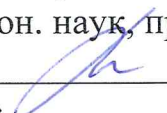


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
И. о. заведующего кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
 И.А Лиман  
«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила  
студентка 2 курса  
очной формы  
обучения

  
(подпись)

Мухтасарова  
Алина  
Ильдусовна

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор

  
(подпись)

Киселица  
Елена  
Петровна

Рецензент  
д-р экон. наук профессор кафедры  
менеджмента в отраслях ТЭК  
Института менеджмента и  
бизнеса ФГБОУ ВО ТИУ

  
(подпись)

Шилова  
Наталья  
Николаевна

Тюмень 2017

Работа выполнена на кафедре «Экономической теории и прикладной  
экономики»  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению подготовки «Экономика»  
по магистерской программе «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК  
протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА.....	8
1.1 Труд: сущность, понятие и виды .....	8
1.2 Теоретические аспекты анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия .....	15
1.3. Состояние эффективности труда на отечественных предприятиях в настоящее время .....	25
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	31
2.1. Понятие экономической эффективности и подходы к ее оценке .....	31
2.2 Сущность категории «эффективность труда» и теоретические подходы к ее оценке.....	38
2.3. Методические аспекты управления эффективностью труда на предприятии .....	45
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТЮМЕНЬ ВОДОКАНАЛ».....	52
3.1. Совершенствование механизма управления эффективностью труда на предприятии .....	52
3.2. Оценка состояния эффективности труда в ОАО «Тюмень Водоканал» .....	58
3.3. Апробация механизма управления эффективностью труда на предприятии .....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	84
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	93

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность использования категории «эффективность труда» подтверждена тем, что стоимостный показатель производительности труда, который существует в настоящее время, не полно раскрывает достоверные результаты труда персонала предприятия, поскольку при его подсчете не учитывается трудоемкость. Кроме того, высокий показатель выручки от реализации предприятия не является подтверждением высокого уровня результативности труда персонала, так как значительно зависит от влияния ценового фактора. Применяя категорию «эффективность труда» в своей практической деятельности предприятие расширяет возможности экономического анализа, позволяет решить актуальную проблему количественной оценки результатов труда отдельного работника.

Несмотря на актуальность темы управления эффективностью труда в данной области проблем существует не так много научно-исследовательских трудов, в отличие от других областей использования труда, для которых ученые разрабатывают алгоритмы и механизмы повышения производительности, системы мотивации кадров предприятий, модели функционирования эффективных социально-трудовых отношений и продуктивные системы управления персоналом.

Обозначенные практические и методические проблемы свидетельствуют о высокой актуальности разработки научно обоснованного механизма управления эффективностью труда на российских предприятиях.

Теоретико-методологические основы сущности, видов и управления трудом, отразили в своих работах И.М. Алиев, М.В. Артамонова, А.И. Архипов, Т.Н. Василюк, А.Г. Войтов, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, Н.А. Горелов, Х.Я. Галлиулин, А.И. Гретченко, Г.П. Ермаков, Ю.И. Злоказов, Л.О. Ильина, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин, Р.П. Колосова, Э.Н. Одегов, Г.Г. Слезингер, И.Ф. Рябцева, К. Маркс, Д.С. Синк, Ф.У. Тейлор и других.

Научные подходы в области управления производительностью труда изложили в своих работах В.Н. Войтова, С.В. Гаврилова, Ю.Н. Маркова, И.В. Краснопевцева, Е.В. Кучина, В.А. Макарова, Е.А. Митрофанова, О.Ю. Мичурина, В.А. Москвин, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, И.А. Эсаулова, Е.С. Яхонтова и другими.

Вопросы эффективности управления персоналом описали в своих работах К.Х. Абдурахманов, И.П. Беликова, М.В. Драгунов, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, Л.Р. Котов, А.Е. Митрофанова, Е.Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов, Г.В. Савицкая, Д. Синявец, а также зарубежные авторы: М. Армстронг, Б.Е. Беккер, Р.У. Битти, У. Брокбэнк, А. Бэррон, И.И. Дэвис, Р. Конти, К. Коффман, К. Лавлок, Б. Марр, Д. Нортон, Т.А. Парк, Д. Ульрих, Я. Фитценц, Б.Д. Флеминг, Д. Хартер, М. Хальб и другие.

Перечисленные авторы в большинстве своем рассматривают эффективность труда с точки зрения его производительности, и при этом совсем мало внимания уделено процессам управления эффективностью труда на предприятиях.

Таким образом, становится понятно, что в настоящий момент времени не достаточно полно разработан подход к управлению эффективностью труда на предприятиях, что приводит к затруднению при решении практических проблем, которые связаны низкой трудовой отдачей работников, негативное влияющей как на общую прибыльность предприятий, так и на их долгосрочную конкурентоспособность.

Цель магистерской диссертации - разработать теоретические положения, обеспечивающие совершенствование механизма управления эффективностью труда на российских предприятиях.

Задачи магистерской диссертации в соответствии с поставленной целью:

1. Исследовать теоретические основы формирования эффективности труда.

2. Рассмотреть методические подходы к управлению эффективностью труда на предприятии.

3. Разработать вариант усовершенствования механизма управления эффективностью труда на предприятии.

Объект магистерской диссертации: эффективность труда на предприятии.

Предмет магистерской диссертации совокупность факторов, механизмов и инструментов управления эффективностью труда на российских предприятиях.

Теоретическая основа магистерской диссертации состоит из положений концепции управления производительностью труда, человеческими ресурсами, а также результатов эмпирического исследования проблем эффективности труда, представленных отечественными и зарубежными специалистами в своих исследованиях, публикациях, монографиях.

Методологическая основа магистерской диссертации состоит из методов теоретического познания, экономического, факторного и статистического; методов эмпирического исследования (наблюдения, обобщения).

Информационная база магистерской диссертации состоит из данных и аналитических отчетов Федеральной службы государственной статистики РФ; программных и нормативных актов Правительства РФ; Трудового кодекса РФ; аналитических и информационных ресурсов консалтинговых компаний и специализированных ресурсов сети Интернет; материалов научно-практических конференций.

Элементы научной новизны магистерской диссертации заключаются в следующем:

1. На основе анализа и систематизации подходов к определению понятия «эффективность труда» автором сформулировано новое определение эффективности труда, отличающееся от существующих комплексным

подходом и связывающее результаты деятельности предприятия, результативность, затраты и стоимость труда в процессе функционирования предприятия.

2. Усовершенствован механизм управления эффективностью труда, отличающийся от существующих введением в него блока по разработке системы стимулирования и мотивации работников к повышению эффективности труда, установлению обратной связи с персоналом предприятия.

3. Разработана программа повышения эффективности труда предприятия, заключающаяся в комплексном подходе к совершенствованию эффективности труда, которая может быть применена на практике.

Объем и структура работы. Магистерская диссертация включает в себя введение, 3 главы, заключение, список литературы из источников, приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

## 1.1 Труд: сущность, понятие и виды

Труд - это деятельность, направленная на развитие человека и преобразование ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага. Философская энциклопедия дает такое определение труда: «Труд - целесообразная деятельность человека, в процессе которой он при помощи орудий труда воздействует на природу и использует её в целях создания предметов, необходимых для удовлетворения своих потребностей».

На наш взгляд, необходимо рассматривать экономическую сущность труда по возможности наиболее широко. По определению А.Маршалла, труд - это всякое умственное и физическое усилие, предпринимаемое частично или целиком с целью достижения какого-либо результата, не считая удовлетворения получаемого непосредственно от самой проделанной работы. В.Иноземцев считает, что труд - это деятельность, выполняемая «под прямым или опосредованным воздействием внешней материальной потребности». По его же мнению, наиболее принципиальный мотив творческой деятельности - стремление индивида реализовать себя в свободной, независимой от внешних материальных условий активности». Таким образом, труд и творчество противопоставляются. В других источниках противопоставляются труд и обучение, труд и игра, труд и иные виды активности человека.

Современная экономическая теория все большее внимание уделяет комплексному исследованию затрат времени человека, включая обеспечение материальными благами, учебу, воспитание детей, отдых и т. д.. На наш взгляд, это вполне правомерно, так как все приведенные виды деятельности, включая даже активный отдых, «претендуют» на одни и те же ограниченные ресурсы индивида, а именно - время и усилия (подразумеваются под ними



физический и умственный потенциал, который не может эксплуатироваться непрерывно и бесконечно).

Исходя из определения А. Маршалла, труд можно подразделять на следующие типы:

1. По моменту получения вознаграждения или результата: нацеленный на немедленный результат (получаемый авансом, сразу после выполнения определенного объема работ или в конце сравнительно непродолжительного периода) и нацеленный на результат в будущем.

2. По степени принуждения: трудовые усилия, в основном прилагаемые ради удовлетворения материальных потребностей, и прилагаемые в основном ради получения удовольствия от самого трудового процесса. Следует учитывать, что в чистом виде того и другого вида труда существовать практически не может. Человек может получать определенное удовлетворение от работы, на которую вынужден ходить ради средств к существованию. С другой стороны, домашний труд, хобби и творчество иногда могут приносить доход.

3. По экономической роли работника: наемный труд и предпринимательство, включая в последнее самообеспечение работой.

4. По месту расположения рабочего места: классическое фиксированное рабочее место, мобильное рабочее место, дистанционная занятость.

5. По степени гарантированности получения результата: деятельность, гарантированно приносящая ожидаемый результат (занятость по найму, домашний труд вместо приобретения аналогичных услуг), и деятельность, приносящая результат с разной степенью вероятности (учеба, народные промыслы с последующей продажей продукции).

Известно, что наемный труд и предпринимательство достаточно полно учитываются в статистике, причем именно с таким делением, что правомерно и важно. На состояние конъюнктуры рынка труда влияет как наличие и качественные характеристики наемных работников, так и доля тех, кто

выбирает более активную позицию, либо обеспечивая занятостью и доходом самих себя и свои семьи, либо даже предоставляя рабочие места другим. С другой стороны, самообеспечение работой нередко на практике принимает форму договоров возмездного оказания услуг, а не трудовых договоров. С точки зрения учета труда в обществе следует отметить, что такие договоры учитываются статистикой в меньшей степени.

Кроме того, нередко они выступают в роли дополнительной занятости, не обеспечивая стабильности и социальных гарантий, предоставляемых трудовым контрактом, но одновременно меняя отношение человека и к «основной» работе, и к работе по возмездному оказанию услуг. Так как в результате оба контракта перестают играть решающую роль в обеспечении сотрудника средствами к существованию, ценность их в глазах человека падает. Однако при этом он обретает больше свободы в выборе тех условий приложения своего труда, которые в наибольшей степени отвечают его потребностям. Аналогичная ситуация складывается при наличии у человека двух рабочих мест в разных организациях: если на одной работе условия перестают удовлетворять сотрудника, он имеет возможность отказаться от нее и располагает некоторым временем на поиск другого варианта, поддерживая свой уровень благосостояния не только за счет сбережений, но и за счет доходов от другой работы.

На наш взгляд, важно учитывать варианты деления трудовой деятельности, указанные нами в пунктах 1 и 5.

Самым очевидным и легко поддающимся анализу является случай, когда трудовые усилия нацелены на немедленный и гарантированный результат. Сюда можно отнести обычную занятость по трудовому договору, при которой человек исполняет свои трудовые обязанности, за что гарантированно получает заработную плату один или два раза в месяц.

Однако даже в этой ситуации следует подчеркнуть, что не все усилия такого работника однозначно нацелены на получение результата со стопроцентной гарантией. Так, работник может прилагать дополнительные

усилия, не нужные для простого выполнения своих обязанностей, в надежде получить премию, или выиграть конкурс «сотрудник месяца», или обрести иные бонусы. Но гарантировать их получение он не может, особенно если блага распределяются на конкурсной основе и их получение зависит от усилий всех конкурирующих участников.

Также сотрудник может прилагать дополнительные усилия для получения результата в будущем, причем такой результат также может быть как гарантированным (для будущего вероятность получения бонуса в 100% труднодостижима, однако мы говорим о ситуации получения «почти наверняка»), так и возможным. В качестве примера первого можно привести посещение преподавателями курсов повышения квалификации (именно преподавателями, которым, помимо приобретения новых знаний и навыков, требуется сам факт повышения квалификации с получением подтверждающего документа), а для второго случая - любые усилия, прилагаемые для достижения карьерного роста.

На первый взгляд может показаться, что все варианты не стоят отдельного анализа. В любом случае это - трудовые усилия, направленные на достижение результата, не обязательно материального, однако всегда отличного от удовлетворенности самого трудящегося. Однако при ближайшем рассмотрении это оказывается не так, и связано это со следующими причинами и обстоятельствами:

1. Дополнительные усилия человека, нацеленные на достижение результатов в будущем, некоторыми нанимателями могут не только не оплачиваться (даже в будущем), но и вообще никак не учитываться. В результате это, с одной стороны, приводит к своего рода «переработкам» отдельных сотрудников, ориентированных на дополнительные, хотя бы вероятные результаты, а с другой, может выступать дополнительным фактором, понижающим вероятность получения негарантированного результата. Например, сотрудник старается принимать на себя дополнительные задания и обязательства в надежде на карьерный рост. Он не

обязан этого делать, его никто к этому не принуждает, он поступает так по собственной инициативе. Однако, если такие усилия и задания никак не учтены, то к моменту совершения ожидаемых кадровых перестановок руководитель может и не вспомнить о заслугах данного работника (особенно если они продолжались долгое время или же непосредственно перед моментом произошел перерыв или спад) и искомую должность отдать другому.

2. Дополнительные усилия могут прилагаться человеком вне его рабочего времени, увеличивая таким образом нагрузку на его организм, иногда свыше допустимых пределов, и ухудшая его психо-физиологическое состояние. Мы не отрицаем, что, если учитывать не только наемный, но и домашний труд, хобби, обучение и иные подобные варианты активности, человек вполне может трудиться значительно больше, чем 40 часов в неделю, причем без какого-либо ущерба для себя. Однако мы подчеркиваем тот факт, что в данном случае говорится именно об отсутствии учета, а не о самой нагрузке. В результате может выясниться, что часть населения трудится не просто не 40 часов в неделю, а настолько больше этой цифры, что это уже становится недопустимым и непосильным. Следует обратить внимание на то, что такое превышение допустимой нагрузки может не быть пропорциональным времени и усилиям на официальной работе.

3. Те дополнительные усилия, которые работник прилагает ради достижения будущих или негарантированных результатов, могут быть приложены в рамках рабочего времени. Однако у интенсивности труда есть свой предел - индивидуальный для каждого человека, но практически непреодолимый. Следовательно, если свое рабочее время сотрудник тратит на такие усилия, то он, вполне возможно, не выполняет своих прямых обязанностей (т.е. того, что мы классифицировали как труд, направленный на достижение настоящего и гарантированного результата). И здесь опять проблемой является невозможность или затруднительность учета и разграничения этих видов трудовых усилий. В результате человек на работе

очень занят, но, как говорится, «не тем»; он переутомляется, но рискует так и не достичь будущего результата, ради которого уже отказался от текущего.

4. Наконец, следует указать, что в свете компетентностного подхода к оценке и вознаграждению работников проблема набирает еще большую сложность. Дело в том, что даже непосредственно на одном и том же рабочем месте для достижения текущего и будущего результатов может потребоваться решение принципиально разных задач, а следовательно, формирование и развитие разных компетенций. Примером может служить даже сфера высшего образования, где текущую оплату труда и свои основные обязанности работник исполняет в виде преподавательской деятельности, но практически любые усилия, направленные на будущий и негарантированный результат, включая карьерный рост и даже профессиональное самосовершенствование, связаны с научно-исследовательской деятельностью.

На данный момент труд предполагает присутствие последующих условий: самого труда, предмета труда, средств труда, технологии деятельности, организации труда. Разновидность типов и сущность труда находит отображение в систематизировании труда. Разнообразие типов труда, возможно, систематизировать по следующим признакам, представленных в табл. 1.1.

Таблица 1.1

## Систематизация видов труда

Признак	Виды труда
1	2
По содержанию труда	Физический и умственный Творческий и репродуктивный Простой и сложный
По характеру труда	Частный и общественный Индивидуальный и коллективный Наемный и самонаемный Конкретный и абстрактный
По продукту труда	Производственный и непроизводственный

Продолжение таблицы 1.1

1	2
По степени участия человека в процессе труда	Ручной, механизированный, машинный, автоматизированный, компьютеризированный, низко-, средне- и высокотехнологичный
По методам привлечения людей к труду	Принудительный, необходимый и добровольный
По предмету труда	Управленческий, научно-технический, производственный и предпринимательский
По условиям труда	Стационарный и передвижной Наземный и подземный Легкий, средней тяжести и тяжелый Невредный, средней вредности и вредный Привлекательный и непривлекательный Регламентированный и нерегламентированный
По принадлежности к носителю трудовых функций	Труд руководителя, специалиста и исполнителя

Источник: [61, с. 20]

Труд - это действия индивидуума, которые откликаются перечисленным особенностям трудового поведения в табл. 1.2.

Таблица 1.2

### Особенности трудового поведения

Наименование принципов	Содержание принципов
Осознанность поведения	Обозначает, что индивид перед вступлением в трудовой процесс осмысливает итог предшествующего труда. Трудом не является инстинктивная, подсознательная деятельность.
Целесообразность поведения	Индивид осмысливает последовательность действий, ранее, чем приступает к выполнению своих планов. определяет, как производить товар, какие ресурсы привлекать, при содействии каких операций, воздействий, технологий.
Результативность (эффективность) поведения	Любой труд завершается предопределенным, конкретным общественно полезным результатом.
Общепольность поведения	Люди производят товары и услуги, объединившись в трудовые группы необходимые для общества.
Энергозатратность поведения	Исполняя трудовой процесс, работники расходуют энергию мышц, нервной системы, головного мозга и т. д.

