



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующего кафедрой

(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Иванова Дмитрия Николаевича

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Разработка мер по управлению производительностью
труда в организации
(на примере ГБУ «Жилищник района Перово»)»

Руководитель _____ Проф. ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
работы: _____ (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Консультант _____ Вертакова Ю.В.

Консультант _____ (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обручающийся _____ Иванов Д.Н.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.

(подпись)

« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Иванову Дмитрию Николаевичу
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Разработка мер по управлению производительностью труда
в организации
(на примере ГБУ «Жилищник района Перово»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф
Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 20 22 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические основы управления производительностью труда
(наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ состава, динамики и производительности труда персонала
(наименование главы)

ГБУ «Жилищник района Перово»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы управления производительностью труда персонала организации	7
1.1 Производительность труда как экономическая категория	7
1.2 Факторы и резервы повышения производительности труда	14
1.3 Роль мотивации в повышении производительности труда	19
2. Анализ состава, структуры, движения и производительности труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ГБУ «Жилищник района Перово»	24
2.2 Анализ состава и структуры персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	29
2.3 Анализ движения и текучести персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	
2.4 Анализ производительности труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	41
3. Разработка мер по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	49
3.1 Обоснование мер по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	49
3.2 Первоочередные меры по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	59
Заключение	67
Список использованных источников	60
Приложения	74

Введение

В настоящее время производительность труда рассматривается как один из важнейших показателей экономического развития, и находится в зоне особого внимания экономистов. Это обусловлено целым рядом причин, и, прежде всего, тем фактом, что на сегодняшний день производительность труда в России отстает от аналогичных показателей в развитых странах.

Производительность труда в России, отражающая объем ВВП, вырабатываемый каждым трудящимся россиянином за один час работы (в текущих ценах, по паритету покупательной способности) около 27 долларов США в 2020 году, что более чем в два раза меньше, чем в Португалии и в четыре раза меньше, чем в США.

Судя по данным Росстата, в период с 2000 до 2016 годы производительность труда в нашей стране выросла на 55%. Но этого явно недостаточно. И чтобы к 2035 году довести и поддерживать темпы ежегодного экономического роста ВВП выше 3,5%, как того требует стратегия развития России, необходимо повысить производительность в два раза.

Задача повышения производительности труда уже не первый год является приоритетной для отечественной экономики. В частности, к 2018 году планировалось повысить производительность труда на 50% относительно показателей 2012 года, однако данная задача не была выполнена, – производительность труда за указанный период вместо роста на 50% увеличилась всего лишь на 5,5%.

По мнению многочисленных экспертов, отставание по показателям производительности труда с развитыми странами связано как с климатическими и географическими особенностями нашей страны (огромные расстояния и тяжелые условия труда в ряде регионов), так с использованием устаревших технологий, изношенностью оборудования, недостаточным качеством организации бизнес-процессов и пр. Лишь отдельные отрасли российской экономики, относящиеся в основном к высокотехнологичным и науко-

емким, отличаются высокой эффективностью, сопоставимой с западными аналогами.

Среди факторов, сдерживающих рост производительности труда в нашей стране, ученые также называют:

- 1) отсутствие стимулов к развитию из-за недостаточной конкуренции;
- 2) отсутствие управленческих компетенций у руководителей компаний и органов власти;
- 3) низкий уровень автоматизации производства;
- 4) недостаток инвестиций;
- 5) несовершенство законодательства.

Проблема повышения производительности труда не менее остро стоит и для предприятий жилищно-коммунального сектора, поскольку данная задача вошла в национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» – один из национальных проектов в России на период с 2019 по 2024 годы.

Это и обусловило выбор темы выпускной квалификационной работы, в рамках которой рассматриваются проблемы совершенствования управления производительностью труда работников сферы ЖКХ.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование, анализ и разработка мер по управлению производительностью труда персонала организации.

Объектом исследования выступают различные категории персонала ГБУ «Жилищник района Перово». Предметом исследования является производительность труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово».

