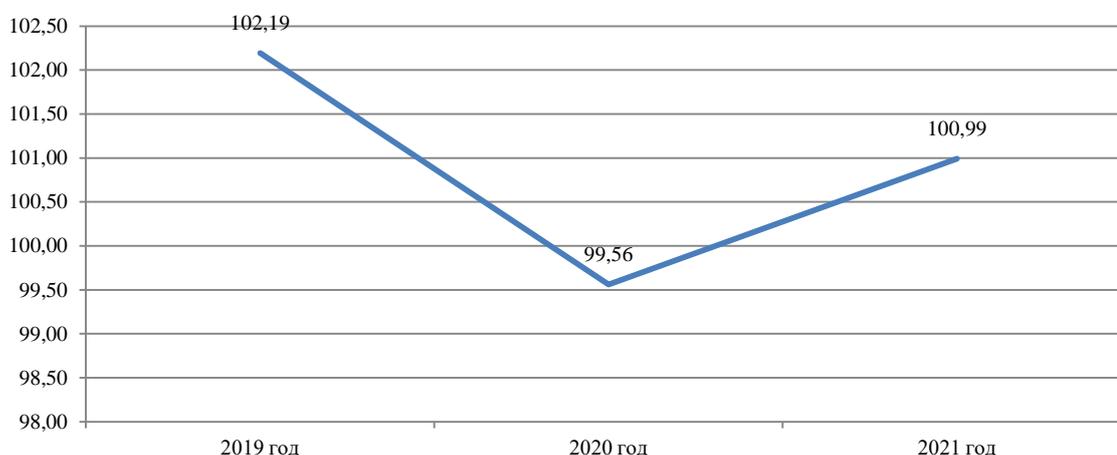


Рисунок 32 – Процент выполнения выработки по ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., %

Наибольший процент выполнения плановых данных по выработке – в 2019 году. В 2021 году плановый уровень выработки был превышен на 0,99 %.

Производительность труда по внутреннему доходу предприятия проанализируем в таблице 33.

Таблица 33 – Производительность по внутреннему доходу

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Выручка, млн. сум	2260502	2570575	2890456	310 073	319 881	13,72	12,44
Материальные затраты и амортизация, млн. сум	1073205	1165031	1213875	91 826	48 844	8,56	4,19
Численность персонала, чел.	77	95	114	18	19	23,38	20,00
Вновь созданная стоимость, млн. сум	1187297	1405544	1676581	218 247	271 037	18,38	19,28
Выработка по чистой продукции (годовая), млн.сум/чел.	15 419	14 795	14 707	-624	-88	-4,05	-0,60
в том числе основного персонала, млн. сум/чел.	19 150	18 741	19 271	-409	530	-2,14	2,83

Из расчетов видно, что в целом по предприятию уровень производительности труда сократился с 15 419 млн. сум на человека в 2019 году до 14 407 млн. сум на человека в 2021 году.

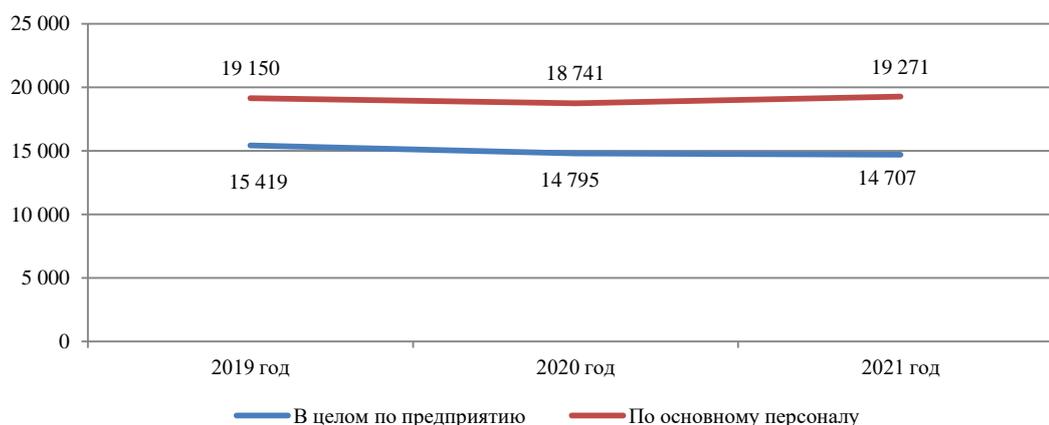


Рисунок 33 – Динамика производительности труда по внутреннему доходу ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг., млн. сум/чел.

В то же время, по основному персоналу производительность труда, наоборот возросла с 19 150 до 19 271 млн. сум на человека, соответственно, в 2019 и 2021 годах.

Факторный анализ выработки одного работника проведем в таблице 34.

Таблица 34 – Факторный анализ производительности труда

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Среднегодовая численность персонала	77	95	114	18	19	23,38	20,00
в том числе основных работников	62	75	87	13	12	20,97	16,00
Удельный вес рабочих в общей численности работников (Уд)	80,52	78,95	76,32	-2	-3	-1,95	-3,33
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	254	255	254	1	-1	0,39	-0,39
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	8,00	7,97	7,96	-0,03	-0,01	-0,38	-0,13
Отработано часов всеми рабочими, ч	2032,00	2032,35	2021,84	0,35	-10,51	0,02	-0,52
Производство продукции в плановых ценах, руб.	2260502	2570575	2890456	310 073	319881	13,72	12,44
Среднегодовая выработка одного работника, руб.	29357,17	27058,7	25354,9	-2298,48	-1703,8	-7,83	-6,30
Выработки рабочего:							
среднегодовая, (ГВ)	36459,71	34274,3	33223,6	-2185,38	-1050,7	-5,99	-3,07
среднедневная, (ДВ)	143,54	134,41	130,80	-9,13	-3,61	-6,36	-2,68
среднечасовая, (ЧВ)	17,94	16,86	16,43	-1,08	-0,43	-6,01	-2,56

Продолжение таблицы 34

Показатели	Период			Отклонение в сравнении с прошлым периодом			
	2019	2020	2021	абс.		темп прироста, %	
				2019	2020	2019	2020
Оценка влияния факторов на среднегодовую выработку рабочего							
количество дней	---	134	-131	---	---	---	---
отработано часов	---	-129	-42	---	---	---	---
среднечасовая выработка	---	-2 192	-873	---	---	---	---
Итого	---	-2 185	-1 051,0	---	---	---	---

Из расчетов видно, что на уровень среднегодовой выработки на одного основного работника в 2020-2021 годах наибольшее влияние оказывал уровень среднечасовой выработки.