Источник: [13, с.235]

С учетом отмеченного и приведенных принципов, можно предложить следующее авторское определение данной категории, которое соответствует современным требованиям. Труд - это необходимый и полезный для общества процесс осознанных и целесообразных взаимодействий людей, с помощью своих умственных и физических усилий, видоизменяя предметы труда, создают материальные и нематериальные (духовные) блага, идущих и способных удовлетворить часть наиболее востребованных материальных и нематериальных потребностей.

С нашей точки зрения, данное определение наиболее полно раскрывает сущность понятия труда как экономической категории и дополняет основные особенности трудового поведения. Во-первых, «часть материальных и нематериальных потребностей» - невозможно удовлетворить все потребности человечества, они безграничны. Во-вторых, «наиболее востребованных потребностей» - общество решает, что производить в первую очередь, что во вторую, а от чего отказаться, т. к. ресурсы ограничены. В-третьих, нельзя разъединять понятия «осознанный и целесообразный процесс» - человек сознательно, а значит, не инстинктивно продумывает и выполняет алгоритм действий, т. е. осознавая последствия. В-четвертых, «взаимодействия людей» - один не в силах выполнить умственные и физические усилия для создания

благ, вследствие своих ограниченных возможностей, а также времени. В-пятых, «идущих и способных удовлетворить потребности» - нет необходимости в производстве материальных и духовных благ, если они не способны удовлетворять потребности общества.

## 1.2 Теоретические аспекты анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в организации в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала  $R_n$ , который рассчитывается как отношение

прибыли к среднесписочной численности производственного (операционного) персонала.

$$R_n = \frac{П(\text{Прибыль от реализации продукции и услуг})}{ЧР(\text{Среднесписочная численность персонала})} * 100\% \quad (1.1)$$

Исходя из результатов проведенного теоретического исследования, основным показателем эффективности использования персонала предприятия является производительность труда работников, которая характеризует перспективы экономического развития предприятия, увеличения объемов производства при низком уровне затрат на персонал.

Производительность (*Productivity*– англ.), согласно определению Д. Синка, является мерой эффективности человека, предприятия, системы и т.д. в преобразовании ресурсов в полезные результаты. Поскольку производительность характеризует эффективность использования ресурсов, считается, что производительность труда отражает степень эффективности трудового процесса, выражающуюся в соотношении результатов производства и затрат живого труда.

Производительность труда – это результативность сотрудников предприятия в процессе производства продукции, измеряемая по объему продукции, созданной за единицу рабочего времени. В связи с тем, что производительность труда является показателем интегральным, она включает в себя ряд обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Так, для оценки производительности труда целесообразно использовать показатели:

- выработка продукции, то есть объем производства за единицу времени;
- трудоемкость, то есть объем рабочего времени, затраченного на производство единицы продукции.



Рассмотрим далее методики расчета и отличительные характеристики этих показателей.

Для расчета выработки используется формула (1.2.):

$$B = \frac{ВП}{Чсп} \quad (1.2)$$

где

$B$  - выработка;

$ВП$  - объем валовой продукции или выполненной работы в натуральных либо условно-натуральных единицах;

$Чсп$  - среднесписочная численность работающих, чел.

Выработку можно рассчитывать по отдельным периодам, в соответствии с чем выделяют среднечасовую, среднедневную и среднегодовую выработку.

Среднечасовая выработка рассчитывается по формуле (1.3):

$$ЧВ = \frac{ВП}{ФРВ} \quad (1.3)$$

где

$ФРВ$  - количество часов отработанное всеми работником за год;

Среднедневная выработка рассчитывается по формуле (1.4):

$$ДВ = \frac{ВП}{Чсп * Д} \quad (1.4)$$

Для расчета среднегодовой выработки необходимо использовать формулу 1.5:

$$ГВ = \frac{ВП}{Чсп} \quad (1.5)$$

Рассмотрим обобщающие, частные и вспомогательные показатели выработки.

Обобщающий показатель среднегодовой выработки рассчитывается следующим образом (1.6):

$$ГВ_{пр} = УД * Д * ЧВ * П \quad (1.6)$$

где УД - удельный вес рабочих в общей численности работников;

Д - отработано дней одним рабочим за год;

П - Средняя продолжительность рабочего дня, ч.

ЧВ - Среднечасовая выработка рабочего, руб.

Соответственно среднегодовая выработка на одного рабочего (1.7):

$$ГВ = Д * П * ЧВ \quad (1.7)$$

А среднедневная выработка будет рассчитываться по формуле (1.8):

$$ДВ = ЧВ * П \quad (1.8)$$

В таком случае частными показателями выработки будет трудоемкость продукции за один человеко-день или человеко-час. В качестве вспомогательных показателей можно использовать временные затраты на выполнение определенного объема производственных функций или изготовление объема продукции.

Трудоемкость подразумевает расчет количества времени, необходимого для изготовления определенного объема продукции. Трудоемкость необходимо измерять в нормо-часах, человеко-часах или других необходимых единицах измерения.

В общем случае расчет трудоемкости осуществляется по формуле (1.9):

$$Тр = \frac{ФРВ}{ВП} \quad (1.9)$$

Где Тр- трудоемкость продукции;

ФРВ - количество часов отработанное всеми работником за год, нормо-час, человеко-час;

ВП - объем произведенной продукции в натуральном выражении.

Трудоемкость может быть представлена в пяти основных видах в зависимости от содержания трудовой деятельности:

- технологическая трудоемкость;
- трудоемкость обслуживания;
- трудоемкость управления;
- производственная трудоемкость;
- полная трудоемкость.

По результатам расчета трудоемкости необходимо проводить динамическое сопоставление полученных данных, которое характеризует не только ее фактическое изменение, но и влияние на производительность труда. Такой анализ позволяет выявить снижение и рост трудоемкости. При этом эффективное функционирование предприятия чаще всего связано именно со снижением трудоемкости за счет совершенствования технологических процессов, модернизации оборудования или повышения производительности труда. В связи с тем, что в определении трудоемкости ключевую роль играет среднегодовая (среднедневная) выработка каждого рабочего, то систематизируем факторы, определяющие трудоемкость.

Таким образом, для определения производительности труда как основной характеристики эффективности системы управления персоналом, необходимо использование двух групп показателей – выработки и трудоемкости. В соответствии с чем производительность труда, в первую очередь, определяется для производственной деятельности, то есть по показателям основного и вспомогательного производственного персонала. Большой удельный вес основного производственного персонала в общей численности сотрудников предприятия увеличивает значение средней выработки на каждого рабочего.

В целом, возможности экономического развития предприятия на основе роста объемов производства напрямую зависят от производительности труда сотрудников предприятия, в связи с чем эта характеристика является ключевой для анализа системы управления персоналом предприятия. Выделим основные факторы роста производительности труда, оказывающие влияние на прирост объемов производства продукции на предприятии:

1. Организационно-управленческие факторы:

- уровень автоматизированности и механизированности производственных процессов;

- объем рабочего времени;

- эффективность использования фонда рабочего времени;

- ритмичность производственной деятельности;

- политика в области качества и снижения брака.

2. Техничко-технологические и материальные факторы:

- уровень использования научно-технических достижений;

- уровень модернизированности технологических процессов (оборудования);

- объем использования современных материалов и сырья.

3. Социально-экономические факторы:

- рациональность разделения труда и использования кооперации;

- оптимальность использования основного и вспомогательного использования персонала;

- эргономичность рабочих мест и отлаженность производственных процессов;

- уровень профессиональной квалификации сотрудников;

- благоприятность морально-психологического климата на предприятии;

- уровень мотивированности работников на результат;

- уровень стимулирования сотрудников предприятия.

Эффективность использования трудовых ресурсов заключается в максимальной экономической отдаче от единицы затрат труда при произведенных расходах на рабочую силу.

Производительность труда является частным показателем эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Кроме того, для расчета эффективности предлагается использовать показатель рентабельности трудовых ресурсов, показатели использования рабочего времени и уровни затрат на оплату труда.

Программы стимулирования и повышения мотивации персонала на предприятиях основываются на экономических возможностях и выявленных возможностях организационных, технологических, социально-экономических совершенствований, называемых резервами роста эффективности. По-сути, резервы роста эффективности – это неиспользуемые по каким-либо причинам возможности увеличения выработки продукции каждым рабочим. При этом все резервы роста эффективности на предприятии должны быть реальными, то есть основанными на существующих способах экономии ресурсов (материальных, временных, финансовых).

В соответствии с этим выделим основные виды резервов роста эффективности:

- снижение трудоемкости;
- использование рабочего времени;
- экономия материальных ресурсов.

В целях осуществления эффективного планирования на предприятии следует выделять также текущие и перспективные резервы роста эффективности. Отметим, что текущие резервы могут быть использованы на предприятии непосредственно после их выявления, что не требует длительного планирования и мобилизации других ресурсов. Основными составляющими текущих резервов является сокращение брака, совершенствование систем и форм оплаты труда и др. В отличие от текущих,

перспективные резервы роста требуют существенного изменения технологических процессов или реорганизации деятельности предприятия, иногда вызывают увеличение затрат финансовых ресурсов. Поэтому в процессе поиска резервов эффективности предприятию целесообразно выявить факторы, формирующие эффективность производственной деятельности. Безусловно, в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия и существующей организации производственной деятельности, можно выделять различные факторы.

Выделим основные факторы, формирующие резервы роста эффективности:

- реструктуризация производственной деятельности;
- изменение технологического уровня;
- совершенствование системы управления предприятием и/или персоналом;
- изменение объемов производства;
- реорганизация предприятия, увеличение масштабов деятельности.

В соответствии с этим можно определить четыре группы факторов по источникам их формирования:

1. Влияние сотрудников предприятия:

- интеллектуальный потенциал;
- физические характеристики;
- мотивационная структура;
- дисциплинированность;
- трудовая активность.

2. Влияние системы управления:

- кооперация;
- специализация;
- системы и формы оплаты труда.

3. Влияние материально-технической базы:

- технический уровень;

- технологический уровень;
- скорость обновления производства.

#### 4. Влияние рынка:

- соответствие потребительским ожиданиям;
- спрос;
- конкурентная среда;
- стратегическое позиционирование.

На основании представленных данных можно сделать вывод о том, что в основе повышения эффективности производственной деятельности заложены резервы роста эффективности, формируемые факторами эффективной организации труда на предприятии. По-нашему мнению, источниками повышения эффективности труда являются различные факторы, являющиеся объективными и субъективными характеристиками системы управления персоналом на предприятии. На рис. 1.1. представлена схема факторов эффективности труда.

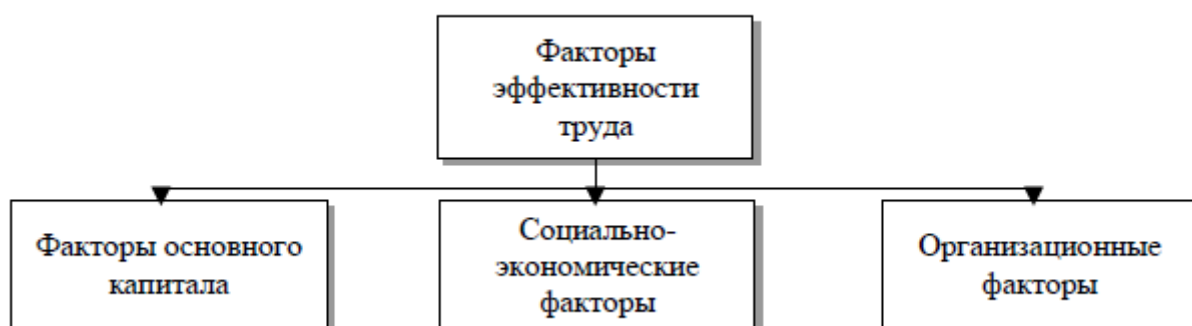


Рисунок 1.1. Схема факторов эффективности труда

Источник: [53, с.265]

Рассмотрим подробнее представленные на рисунке факторы.

Факторы основного капитала представляют собой показатели качества, уровня развития и степени использования финансовых и материальных средств на предприятии, что определяется уровнем автоматизации и механизации производственных процессов. Социально-экономические факторы отражают состав и уровень квалификации сотрудников

предприятия, а также обеспечиваемые для них условия труда на предприятии. Наконец, организационные факторы отражают множество характеристик системы управления на предприятии, которая сказывается на плодотворности трудовой деятельности сотрудников. Здесь важная роль отводится факторам, которые формируют морально-психологический климат через корпоративную культуру. В конечном итоге указанные факторы эффективности труда сокращают затраты на заработную плату сотрудников и приводят к экономии затрат живого труда (трудоемкости процессов).

Для того, чтобы оценить эффективность труда на предприятии целесообразно использовать систему показателей:

- доля работников, занятых производственной деятельностью в общей численности персонала предприятия;
- количество отработанных рабочих дней, их доля в фонде рабочего времени;
- продолжительность рабочего дня;
- почасовая эффективность труда работника с точки зрения производительности труда.

Благоприятное воздействие на эффективность труда оказывает увеличение:

- количества рабочих дней;
- продолжительности рабочего дня;
- выработки.

При этом на эффективность труда негативно влияет сокращение доли основного производственного персонала в общей численности сотрудников предприятия.

Таким образом, основным направлением повышения эффективности системы управления персоналом на предприятии является повышения эффективности труда сотрудников, которое осуществляется на основе целенаправленного управленческого воздействия на факторы эффективности труда и формирует устойчивые предпосылки для резервов роста



эффективности. Кроме этого, проведенный анализ показал, что на эффективность труда влияет множество факторов, управление которыми должно быть комплексным, чтобы сохранить пропорциональность и не допустить возникновения негативных факторов.

### 1.3. Состояние эффективности труда на отечественных предприятиях в настоящее время

В настоящее время рост производительности труда в каждой организации и на каждом рабочем месте признается важнейшим условием стабильности и развития российской экономики. Повышая производительность труда, организация увеличивает свои доходы и, следовательно, объемы средств, которые могут направляться на развитие материально-технической базы, обучение персонала, привлечение более квалифицированных сотрудников, увеличение заработной платы.

Таблица 1.3

#### Темпы роста (снижения) производительности труда по видам экономической деятельности (в процентах к предыдущему году)

Наименование	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Всего в экономике	107,0	105,5	103,2	103,8	103,0	101,9	100,8
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	105,6	101,8	88,3	115,1	98,2	106,0	102,9
Рыболовство, рыбоводство	102,1	96,5	97,0	103,5	103,8	103,2	98,6
Добыча полезных ископаемых	109,2	106,3	104,3	102,7	100,0	96,9	101,4
Обрабатывающие производства	108,8	106,0	105,2	105,6	103,1	105,5	104,3
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	103,7	103,7	103,0	99,8	100,8	99,2	100,7
Строительство	105,3	105,9	99,6	105,2	100,2	98,3	96,2
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотрансп. средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	109,8	105,1	103,6	101,9	102,1	100,1	98,6
Гостиницы и рестораны	100,3	108,5	101,7	102,3	101,4	101,9	98,4
Транспорт и связь	107,5	102,1	103,2	105,4	102,3	103,6	100,9
Операции с недвиж. имуществом, аренда и предоставление услуг	102,5	112,4	104,0	99,6	103,9	101,8	99,3
Основные фонды			103,0	104,0	104,3	104,1	103,8

Источник: [14, с. 140]

В РФ темпы роста производительности труда постепенно снижаются с

2012 г. (табл. 1.3), однако соблюдается рост этого показателя на протяжении последних 10 лет. В связи с тем, что динамика производительности труда зависит от уровня техники и технологии в стране, проведем ее сравнение с изменением стоимости основных фондов.

Динамика стоимости основных фондов также имеет тенденцию к росту, при этом в последние годы она замедляется и составила в 2016 г. 103,8%, что на 3 % выше роста производительности труда за аналогичный период (100,8%).

Если рассматривать темпы роста производительности труда по видам экономической деятельности, можно отметить ее снижение в нематериальных сферах (2016 г.) - операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг; оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования; гостиничный и ресторанный бизнес. Также производительность труда снизилась в строительстве и рыболовстве, причем в строительстве данная тенденция прослеживается на протяжении последних двух лет.

Сопоставление данных об уровне производительности труда в России и экономически развитых странах свидетельствует о глубоком кризисе в сфере использования труда в нашей стране (таблица 1.4).

Таблица 1.4

## Международные сопоставления производительности труда

Страны	ВВП на одного занятого в экономике, долл. США				ВВП на 1 час рабочего времени, долл. США			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Россия	10 567	13 030	15 703	19 390	4,9	6,0	7,4	9,1
США	86 641	87 437	88 238	89 626	48,56	49,01	49,67	50,69
Великобритания	68 163	69 500	71 130	71 121	40,99	41,93	42,85	42,94
Германия	66 605	68 146	68 644	68 547	46,45	47,60	47,89	47,89
Франция	74 431	75 342	76 063	75 989	47,76	49,06	48,09	48,09
Япония	60 591	61 557	62 763	62 578	33,41	33,78	34,65	34,97

Источник: [14, с.141]

Производительность труда, измеренная как отношение объема ВВП на одного занятого, в России в 2016 г. составляла только 22% от уровня США,

26% - Франции и 30% -Японии, а при расчете на один час рабочего времени США опережают нашу страну в 5,6,Франция – в 5,1, а Япония – почти в 4 раза. Можно назвать множество причин отставания нашей страны от мировых лидеров, в том числе устаревшие техника и технологии, низкий уровень инвестиций в исследовании и разработки, неблагоприятный инвестиционный климат и т.д., однако одной из основных причин является низкая эффективность труда.