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления производительностью труда, раскрыть сущность производительности труда, рассмотреть факторы и условия повышения производительности персонала предприятия и влияние мотивации на производительность труда.

2. Провести анализ качественного состава, движения и производительности труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово».

3. Разработать меры по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово» на основе совершенствования системы мотивации.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты и инструктивно-методические положения Российской Федерации о предприятии и предпринимательской деятельности, научная литература, бухгалтерская и статистическая отчетность ГБУ «Жилищник района Перово».

Данная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 65 страниц печатного текста, включая 16 таблиц, 21 рисунок и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы управления производительностью труда персонала предприятия

1.1 Производительность труда как экономическая категория

Производительность труда как экономическая категория отражает эффективность затрат живого труда в процессе целесообразной деятельности по созданию потребительной стоимости, т.е. формируется в сфере конкретного труда [15, с. 129]. Иначе говоря, производительность труда является результативностью или мерой эффективности труда.

Производительность труда можно охарактеризовать как один из ключевых показателей эффективности производства и благосостояния любой национальной экономики.

Производительность труда является количественным показателем результативности трудовой деятельности не только конкретного работника, но и того или иного предприятия или отрасли в целом. В глобальных масштабах средний показатель свидетельствует о трудовом индексе производительности в целом по стране или по отдельным сферам экономики и отраслям народного хозяйства.

Сущность производительности труда как экономической категории вплоть до настоящего времени труда до конца не исследована. Понятие «производительность труда», к которому неоднократно обращались многие известные экономисты, как прошлого, так и настоящего, до сих пор остается дискуссионным.

Термин «производительность труда» был введен известным шотландским ученым-экономистом Адамом Смитом в 1766 году. В дальнейшем, теория производительности труда, предложенная А.Смитом, была дополнена и развита другими экономистами [21, с. 84]. В частности, Фредериком Тейлором были представлены научные концепции в области материального стиму-

лирования труда и предложены пути повышения производительности труда на предприятиях путем использования научной организации труда.

Отличительной особенностью системы Ф. Тейлора являлось повышение производительности труда при сокращении усилий. В соответствии с системой Ф. Тейлора научным способом организованный процесс работы сам приводит к наилучшему результату. Высокая (выше средней) производительность задается правильным технологическим процессом, то есть спроектированным таким образом, чтобы производительность росла при сокращении интенсивности труда работника.

За счет технических изобретений и хорошего менеджмента требования к интенсивности труда работников сокращаются, а их производительность возрастает многократно. И вот за то, что на таком предприятии производительность существенно выше средней, рабочие на нем тоже получают заработную плату выше средней для работников данной квалификации на рынке труда данного региона.

Продолжая идеи Ф. Тейлора, известный австрийский ученый П. Друкер в конце прошлого столетия в своих трудах обосновал, что в современном мире повышение производительности труда (и, в первую очередь, интеллектуального труда) возможно только путем применения экономики знаний и инновационных систем управления. По мнению П. Друкера, условиях современной экономики необходимость в организованном управлении и проектировании деятельности выходит далеко за рамки только лишь материального производства или коммерческих операций.

Проектирование необходимо сегодня для деятельности учреждения практически для любого профиля. При этом, как утверждает П. Друкер, во всех развитых странах сегодня существует понимание того факта, что некоммерческие организации (как государственные, так и негосударственные) еще сильнее нуждаются в эффективной системе управления, поскольку здесь отсутствует дисциплинирующий фактор прибыльности, который довлеет над любым коммерческим предприятием [17, с. 152].

Производительность труда – это количественное отношение объема полученного продукта труда к затратам на его изготовление. Она выражается количеством продукции, выработанной за единицу времени (выработкой) или затратами времени на единицу продукции (трудоемкостью).

Для расчета выработки (W) используется формула 1.1 [14, с. 178]:

$$W = Q / T , \quad (1.1)$$

где Q – объем произведенной за период продукции;

T – продолжительность периода.