Факторный анализ влияния численности персонала и производительности труда на выручку проведем в таблице 35.

Таблица 35 – Влияние производительности труда и численности персонала на выручку

Показатели	Период, %	
	2019/2020	2020/2021
Прирост численности	23,38	20,00
Прирост выручки	13,72	12,44
Прирост выручки за счет численности	170,42	160,72
Прирост выручки за счет производительности труда	270,42	-60,72

Из расчетов видно, что в 2020 году в сравнении с 2019 годом прирост выручки составил 13,72 %, а прирост численности 23,38 %. На уровень выручки факторы численности и производительности труда оказывали положительное влияние. В 2021 году в сравнении с 2020 годом выручка возросла на 12,44 %, а численность персонала – на 20,00 %. При этом прирост численности персонала оказал на выручку положительное влияние, а снижение производительности труда отрицательно отразилось на темпах прироста выручки.

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) в рассматриваемом периоде только по итогам 2019 года предприятие имело положительный прирост производительности труда. По итогам 2020-2021 годов темп прироста производительности труда был ниже 1,0;

2) при анализе соотношения темпов прироста средней заработной платы и производительности труда в течение всего периода можно видеть, что данное соотношение ниже 1,0, что может говорить о применении предприятием компенсационной модели;

3) положительно влияли на рост производительности труда такие факторы, как снижение уровня производственного травматизма, а также рост уровня профессиональных компетенций персонала. Отрицательно влияли на производительность труда такие факторы как, высокие уровни текучести и недоукомплектованность персонала.

### **3.3 Выявление проблем и предложение комплекса мероприятий по их устранению**

В целом, на основании данных проведенного анализа можно выделить как положительно, так и отрицательно влияющие на производительность труда факторы – таблица 36. Из представленных данных можно видеть, что факторов, которые негативно влияют на производительность труда в рассматриваемом периоде больше, чем положительных факторов.

Так, к положительно влияющим факторам можно отнести:

1) проводимое предприятием обучение собственного персонала. При этом ежегодно численность обучаемых работников относительно роста численности персонала предприятия сокращается. Так, в 2019 году при общей численности персонала в 77 человек, свои профессиональные компетенции смогли повысить 15 человек, а в 2021 году при численности персонала в 114 человек – только 17;

Таблица 36 – Факторы влияния на производительность труда

Положительно влияют	Отрицательно влияют
<p>Обучение предприятием своих работников</p> <p>Работа по снижению уровня производственного травматизма</p> <p>Предприятие на постоянной основе премирует своих работников</p> <p>Зарботная плата на предприятии постоянно растет как в целом, так и по всем категориям персонала</p> <p>Высокий уровень автоматизации труда и фондовооруженности персонала</p> <p>Большая часть персонала имеет среднее специальное или высшее образование</p>	<p>Премирование производится всем работникам, без учета индивидуального вклада конкретных работников</p> <p>Весь персонал рассчитывается по повременной системе оплаты труда</p> <p>Штат предприятия постоянно недоукомплектован в полном объеме</p> <p>Применяются только материальные методы стимулирования персонала</p> <p>Слабое планирование и нормирование труда персонала</p> <p>Большая часть персонала имеет стаж работы от 1 до 5 лет</p> <p>Система наставничества на предприятии не применяется</p> <p>Не всегда применяются новации в сфере управления и организации производственной деятельности</p> <p>Высокий уровень текучести кадров</p>

2) проводимая предприятием работа по снижению уровня производственного травматизма. Так, за период с 2019 по 2021 года количество случаев производственного травматизма сократилось с 12 до 7, а размер компенсационных выплат снизился, наоборот, возрос с 256 до 599 млн. сум;

3) проводимая предприятием политика контроля качества выполненных работ. Так, за период с 2019 по 2021 года количество претензий по качеству выполненных работ сократилось с 15 до 8, а количество претензий по срокам выполненных работ, наоборот, возросло с 8 до 19.

К наиболее негативным для производительности труда факторам по рассматриваемому предприятию можно отнести:

1) значительный уровень текучести кадров. Даже несмотря на то, что к концу 2021 года данный показатель (в сравнении с 2019 годом) удалось снизить с 34 до 17 %, имеющийся на конец рассматриваемого периода

уровень в 17 % является очень высоким, и связан для предприятия с такими негативными последствиями, как:

- рост затрат на поиск, подбор и найм персонала;
- снижение производительности труда нового работника в период его адаптации (который может по срокам достигать 6 месяцев);
- снижение производительности труда и качества выполняемой работы работника, который принял решение уволиться (как минимум за месяц до момента своего увольнения);

2) премирование производится всем работникам, без учета индивидуального вклада конкретных работников, что приводит к ситуации, когда:

- часть работников честно и добросовестно выполняют свои трудовые функции, стремясь, в том числе, к росту производительности труда;

- часть работников не стремится к росту производительности труда, понимая, что свою премию они и так получают, и их недостаточная (с позиции производительности труда и качества выполняемой работы) трудовая деятельность будет «перекрыта» теми работниками, которые выполняют свои трудовые обязанности добросовестно, и с полной отдачей,

то есть, произойдет «усреднение» показателей производительности труда, а также размера выплаченной предприятием своим работникам премии;

3) применение ко всем работникам предприятия только повременно-премиальной системы оплаты труда. Такой подход к начислению заработной платы:

- нерационален для таких категорий персонала, как «Основные работники» и «Вспомогательные работники». Для данных категорий персонала рациональнее применять сдельную или сдельно-премиальную систему заработной платы;

- не настраивает часть работников предприятия, особенно из категорий основного и вспомогательного персонала, к росту производительности труда и качеству выполняемой работы;

- не позволяет материально поощрять работников, которые трудятся добросовестно;

4) отсутствие института наставничества. Внедрение в практику управления персоналом института наставничества позволило бы:

- применять не только методы материального, но и методы морального стимулирования. Для многих работников звание наставника – это признание его профессиональных заслуг (что часто ценится даже дороже материального вознаграждения);

- снизить уровень текучести кадров и, тем самым, сократить потери от высокого уровня текучести персонала;

- сократить период адаптации вновь принятых работников.