Таблица 1.5

## Зарплатоемкость ВВП

Страны	Зарплатоемкость ВВП, %		ВВП, тыс.долл.на душу населения, 2015 г.
	2014	2015	
Россия	35,2	40,0	15,1
Дания	51,4	53,6	36,0
Швейцария	51,1	53,3	41,7
Великобритания	45,1	46,3	35,2
Швеция	41,5	43,0	36,8
Финляндия	39,7	42,3	34,9
Германия	39,9	41,2	34,1
Нидерланды	38,8	41,0	39,2
Норвегия	34,5	37,5	58,6

Источник: [19, с.110]

Важным макроэкономическим показателем эффективности труда является зарплатоемкость, рассчитываемая как соотношение заработной платы всех работников за год к объему ВВП, т.е. это доля расходов работодателей на оплату труда в ВВП. В табл. 1.5представлены данные по России и передовым европейским государствам, показывающие чтопри достижении российской экономикой 40%-го уровня этих затрат в ВВП на одного жителя нашей страны вдвое меньше среднего показателя по ЕС-27 и существенно ниже показателей многих других стран.

Вместе с тем по темпам роста зарплатоемкости Россия опережает все европейские страны (рисунок 1.2).

Заработная плата является как фактором, так и следствием повышения производительности труда, выраженном в экономии затрат труда, при этом опережающий рост производительности по сравнению с заработной платой

является одним из важнейших условий, обеспечивающих развитие экономики.

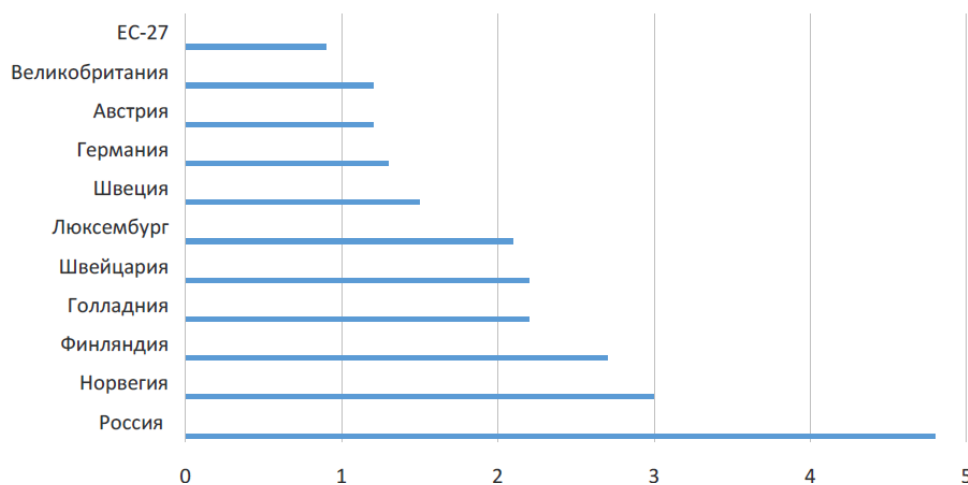


Рисунок 1.2. Изменение доли зарплат в ВВП РФ и ЕС 2015-2016 гг.  
(%)

Источник: [1, с. 177]

Сложившееся соотношение данных показателей в России характеризуется многократным превышением темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда (рисунок 1.3).

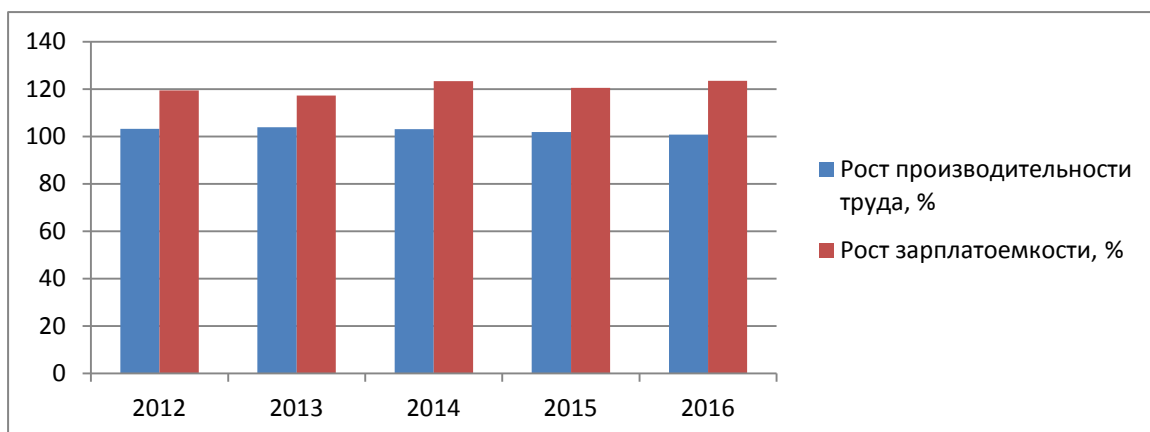


Рисунок 1.3. Сопоставление темпов роста производительности труда и номинальной начисленной заработной платы

Источник: [1, с. 175]

Такая ситуация нарушает связь между реальными затратами труда и его оплатой, что приводит к снижению производительности.

В условиях глобализации и ужесточения конкурентной борьбы все предприятия стремятся к улучшению качества своей продукции и максимизации прибыли путем оптимизации затрат. Решением данной проблемы должно стать увеличение производительности труда. Однако это решение является одной из сложных задач, поскольку усугубляется рядом проблем. [19, с. 123]

К проблемам, сдерживающим рост производительности труда в нашей стране, относятся следующие:

- высокая степень износа оборудования;
- низкая степень мотивации работников в повышении производительности труда;
- неэффективная организация труда;
- нехватка профессиональных навыков.

Общеизвестно, что важнейшим условием роста производительности труда в России является техническая и технологическая модернизация производства на основе инноваций. С такой постановкой вопроса трудно не согласиться. Однако нельзя забывать, что даже самое современное с технической точки зрения предприятие не сможет в полной мере воспользоваться своим превосходством, если не будет учитывать факторы производительности труда, обусловленные ролью работника в современной экономике.

Поэтому актуальные задачи предприятий состоят в том, чтобы обнаружить проблемы неэффективного использования человеческих ресурсов, увидеть возможные направления и выбрать наиболее целесообразные способы их реализации в различных производственных ситуациях на основе применения современных управленческих технологий и инструментария.

К основным проблемам, которые определяют отставание производительности труда России, можно отнести:

1. Неэффективные технологии и устаревшее оборудование. При-

мерно 16% сталелитейных заводов используют устаревшие мартеновские печи, а около 40% теплоэлектростанций России работают на устаревшем оборудовании. В различных отраслях на долю данного фактора приходится от 20 до 60% отставания.

2. Структурные особенности экономики России, к которым можно отнести недостаток сталепрокатных мощностей или относительно малый размер розничных кредитов и депозитов вследствие более низкого уровня дохода в России. Данный фактор объясняет от 5 до 15% отставания.

3. Неэффективную организацию труда, которая обуславливает 30-80% отставания в производительности. К недостаткам, характерным для российских компаний, можно отнести:

- наличие ненужных процессов и функций;
- дефицит навыков управления проектами;
- низкий уровень автоматизации.

Благосостояние, которое измеряется как ВВП, можно понимать как производительность труда, умноженная на количество занятых. В российской экономике объем трудовых затрат практически такой же, как в США, но на одного занятого (один человеко-час) в России производится меньше трети того, что в США.

В качестве основных причин низкой производительности труда в России можно выделить:

- Дефицит профессиональных навыков.
- Недостаточную развитость финансовой системы.
- Избыточное и непрозрачное регулирование.
- Редкое применение к планированию развития территорий комплексного подхода.

Многочисленные исследования показывают, что повышение эффективности труда - это важнейший фактор устойчивого экономического роста, а также благосостояния страны.

## ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1. Понятие экономической эффективности и подходы к ее оценке

Изучению понятия «эффективность» посвящено множество научных трудов. Даны различные трактовки и показатели, ее определяющие. Однако по существу отсутствует определение понятия «эффективность» в больших энциклопедиях.

Вот как трактует понятие «эффективность» Е.Е. Румянцева в «Новой экономической энциклопедии»: «Эффективность – степень соизмерения результатов с затратами; система результатов показателей, характеризующих уровень использования производственных мощностей системы; в управлении – достижение целей управления при минимальных нежелательных последствиях или издержках» [45, с. 214].

Категория «эффективность» в системе экономических отношений выступает как «результативность, напряженность, уровень и степень окупаемости авансированного капитала, ресурсов и затрат, и в условиях рыночных отношений становится для предприятий важнейшей целью, определяющей, в свою очередь, системную конкурентоспособность, социально-экономическую и финансовую устойчивость» [19, с.45].

В отечественных исследованиях категории «эффект» и «эффективность» различаются. Исторически термин «эффект» происходит от латинских слов «effectus» (исполнение, действие) или «efficio» (действую, исполняю), что означает результат, следствие каких-либо причин, действий [65]. «Экономический эффект» предполагает какой-либо полезный результат от мероприятий, осуществляемых в хозяйственной деятельности, он выражается в стоимостном измерении.

С одной точки зрения, эффект определяется как «абсолютный результат производственного процесса – изготовленный продукт или полученный доход» [34, с.110]. По мнению других исследователей, данная

категория характеризует полезный результат, с помощью которого реализуется цель производства. Следует особо подчеркнуть значимость первой позицией, поскольку эффектом является любой результат – позитивный или негативный. В современных условиях хозяйствования непосредственная цель деятельности предпринимателя – извлечение прибыли – не всегда достижима, однако эффект от деятельности присутствует.

Экономический эффект трактуется как разность между результатами хозяйственной деятельности и затратами на их получение и использование.

Он проявляется, если при прочих равных условиях возрастают объемы сельскохозяйственного производства либо сокращаются производственные затраты (эффект от экономии ресурсов). Таким образом, экономический эффект, полученный в отдельно взятом хозяйствующем субъекте, является абсолютной величиной, зависящей от масштабов производства, экономии затрат. Однако полученный эффект не свидетельствует о выгодности осуществляемых мероприятий, и только сопоставление двух величин – эффекта и производственных затрат (ресурсов) – характеризует уровень экономической эффективности. При этом первый показатель характеризует количественную сторону, а второй – качественную. Поэтому эффект должен рассматриваться безотносительно к затратам, т.е. как факт достижения определенного результата.

Экономическая эффективность трактуется либо как превышение результата над затратами, либо как соотношение эффекта и привлеченных ресурсов.

Итак, экономический эффект - величина абсолютная, объективно зависящая, прежде всего, от размеров предприятия и масштабов его деятельности. Экономическая эффективность - это величина, отражающая соотношение между результатами деятельности, с одной стороны, и затратами живого и овеществленного труда или ресурсами, привлеченными (использованными) для получения этого результата, с другой.



Таким образом, экономическая эффективность - это величина относительная, получаемая в результате сопоставления эффекта с затратами или ресурсами. Её уровень зависит и от величины экономического эффекта, и от размера затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект.

Основное отличие между рассматриваемыми категориями заключается в типе величин (абсолютная и относительная). Но не только это. Теоретически эффект, что называется, очевиден, и формально его можно измерить (а, значит, учесть и отразить в бухгалтерском учете и отчетности). Чтобы установить эффективность, необходимо проведение расчетов той или иной степени сложности.

И эффект, и эффективность могут быть как положительными, так и отрицательными (например, в случае получения убытка). На практике также применяется понятие «нулевого эффекта» - что следует понимать как отсутствие положительного эффекта (например, равновеликие величины дополнительных затрат и полученных доходов).

Как отмечалось выше, показатели эффекта - это не только выручка, доходы, прибыль, но и экономия затрат и ресурсов. В этом смысле эффект может быть определен путем расчета относительной экономии или перерасхода ресурсов или затрат. Алгоритм расчета достаточно универсален, на примере затрат на производство (продажу) продукции выглядит следующим образом

$$\Delta Z_{отн} = Z_1 - Z_0 * TrN, \quad (2.1)$$

где  $TrN$ - темп роста производства (продаж)

Отражает сумму относительной экономии (перерасхода) затрат с учетом изменения объемов производства и продаж продукции. При этом

$\Delta Z_{отн} > 0$  - означает относительный перерасход затрат, связанный с тем, что затраты выросли относительно больше, чем увеличились объемы производства (последние, кстати, могли и снизиться при росте затрат);

$\Delta Z_{отн} < 0$  - означает относительную экономию затрат, т. е. в контексте рассматриваемого вопроса это и есть экономический эффект, когда результат

(здесь - рост производства и продаж) достигается сравнительно меньшими затратами.

Аналогичные расчеты могут быть сделаны и по другим видам затрат, ресурсам (активам) и капиталу.

В основе экономической эффективности лежит интенсификация использования производственных и финансовых ресурсов. Интенсификация производства выступает причиной, основой, а эффективность - ее проявлением, следствием.

Показатели эффективности разнообразны. Производственно-экономическую эффективность характеризуют такие известные (можно сказать, классические) показатели:

- производительность труда и трудоемкость (характеризуют эффективность затраченного живого труда);
- материалоотдача и материалоемкость (характеризуют эффективность потребленных материальных ресурсов, т. е. эффективность материальных затрат);
- фондоотдача и фондоемкость (как и предыдущие показатели, характеризуют эффективность использования овеществленного труда, в данном случае, выступающего в виде средств труда - основных фондов) и др.

Финансово - экономическая эффективность характеризуется прежде всего показателями рентабельности и оборачиваемости. Оборачиваемость характеризует эффективность авансированных средств (капитала, вложенного в соответствующие активы). Кстати сказать, фондоотдача есть не что иное, как коэффициент оборачиваемости основных средств. В определенном смысле оборачиваемость имеет двойственную сущность - это одновременно и показатель эффективности использования вложенных средств, и интенсивности использования ресурсов (не вызывает сомнения, что рост количества оборотов активов означает более интенсивное использование вложенных средств).

Безусловно, главным показателем эффекта деятельности в рыночной

экономике, целью любого бизнеса является прибыль. Однако и по этому показателю, взятому изолированно, нельзя сделать обоснованные выводы об успешности работы компании. Определенная сумма прибыли может быть результатом разновеликих по масштабам деятельности и размерам вложенного капитала коммерческих организаций. Соответственно и степень относительной весомости этой суммы будет неодинаковой. Поэтому объективность сравнений возможна только по относительным показателям «прибыльности», а именно, по показателям рентабельности [27, с. 124].

Рентабельность - это основной показателей эффективности деятельности. Вообще говоря, рентабельность является естественным, данным самой рыночной экономикой, своего рода интегральным показателем эффективности, поскольку соединяет в себе всю совокупность факторов, воздействующих на результативность работы компании, [62, с. 175].

В экономическом анализе в настоящее время рассчитывается целый спектр показателей рентабельности. Выбор конкретного показателя зависит от того, с какой позиции оценивают эффективность финансово-хозяйственной деятельности. Безусловно, что обязательным элементом алгоритма расчета (показателем эффекта в числителе дроби) является прибыль. Выбор вида прибыли (валовой, от продаж, до налогообложения или чистой), определяется целевым назначением того или иного показателя рентабельности. Конкретное название показателя определяется базой сравнения (видом ресурсов или затрат) в знаменателе дроби.

Особенностью показателей рентабельности является то, что, в отличие от других показателей эффективности, они характеризуют эффективность как потребленных, так и авансированных ресурсов. Поэтому их можно подразделить на две категории:

- показатели рентабельности затрат (или потребленных ресурсов). В число этих показателей входит рентабельность текущих затрат в основной деятельности (произведенных затрат). В определенном смысле к этой же группе можно отнести рентабельность продаж, если исходить из логики, что

выручка от продаж - это своего рода «превращенная форма затрат» (стоимость затрат составляет основу выручки и превращается в неё после продажи продукции). Однако с практической стороны представляется не столь важным, войдет ли рентабельность продаж в данную группу, или составит отдельную категорию. В рамках внутреннего анализа показатели этой группы могут быть определены не только в целом по организации, но и по отдельным сегментам бизнеса - видам деятельности, видам продукции и каналам реализации и др.

- показатели рентабельности авансированных ресурсов (капитала, авансированного в бизнес и сформировавшего соответствующие активы). В эту группу входит большое число показателей - рентабельность текущих и совокупных активов, производственных активов, собственного и совокупного капитала, перманентного капитала, инвестированного капитала и др. При этом рядом авторов предлагается расчет рентабельности заемного капитала, но, на наш взгляд, это нецелесообразно, поскольку логика финансовых сопоставлений требует другой характеристики - «цены» заемных средств.

Итак, в аналитической теории и практике используются различные алгоритмы расчета показателей рентабельности и их интерпретации. Какого-то единого универсального показателя не существует.

В экономической литературе встречается много других показателей рентабельности, и для исключения дублирования следует сравнивать алгоритмы расчета, что к тому же позволит избежать и излишней перегруженности системы показателей.

Показатели рентабельности рассчитываются либо в процентах, либо в виде коэффициентов. Первый вариант целесообразен в тех случаях, когда эти показатели представляют собой отдельную анализируемую позицию, более того, процентное выражение их более привычно и понятно. Если же те или иные показатели рентабельности являются промежуточными элементами дальнейших сложных алгоритмов, то целесообразнее и проще для расчетов представлять их в виде коэффициентов.

При отрицательной величине эффекта (убытке) не следует отказываться от расчета уровня рентабельности (т. е. в этом случае - уровня убыточности), поскольку очевидно, что уровень убыточности 1 % (показывается в скобках или со знаком «-») и убыточность, например, 50 %, характеризуют эффективность деятельности компании совершенно по-разному.

На уровень и динамику показателей рентабельности оказывает влияние вся совокупность производственно-хозяйственных факторов: уровень организации производства и управления; структура капитала и его источников; степень использования производственных ресурсов; объем, качество и структура продукции; затраты на производство и себестоимость изделий; прибыль по видам деятельности и направления ее использования.

Рост показателей рентабельности, безусловно, дает положительные оценки тенденциям эффективности финансово-хозяйственной деятельности. При этом следует помнить, что рентабельность не всегда учитывают особенности деятельности предприятия. В частности, долгосрочные инвестиции могут снижать показатели рентабельности; предприятие может быть высокорентабельным за счет осуществления рискованных проектов, но в итоге это может привести к потере финансовой устойчивости и др.

Комплексную оценку деятельности предприятия и его экономической эффективности невозможно произвести каким-либо одним показателем. Многообразие свойств и признаков различных видов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия обуславливает и многообразие показателей. При этом, проблема их использования состоит в том, что ни один из них не может выполнять роль, единственного показателя, по которому однозначно можно было бы судить об успехах или неудаче в бизнесе. При всех преимуществах показателей рентабельности, даже они не претендуют на такую исключительность. Поэтому на практике всегда используют систему показателей, которые связаны между собой и оценивают эффективность различных сторон деятельности на принципах системности и комплексности.

## 2.2 Сущность категории «эффективность труда» и теоретические подходы к ее оценке

В настоящее время повышение экономических показателей деятельности организаций за счет эффективного использования примененных ресурсов не приводит к ожидаемым результатам, так как не обеспечивает связь результативности работы организации с вкладом каждого работника. Опыт управления эффективностью труда в экономиках промышленно развитых стран служит подтверждением необходимости ориентации на результат как основополагающий фактор эффективности функционирования организаций.

Под эффективностью (Efficiency– англ.) принято понимать уровень результативности, при котором используется наименьшее количество ресурсов для создания наибольшего количества результатов.

Своевременность выделения категории «эффективность труда» подтверждается тем, что существующий в настоящее время стоимостный показатель производительности труда не отражает достоверные результаты труда конкретного работника, так как не учитывает трудоемкость. Более того, высокие показатели выручки от реализации не свидетельствуют о высоких результатах труда работника, поскольку в значительной степени находятся под влиянием ценового фактора. Применение понятия «эффективность труда» в практической деятельности расширяет возможности экономического анализа, позволяет решить актуальную для отечественных торговых организаций проблему количественной оценки результатов труда отдельного работника.

Проблемой эффективности труда с точки зрения оптимального соотношения ресурсов, результатов и затрат давно занимаются многие экономисты. В общем пласте исследований на данную тему можно выделить два подхода: минимизационный и оптимизационный.

В центре внимания минимизационного подхода находится экономия

затрат, которые связаны с использованием рабочей силы. В данном подходе специалисты рассматривают экономическую эффективность труда «как метод производства, который минимизирует альтернативную стоимость затрат, иначе говоря – имеющий минимальную стоимость затрат» [64, с. 91]. Значительная часть российских научных и методических работ в области экономики труда придерживается именно такого – минимизационного подхода, при котором эффективность труда понимается как получение максимального эффекта при минимально возможных затратах труда во всех сферах деятельности [29; 33; 44; 48; 64 и др.]. В реализации данного подхода предусматривается возможность повышения интенсивности труда или «уплотнения» рабочего времени [64], так как, согласно К. Маркса, «любая экономия, в конечном итоге, сводится к экономии времени» [35, с. 124].

При рассмотрении возможностей роста результативности деятельности предприятия через рост производительности труда, становится очевидно, что ее наибольшее значение можно достичь при минимальном количестве живого труда или рабочего времени, объективно необходимого для производства того или иного результата. Однако росту производительности труда может способствовать не только экономия трудозатрат посредством увеличения интенсивности труда, а так же и увеличение массы живого труда или улучшение качественных характеристик персонала предприятия (квалификации, навыков). Обе эти составляющие повышения эффективности труда требуют от предприятия определенных финансовых затрат (на повышение заработной платы, на обучение трудовых ресурсов). Можно согласиться с Москвиным В.А., который утверждает, что минимизация затрат труда может помочь в решении проблемы максимизации прибыли в текущем периоде, но при вытеснении квалифицированного труда и его замене на более дешевый и менее качественный, минимизация затрат труда не сможет обеспечить рост прибыльности предприятия в перспективе [36, с.79-80].

Оптимизационный подход можно проследить в трудах С.В. Рачека,

А.И. Голованова, Б.М. Генкина, В.А. Москвина А.В. Мирошника, Н.В. Амелиной, В.В. Суворовой, и др.. Суть данного подхода, как полагает Б.М. Генкин, в том, что эффективность, как показатель достижения оптимума, выражается посредством двух основных форм: величиной полезного результата, который получен 1) при заданных затратах ресурсов, или 2) затратах ресурсов, которые необходимы для достижения заданного результата [13, с. 150-151].

По мнению А.И. Голованова, в трактовке понятия «эффективность труда» отражается суммарный эффект как производительности, так и качества труда, а кроме этого еще и уровень «качества жизни всех вовлеченных в процесс труда и пользующихся его результатами заинтересованных сторон» [14, с. 140]. Расширение толкования С.В. Рачеком и А.В. Мирошником позволяет судить о том, что речь в данном случае идет о процессе создания востребованных потребителями товаров и услуг при низких затратах, но более высокого качества [41, с. 78].

Как отмечают В.В. Суворова и Н.В. Амелина, в настоящее время, приоритеты трудовой деятельности переориентированы «с умения произвести определенное количество продукции за определенное время на способность лучшим образом формировать, сочетать и использовать экономические ресурсы», а эффективность труда рассматривается как показатель способности экономической системы достичь оптимального состояния при определенной совокупности эффектов трудовой деятельности трудового потенциала предприятия [49, с. 261-262]. А.Н. Соломатин подтверждает данные положения и считает, что эффективность труда будет тем выше, чем большую прибыль смогут обеспечить совокупные затраты или, когда сумма прибыли может быть получена с привлечением минимальных затрат. [63, с. 126]. При этом состояние экономического баланса в сфере труда определяется уровнем рентабельности персонала [11, с. 160], которая, согласно структуре, предложенной Я. Фитценцем [58, с. 57], учитывает:



- а) общие расходы на рабочую силу – заработная плата, стимулирующие выплаты, льготы;
- б) издержки и потери, связанные с текучестью и абсентеизмом;
- в) инвестиции в обучение и развитие персонала.

По мнению Д.А. Андреевой, что сбалансированность эффективности труда может проявляется в двух ее аспектах – социальном и экономическом.

Рассмотрим подробнее эти два аспекта. Некоторые авторы в понятие эффективности труда включают качество жизни работника [14; 47; 60]. Согласно утверждениям А.Е. Хачатурова и А.В. Голубева, качество жизни работников растет вследствие повышения эффективности труда, что в свою очередь ведет к повышению качества труда, в результате чего потребитель получает качественную продукцию, предприятие – дополнительный доход, акционеры – рост дивидендов, а государство – рост налоговых поступлений в бюджет, тем самым, повышение эффективности труда на основе повышения качества жизни работников вносит вклад в повышение качества жизни всего общества [60, с. 41]. Х. Ланге считает одной из основных предпосылок повышения эффективности организации реализацию социально-ориентированной политики, обеспечивающей повышение отдачи персонала через оптимальную мотивацию работника и его вовлечение в процессы успешной деятельности предприятия [54, с. 425].

Данные положения верно расставляют акценты в понимании сущности эффективности труда как комплексной характеристики использования рабочей силы и ее влияния на достигаемые организацией результаты. Мы разделяем точку зрения А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой и И.А. Эсауловой, состоящую в том, что эффективность труда является широким понятием, характеризующим производительность труда с учетом достигнутых экономических, организационных и социальных эффектов [25, с. 211].

Таким образом, можно предполагать, что экономическая эффективность труда представляет собой оптимальное соотношение или

сбалансированность между достигнутыми экономическими результатами, использованными ресурсами и финансовыми затратами на персонал.

Организационная (операционная, производственная, технологическая) эффективность труда характеризует уровень достижения цели организации при произведенных затратах труда, отражая степень, в которой система использовала нужные ресурсы в правильном направлении. Один вид труда становится дешевле другого, когда он эффективнее для работодателя. Поскольку эффективный труд, по мнению М. Армстронга, возможен только при наличии необходимых знаний, навыков и мотивации работников, экономия ресурса «рабочая сила» возникает не при сокращении расходов на персонал, а при правильном инвестировании в компетентность работников и их удержание, снижая, тем самым, экономический ущерб от ошибок в работе, текучести и отсутствия заинтересованности в успехе организации [4]. По мнению И.Д. Колмаковой, результат труда, прежде всего, является критерием эффективности управления [28, с. 48].

Между организационной и экономической эффективностью труда имеются содержательные различия: в первом случае подразумеваются физические затраты труда, т.е. объем рабочей силы и количество времени, потребовавшиеся для достижения результата, во втором – стоимость труда при выполнении производственно-технологического процесса.

Эффективность труда, как организационная, так и экономическая, неотделима от ее социальной природы. Социальный аспект эффективности труда, согласно высказываниям Ф. Тейлора состоит в обеспечении максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого на предприятии работника [51]. Данное положение наиболее точно отражено в суждении А.Е. Хачатурова и А.В. Голубева, которые в понимание эффективности труда включают «величину удовлетворенности результатами труда всех заинтересованных сторон на всех стадиях жизненного цикла как самого труда, так и его результата. И если в цепочке всех вовлеченных в труд (каждого со своим

ресурсом и своими потребностями) сотрудников, менеджеров, владельцев, покупателей, поставщиков появляются слабые (не полностью удовлетворенные) или разорванные звенья (полностью разочарованные), то об эффективности труда можно забыть» [60, с. 38-39].

В отличие от производительности труда понятие «эффективность труда» имеет более широкий спектр параметров. Американские исследователи считают, что эффективность - это не только отношение результата производства к затратам, а мера наших затрат на достижение поставленных целей. Такой же подход и у специалистов Международной организации труда.

Таким образом, на наш взгляд, ключевыми составляющими определения и методологической основой оценки эффективности труда должны стать результат, затраты, цели, а так же качество труда.

Рассмотренные положения и авторская позиция отражены в табл. 2.1.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Эффективность труда является обобщающим понятием, отражающим способность предприятия в полной мере задействовать фактор труда для повышения результативности деятельности предприятия, тогда как производительность труда – это только мера полученного результата при произведенных затратах рабочей силы.

Эффективность труда является результатом совместного действия трех факторов:

- качество производственно-технологических и управленческих процессов;
- оптимальность соотношения между количеством, качеством и стоимостью рабочей силы;
- удовлетворенность сотрудников работой на данном предприятии.

## Основные понятия эффективности труда

Авторы	Трактовка
Карабанов Б, Федосеев А. [57]	Уровень способности экономической системы (организация, подразделение, человеческие ресурсы) достичь поставленных результатов в условиях экономного расхода ресурсов, необходимых для их достижения
Горелов Н.А., Одегов Ю.Г. [40], Кокин Ю.П.	Показатель эффективности трудового процесса, который отражает степень приближения к максимальному результату при необходимых затратах непосредственного, живого труда
Гретченко А.И. [16]	Показатель эффективности человека, выраженный умственной склонностью человека к поиску возможности усовершенствовать то, что существует
Генкин Б.М. [13]	Уровень меры экономии средств на трудовые ресурсы в процессе производства продукта труда
Иванов Г.Г. [21]	Показатель экономической результативности затрат живого труда, способности труда в общественном воспроизводстве производить новый продукт (и посредством этого генерировать новую добавленную стоимость)
Авторское определение	Обобщающий показатель сбалансированный между результатами деятельности предприятия, результативностью, затратами и стоимостью труда в процессе функционирования предприятия.

Источник: составлено автором

Исходя из многообразия подходов к определению сущности эффективности осуществлено уточнение данного понятия. По нашему мнению, эффективность труда может рассматриваться как обобщающий показатель сбалансированный между результатами деятельности предприятия, результативностью, затратами и стоимостью труда в процессе функционирования предприятия.

### 2.3. Методические аспекты управления эффективностью труда на предприятии

Повышение эффективности труда - это главный источник экономического роста, благосостояния страны, научно - технического прогресса. В современных условиях эффективность труда является процессом, которым необходимо управлять.

По мнению В.Р. Веснина, «...под управлением понимается деятельность по упорядочению процессов» [6, с. 68].

Управление - это процесс воздействия субъекта на объект для достижения личной цели и целей организаций. В роли субъекта управления выступает человек или человеческий ресурс. Объектами управления являются все виды ресурсов. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого результата [56, с. 45].

Целью управления эффективностью труда на предприятии является скоординированная деятельность по улучшению его результатов и повышению отдачи от каждой единицы затрат труда путем оптимизации совокупных затрат труда и дальнейшего их гибкого регулирования в зависимости от объема работ по достижению плановой выручки. Достижение данной цели обеспечивает системный подход, включающий в себя множество участников этого процесса и совокупность элементов, в том числе комплекс инструментов, используемый в управлении результатами и затратами труда. Индикатором оценки состояния управления трудом является система показателей, служащая для принятия управленческих решений.

С точки зрения авторов научного управления Н.А. Горелова и О.А. Шапошникова «управление эффективностью труда» необходимо рассматривать как важнейшую составляющую управления предприятием, включая планирование, мотивацию, организацию и контроль». Такая трактовка понятия более приемлема для функционирования планово-

централизованной экономики. В современных условиях представляется актуальным рассмотрение вопроса управление эффективностью труда как результат трудовой деятельности.

Понятие результативность впервые в теорию менеджмента ввел крупнейший американский экономист П. Друкер. В своей работе «Практика менеджмента» он отмечает результативность «...как следствие того, что делаются правильные вещи» [18].

В энциклопедии «Управление персоналом» А.Я.Кибанов, давая определение результативности труда, утверждал, что результативность «... это итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника» [24, с. 309].

По мнению Д. С. Синка, результативность является разновидностью управленческого контроля. Он выделяет основные показатели, способствующие определить результат: действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств.

Действенность - это степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершения «нужной» работы. Для оценки степени действенности необходимы три критерия: качество, количество и своевременность.

Экономичность - это степень использования системой «нужных» вещей.

Качество - это степень соответствия системы требованиям, спецификациям и ожиданиям.

Прибыльность - это соотношение между валовыми доходами (в ряде случаев - сметой) и суммарными издержками (в ряде случаев - фактическими расходами).

Производительность - это соотношение количества продукции системы и количество затрат на выпуск соответствующей продукции. Качество трудовой жизни - это то, каким образом лица, причастные к системе,

реагируют на социально-технические аспекты данной системы. Внедрение новшеств - это процесс, с помощью которого мы получаем новые, более совершенные товары и услуги [46, с. 68].

Говоря об управлении эффективностью труда, нельзя не отметить существенное влияние на этот процесс внутренних и внешних факторов.

На результат управления эффективностью труда большое значение оказывают факторы, которые условно можно разделить на три группы: первая группа - выделяет условия социально - экономической политики государства и естественной природно-климатической среды;

вторая группа - показывает влияние производственной, внутренней среды, которая окружает людей в организации;

в третью группу - входят те условия результативного труда, которые неотделимы от каждого работника, так как даны ему природой от рождения, либо приобретены им в процессе воспитания, образования.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Интенсивные факторы обеспечивают повышение эффективности за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда работников. Экстенсивные факторы предусматривают привлечение дополнительных ресурсов - увеличение численности персонала и т.д.

По содержанию различают научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда); организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, трудовая дисциплина и т.д.); экономические (система материального поощрения и материальной ответственности) социально - психологические (мотивация труда, межличностные отношения) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персо-

нала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат) [8, с. 9-11].

Однако общепринятая классификация не всегда учитывает те факторы, которые оказывают реальное влияние на рост эффективности труда в конкретных производственных условиях. Самым большим недостатком в методике анализа, на наш взгляд, является тот факт, что не принимаются во внимание факторы, препятствующие ее повышению, например, такие как снижение цены труда при постоянном и устойчивом росте уровня жизни населения в регионе. Поэтому при формировании механизма управления повышением эффективностью труда в большинстве случаев следует идти «методом от обратного», т.е. для достижения роста этого показателя необходимо устранить или снизить действие негативно воздействующих на него факторов.

Учитывая все многообразие условий, оказывающих как непосредственное, так и косвенное влияние на повышение эффективности труда, достаточно сложно выделить те основные направления, на основе которых руководство организации смогло бы разработать обоснованные мероприятия, направленные на устойчивый рост этого показателя.

При исследовании проблематики управления эффективностью труда нами были изучены основополагающие принципы научного управления, заложенные еще в начале XX века, которые могут быть вполне применимы и в современной практике управления.

Г. Эмерсон впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком масштабе. Дав определение производительности, или эффективности, как максимально выгодном соотношении между совокупными затратами и экономическими результатами, он сформулировал 12 принципов эффективности труда [66]. А. Файоль раскрыл 14 принципов управления, уделяя внимание качественному управлению персоналом организации. Э. Мэйо ввел в теорию управления принципы, относящиеся к психологии, науке о поведении. А.К. Гастев – основоположник советской



школы научной организации труда, производства и управления, сформулировал 16 правил, которыми необходимо руководствоваться для построения эффективного рабочего процесса, сокращения непроизводительных затрат рабочего времени, экономии трудовой энергии работника и на этой основе – повышения эффективности труда [12].

П. Друкер, Д. Уэлч, М. Хаммер, Д. Коллинз, Й. Кунде, С. Кови, Д. Нортон и Р. Каплан и многие другие известные представители науки и практики современного менеджмента сфокусировали внимание на принципах и инструментах целеполагания, повышения результативности предприятий, управления деятельностью и мотивацией работников, в совокупности обеспечивающих успешность бизнеса. М. Армстронг и Т. Стивенс, рассматривая влияние эффективности работы отдельных сотрудников на общую эффективность организации, сформулировали обширный перечень принципов управления эффективностью на основе согласия и сотрудничества между руководством и персоналом, их совместном развитии [5]. Д. Нуайе подчеркивает значение «правильно подобранных показателей» для измерения и оценки производительности и эффективности [39]. Р. Марр и Г. Шмидт, основываясь на анализе практики управления персоналом в западных странах, формулируют принципы управления персоналом, среди которых главным является ориентированность на человека, которая создает «...фундаментальную основу долгосрочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе...» [55].