Таким образом, с целью роста производительности труда рассматриваемому предприятию можно предложить следующую систему мер, которые могут быть применены как по отдельности, так и в целом (комплексно) – рисунок 34.



Рисунок 34 – Предлагаемая ООО «TRAINING PROJECT» система мероприятий, направленных на рост производительности труда

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) на производительность труда предприятия оказывают как положительное, так и отрицательное влияние множество факторов. При этом, отрицательных факторов больше, чем положительных;

2) к наиболее негативным факторам, оказывающим влияние на производительность труда, следует отнести: высокий уровень текучести кадров, применение только повременно-премиальной системы оплаты труда, отсутствие четких критериев премирования работников, отсутствие института наставничества;

3) в качестве комплекса мероприятий, направленных на рост производительности труда, рассматриваемому предприятию можно предложить:

- перевод сдельно-премиальной системы заработной платы к основному и вспомогательному персоналу;
- разработку критериев премирования персонала на повременно-премиальной системе оплаты труда;
- внедрение института наставничества.

Оценку экономического эффекта от внесенных предложений (путем сопоставления полученной выгоды с возможными затратами на реализацию внесенных предложений) проведем в следующем параграфе работы.

### **3.4 Оценка экономического эффекта по предлагаемому комплексу мероприятий**

Расчет сметы затрат на предлагаемые мероприятия проведем в таблице 37. Все работы, представленные в таблице 37, будут выполнены силами работников предприятия, которым за дополнительный объем работы будут проведены соответствующие доплаты. Так, планированием ФОТ с учетом использования повременно-премиальной и сдельно-премиальной систем оплаты труда будут заниматься работники финансового блока.

Разработкой критериев премирования персонала будут заниматься совместно работники финансового блока и заместители директора.

Таблица 37 – Расчет сметы затрат по внесенным предложениям

Мероприятия	Стоимость, млн. сум
Планирование затрат на перевод основного и вспомогательного персонала на сдельно-премиальную систему оплаты труда	25,50
Разработка критериев премирования персонала на повременной оплате труда	15,00
Внесение изменений в программные продукты	10,50
Доплата наставникам	96,00
Увеличение ФОТ	616
Увеличение взносов во внебюджетные фонды	185
Итого	947

Специалист кадровой службы подготовит дополнительные соглашения к трудовым договорам персонала. Работники финансового блока внесут соответствующие изменения в применяемые на предприятии программные продукты.

Исходя из численности работников основного и вспомогательного персонала, запланировано 8 наставников, которым ежемесячно за наставничество будет осуществляться доплата в размере 1 млн. сум.

В результате, общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия составит 947 млн. сум.

Расчет средней заработной платы на 2022 год по категориям персонала (с учетом численности персонала на конец 2021 года) проведем в таблице 38.

Таблица 38 – Расчет средней заработной платы по категориям персонала

Категория персонала	Численность, чел.	Элементы заработной платы, млн. сум			Итого	Средняя заработная плата 2021, млн. сум/чел. в месяц
		оклад/сдельные расценки	комп. выплаты	стим. выплаты		
Повременно-премиальная система оплаты труда						
Администрация	6	7,739	0,774	5,418	13,931	12,899
Младший и обслуживающий персонал	4	2,332	0,583	1,166	4,080	3,928

Продолжение таблицы 38

Категория персонала	Численность, чел.	Элементы заработной платы, млн. сум			Итого	Средняя заработная плата 2021, млн. сум/чел. в месяц
		оклад/сдельные расценки	комп. выплаты	стим. выплаты		
Сдельно-премиальная система оплаты труда						
Основной персонал	87	4,107	0,821	2,464	7,392	6,918
в том числе наставники	8	4,107	0,821	3,464	8,392	---
Вспомогательный персонал	17	2,951	0,738	1,476	5,165	4,972

С учетом новой системы премирования (при достижении установленных показателей) размер премии составит:

- по административным работникам – 70 % от оклада;
- по младшему персоналу – 50 % от оклада;
- по основным работникам – 60 % от сдельного заработка;
- по вспомогательным работникам – 50 % от сдельного заработка.

В целом, видно, что по всем категориям персонала произойдет прирост среднего месячного заработка.

На основании имеющейся численности и среднего месячного заработка, проведем расчет ФОТ на 2022 год – таблица 39.

Таблица 39 – Плановый ФОТ на 2022 год

Категория персонала	Размер годового ФОТ, млн. сум		Отклонение в сравнении с прошлым периодом	
	2022	2021	абс., млн. сум	темп прироста, %
Администрация	1 003	929	74	8,00
Младший и обслуживающий персонал	196	189	7	3,88
Основной персонал	7 813	7 222	591	8,18
Вспомогательный персонал	1 054	1 014	39	3,88
Итого	10 066	9 354	712	7,61
Среднемесячная заработная плата, млн. сум / чел	7,358	6,838	0,52	7,61

Из расчетов видно, что с учетом внесенных изменений годовой ФОТ предприятия возрастет на 712 тыс. руб. (с доплатой наставникам – 96 млн. сум), а также за счет роста ФОТ возрастет сумма затрат на взносы во внебюджетные фонды (30 %) – на 185 млн. сум. Размер средней месячной заработной платы по предприятию увеличится на 0,52 млн. сум в месяц.

Планируется, что с введением института наставничества, удастся сократить уровень текучести персонала примерно на 70 %, или (с учетом уровня 2021 года) – на 12 человек. Расчет экономии затрат на поиск подбор и найм персонала проведем в таблице 40.

Таблица 40 – Расчет экономии затрат на поиск, подбор и найм персонала в связи со снижением уровня текучести кадров

Показатель	Период		Отклонение в сравнении с прошлым периодом	
	2021	2022	абс.	темп прироста, %
Численность уволенных по собственному желанию, чел.	18	6	-12	-66,67
Затраты на поиск, подбор и найм работника, млн. сум/чел.	2	2,1	0,1	5,00
Затраты на поиск, подбор и найм работника, млн. сум	36	12,6	-23,4	-65,00
Коэффициент текучести кадров	0,17	0,06	-0,11	-66,67

При условии сокращения числа уволенных с 17 до 6 человек, годовая сумма экономии затрат на поиск, подбор и найм персонала составит 23,4 млн. сум (65 % от уровня 2021 года). Новое значение коэффициента текучести кадров составит 6 %, что ниже уровня 2021 года на 66,67 %.