Данные подходы получили воплощение в практике управления, например, С. Карпентер создал «универсальную технологию повышения эффективности», основой которой он провозгласил «системность во всем», и на примере собственного бизнеса раскрыл 30 принципов работы Centratel, внедрение которых привело к увеличению прибыли компании в десятки раз [23].

Обобщая изученные материалы можно свести основные предложенные принципы управления эффективностью труда в таблицу (таблица 2.2)

Характеристика принципов управления эффективностью труда на  
предприятии

Наименование принципа	Характеристика принципа
Ценность эффективности труда	Управление эффективностью труда определено задачей предприятия в русле достижения цели повышения операционной эффективности для обеспечения текущей и стратегической конкурентоспособности
Поддержка менеджмента	Руководители всех уровней предприятия принимают и разделяют задачу повышения эффективности труда, участвуют в реализации всех программ, направленных на ее повышение
Социальное партнерство	Создание гармоничных социально-трудовых отношений, обеспечивающих повышение эффективности труда путем соблюдения баланса интересов сотрудников и руководства предприятия в процессе трудовой деятельности: безопасность, социальная защищенность, достойная оплата труда, развитие и повышение качества трудовой жизни при условии выполнения норм и стандартов предприятия РТПП
Компетентный персонал	Руководители всех уровней управления должны иметь компетенции для управления эффективностью труда: внедрять современные технологии и инструменты улучшения результатов труда и снижения затрат труда, а персонал предприятия обладать личностными качествами и профессиональными знаниями, навыками и умениями выполнять работу наилучшим способом
Системный подход	Всестороннее исследование проблем низкой производительности и эффективности труда и разработка программ повышения, охватывающая все объекты и субъекты предприятия
Вовлеченность	Повышение заинтересованности всех субъектов в управлении производительностью и эффективностью труда
Гибкость	Возможность быстрого изменения подходов к управлению и повышению эффективности труда, основанная на реализации актуальных технологий и инструментов в зависимости от внешней и внутренней среды предприятия.

Источник: [25, с.317]

Таким образом, к настоящему времени, несмотря на некоторые различия в подходах к управлению эффективностью труда, разработанные

принципы управления создают прочную методологическую основу организации процесса управления для достижения цели предприятия наименее трудозатратным способом. Главное изменение принципов управления связано с пересмотром роли человека в обеспечении успешности бизнеса: в настоящее время результативность работника, раскрытие его потенциала и вовлеченность становятся самыми значимыми факторами достижения целей предприятия и его устойчивой эффективности. Некоторые экономисты приводили в своих работах механизм управления эффективностью труда. Рассмотрим некоторые из них.

Так, к примеру, Нагибина Н. И. представила в своей диссертации модель управления эффективностью труда в торговом предприятии, в котором нашли отражения специфические черты, присущие данному виду организаций.

В механизме, предложенном Нагибиной Н. И. представляется наиболее полное отражение факторов и условий управления эффективностью труда на предприятии. Данный подход был положен в основу разработки механизма управления эффективностью труда в данном исследовании и адаптирован для производственных предприятий.

Маркова Ю. Н. представляет механизм управления эффективностью труда, как последовательность этапов управления его производительностью. С чем, мы не совсем согласны, так как выше было определено разграничение понятий «эффективность труда» и «производительность труда».

Таким образом, вопросы управления в современных условиях приобретают особую актуальность. Управление эффективностью труда основывается на результатах трудовой деятельности, с помощью которых можно достичь эффективное функционирование предприятия, а также повысить конкурентоспособность.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТЮМЕНЬ ВОДОКАНАЛ»

#### 3.1. Совершенствование механизма управления эффективностью труда на предприятии

Любой механизм управления подразумевает взаимодействие между субъектом и объектом посредством постановки целей, определения задач, выполнения определенных функций и реализации принципов. Однако для этого необходимо определить сущность самого понятия «управление эффективностью труда».

Считаем, что под этим следует понимать системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно - экономических и социальных мер на процесс трудовой деятельности работников с целью воздействия на уровень и динамику эффективности труда в зависимости от меняющихся социально-экономических и организационно-технических условий функционирования организации.

Объект управления эффективностью труда выражается комплексной системой показателей эффективности труда, являющихся результатом трудовой деятельности персонала предприятия. Субъект управления эффективностью труда должны представлен специализированными службами, отдельными специалистами, отдельными исполнителями, руководителями, вовлеченными в процесс управления производством и предприятием в целом.

Цель управления эффективностью труда состоит в возможности организационно воздействовать на ее уровень. Опираясь на сформулированную цель субъект управления эффективностью труда решает следующие задачи, которые заключаются в:

- получении объективных данных о достигнутом уровне эффективности

труда в различных подразделениях организации и всех ее уровнях;

- обеспечении на постоянной основе мониторинга и диагностике проблем анализа, роста и планирования показателей эффективности труда;
- разработке организационных моделей по управлению эффективностью труда;
- корректировке основных форм и направлений, по которым осуществляются меры, направленные на повышение эффективности труда;
- уточнении программы развития предприятия согласно выработанным направлениям повышения эффективности труда.

В процессе разработки функций управления эффективностью труда необходимо опираться на классификацию основных функций управления, которая приведена О.С. Виханским и А.И. Наумовым [7, с. 126-128]:

- 1) функция планирования, которая заключается в выборе целей и плана действий по их достижению;
- 2) функция организации, состоящая в процессе распределения задач между отдельными подразделениями и установление взаимосвязи между ними;
- 3) функция руководства, которая состоит из мотивирования исполнителей осуществлять запланированные действия и достигать поставленные цели;
- 4) функция контроля, при которой соотносятся реально достигнутые результаты с запланированными.

Опираясь на перечисленные функции, можно построить механизм управления эффективностью труда в организациях (рисунок 3.1).

В первом блоке механизма управления эффективностью труда предполагается проведение оценки и всестороннего анализа системы показателей, которые характеризуют эффективность труда.

Второй блок состоит из планирования уровня показателей эффективности труда. На данном этапе предполагается определить основные направления и резервы ее повышения, в соответствии с которыми

осуществляется планирование мероприятий для достижения планируемого уровня эффективности труда.



Рисунок 3.1. Система управления эффективностью труда

Источник: [7, с. 247]

В третьем блоке организуется работа по повышению эффективности труда посредством реализации запланированных мероприятий с распределением по центрам ответственности (местам реализации).

Четвертый блок подразумевает проведение контрольных мероприятий

за реализацией мероприятий программы повышения эффективности труда, анализ полученных показателей эффективности труда

В ходе исследования системы управления эффективностью труда нами предлагается дополнить имеющиеся функции такими, которые непосредственно можно отнести к категории управления эффективностью труда. По нашему мнению, к таким функциям должно добавить функции:

- 1) развития человеческих ресурсов организации;
- 2) обеспечения безопасности труда и здоровья;
- 3) аттестации рабочих мест.

В процессе взаимодействия управляющей и управляемой подсистем должны соблюдаться определенные принципы, подразумевающие под собой правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления эффективностью труда.

Принимая во внимание все приведенные выше дополнения по функциям и принципам системы управления эффективностью труда можно предложить усовершенствованный механизм управления данной экономической категорией на современных предприятиях. (рисунок 3.2)

Данная система состоит уже из пяти блоков. Опишем каждый из них. В первом блоке механизма управления эффективностью труда предполагается проведение оценки и всестороннего анализа системы показателей, которые характеризуют эффективность труда. На наш взгляд, она может состоять из двух групп показателей: объективных и субъективных (рис. 3.3). В первую группу входят такие подгруппы как: уровень производительности труда и доходность труда (стоимость валового, чистого дохода, добавленной стоимости или прибыли на единицу затрат труда). Субъективную группу составляют показатели эффективности расходования денежных средств на персонал (зарплатоотдача, зарплатоемкость, отдачи от вложения средств в человеческий капитал) и интенсивности труда (количество отработанного работником времени за рассматриваемый период, средняя продолжительность рабочего дня).

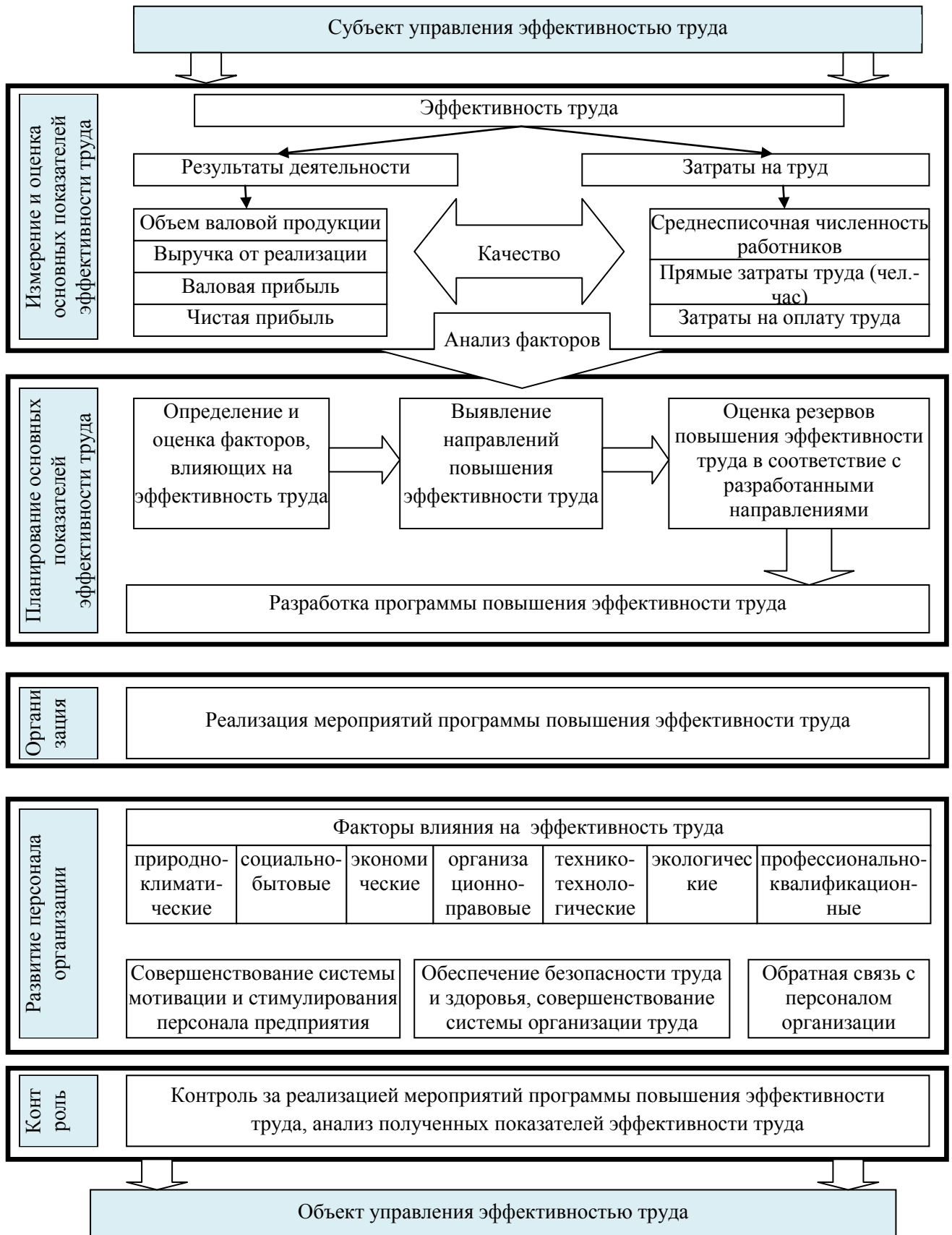


Рисунок 3.2. Совершенствование механизма управления эффективностью труда на предприятии

Источник: составлено автором





Рисунок 3.3. Показатели оценки эффективности труда

Источник: [49, с. 259]

Второй блок механизма управления эффективностью труда состоит из планирования уровня показателей эффективности труда. На данном этапе предполагается определить основные направления и резервы ее повышения, в соответствии с которыми осуществляется планирование мероприятий для достижения планируемого уровня эффективности труда.

В третьем блоке организуется работа по повышению эффективности труда посредством реализации запланированных мероприятий с распределением по центрам ответственности (местам реализации).

Четвертый блок предусматривает разработку системы стимулирования и мотивации работников к повышению эффективности труда, установление обратной связи с персоналом предприятия. Данный блок схемы подразумевает воздействие на весь комплекс факторов влияния на эффективность труда.

Пятый блок подразумевает проведение контрольных мероприятий за реализацией мероприятий программы повышения эффективности труда, анализ полученных показателей эффективности труда.

В целом, механизм управления эффективностью труда предполагает комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и административно-правовых методов воздействия на процесс трудовой деятельности работников.

### 3.2. Оценка состояния эффективности труда в ООО «Тюмень Водоканал»

Анализируемое предприятие ООО «Тюмень Водоканал», входящее в Группу компаний «РОСВОДОКАНАЛ». На сегодняшний день под его управлением находится водопроводно-канализационное хозяйство города Тюмени.

Цель предприятия - бесперебойное и качественное обеспечение жителей города Тюмени услугами водоснабжения и водоотведения.

Начиная с 2007 года компания «Тюмень Водоканал» активно реализует инвестиционную программу модернизации и развития водопроводно-канализационного комплекса города Тюмени, рассчитанную на 2007–2013 гг. Данная инвестпрограмма стала настоящим спасением для ВКХ областной столицы. В рамках нее ведутся работы по реконструкции головных сооружений водопровода и канализации, а также идет ремонт и прокладываются новые сети.

В 2007 году были существенно наращены мощности основных тюменских водоочистных станций: Велижанской и Метелевской. На каждом из них было введено в строй по еще одному резервуару чистой воды, запущен новый фильтровальный и станция аэрации на Велижанской водоочистной станции. К концу 2008 года были закончены работы по полной реконструкции двух из восьми фильтров на Метелевской водоочистной

станции. Продолжается работа по автоматизации работы водонасосных станций города Тюмени.

Начало 2009 года было ознаменовано глобальной реконструкцией на водоочистных сооружениях. На Метелевской — продолжилась реконструкция зала фильтров и насосной станции второго подъема, на Велижанской — в мае 2009 года прошли первые испытания уникальной для региональных водоканалов новой дренажной системы, установленной в рамках инвестиционной программы, а также нового современного насосного оборудования на насосной станции второго подъема, монтируемого за счет средств областного бюджета.

В конце апреля 2009 года в компании «Тюмень Водоканал» появилось два новых структурных подразделения: технадзор, призванный осуществлять контроль за качеством выполнения работ и соблюдением проектов и информационно-справочная служба (телефон: 540–940), ставшая главным звеном в общении жителей города Тюмени и компании «Тюмень Водоканал». С этих пор по всем вопросам, связанным с холодным водоснабжением и водоотведением жителей консультируют именно работники новой информационной службы. Затраты на ее создание оправдали себя уже в первые дни работы службы — судить об этом можно по количеству благодарностей, поступивших от жителей города Тюмени.

На сегодняшний день компания «Тюмень Водоканал» (ГК «РОСВОДОКАНАЛ») - это активно развивающееся предприятие, которое привлекает на работу все больше молодых кадров, ведет рационализаторскую деятельность, активно реализует инвестиционную программу, помогает детям с ДЦП, делится своим опытом и наработками с другими региональным водоканалами и делает все возможное для того, чтобы качественно, гарантированно и бесперебойно подавать чистую питьевую воду в каждый тюменский дом.

Рассмотрим основные показатели труда на предприятии в период 2014-2016 гг.

Таблица 3.1.

## Динамика показателей труда ООО «Тюмень Водоканал»

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения, %	
				2015 от 2014гг	2016 от 2015 гг.
Численность всего	1 149,3	1 139,2	1 045,1	99,12	91,74
Среднесписочная	1 145	1 134	1 033	99,04	91,09
Совместители	4,7	4,4	6,3	93,62	143,18
ГПХ	0,1	0,9	5,8	900,00	644,44
ФЗП всего	402461506	432075423	446288933	107,36	103,29
Среднесписочная	402420756	431814329	444116207	107,30	102,85
ГПХ	40750	261094	2 172726	640,72	832,16
Годовая премия			8 513 197		
Средняя ЗП с годовой премией	29 181	31 606	35 585	108,31	112,59
Объем реализации, тыс.руб.	1761417	1846329	1861591	104,82	100,83
Производительность труда	1 538,9	1 628	1 802	105,80	110,68

Источник: составлено автором

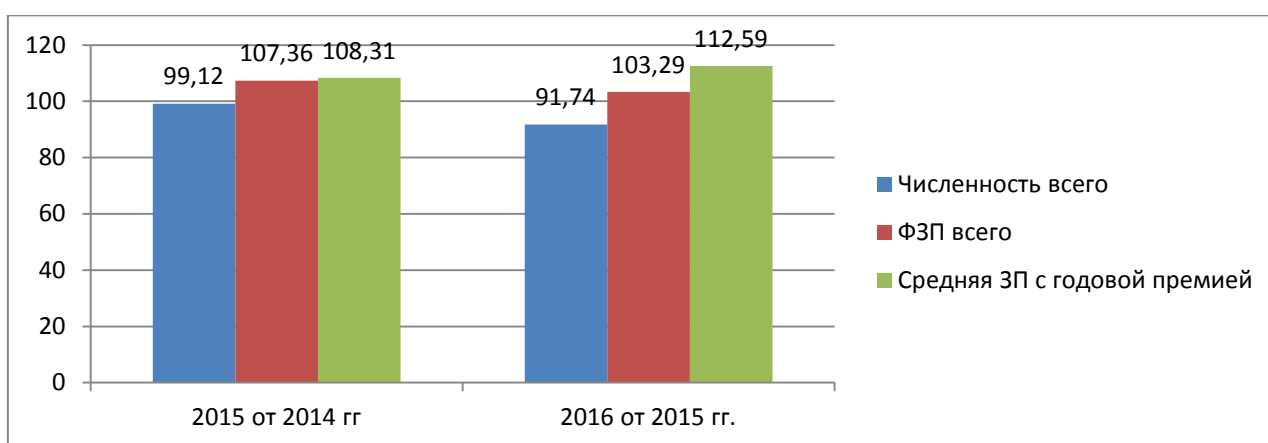


Рисунок 3.4 Динамика показателей численности персонала и оплаты труда на предприятии ООО «Тюмень Водоканал»

Источник: составлено автором

По данным таблицы и рисунка можно сделать вывод, что самый высокий индекс роста имеет заработная плата предприятия, она увеличилась в 2015 году на 8,31%, а в 2016 - на 12,59%.

При этом производительность труда выросла на 5,8% и на 10,68% в 2015 и 2016гг соответственно, а объем реализации показал рост на 4,82% и 0,83% в 2015 и 2016гг соответственно

Далее можно рассчитать такой показатель, как рентабельность затрат на персонал.

$$P = \frac{\text{Прибыль от реализации продукции, работ, услуг}}{\text{Фонд заработной платы}}, \quad (3.1)$$

Минимальный уровень прироста производительности труда, способной обеспечить конкурентоспособность производств, должен составить не менее 6 - 7%.

Эффективное использование ресурсов – это ситуация, когда отдача от использования этих ресурсов превышает их стоимость. Относительно трудовых ресурсов речь идет о соотношения темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. Оценивать эффективность использования следует прежде всего по данному соотношению.

Стоимостная оценка трудовых ресурсов – это затраты на оплату труда. Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста средней заработной платы характеризует оправданность затрат на оплату труда.

С другой стороны проводим анализ стоимости трудовых ресурсов.

$$\text{ФОТ} = Ч * ЗП_{\text{ср}} \quad (3.2)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда; Ч — численность работающих; ЗП<sub>ср</sub> – средняя заработная плата одного работающего.

Проанализирован фонд заработной платы персонала ООО «Тюмень Водоканал» (таблица 3.2) и эффективность затрат на оплату труда при

помощи показателей зарплатоемкости формула (3.3) и зарплатоотдачи по формуле (3.4).

$$ЗП_e = \frac{\sum ЗП}{В}, \quad (3.3)$$

Где:  $\sum ЗП$  – сумма заработной платы всех работников за год;

В – объем реализации продукции за год.

$$ЗП_o = \frac{В}{\sum ЗП} \quad (3.4)$$

Таблица 3.2

Показатели эффективности использования персонала ООО «Тюмень  
Водоканал»

Показатель	2014 г.	2015 год	2016 год	Отклонения	
				Абсолютные, +/-	относительные
Объем реализации, тыс.руб.	1518552	1846329	1861591	104,82	100,83
Прибыль от реализации, тыс.руб.	623 664	590716	586 355	94,72	99,26
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	402 462	432 075	446 289	107,36	103,29
Зарплатоемкость	0,228	0,234	0,240	102,42	102,44
Зарплатоотдача	4,377	4,273	4,171	97,64	97,62
Рентабельность затрат на персонал, %	155,0	136,7	131,4	-	-

Источник: составлено автором

Данные таблицы 3.2 свидетельствуют о повышении объема реализованной продукции на менее чем 1%. Уровень оплаты труда предприятия возрос на 3,29% относительно уровня 2015 г.

Что закономерно привело к росту зарплатоемкости предприятия и снижению его зарплатоотдачи. Что является негативной тенденцией в

деятельности предприятия и свидетельствует о недостаточной эффективности использования персонала предприятия.

Из таблицы так же следует, что на протяжении всего анализируемого периода снижается показатель рентабельности затрат на персонал, с 155% в 2014 году до 131,4% в 2016 г. Это так же свидетельствует о негативной тенденции в системе управления эффективностью персоналом.

Функциональная зависимость результатов использования трудовых ресурсов и результатов финансово-хозяйственной деятельности прослеживается через показатель производительности труда.

Рассмотрим взаимосвязь между выпуском и реализацией продукции обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования. Она может быть выражена следующим образом:

$$ВП = ЧР * ГВ; \quad (3.4)$$

$$РП = ЧР * ГВ * Дв, \quad (3.5)$$

где ВП – выпуск продукции;

РП – реализация продукции;

ЧР – среднесписочная численность работников предприятия;

ГВ – среднегодовая выработка продукции одним работником;

Дв- доля реализованной продукции в объеме выпущенной продукции отчетного периода;

Расчет влияния факторов по данным моделям можно произвести способом абсолютных разниц по формулам:

$$\Delta ВП_{ЧР} = (ЧР_1 - ЧР_0) * ГВ_0; \quad (3.6)$$

$$\Delta ВП_{ГВ} = ЧР_1 * (ГВ_1 - ГВ_0); \quad (3.7)$$

$$\Delta РП_{ЧР} = (ЧР_1 - ЧР_0) * ГВ_0 * Дв_0; \quad (3.8)$$

$$\Delta РП_{ГВ} = ЧР_1 * (ГВ_1 - ГВ_0) * Дв_0. \quad (3.9)$$

$$\Delta РП_{Дв} = ЧР_1 * ГВ_1 * (Дв_1 - Дв_0). \quad (3.10)$$

Рассчитанные факторы влияния на реализацию продукции предприятия ООО «Тюмень Водоканал» сведены в таблице 3.3.

Анализируя данные таблицы 3.3, можно выявить, что на повышение объема производства оказал положительное влияние фактора увеличения среднегодовой выработки работников, при этом снижение численности персонала отрицательно повлияло на динамику объема выпуска продукции.

Таблица 3.3

Факторы влияния использования персонала на объем производства  
ООО «Тюмень Водоканал»

Показатель	Усл. обозн.	Уровень показателя		Изменение	
		2015 г.	2016 г.	абсолютное	Относит.
Выпуск продукции	ВП	1 846 329	1 861 591	15 263	15262,58
Среднегодовая численность работников	ЧР	1 134	1 033	-101	-164443,72
Среднегодовая выработка продукции одним работником	ГВ	1628,16	1802,12	174	179706,30
Реализация продукции	РП	1 846 329	1 861 591	15 263	15262,58
Среднегодовая численность работников	ЧР	1 134	1 033	-101	-164443,72
Среднегодовая выработка продукции одним работником	ГВ	1628,16	1802,12	174	179706,30
Доля реализованной продукции в объеме выпущенной продукции отчетного периода	Дв	1	1	0	0

Источник: составлено автором

При выявлении влияния факторов на реализацию продукции предприятия выявлено, что данные факторы оказали такое же влияние, поскольку уровень реализации продукции равен и в 2015, и в 2016 гг.

Таким образом, прослеживается прямая взаимосвязь между эффективностью использования трудового потенциала предприятия и его результатами деятельности.



### 3.3. Апробация усовершенствованного механизма управления эффективностью труда на предприятии

Рассмотрим процесс управления эффективностью труда согласно механизму на рис. 3.2.

Первый блок по оценке текущих показателей эффективности труда представлен в п. 3.2. Далее подлежит рассмотрению блок «Планирование основных показателей эффективности труда», который включает в себя: определение и оценка факторов, влияющих на труд; выявление направлений повышения эффективности труда; оценку резервов повышения эффективности труда в соответствие с разработанными направлениями.

Ниже представлена схема детерминированного анализа производительности труда.[38, с. 66]



Рисунок 3.5. Схема детерминированной зависимости факторов

Источник: составлено автором

Далее необходимо выявить факторы, повлиявшие на изменение производительности труда.

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов необходимо проанализировать уровень производительности труда. Производительность труда является обобщающим показателем эффективности работы предприятия. Он отражает как положительные стороны работы, так и все ее недостатки.(таблица 3.4)

Таблица 3.4

Расчет годовых показателей производительности труда работников

Показатель	2015г	2016г	Темп роста,%	Отклонение тыс.руб.
Объем производства продукции, т.р.	1 846 329	1 861 591	100,83	15 262,00
Среднесписочная численность:	1 134	1 033	91,09	-101,00
Производственный персонал, число раб.	1055	961	91,09	-93,93
Непроизводственный персонал, число раб.	79	72	91,09	-7,07
Удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, %	0,93	0,93	100,00	0,00
Отработано дней одним рабочим за год, дн.	206,1	204,7	99,32	-1,40
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,69	7,76	100,91	0,07
Общее количество отработанного времени:				
Трудоемкость за год, чел-час	1797286,81	1640891,58	91,30	-156 395,23
Всеми рабочими за год, чел-час	1671476,73	1526029,17	91,30	-145 447,56
В том числе одним рабочим, чел-час	1 704	1 708	100,22	3,83
Среднегодовая выработка, тыс.р.:				
Одного работающего	1628,16	1802,12	110,68	173,96
Одного рабочего	1750,71	1937,76	110,68	187,06
Среднедневная выработка рабочего, т.р.	8,49	9,47	111,44	0,97
Среднечасовая выработка рабочего, т.р.	1,10	1,22	110,44	0,12

Источник: составлено автором

В целом за 2016 год замечена положительная динамика показателей производительности труда работников. Годовая выработка на одного

работающего увеличилась 10,68% или на 173,93тыс.руб., а одного рабочего на 187,06тыс.руб.

На увеличение годовой выработки оказало влияние увеличение продолжительности рабочего дня работников предприятия.

Далее проведем факторный анализ среднегодовой выработки одного работника для выяснения причин изменения данного показателя в 2016 году по сравнению с показателями 2015 года.

Из расчетов, произведенных в таблице 3.5 видно, что уменьшение среднегодовой выработки работника в 2016 году произошло в основном за счет уменьшения количества дней отработанных одним работником, снижения среднечасовой выработки одного работника.

Таблица 3.5

## Факторный анализ среднегодовой выработки одного работника

Факторы	Значение	
	Сумма, руб.	Удельный вес, %
Изменение количества отработанных дней одним работником	-11,06	-6,36
Изменение продолжительности рабочего дня	14,72	8,46
Изменение среднечасовой выработки	170,30	97,90
Изменение среднегодовой выработки	173,96	100

Источник: составлено автором

За счет роста продолжительности рабочего дня среднегодовой выработки работника ООО «Тюмень Водоканал» выросла на 14,73 тыс. рублей.

За счет снижения количества отработанных дней одним работником среднегодовая выработка уменьшилась на 11,06 тыс. рублей

Динамика производительности труда на предприятии меняется под действием различных факторов: материально-технических, организационно-управленческих, социально-экономических. К первой группе таких факторов для ООО «Тюмень Водоканал» относятся совершенствование технологии производства, внедрение новых средств и предметов труда, использование

более прогрессивной, новейшей технологии производства, повышение уровня автоматизации и технической оснащенности предприятия.

Кроме того, в ООО «Тюмень Водоканал» на производительность труда оказывает влияние совершенствование организации труда и производства, управления производством, посредством развития оперативного управления производством, развития автоматизированных систем управления производством.

Производительность труда персонала ООО «Тюмень Водоканал» возрастает при развитии качеств человека в процессе трудовой деятельности, то есть повышении квалификации работников, создании благоприятных условий труда, моральной и материальной заинтересованности в конечном результате труда как всего коллектива, так и каждого рабочего.

Все перечисленные факторы тесно взаимосвязаны друг с другом и представляют собой единую систему управления и производства ООО «Тюмень Водоканал». Игнорирование того или иного фактора неизбежно приведет к отражению в показателях деятельности предприятия, например, в нерациональном использовании рабочего времени, в простоях производства. Это отразится на показателях эффективности деятельности предприятия в целом и тем самым отрицательно повлияют на производительность труда.

Увеличению производительности труда способствует выявление резервов внутри предприятия. К ним относятся еще не используемые реальные возможности рационального использования всего комплекса ресурсов, будь то материальные, трудовые или организационные. Резервы у ООО «Тюмень Водоканал» являются текущими, которые можно задействовать в ближайшее время и долгосрочными, которые потребуют перестройки производственного процесса. Как было выяснено в п. 3.2 рост производительности труда способствует увеличению прибыли предприятия.

Резервы производительности труда возможно изыскать как за счет средств производства, так и живого труда. Одним из них является повышение производительности труда на основе применения новой техники и прогрессивных технологий во всех звеньях производственной цепочки и управления, что приводит к снижению численности занятых работников при росте объемов производства. Вторым - замена низкоквалифицированного труда высококвалифицированным, значительный приток специалистов из других секторов экономики. Рост доли специалистов с высшим и средним специальным образованием в общей численности работающих. Рост требований к квалификации кадров. Важнейшей задачей предприятия является постоянный поиск и реализация резервов роста производительности труда, под которыми подразумеваются имеющиеся, еще не используемые реальные возможности повышения производительности труда.

Уровень производительности труда в значительной мере предопределяется тем, насколько полно при прочих равных условиях реализуются основные факторы роста. [12, с. 15]

Ускоренный рост производительности труда находит свое проявление в:

- увеличении объемов производства продукции, при неизменных затратах живого труда;
- снижении затрат труда на единицу продукции;
- снижении затрат заработной платы на одну денежную единицу продукции;
- повышении качества продукции.

Наряду с вышеперечисленным, с ростом производительности труда повышается заработная плата работников. В свою очередь высокий уровень заработной платы делает компании более конкурентоспособными, как покупателей рынка труда: он может привлечь и удержать квалифицированных кадров, произвести их качественный отбор.

Резервы роста производительности труда ООО «Тюмень Водоканал»

можно объединить в следующие группы:

- материально-технические (модернизация действующего оборудования, замена устаревшего оборудования, повышение уровня механизации и автоматизации производства и т.д.);
- организационные (совершенствование в организации управления, совершенствование организации производства, улучшение кадрового обеспечения, совершенствование организации труда);
- социальные (материальная и моральная заинтересованность в результате труда, уровень квалификации и профессиональной подготовки кадров, отношение к труду и трудовая дисциплина, здоровье и уровень благосостояния, взаимоотношение в коллективе, его стабильность и сплоченность).

Резервы роста производительности труда, образующиеся в результате снижения трудоемкости и выработки продукции.

Физически и морально устаревшее технологическое оборудование и высокие затраты не позволяют большинству отечественных предприятий в полной мере решать задачу повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Для предприятий является проблемой не только совершенствование, но и поддержка производственного потенциала на прежнем уровне. В такой ситуации сложившийся производственный потенциал не может в полном объеме обеспечить переход к ускоренному расширенному воспроизводству.

Резервы роста производительности труда, образующиеся в результате невыполнения плана по внедрению техники, технологии выражаются разностью между плановой (расчетной) экономией труда от внедрения соответствующих мероприятий в объеме, предусмотренном планом, и фактически полученной в отчетном периоде.

Резервы роста производительности труда, образующиеся при оперативном управлении производством

Важнейшим направлением повышения устойчивости и надежности

функционирования объектов основного и вспомогательного производства компаний и обществ является резервирование материально-технических ресурсов (МТР) за счет создания производственных запасов.

Резервы роста, обусловленные недоиспользованием возможностей развития совмещения профессий и функций

Резервы роста производительности труда образуются как в связи с недостаточными масштабами распространения совмещения профессий и функций, так и в результате неполного использования свободного времени для выполнения работ по совмещаемым профессиям и функциям.

Далее, согласно предложенному механизму управления эффективность труда необходимо рассмотреть следующий блок - развитие персонала предприятия. Блок. Развитие персонала.

Факторы, влияющие на персонал, можно сгруппировать по блокам.

Блок 1. Материальная заинтересованность и производственная безопасность

- Удовлетворенность заработной платой.
- Удовлетворенность социальными условиями.
- Нормирование рабочего дня.
- Инфраструктура места работы ( мебель, орг. техника, условия труда).
- Удаленность от места жительства.
- Условия труда.

Блок 2. Социальная политика.

- Стабильность, уверенность в завтрашнем дне.
- Возможность работать по свободному графику.
- Наличие или отсутствие командировок.
- Программа добровольного медицинского страхования.
- Программа, связанная с воспитанием и обучением детей.
- Консультативные услуги сотрудникам.

Блок 3. Социально-трудовые отношения в коллективе.

- Социально-психологический климат в коллективе.

- Качество делового общения (слаженность взаимодействия подразделений).

- Процесс адаптации нового сотрудника в коллективе (введение в коллектив).

- Корпоративные мероприятия (праздники, выезды).

- Трудовая дисциплина.

Блок 4 Объективность руководства.

- Возможность стажировок, повышения квалификации.

- Возможность проявить инициативу и работать самостоятельно.

- Внимание, одобрение и объективная оценки со стороны руководства.

Блок 5. Возможность реализации творческих возможностей работника.

- Возможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки.

- Соответствие выполняемых функций уровню квалификации.

- Условия для профессионального роста.

- Наличие интересной и содержательной работы.

- Профессионализм.

С целью выявления «слабых», проблемных мест в системе функционирования и развития персонала предприятия нами было проведено анкетное исследование, направленное на выявление факторов, которые оказывают наибольшее негативное влияние на деятельность персонала предприятия. Исследование проводилось в разрезе групп работников. Работникам предприятия было предложено ранжировать негативные факторы влияющие на их труд на предприятии. Для определения значений опрашиваемым респондентам на предприятие было предложено из списка негативных факторов выбрать:

- наименее значимые для них-1 балл;

- наиболее значимые - 10 балл.

Оценки, выставяемые сотрудниками по каждому из анализируемых факторов, применяются в методе в виде арифметического среднего

Результаты исследования приведены в таблице 3.6.