Планируется, что предложенные мероприятия позволят увеличить выручку предприятия на 5 %. С учетом нового размера выручки, затрат на оплату труда, экономии на поиск, подбор и найм персонала, годовая сумма прибыли составит –таблица 41. Из расчетов видно, что годовая сумма выручки увеличится на 144 523 млн. сум, годовая сумма затрат – на 924 млн.

сум, что позволит увеличить прибыль от продаж на 143 599 млн. сум (20,72 % от уровня 2021 года).

Таблица 41 – Плановая сумма затрат предприятия

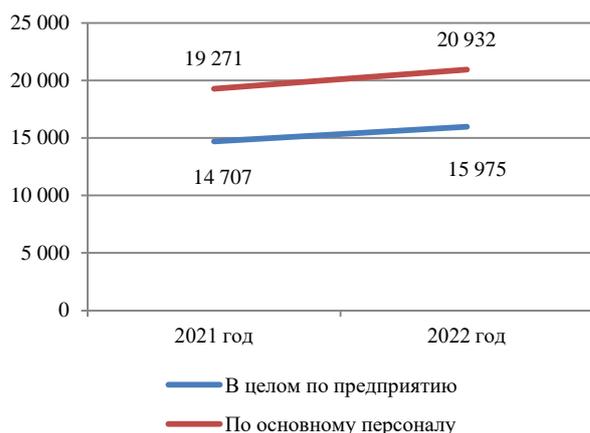
Показатели	Период		Отклонение в сравнении с прошлым периодом	
	2021	2022	абс.	темп прироста, %
Выручка	2 890 456	3 034 979	144 523	5,00
Материальные расходы	1 212 712	1 212 712	-	-
Оплата труда	9 354	10 066	712	7,61
Взносы во внебюджетные фонды	2 834	3 019	185	6,52
Амортизация	1 163	1 163	-	-
Прочие расходы	971 495	971 523	28	-
Итого затраты	2 197 558	2 198 482	924	0,04
Прибыль	692 898	836 497	143 599	20,72

На основе полученных плановых данных, проведем расчет показателей производительности труда – таблица 42.

Таблица 42 – Расчет плановых показателей производительности труда

Показатели	Период		Отклонение в сравнении с прошлым периодом	
	2021	2022	абс.	темп прироста, %
Среднемесячная производительность труда, млн. сум / чел	2 113	2 219	106	5,00
Среднемесячная заработная плата, млн. сум / чел	6,838	7,358	0,520	7,61
Темп роста производительности труда, %	93,70	105,00	11,30	12,06
Темп роста средней заработной платы, %	114,54	107,61	-6,94	-6,06
Коэффициент соотношения прироста производительности труда и заработной платы	0,82	0,98	0,16	19,28
Выработка по вновь созданной стоимости, млн. сум/чел.				
Вновь созданная стоимость, млн. сум	1 676 581	1 821 104	144 523	8,62
Выработка по чистой продукции (годовая)	14 707	15 975	1 268	8,62
в том числе основного персонала	19 271	20 932	1 661	8,62

Из расчетов видно, что при применении предлагаемого комплекса мероприятий произойдет увеличение производительности труда (на 5 %), а также выработки (в расчете на одного работника) по вновь созданной стоимости – рисунок 35. Значение коэффициента соотношения прироста производительности труда и заработной платы приблизится к 1,0, и предприятие перейдет к сбалансированной модели.



Выработка по чистой продукции, млн. сум/чел.



Темпы роста производительности труда и заработной платы, %

Рисунок 35 – Изменение показателей производительности труда при применении предлагаемых мероприятий

Таким образом, по результатам рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

1) общая сумма затрат по внесенным предложениям составит 947 млн. сум. При этом прирост выручки от реализации составит 5 % от уровня 2021 года, или 144 523 млн. сум;

2) общее увеличение затрат на 2022 год (с учетом роста ФОТ, взносов во внебюджетные фонды и прочих расходов) составит 924 млн. сум. При этом прибыль увеличится на 143 599 млн. сум (20,72 % от уровня 2021 года);

3) производительность труда в целом по предприятию увеличится на 106 млн. сум на одного работника (5,0 %), выработка по вновь созданной стоимости возрастет в целом по предприятию на 1 268 млн. сум на одного работника.

Выводы по третьей главе работы:

1. В рассматриваемом периоде предприятие постоянно увеличивало ФОТ, а уровень оплаты труда по предприятию был выше, чем средний уровень по РУ. Поскольку рассматриваемое предприятие практически не использует нематериальные методы стимулирования персонала, основной мотивирующий фактор для роста производительности труда – это оплата труда.

2. Вместе с тем, несмотря на высокий уровень оплаты труда, значение показателей производительности труда к концу рассматриваемого периода сокращалось (под влиянием большого числа негативных факторов). К наиболее негативным факторам, оказывающим влияние на производительность труда, следует отнести: высокий уровень текучести кадров, применение только повременно-премиальной системы оплаты труда, отсутствие четких критериев премирования работников, отсутствие института наставничества

3. Для целей роста производительности труда, оптимизации затрат на оплату труда был предложен комплекс мероприятий, который включил в себя следующие направления деятельности:

- перевод сдельно-премиальной системы заработной платы к основному и вспомогательному персоналу;
- разработку критериев премирования персонала на повременно-премиальной системе оплаты труда;
- внедрение института наставничества.

4. Общая сумма затрат на реализацию предлагаемого комплекса мероприятий составит 947 млн. сум. При этом ожидается рост выручки от реализации на 5 %, что приведет к росту прибыли на 143 599 млн. сум.