Таблица 3.6

## Негативные факторы влияния на персонал ООО «Тюмень Водоканал»

Наименование	Рабочие	Специалисты	Руководители
<b>Блок 1. Отсутствие материальной заинтересованности и производственной безопасности</b>			
Неудовлетворенность заработной платой	10	7,6	0,6
Неудовлетворенность социальными условиями	3,3	2,6	-
Ненормированный рабочий день	2	1,9	8,8
Не развитая инфраструктура места работы (плохая мебель, орг. Техника, плохие условия труда)	9,3	10	2,7
Удаленность от места жительства	1	0,5	0,8
Тяжелые условия труда	4	2,6	2,3
<b>Блок 2. Неудовлетворенность социальной политикой</b>			
Нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне	2,3	0,9	0,3
Отсутствие возможности работать по свободному графику	2,7	3,4	8,9
Наличие командировок	0,6	3	4
Отсутствие программы добровольного медицинского страхования	0,2	1,2	2,2
Отсутствие программы связанной с воспитанием и обучением детей	2,5	5,2	0,4
Отсутствие консультативных услуг сотрудникам	0,1	0,3	3,4
<b>Блок 3. Неудовлетворенность социально-трудовыми отношениями в коллективе</b>			
Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	7,3	7,5	8,3
Качество делового общения (слаженность взаимодействия подразделений)	2,3	3,3	4,5
Отсутствует процесс адаптации нового сотрудника в коллективе (введение в коллектив)	2,7	2,5	4,2
Отсутствие корпоративных мероприятий (праздники, выезды)	0,5	2,9	5,2
Трудовая дисциплина	1,6	0,3	4,5
<b>Блок 4 Необъективное руководство</b>			
Отсутствие возможности стажировок, повышения квалификации	10	9,2	10
Отсутствие возможности проявить инициативу и работать самостоятельно	7,5	4,6	3,5
Недостаточное материальное вознаграждение	4,1	5	3,8
Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки со стороны руководства	4	6,8	1,3
<b>Блок 5. Невозможность реализации творческих возможностей работника</b>			
Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки	2	6	7
Выполняемые функции не соответствовали уровню вашей квалификации	5,7	1,7	7
Отсутствие условий для профессионального роста	5,7	5,6	0,7
Отсутствие интересной и содержательной работы	1,5	0,4	9
Профессионализм	2,9	-	6,5

Источник: составлено автором

По данным, приведенным в таблице 3.6 можно сделать выводы, что респонденты всех групп работников предприятия высказали недовольство заработной платой. Специалисты и рабочие высказали свое мнение о неудовлетворительности условий труда, а именно рабочего места. Высокую значимость для всех категорий работников так же имеет фактор «Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе».

При анализе данного фактора необходимо обратить внимание на стаж работы респондентов, давших ему ввысоке значение. Возможно, данное явление можно объяснить процессом установления межличностных отношений в коллективе, процессами адаптации. В данной ситуации действия руководства должны быть направлены на сплочение и сближение коллектива посредством применения систем наставничества и адаптации, в рамках которых новые сотрудники смогут принять общие цели организации и начнут испытывать ответственность за их достижение.

Далее, самым значимым фактором всеми группами работников предприятия было отмечено «необъективное руководство». Необходимо отметить, что потребность в обучении на данном предприятии довольно высока, более 60% респондентов выбрали этот негативный фактор. Кроме того, профессиональное развитие в рамках компании невозможно без постоянного повышения квалификации.

Таким образом, оценив все факторы воздействия на систему управления эффективностью труда, можно перейти следующему блоку, который включает в себя организацию мероприятий по преодолению проблемных мест в системе управления эффективностью труда.

#### Блок. Организация.

Проанализировав негативные факторы влияния на работу персонала на предприятии, необходимо разработать мероприятия, снижающие негативные процессы на предприятии. На рисунке 3.6 приведены мероприятия направленные на нивелирование основных значимых негативных факторов, влияющих на систему управления эффективностью труда на ООО «Тюмень

Водоканал».

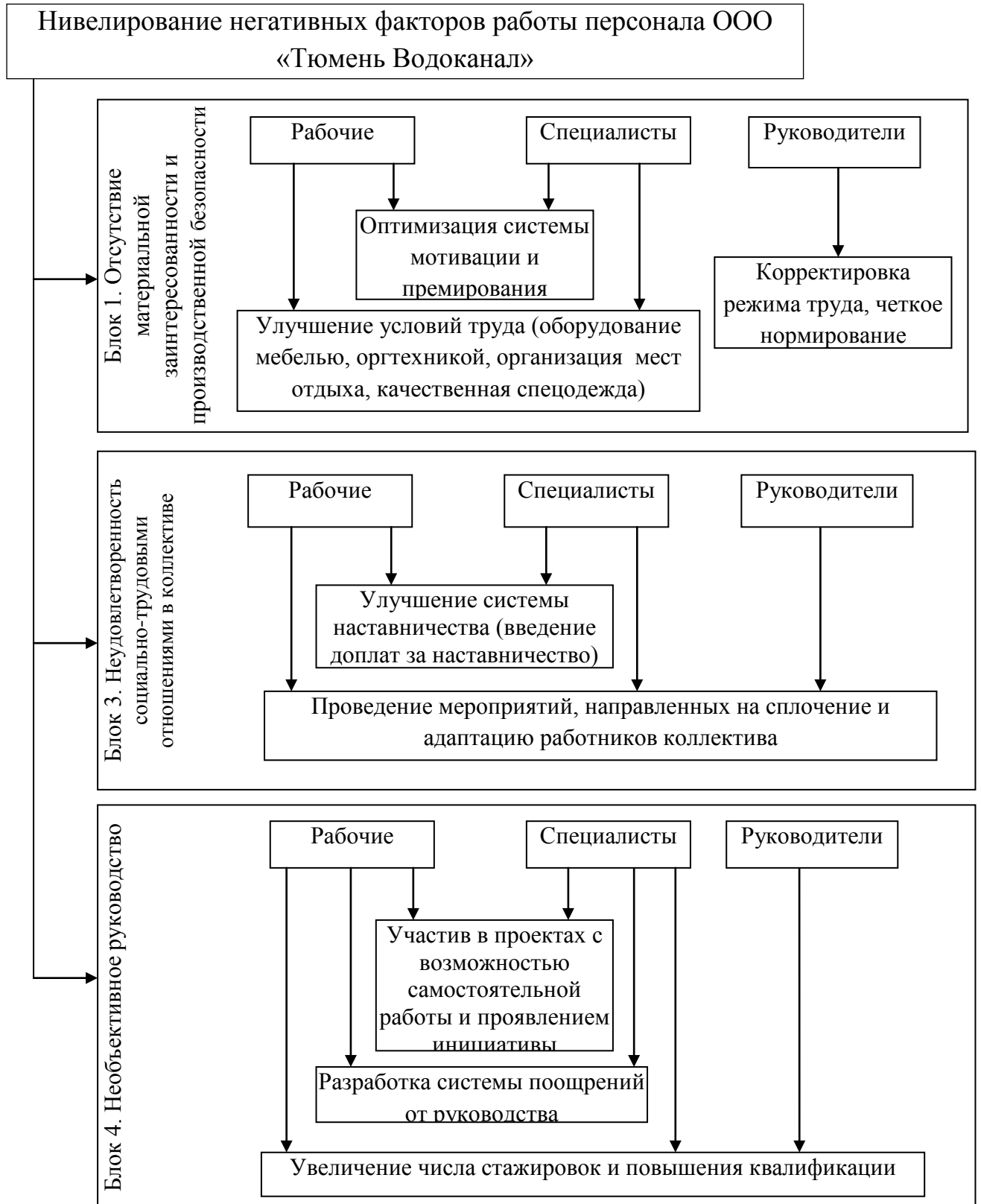


Рисунок 3.6 Мероприятия, направленные на улучшение системы управления эффективностью труда ООО «Тюмень Водоканал»

Источник: составлено автором

С учетом перечисленных «узких» мест в организации труда в ООО «Тюмень Водоканал» были предложены мероприятия по снижению влияния негативных факторов, оказывающих влияние на эффективность труда, среди которых:

- Оптимизация системы мотивации и премирования.

Рассмотрим процесс оптимизации системы мотивации и премирования. На данном предприятии система оплаты труда и премирования устанавливается в головном предприятии, можно лишь предложить некоторые уточнения в систему премирования персонала.

Таблица 3.7

#### Система премирования ООО «Тюмень Водоканал»

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб
за выполнение и перевыполнение норм времени,	30% от оклада
за выполнение и перевыполнение норм выработки	25% от оклада
За ввод объектов	53% от оклада
За получение награды	15% от оклада
За рационализаторские предложения и изобретения	95% от оклада
За внедрение новой техники	15% от оклада
За спортивные достижения и культурные мероприятия	10% от оклада
Премирование при уходе на пенсию	50% от оклада
Премия к юбилейной дате работника	15% от оклада

Источник: составлено автором

На материальное поощрение планируется выделять в год 1324 тыс. руб.

- Повышение эффективности системы обучения и повышения квалификации персонала.

Для оперативных руководителей ввести понятие «стажировка». Так, например, в рамках программы подготовки директора по производству, он обязан пройти стажировку на рабочих местах начальника центрально-диспетчерской службы и диспетчера. Начальник очистных сооружений, в свою очередь, перед вступлением в должность набраться опыта начальником смены и технологом цеха и т.д.

Такие меры позволят обеспечивать знание тонкостей технологического процесса изнутри, и соответственно, повышать эффективность управления. Продолжительность стажировок от двух до четырнадцати смен. При этом, по решению руководства, работник при переходе из одного цеха в другой может быть освобожден от стажировки, в случае, если его стаж работы по специальности составляет не менее трех лет, а характер работы и тип оборудования, на котором ему предстоит работать, не меняется.

Профессиональное обучение персонала должно носить системный и непрерывный характер и осуществляться на протяжении всей трудовой деятельности работника, в целях последовательного расширения и углубления знаний, повышения профессионального мастерства в соответствии с потребностями развития предприятия.

В ООО «Тюмень Водоканал» планируется на базе учебных центров группы компаний «РОСВОДОКАНАЛ» осуществить повышение квалификации и обучение смежным профессиям по следующим специальностям (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Направления и затраты на обучение персонала ООО «Тюмень  
Водоканал»

Специальность	Количество человек	Сумма, тыс. руб
Аппаратчик химводоочистки	5	153,2
Лаборант химического анализа	3	147,1
Машинист насосных установок	1	58,5
Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике	3	162,8
Контролер водопроводного хозяйства	2	136,7
Оператор на азротенках	3	153,4
Оператор на песколовках и жироловках	5	147,2
Итого	22	958,9

Источник: составлено автором

- Улучшение условий труда, повышение организации рабочих.

Корректировка режима труда, четкое нормирование

- Улучшение системы наставничества

- Участие в проектах с возможностью самостоятельной работы и проявлением инициативы

- Совершенствование системы адаптации работников коллектива

- Разработка системы поощрений от руководства.

Как было отмечено ранее, сотрудников не устраивает, что нет четкого представления о продвижении по службе, полная информация о компании и происходящих событиях отсутствует в открытом доступе, как и информация о возможностях повысить квалификацию.

Тут можно использовать следующие мероприятия: определить план индивидуального профессионального развития каждого сотрудника; пересмотреть сроки повышения квалификации или определить возможность командировок по обмену опытом. Формирование карьерной лестницы выгодно для сотрудника, для руководителя и для всей компании в целом. Для сотрудника – это возможность «увидеть» пути карьерного роста и выстроить свою карьеру в компании; для руководителя – средство управления кадровым потенциалом и ресурсом подразделения; для компании же в целом внедрение данной технологии позволит выявить будущих лидеров и преодолеть кадровый дефицит за счет оптимального использования внутренних ресурсов. Создание карьерных лестниц и планов индивидуального развития делает критерии перехода между позициями в организации более понятными и объективными.

Мощным эффектом также в данной ситуации будут иметь также стажировки в другие филиалы и подразделения компании.

Учитывая возраст и стаж сотрудников, молодым сотрудникам у кого небольшой стаж работы на предприятии можно применить систему наставничества, когда более опытный и квалифицированный сотрудник организации передаст свои знания и навыки, необходимые для эффективного выполнения профессиональных обязанностей и развития прикладных профессиональных компетенций человека. Наставничество можно рассматривать как одну из форм обучения на рабочем месте.

По результатам опроса руководителей в ООО «Тюмень Водоканал» было выявлено, что для них значимым является фактор «отсутствие интересной и содержательной работы».

Сотрудники особенно ценят в работе её содержание, наличие интересных и сложных заданий, а также участие в значимых для компании проектах. Однако полностью реализовать свои возможности в рамках трудовой деятельности не удастся.

Мощным эффектом в данной ситуации может обладать привлечение сотрудников к серьезной проектной работе. Любая проектная работа мотивирует и вдохновляет. Провести проект, значит уйти от повседневной, привычной работы, принять новый вызов, поработать с разными экспертами творчески решить необычные задачи. Важность и значимость ситуации добавляет то, что это ограниченное во времени, неотложное, уникальное и актуальное для всей организации задание, которое нужно выполнить в сотрудничестве с несколькими функциональными сферами. Также можно дать возможность совершать командировки в филиалы /цеха и подразделения «Росводоканал» для обмена опытом.

Кроме того, профессиональное развитие в рамках компании невозможно без постоянного повышения квалификации.

Также руководители предприятия отметили высокую фактора «отсутствие возможности работать по свободному графику». В этом случае компания может предложить разные формы свободного времени. Например, гибкий график, при котором в определенных пределах допускается самостоятельно определять часы работы. Имея определенные задания, которые нужно выполнить к определенному сроку, сотрудник может сам определить, когда и сколько времени на это потратить. Изменение рабочей недели – высвобождение дополнительного выходного дня за счет увеличения часов работы в рабочие дни. В данной ситуации набор мероприятий не может ограничиваться стандартными процедурами. Важно показать особую признательность и уважение к их труду и результатам деятельности.

Индивидуальные знаки внимания, наградные значки, грамоты, премии за выслугу лет, оплата путевок либо выделение ссуды для погашения кредитов – выбор будет зависеть от конкретных целей сотрудника.

По результатам анализа, на предприятии необходимо предпринимать мероприятия, снижающие текучесть кадров.

На рисунке представлены мероприятия, при внедрении которых руководство предприятия сможет нивелировать значимые негативные факторы

После проведения мероприятий данного блока необходимо провести контрольные мероприятия, который и составляют заключительный блок механизма управления эффективностью труда на предприятии.

Блок. Контроль.

Введение всех предложенных мероприятий положительно скажется на, увеличении производительности труда, росте удовлетворенности трудом персонала, что приведет к росту результирующих показателей деятельности всего предприятия в целом. По оценкам специалистов данные мероприятия приведут к увеличению производительности труда на 7%.

Показатели эффективности использования персонала на перспективу при использовании механизма управления эффективностью труда на ООО «Тюмень Водоканал».

Для сравнения показателей с внедрением мероприятий и без них рассчитаем прогнозные величины результатов труда на предприятии. Для этого воспользуемся методом прогнозирования при помощи уравнений линии тренда.

Прогноз объема выручки при помощи уравнений тренда (рис. 3.9) показал, что в 2017 году планируется объем выручки в сумме 1518552 тыс. руб.



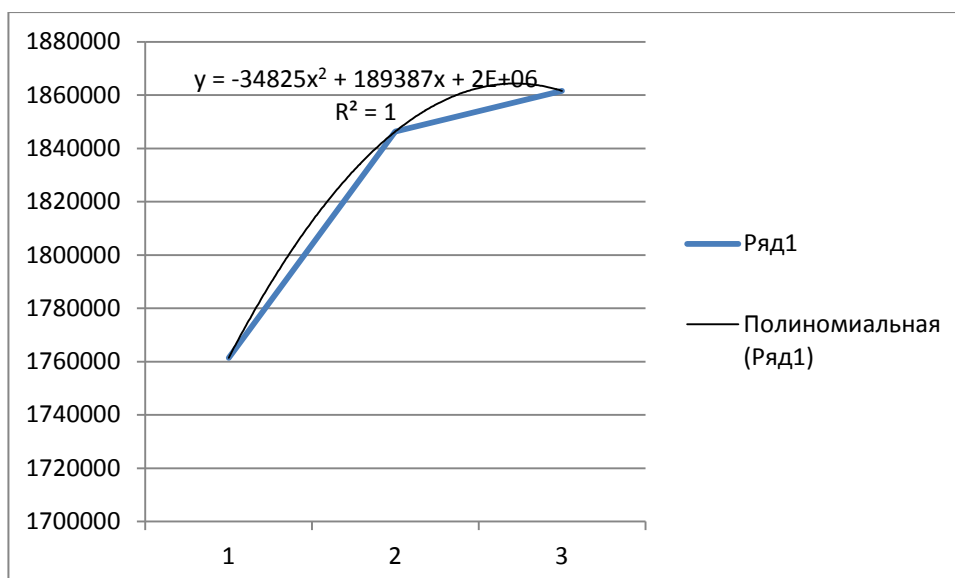


Рисунок 3.7 - Прогноз объема выручки

Источник: составлено автором

Прогноз прибыли предприятия, составленный так же при помощи уравнения линии тренда графика прибыли предприятия (рисунок 3.8), свидетельствует о том, что в 2017 году ООО «Тюмень Водоканал» получит прибыль от своей деятельности в размере 610575 тыс. руб. Далее был рассчитана динамика эффективности показателей результатов деятельности предприятия и показателей эффективности труда (таблица 3.7).

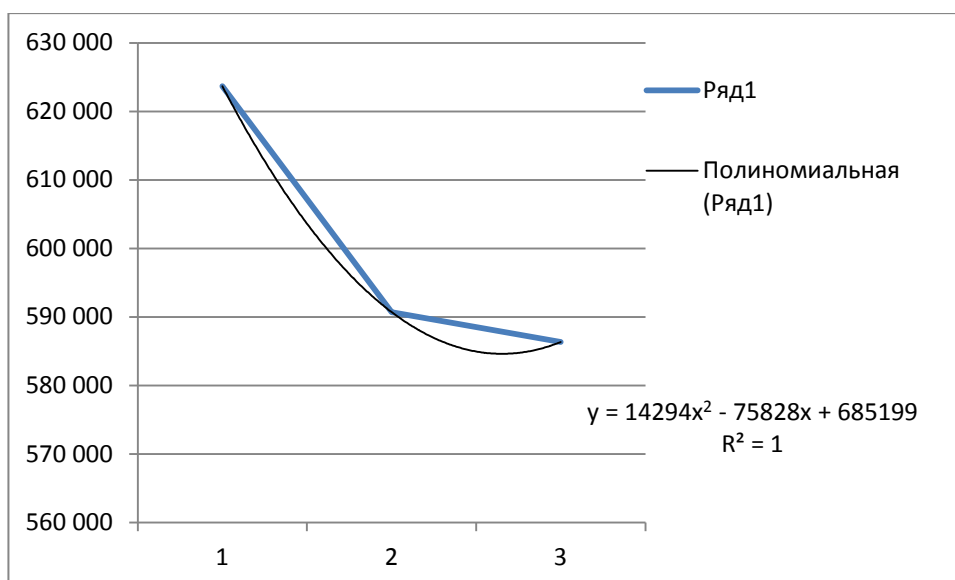


Рисунок 3.8 - Прогноз прибыли

Источник: составлено автором

Таблица 3.9

Контрольные показатели эффективности труда на ООО  
«ТюменьВодоканал»

Показатель	2017 план без внедрения мероприятий год	2017г. план с мероприятиями	Отклонения	
			Абсолютн., +/-	Относит.
Производительность труда, тыс. руб.	1470,04	1892,23	422,19	128,72
Объем реализации, тыс.руб.	1518552	1954673,68	436121,68	128,72
Прибыль от реализации, тыс. руб.	610575	1 046 697	436121,68	171,43
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	446 289	446 289	0,00	100,00
Зарплатоемкость	0,29	0,23	-0,07	77,69
Зарплатоотдача	3,40	4,38	0,98	128,72
Рентабельность затрат на персонал, %	136,81	234,53	97,72	-

Источник: составлено автором

По данным таблицы 3.9 можно сделать вывод, что при внедрении предложенных мероприятий выручка предприятия в 2017 году увеличится на 28,72% что в денежном выражении составит 436121,68 тыс.руб. Увеличение чистой прибыли составит 71,43%.

Дополнительная прибыль полученная от внедрения мероприятий - 436121,68 тыс. руб., затраты на проведение мероприятий 2282,9 тыс. руб. Эффект от мероприятий составил 433838,78 тыс. руб. А эффективность 190,03%.

Таким образом, при сохранении всех исходных данных (численности персонала, уровня оплаты труда, объемах производства и себестоимости) предприятие может увеличить свою выручку и прибыль, а так же показатели эффективности использования труда персонала за счет роста

производительности труда, полученной при применении механизма управления эффективностью труда на предприятии.

Можно полагать, что предложенные мероприятия в рамках механизма управления эффективностью труда персонала предприятия достаточно эффективны и рекомендуются к внедрению на предприятии, при этом сам механизм может применяться на предприятии при управлении эффективностью труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения данной диссертационной работы цель ее достигнута. Разработаны теоретические положения и методические рекомендации по формированию механизма управления эффективностью труда на российских предприятиях. Разработаны мероприятия по повышению эффективности труда на предприятии ООО «Тюмень Водоканал». Задачи, поставленные в работе решены.

Рассмотрены теоретические основы эффективности труда на российских предприятиях. На основе анализа и систематизации подходов к определению понятия «эффективность труда» автором сформулировано новое определение эффективности труда, отличающееся от существующих комплексным подходом и связывающий результаты деятельности предприятия, результативность, затраты и стоимость труда в процессе функционирования предприятия. По мнению автора, эффективность труда может рассматриваться как обобщающий показатель сбалансированный между результатами деятельности предприятия, результативностью, затратами и стоимостью труда в процессе функционирования предприятия.

Управление эффективностью труда основывается на результатах трудовой деятельности, с помощью которых можно достичь эффективное функционирование предприятия, а также повысить конкурентоспособность.

В диссертационной работе рассмотрены существующие механизмы управления эффективностью труда на предприятиях, выявлены их достоинства и недостатки и предложен усовершенствованный механизм управления эффективностью труда, отличающийся введением в него блока по разработке системы стимулирования и мотивации работников к повышению эффективности труда, установлению обратной связи с персоналом предприятия.

В работе проанализирована эффективность труда ООО «Тюмень Водоканал». Результаты анализа свидетельствуют о повышении объема

реализованной продукции на менее чем 1%. Уровень оплаты труда предприятия возрос на 3,29% относительно уровня 2015 г.

Что закономерно привело к росту зарплатоемкости предприятия и снижению его зарплатоотдачи. Что является негативной тенденцией в деятельности предприятия и свидетельствует о недостаточной эффективности использования персонала предприятия.

Из таблицы так же следует, что на протяжении всего анализируемого периода снижается показатель рентабельности затрат на персонал, с 155% в 2014 году до 131,4% в 2016 г. Это так же свидетельствует о негативной тенденции в системе управления эффективностью персоналом.

Был апробирован механизм управления эффективностью труда на анализируемом предприятии.

Для этого проведена оценка существующего положения эффективности труда на предприятии, выявлены основные факторы влияния на производительность труда и резервы ее повышения.

Кроме того оценены все факторы воздействия на персонал предприятия, которые были сгруппированы по пяти блокам. На основе проведенных исследований были разработаны мероприятия по повышению эффективности труда на ООО «Тюмень Водоканал», за счет которых при сохранении всех исходных данных (численности персонала, уровня оплаты труда, объемах производства и себестоимости) предприятие может увеличить свою выручку и прибыль, а так же показатели эффективности использования труда персонала за счет роста производительности труда, полученной при применении механизма управления эффективностью труда на предприятии.

Можно полагать, что предложенные мероприятия в рамках механизма управления эффективностью труда персонала предприятия достаточно эффективны и рекомендуются к внедрению на предприятии, при этом сам механизм может применяться на предприятии при управлении эффективностью труда.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеев, Ю.Г. Анализ и оценка эффективности труда/Ю.Г. Алексеев //Новая наука: Стратегии и векторы развития. - 2017. - №3. - С. 175-177
2. Алимов, А.В. Корпоративная культура как инструмент поддержки эффективности труда/А.В. Алимов//Экономика и предпринимательство. - 2017. - №1. - С. 394-396.
3. Алимов, А.В. Эффективная работа промышленного предприятия на основе стратегии вознаграждения за труд в рамках бизнес-процессов/А.В. Алимов, А.В. Гагаринский, Г.П. Гагаринская, И.Г. Кузнецова//Экономика и предпринимательство. - 2017. - №2. - С. 646-652.
4. Армстронг, М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии /М.Армстронг, А.Бэррон / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер. - 2014. - 248 с.
5. Армстронг, М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала//М.Армстронг, Т. Стивенс / пер. с англ. О.В. Теплых; под ред. Т.В. Герасимовой – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. - 2013. – 512 с.
6. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник /В.Р. Веснин - 4-е изд.; перераб. и доп. - Москва : Проспект. - 2013. - 616 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ. – 2013. – 527 с.
8. Володькин, А.Г. Эффективность труда менеджера и пути ее повышения / А.Г. Володькин // Экономические науки, №1 (16)/2013, с. 9-11
9. Выступление В.В. Путина на расширенном заседании Государственного Совета «О стратегии развития России до 2020 года». 08.02.2008.
10. Гагаринская, Г.П. Взаимосвязь количественных и качественных показателей с эффективностью работы/Г.П. Гагаринская, Т.С. Красулина,

С.Д. Котмышев, А.В. Алимов // Экономика и предпринимательство. - 2017. - №1. - С. 1020-1025.

11. Галиуллин, Х.Я. Методологические проблемы оценки экономической эффективности труда /Х.Я. Галиуллин, Г.П. Ермаков// Проблемы современной экономики. - 2013. - № 4 (48). - С. 159-164.

12. Гастев, А.К. Как надо работать: Практическое введение в науку организации труда / под общ.ред. Н.М. Бахраха, Ю.А. Гастева, А.Г. Лосева, Е.А. Петрова. – Изд. 3-е. – М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – 480 с.

13. Генкин, Б.М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы. / Б.М. Генкин - М.: Норма. - 2013. - 400 с.

14. Голованов, А.И. От производительности к эффективности труда/А.И. Голованов // Вестник Томского государственного университета. - 2016. - №376. - С.137-141.

15. Горскина, Л.С. Качество трудовой жизни на промышленных предприятиях - миф или реальность/Л.С. Горскина//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2017. - №2. С. 17-18.

16. Гретченко, А.И. Производительность труда: Активизация человеческого фактора. /А.И. Гретченко - М.: Экономика. - 2013. - 143 с.

17. Грибов, В. Д. Экономика организации (предприятия): Учебник / В. Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. - М.: КНОРУС, 2015. - 408 е.

18. Друкер П. Практика менеджмента. /П.Друкер - М.: Вильямс. - 2013. - 388 с.

19. Дугин, П.И. Проблемы повышения эффективности функционирования организаций (методологические вопросы теории и практики)/ П.И. Дугин, А.Н. Дугин, Т.И. Дугина. – М.: ФГОУ ВПО РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, 2013. – С. 110.

20. Зонова, А.В. Бухгалтерский учет и анализ. Комплексный подход к принятию управленческих решений: практическое руководство./А.В. Зонова Л.А. Адамайтис, И.Н. Бачуринская - М.: Эксмо, 2013. - 512 с.

21. Иванов, Г.Г. Экономика предприятия: учебник. /Г.Г. Иванов - М.: Издательский центр «Академия». - 2013. - 320 с.
22. Игольникова, И.В. Зарубежный опыт управления непрерывным профессиональным развитием как фактора роста эффективности труда /И.В. Игольникова //Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 2-1. - С. 1074-1077
23. Карпентер, С. Системность во всем: универсальная технология повышения эффективности /С. Карпентер / пер. с англ. А. Кардаша. – М.: Манн, Иванов и Фербер. - 2014. – 272 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: энциклопедия /А.Я. Кибанов - Инфра-М. - 2013. - 247 с.
25. Кибанов, А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник /А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова - М.: ИНФРА-М. - 2013. - 427 с.
26. Кибанов, Л.Я. Экономика труда: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. - 2016. – 427 с.
27. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. /В.В. Ковалев О.Н. Волкова - М.: ТК Велби. - 2013. - 424 с.
28. Колмакова, И.Д. Управление трудом на локальном уровне /И.Д. Колмакова // Вестник Челябинского университета. Сер. 7. Государственное и муниципальное управление. - 2013. - № 1. - С. 48-49.
29. Колосова, Р.П. Экономика персонала / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик - М.: Инфра-М. - 2013. - 896 с.
30. Красулина, Т.С. Влияние эффективности работы на вознаграждение труда персонала /Т.С. Красулина, Р.Р.Хазиев, А.В.Гагаринский, С.Д. Котмышев //Экономика и предпринимательство. - 2017. - №1. - С. 1042-1046.
31. Кузьмина, Н.А. Качество трудовой жизни как среда управления эффективностью труда на предприятии /Н.А. Кузьмина //Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2013. - №3. С. 100-102.



32. Литвинова, О. И. Эффективность труда преподавателей высших учебных заведений как фактор роста конкурентоспособности вуза: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / О. И. Литвинова - «НИИ труда и социального страхования» Минтруда и соцзащиты РФ. – Москва, 2014. – 28 с.

33. Логунова, Н.А. Анализ производительности труда и эффективность использования персонала предприятия/Н.А. Логунова, Е.И. Носенко // Символ науки. - 2016. - №2-2. - С. 173-176.

34. Любушин, Н.П. Экономика организации: учебник / Н.П. Любушин. – М.: КНОРУС. - 2013. – 304 с.

35. Маркс, К. Сочинение/К.иМаркс, Ф. Энгельс - Т. 25. Ч. 1. 2-е изд. - М.: Политиздат. - 1983. - 758 с.

36. Москвин, В.А. Оптимизация затрат труда и карьера в бизнесе: рекомендации для предприятий и банков/В.А. Москвин - М.: Финансы и статистика. ИНФРА-М. - 2013. - 320 с.

37. Нагибина, Н.И. Основные направления управления эффективностью труда в розничной торговле продуктами питания /Н.И. Нагибина //Интернет-журнал Науковедение.- 2015. - №6. - С. 68

38. Николаева, Д. Российская зарплата прибавила в ВВП /Д. Николаева// Коммерсантъ. - № 75 (4375). - 2013. - 28 апр.

39. Нуайе, Д. Повышайте производительность труда/Д. Нуайе – М.: Претекст. - 2013. – 48 с.

40. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход/Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова - М.: Альфа-Пресс. - 2013. - 752 с.

41. Рачек, С.В.. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности /С.В. Рачек, А.В. Мирошник // Современные проблемы науки и образования. 2013. №6. С.503.

42. Романова, И.А. Профессиональная диагностика персонала как инструмент повышения экономической эффективности предприятия /И.А.

Романова//Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2017. - №2. - С. 216-219

43. Российский статистический ежегодник. 2016 г. // Федеральная служба государственной статистики // <http://www.gks.ru>(дата обращения: 10.03.2017)

44. Рошин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда /С.Ю.Рошин, Т.О. Разумова - М.: ИНФРА-М. - 2014. - 400 с.

45. Румянцева, Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. -4-е изд. - М.: ИНФРА-М. - 2013 - 882 с.

46. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, изменение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк/ пер. с англ. В.И. Данилова - Данильяна. - М.: Прогресс. - 2013. - 528 с.

47. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: учеб.пособие для изучающих экономику труда. /Г.Э. Слезингер - М.: ИНФРА-М. - 2016. - 335 с.

48. Суворова, В.В. Современные аспекты обеспечения и оценки эффективности труда в производственных системах (на примере химической отрасли) /В.В. Суворова, Н.В. Амелина// Вестник Саратовского государственного технического университета. - 2013. - № 59. - С. 258-264.

49. Сусаров, А. Вздутие кошельков: Россия перестала быть страной с дешевой рабочей силой /А. Сусаров // Газета «Время новостей» - № 75. - 2013. - 30 апр. Режим доступа: <http://www.vremya.ru/2013/75/4/252720.html> (дата обращения: 13.04.2017)

50. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента /Ф.У. Тейлор - М., - 2013. - 104 с.

51. Труд и занятость в России – 2015 г. // Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru>(дата обращения: 04.05.2017)

52. Тухтабаев, Ж.Ш. Роль мотивации труда для повышения эффективности /Ж.Ш. Тухтабаев //Бюллетень науки и практики. - 2017. - №2. - С. 262-270.

53. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. /Д. Ульрих - М.: Вильямс. - 2013. - 304 с.

54. Управление персоналом в условиях социально-рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.

55. Управление трудовыми ресурсами: учеб.пособие / Н.К. Иванкин. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2013. - 92 с.

56. Федосеев, А.В., Карабанов Б.М. Битва за эффективность /А.В. Федосеев, Б.М. Карабанов - М: Альпина Паблицер. - 2013. - 288 с.

57. Фитценц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. М.С. Меньшикова, Ю.П. Леонова; под общ.ред. В. И. Ярных. М.: Вершина. 2013. 320с.

58. Фурси, Е.А. Современные тенденции в мотивации повышения трудового потенциала персонала /Е.А. Фурси, Д.В. Брянцев//Вестник Астраханского государственного технического университета. - Серия: Экономика. - 2017. - №1. - С. 49-57.

59. Хачатуров, А.Е., Голубев А.В. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни /А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев // Компетентность. - 2014.- № 5. - С. 36-41.

60. Черникова, В.Д. Актуальные вопросы эффективности использования трудовых ресурсов предприятия / В.Д. Черникова//Аллея науки. - 2017. - №8. - С. 19-23.

61. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций /А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев - М.: ИНФРА-М. - 2013. - 208 с.

62. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебное пособие / под общ.ред. А. Н. Соломатина. М.: ИНФРА-М. 2000. 295 с.

63. Экономика труда / 2-е изд.; под ред. Н.А. Горелова. СПб.: Питер. 2013. 704 с.

64. Экономическая энциклопедия/ Науч.-ред. совет изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: ОАО Экономика. – 2014. – 1005 с.

65. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности/ Г. Эмерсон, пер. с англ., Л. – М.: Наука. – 2013. – 213 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Уважаемый сотрудник, перед Вами таблица с негативными факторами, влияющими на эффективность труда. Если данные факты имеют место быть на нашем предприятии, то расставьте, пожалуйста, напротив каждого из них оценку их значения:

- наименее значимые -1 балл;
- наиболее значимые - 10 баллов.

Если, по Вашему мнению, какой-то из факторов отсутствует на предприятии, напротив него поставьте 0.

Фактор	Оценка
Блок 1. Отсутствие материальной заинтересованности и производственной безопасности	
Неудовлетворенность заработной платой	
Ненормированный рабочий день	
Не развитая инфраструктура места работы (плохая мебель, орг. Техника, плохие условия труда)	
Удаленность от места жительства	
Тяжелые условия труда	
Блок 2. Неудовлетворенность социальной политикой	
Нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне	
Отсутствие возможности работать по свободному графику	
Наличие командировок	
Отсутствие программы добровольного медицинского страхования	
Отсутствие программы связанной с воспитанием и обучением детей	
Отсутствие консультативных услуг сотрудникам	
Блок 3. Неудовлетворенность социально-трудовыми отношениями в коллективе	
Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	
Качество делового общения (слаженность взаимодействия подразделений)	
Отсутствует процесс адаптации нового сотрудника в коллективе (введение в коллектив)	
Отсутствие корпоративных мероприятий (праздники, выезды)	
Трудовая дисциплина	
Блок 4 Необъективное руководство	
Отсутствие возможности стажировок, повышения квалификации	
Отсутствие возможности проявить инициативу и работать самостоятельно	
Недостаточное материальное вознаграждение	
Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки со стороны руководства	
Блок 5. Невозможность реализации творческих возможностей работника	
Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки	
Выполняемые функции не соответствовали уровню вашей квалификации	
Отсутствие условий для профессионального роста	
Отсутствие интересной и содержательной работы	
Профессионализм	