5. Положительный рост показателей производительности труда по результатам предлагаемых мероприятий говорит об их эффективности.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3Б7Б	Ташпулатовой Веронике Евгеньевне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.03.01 Экономика
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Рабочее место экономиста ООО «TRAINING PROJECT».</p> <p>Вредные и опасные факторы: гиподинамия, эмоциональные перегрузки, утомление глаз, головные боли.</p> <p>Вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций – низкая.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные отчетности ООО «TRAINING PROJECT».</li> <li>2. Прогнозы развития ООО «TRAINING PROJECT» на 2022-2024 гг.</li> </ol>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Нормативно-правовые документы РФ в сфере экологической безопасности, охраны труда, трудового и налогового права</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка программы социальной ответственности для ООО «TRAINING PROJECT» на среднесрочную перспективу 2022 и 2023-2025 гг.</li> <li>2. Определение стейкхолдеров от планируемых мероприятий в сфере социальной ответственности.</li> <li>3. Определение бюджета программы социальной ответственности для ООО «TRAINING PROJECT» на среднесрочную перспективу 2022 и 2023-2025 гг.</li> </ol>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стейкхолдеров от планируемых ООО «TRAINING PROJECT» мероприятий в</li> </ol>

<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>сфере социальной ответственности и получаемые ими выгоды от реализации предприятием программы</p>
<p><b>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b></p> <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>	<p>1. Выгоды для ООО «TRAINING PROJECT» от реализации программы в сфере социальной ответственности. 2. Возможные направления расширения и совершенствования разработанной для ООО «TRAINING PROJECT» программы социальной ответственности (на 2022 и 2023-2025 гг.)</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 36 – Планируемые затраты ООО «TRAINING PROJECT» на реализацию в 2022 и 2023-2025 гг. программы в сфере социальной ответственности Рисунок 37 – Структура затрат ООО «TRAINING PROJECT» на программу в сфере социальной ответственности в 2022 году</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	25.01.2022
---	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		25.01.2022

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б7Б	Ташпулатова Вероника Евгеньевна		25.01.2022

#### **4 Социальная ответственность предприятия**

Наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «TRAINING PROJECT».

Корпоративная социальная ответственность – это система мер, принимаемая предприятием в отношении стейкхолдеров, и направленная на совершенствование действующей на предприятии системы социально-трудовых отношений, а также на социальные блага и стабильность в обществе [31].

Руководство ООО «TRAINING PROJECT» осознает важность и необходимость применения в собственной деятельности принципов корпоративного управления.

Своей социальной миссией ООО «TRAINING PROJECT» видит выполнение работ и оказание услуг с наиболее высоким качеством, путем развития профессиональных компетенций собственного персонала и создания для персонала максимально комфортных условий труда.

Свою социальную миссию ООО «TRAINING PROJECT» намерено реализовывать через разработку и применение программы социальной ответственности, которая будет направлена как на внешних, так и на внутренних стейкхолдеров.

Корпоративные ценности ООО «TRAINING PROJECT» должны пронизывать все сферы деятельности предприятия, транслироваться как на внешних, так и на внутренних стейкхолдеров. При этом такая цель, как получение прибыли, не должна вступать в противоречие с корпоративными ценностями, но взаимодействовать с ними, взаимодополнять ее.

С учетом сказанного, руководство ООО «TRAINING PROJECT» определило следующие внутренние корпоративные ценности, которые будет стремиться развивать в собственных сотрудниках:

1. Высокие профессиональные компетенции и стремление их развивать.

2. Нацеленность на максимально эффективное выполнение своих профессиональных функций.

3. Честность в предоставлении информации о деятельности предприятия.

4. Справедливость при оценивании деятельности персонала и оплаты его труда.

5. Ресурсосбережение при выполнении своих профессиональных обязанностей.

В таблице 43 представлены стейкхолдеры разрабатываемой ООО «TRAINING PROJECT» программы социальной ответственности.

Таблица 43 – Стейкхолдеры программы социальной ответственности ООО «TRAINING PROJECT»

Внешние (косвенные)	Внутренние (прямые)
Общество в целом	Персонал
Клиенты	Стажеры
Контролирующие органы	Собственники
Общественные организации	Семьи персонала

Как видно из таблицы 43, у предприятия при осуществлении программы социальной ответственности будут как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Рассмотрим подробно описание стейкхолдеров предприятия в следующем разделе.

#### **4.1 Анализ факторов внешней социальной ответственности**

В качестве факторов внешней социальной ответственности предприятие намерено использовать:

1. Программу участия предприятия в благотворительных мероприятиях.

2. Программу оказания внешним стейкхолдерам помощи в трудных жизненных ситуациях.

3. Программу защиты экологии.

4. Программу соблюдения качества при выполнении работ и оказанию услуг.

Первое направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- разработку плана-программы участия предприятия в различных благотворительных мероприятиях и акциях;
- планирование средств для финансирования данной программы;
- разработка и применение критериев оценки эффективности данной программы.

Второе направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- разработку плана-программы определения лиц (внешних стейкхолдеров), нуждающихся в помощи в связи с трудной жизненной ситуацией;
- планирование средств для финансирования данной программы;
- разработка и применение критериев оценки эффективности данной программы.

Третье направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- разработку стандартов оценки качества выполненной работы (оказанной услуги), а также взаимодействия с клиентом по поводу возникших претензий к качеству выполненной работы;
- доведение стандартов качества для всех сотрудников предприятия;
- планирование средств для финансирования данной программы;
- разработка и применение критериев оценки эффективности данной программы.

Четвертое направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- разработку плана- программы участия предприятия в различных экологических акциях;
- доведение данного плана до всех сотрудников предприятия;
- планирование средств для финансирования данной программы;
- разработка и применение критериев оценки эффективности данной программы.

#### **4.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности**

В качестве факторов внутренней социальной ответственности предприятие намерено использовать:

1. Разработанные для предприятия социальные стандарты внутренней корпоративной культуры.
2. Разработку и применение программы обучения персонала.
3. Разработку программы поддержки персонала в сложных жизненных ситуациях.
4. Разработку и применение программы здоровьесбережения персонала и членов их семей.
5. Разработку и применение программы культурного развития персонала и членов их семей.

Первое направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- определение ценностей, которые будут применимы в деятельности предприятия всеми сотрудниками;
- закрепление таких ценностей в специальном документе – «Положении о корпоративных ценностях и правилах поведения»;
- введение в действие данного Положения;
- обсуждения с персоналом возможных недочетов Положения и его корректировка.

Второе направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- разработка критериев оценки необходимости повышения сотрудником его профессиональных компетенций;
- разработка системы сбора и обобщения информации о необходимости повышения профессиональных компетенций тем или иным сотрудником;
- ежегодное формирование плана-программы повышения квалификации того или иного сотрудника в частности и персонала по предприятию в целом;
- планирование и выделение финансирования на реализацию программы повышения квалификации;
- разработка программы для направления перспективных стажеров на обучение;
- сбор и анализ данных по результатам обучения работников за год.

Третье направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- планирование средств на текущий финансовый год для оказания помощи сотрудникам, попавшим в сложную жизненную ситуацию;
- выделение по результатам обращения сотрудников им средств в виде помощи;
- сбор и анализ данных по результатам оказания помощи сотрудникам, попавшим в сложную жизненную ситуацию.

Четвертое направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- разработку и применение мониторинга состояния здоровья персонала;
- разработка плана организации дополнительных медицинских осмотров с целью ранней диагностики заболеваний, особенно профессиональных;

- разработка программы направления работников и членов их семей в санатории;

- планирование средств для финансирования данной программы;

- разработка и применение критериев эффективности данной программы.

Пятое направление подразумевает выполнение следующих мероприятий:

- разработку плана- программы проведения в текущем году культурно-массовых мероприятий для персонала, в том числе с привлечением семей персонала;

- планирование средств для финансирования данной программы;

- разработка и применение критериев эффективности данной программы.

#### **4.3 Правовые и организационные вопросы реализации разработанной программы социальной ответственности**

Программы социальной ответственности будут отражены в специальном локальном нормативном акте – «Положении о выполнении программ социальной ответственности предприятия». В данном локальном нормативном акте будут закреплены:

- принципы реализации предприятием программ социальной ответственности;

- перечень программ;

- механизмы реализации программ;

- порядок финансирования и источники финансирования данных программ;

- критерии оценки эффективности реализуемых предприятием программ социальной ответственности;

- порядок внесения изменений в перечень реализуемых предприятием программ социальной ответственности.

На основании имеющегося Положения, предприятие ежегодно будут утверждать отдельным приказом:

- перечень реализуемых в текущем финансовом году программ социальной ответственности;
- ответственных лиц за реализацию таких программ;
- объемы финансирования и источники финансирования таких программ.

По окончании финансового года по результатам реализованных программ будут составляться отчет, в котором будут отражены:

- достигнутые результаты;
- полнота выполнения запланированных к реализации программ;
- затраченные на реализацию мероприятий финансовые ресурсы и источники финансирования реализации программ социальной ответственности;
- количество работников, принявших участие в реализации программ социальной ответственности;
- планы на следующий за отчетным год.

Структура программ социальной ответственности предприятия представлена в таблице 44.

Таблица 44 – Структура программ социальной ответственности предприятия

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемые результаты от реализации
Обучение персонала и стажеров	Рост профессиональных компетенций персонала Обучение перспективных стажеров	Персонал Стажеры Общество в целом (так как снижается уровень безработицы)	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря текущего финансового года	Рост уровня профессиональных компетенций персонала Получение предприятием перспективных работников

Продолжение таблицы 44

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемые результаты от реализации
Благотворительность	Участие в благотворительных акциях и мероприятиях	Общество Местные власти	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря текущего финансового года	Улучшение имиджа предприятия Благодарность от получателей помощи
Здоровьесбережение персонала	Сохранение здоровья персонала и членов их семей	Персонал Члены семей персонала Общество в целом	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря текущего финансового года	Снижение уровня заболеваемости по персоналу и их семьям
Культурное развитие персонала	Развитие культурного уровня персонала и членов их семей	Персонал Члены семей персонала Общество в целом	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря текущего финансового года	Рост культурного развития персонала и их семей
Помощь лицам в трудной жизненной ситуации	Оказание нуждающимся необходимой им помощи	Общество Местные власти Общественные организации	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря текущего финансового года	Улучшение имиджа предприятия Благодарность от получателей помощи
Качество оказание услуг	Рост качества выполняемых работ и оказываемых услуг	Клиенты Контролирующие органы Местные власти Общество	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря текущего финансового года	Улучшение имиджа предприятия Благосклонность контролирующих органов
Защита окружающей среды	Проведение мероприятий по уборке и озеленению примыкающей к офису предприятия территории	Клиенты Контролирующие органы Местные власти Общество	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря текущего финансового года	Улучшение имиджа предприятия Благосклонность общества и местных властей

Как видно из таблицы 44, предприятие определило для себя возможность реализации семи программ. Расчет необходимого для реализации указанных программ финансирования проведем в таблице 45.

Таблица 45 – Финансирование программ социальной ответственности предприятия на 2022 и 2023-2025 года

Наименование программы	Финансирование, млн. сум			
	2022 год	Среднесрочный период		
		2023	2024	2025
Обучение персонала и стажеров	250	275	300	350
Благотворительность	100	100	100	100
Здоровьесбережение персонала	150	175	200	250
Культурное развитие персонала	100	125	150	200
Помощь лицам в трудной жизненной ситуации	100	100	100	100
Качество оказание услуг	50	70	90	100
Защита окружающей среды	50	100	125	150
Итого	800	945	1 065	1 250

Из расчетов видно, что предприятие намерено ежегодно увеличивать объемы финансирования программ социальной ответственности – рисунок 36.

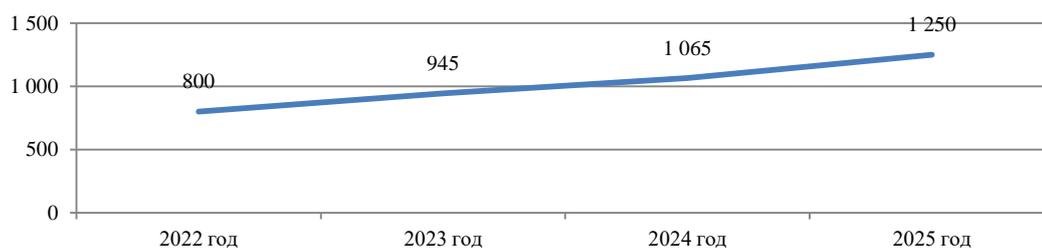


Рисунок 36 – Планируемые затраты ООО «TRAINING PROJECT» на реализацию в 2022 и 2023-2025 гг. программы в сфере социальной ответственности, млн. сум

Основным источником финансирования программ будет являться чистая прибыль. При этом часть расходов можно будет включить в себестоимость.

Также необходимо отметить, что большая часть программ предприятия направлена на внутренних стейкхолдеров – рисунок 37.

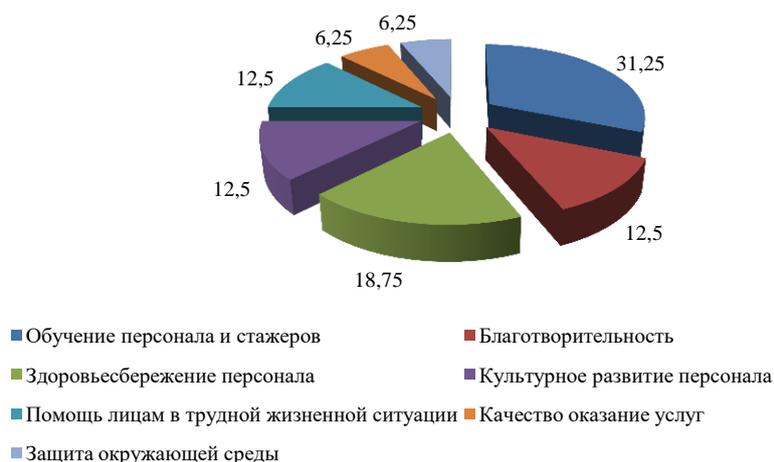


Рисунок 37 – Структура затрат ООО «TRAINING PROJECT» на программу в сфере социальной ответственности в 2022 году, %

Таким образом, по результатам разработки и оценки программы социальной ответственности предприятия можно сделать следующие выводы:

1. Предлагаемые к реализации программы социальной ответственности полностью соответствуют миссии, целям и задачам деятельности предприятия, декларируемым им ценностям.

2. Основной направленностью программ социальной ответственности предприятия можно считать внутреннюю.

3. Все разработанные программы полностью отвечают интересам как внутренних, так и внешних стейкхолдеров.

4. Объемы финансирования, направляемые предприятием на реализацию программ социальной ответственности, адекватны деятельности предприятия. Ежегодно запланировано увеличение объемов финансирования данных программ.

5. Само предприятие от реализации программ социальной ответственности получает следующие выгоды:

- улучшение имиджа;
- благосклонность властей, общества в целом;
- стабильный, здоровый, культурно развитый коллектив;

- благодарность лиц и организаций, которые получили от предприятия помощь;

6. В перспективе предприятие с целью совершенствования применяемых программ социальной ответственности может:

- расширять перечень программ;
- увеличивать объемы финансирования программ;
- в большей степени привлекать персонал к реализации программ социальной ответственности.

## Заключение

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что поставленные цели достигнуты, а задачи решены. Полученные в ходе проведения исследования данные можно объединить в следующие выводы:

1. Заработная плата – это денежное вознаграждение за труд, которое работодатель выплачивает штатному работнику за выполненные задачи (отработанное время, выработку). Является одним из элементов себестоимости, влияет на начисление взносов во внебюджетные фонды, налогов, производительность труда.

2. Производительность труда – количественный показатель, характеризующий продуктивность труда. Показатель формируется на основе выработки и трудоемкости.

3. На производительность труда влияет (как положительно, так и отрицательно) множество факторов. При этом для каждого предприятия набор факторов влияния (а также степень их важности) являются индивидуальными.

4. В макроэкономическом масштабе производительность труда определяется как частное от деления ВВП на численность занятых в экономике. Помимо численности, на производительность труда влияют также такие факторы, как: уровень развития технологий, уровень менеджмента и профессиональные компетенции работников.

5. Результаты анализа соотношения производительности и оплаты труда позволяют повысить производительность труда, оптимизировать персонал, сократить издержки, повысить качество и конкурентоспособность продукции.

6. Не существует единой методики проведения оценки соотношения производительности труда и заработной платы, поскольку в таком анализе задействовано значительное количество индивидуальных для каждого

предприятия факторов, и именно эти факторы должны, в том числе, учитываться при принятии управленческих решений, направленных на рост производительности труда.

7. ООО «TRAINING PROJECT» действует в сфере строительства, проведения ремонтных и ландшафтных работ, относится к категории средних предприятий, применяет упрощенную систему налогообложения. Организация управления – по функциональному признаку.

8. За 2019-2021 года предприятие увеличило собственную выручку и стоимость имущества. При этом возросли затраты. В структуре затрат преобладают материальные и прочие затраты. Предприятие ликвидно, финансово устойчиво, имеет собственный оборотный капитал, высокие показатели рентабельности. При этом к концу рассматриваемого периода предприятие смогло улучшить значение по большей части показателей, характеризующих эффективность его деятельности;

9. За 2019-2021 года численность персонала возросла с 77 до 114 человек. При этом фактическое наличие персонала во все года рассматриваемого периода была ниже плановой потребности. Большую часть персонала составляют основные и вспомогательные работники, со средним возрастом около 39 лет, со средним и высшим образованием, с общим трудовым стажем около 5 лет и средним стажем работы на предприятии – около 2,5 лет. По предприятию высокие показатели по приему и выбытию, а также по текучести (%).

10. К концу периода заметно снижение уровня производительности труда, рентабельности использования персонала и фондовооруженности как в целом по всем работникам, так и по основным работникам предприятия, что связано с проблемами управления, в том числе в сфере планирования, управления персоналом, и ведет к снижению выручки, прибыли, производительности труда.

11. Поскольку рассматриваемое предприятие практически не использует нематериальные методы стимулирования персонала, основной

мотивирующий фактор для роста производительности труда – это оплата труда. В рассматриваемом периоде предприятие постоянно увеличивало ФОТ, а уровень оплаты труда по предприятию был выше, чем средний уровень по РУ.

12. Вместе с тем, несмотря на высокий уровень оплаты труда, значение показателей производительности труда к концу рассматриваемого периода сокращалось (под влиянием большого числа негативных факторов). К наиболее негативным факторам, оказывающим влияние на производительность труда, следует отнести: высокий уровень текучести кадров, применение только повременно-премиальной системы оплаты труда, отсутствие четких критериев премирования работников, отсутствие института наставничества

13. Для целей роста производительности труда, оптимизации затрат на оплату труда был предложен комплекс мероприятий, который включил в себя следующие направления деятельности:

- перевод сдельно-премиальной системы заработной платы к основному и вспомогательному персоналу;
- разработку критериев премирования персонала на повременно-премиальной системе оплаты труда;
- внедрение института наставничества.

14. Общая сумма затрат на реализацию предлагаемого комплекса мероприятий составит 947 млн. сум. При этом ожидается рост выручки от реализации на 5 %, что приведет к росту прибыли на 143 599 млн. сум.

15. Положительный рост показателей производительности труда по результатам предлагаемых мероприятий говорит об их эффективности.

## Список использованных источников

1. Сунгатуллина, Л. Б. Анализ эффективности использования средств на оплату труда на основе метода главных компонент / Л.Б. Сунгатуллина // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – № 8. – С. 864–882.
2. Демидова, И. Нормы труда / И. Демидова // Трудовое право. – 2020. – № 10. – С. 21–28.
3. Митрофанова, В. Как кадровая служба влияет на производительность труда / В. Митрофанова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2018. – № 4. – С. 79–82.
4. Шестакова, Е. Управляй, но проверяй. Насколько важно описание бизнес-процессов / Е. Шестакова // Финансовая газета. – 2019. – № 44. – С. 5–7.
5. От приема до увольнения. Что нужно знать кадровику – 2022 / под общ. ред. д. э. н. Ю.А. Васильева. – М.: БиТуби, 2022. – 602 с.
6. Нагибина, Н. Формирование системы управления эффективностью труда на предприятии розничной торговли / Н. Нагибина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 10. – С. 115–120.
7. Каверин, В. Методика годовых целей / В. Каверин // Вопросы теории и практики управления. – 2021. – № 7. – С. 78–80.
8. Драчук, М. Стимулирование производительного труда работников: модели и подходы / М. Драчук // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2011. – № 10. – С. 35–39.
9. Кокурина, М. А. Ошибки при сокращении персонала / М. А. Кокурина // Главная книга. – 2021. – № 11. – С. 73–79.
10. Дячук, М. «Большой брат» на работе. Регламентируем использование техсредств контроля за сотрудниками / М. Дячук // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2021. – № 12. – С. 36–45.
11. Кокурина, М. А. Что волнует работодателя / М. А. Кокурина // Управление персоналом. – 2021. – № 12. – С. 80–85.

12. Пшенко, А. В. Кодекс деловой этики сотрудников / А. В. Пшенко // Управление персоналом. – 2021. – № 4. – С. 5–10.
13. Аникеева, О. Е. Трудовые отношения: вопросы и ответы / О. Е. Аникеева // Налоги и финансовое право. – 2021. – № 5. – С. 8–167.
14. Шкребело, А. КРІ в подразделениях служб управления персоналом / А. Шкребело // Консультант. – 2012. – № 13. – С. 69–74.
15. Векшина, А. А. Концепция бережливого производства как способ оптимизации затрат: принципы, инструменты и опыт внедрения / А. А. Векшина // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – № 11. – С. 1243–1261.
16. Якимова, В. А. Применение аналитических процедур для формирования аудиторской выборки в ходе проверки расчетов с персоналом по оплате труда / В. А. Якимова // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 15. – С. 897–916.
17. Мамонов, Е. Повышаем производительность труда / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 11. – С. 78–86.
18. Сидорова, Е. Ю. Цифровой менеджмент и процессный подход в системе управления бизнес-процессами / Е. Ю. Сидорова // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – № 3. – С. 316–337.
19. Мастеров, А. И. Управленческий учет и анализ как инструменты повышения эффективности инвестиций в России / А. И. Мастеров // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – № 10. – С. 1121–1148.
20. Гущина И. Э. Учет расходов на охрану труда: общие положения и локальные нормативные акты по охране труда / И. Э. Гущина // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2021. – № 1. – С. 45–53.
21. Долженко, Р. А. Методические подходы к оценке производительности труда персонала / Р. А. Долженко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 10. – С. 21–25.

22. Бобрышев, А. Н. Особенности ведения управленческого учета в системе проектного менеджмента / А. Н. Бобрышев // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 21-22. – С. 1329–1339.
23. Серопов, Л. Моделирование социально-экономических факторов роста производительности труда / Л. Серопов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 5. – С. 77–81.
24. Шапиро, С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2018. – 224 с.
25. Зайцева, Т. Главное на пути – найти нужный коридор: коридор результативности. Часть 1. Сравнительный анализ подходов к управлению людьми в процессе труда / Т. Зайцева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 10. – С. 125–132.
26. Воробьев-Обухов, П. Размышления на тему «Производительность труда» / П. Воробьев-Обухов // Управление персоналом. – 2020. – № 19. – С. 46–59.
27. Баткаева, И. А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2021. –164 с.
28. Ряхимов, Ю. И. Проблемы производительности труда в газовой промышленности и пути их решения / Ю. И. Ряхимов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 5. – С. 23–31.
29. Назаров, В. Система управления улучшением использования рабочего времени на автомобильном транспорте / В. Назаров // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. – 2012. – № 4. – С. 18–24.
30. Зубкова, А. Повышение производительности труда: действия государства и работодателя / А. Зубкова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2021. – № 6. – С. 18–22.

31. Клычова, Г. С. Теоретические подходы к формированию корпоративной социальной ответственности бизнеса / Г. С. Клычова // Международный бухгалтерский учет. – 2022. – № 1. – С. 45–57.

## Приложение А

(обязательное)

### Отчетность ООО «TRAINING PROJECT» за 2019-2021 гг. (извлечение)

#### Бухгалтерский баланс

Показатели	На 31.12 года, млн. сум		
	2019	2020	2021
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	223 442	236 865	229 784
Итого по разделу I	223 442	236 865	229 784
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	804 645	911 256	1 107 644
Дебиторская задолженность	1 235	905	604
Денежные средства	42 894	56 887	98 761
Итого по разделу II	848 774	969 048	1 207 009
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 072 216</b>	<b>1 205 913</b>	<b>1 436 793</b>
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	59 456	59 456	59 456
Нераспределенная прибыль	510 947	611 835	818 755
Итого по разделу III	570 403	671 291	878 211
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	189 800	164 580	129 150
Итого по разделу IV	189 800	164 580	129 150
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	16 450	10 270	20 520
Кредиторская задолженность	295 563	359 772	408 912
Итого по разделу V	312 013	370 042	429 432
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 072 216</b>	<b>1 205 913</b>	<b>1 436 793</b>

#### Отчет о финансовых результатах

Показатели	На 31.12 года, млн. сум		
	2019	2020	2021
Выручка	2 260 502	2 570 575	2 890 456
Себестоимость реализации	1 736 128	1 938 209	2 194 578
Валовая прибыль	524 374	632 366	695 878
Коммерческие расходы	2 172	2 693	2 980
Прибыль от продаж	522 202	629 673	692 898
Прочие доходы	4 073	1 546	5 648
Прочие расходы	18 650	12 929	20 589
Балансовая прибыль	507 625	618 290	677 957
Налоговые платежи	4 952	13 229	25 645
Чистая прибыль	502 673	605 061	652 312