Соответственно, трудоемкость (t) – это показатель, обратный выработке, и рассчитывается по формуле 1.2 [14, с. 178]:

$$t = T / Q , \quad (1.2)$$

Экономисты считают выработку прямым, а трудоемкость – обратным показателем производительности труда. Трудоемкость продукции является не только показателем производительности живого труда, но и важным инструментом определения потребной численности работников, расчета средств на оплату труда, оценки влияния факторов и выявления резервов повышения производительности труда.

Поскольку выработка – это не только количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени, но и количество продукции, приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего за определенный период (час, смену, месяц, квартал), для ее расчета помимо формулы 1.1, используется формула 1.3 [14, с. 178]:

$$W = Q / N , \quad (1.3)$$

где N – среднесписочная численность работников за период.

Эффективность труда характеризует уровень использования трудовых ресурсов с учетом объема, качества работы и трудозатрат в расчете на одного работника.

Экономисты различают такие два понятия, как эффективность труда и эффективность предприятия (производства). Эффективность труда, учитывающую только трудовые затраты, можно считать частным показателем эффективности предприятия, при расчете которой учитывают все затраты: материальные, трудовые и финансовые.

Дополнительные частные показатели эффективности труда отражает рисунок 1.1.



Рисунок 1.1 – Частные показатели эффективности труда

Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведённой продукции в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства.

Производительность труда растет, когда определенное количество продукции производится при меньших затратах рабочего времени, и падает, когда на производство того же количества продукции затрачивается больше рабочего времени.

1.2 Факторы и резервы повышения производительности труда

Производительность труда показывает, насколько эффективен трудовой процесс, а постановка задачи ее повышения перед конкретным исполнителем требует от него при ее решении осуществления поиска способов и возможностей совершенствования своей трудовой деятельности в целях повышения или создания новой потребительной стоимости производимых материальных ценностей. В результате при наличии соответствующих мотивационных факторов будет расти эффективность экономической деятельности субъекта хозяйствования [19, с. 116].

Вследствие возрастающей актуальности задачи повышения производительности труда для российской экономики, в научной литературе рассматривается понятие резервов роста производительности труда, которое связано со степенью использования тех возможностей, которые создаются в результате действия основных факторов роста производительности труда при данных естественных, материальных и общественных условиях.

Резервы – неиспользованные возможности повышения производительности труда при данном уровне развития производительных сил. Количественно их можно определить как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнями производительности труда за определенный промежуток времени.

В результате двойственной природы производительности труда можно выделить и два основных пути ее повышения. С одной стороны, увеличение объема производимых потребительных стоимостей в единицу времени с помощью применения более совершенной техники, лучшей организации производственного процесса, использования нововведений, что приводит к повышению эффективности конкретного труда товаропроизводителя.

С другой стороны, повышение интенсивности труда, то есть увеличение затрат труда в единицу времени, приводит к возрастанию количества потребительных стоимостей, поскольку увеличение выпуска продукции дости-

гается не при помощи технических усовершенствований, а путем более напряженного труда рабочих. Итогом становится рост общего количества затраченного труда, при этом затраты труда на единицу продукции остаются неизменными.

Поскольку повышение производительности труда является важнейшей стратегической задачей для России в борьбе за обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий и рост благосостояния населения, многие ученые уделяют значительное внимание изучению факторов повышения производительности труда.

К выявлению и систематизации факторов роста производительности труда обращались многие современные ученые-экономисты и исследователи, в том числе Н.В. Амелина, Е.А. Егорова, Ю.П. Кокин, Е.В. Кучина, О.В. Кучмаева, Н.В. Лясников, М.А. Новоятлев, Ю.М. Остапенко, Э.А. Половкина, С.В. Рачек, А.И. Рофе, И.Ф. Рябцева, П.Э. Шлендер и др. [14, с. 185].

В экономической литературе существует несколько классификаций факторов, обеспечивающих рост производительности труда. Одна из таких классификационных схем факторов повышения производительности труда отражена на рис. 1.2 [8, с. 94].

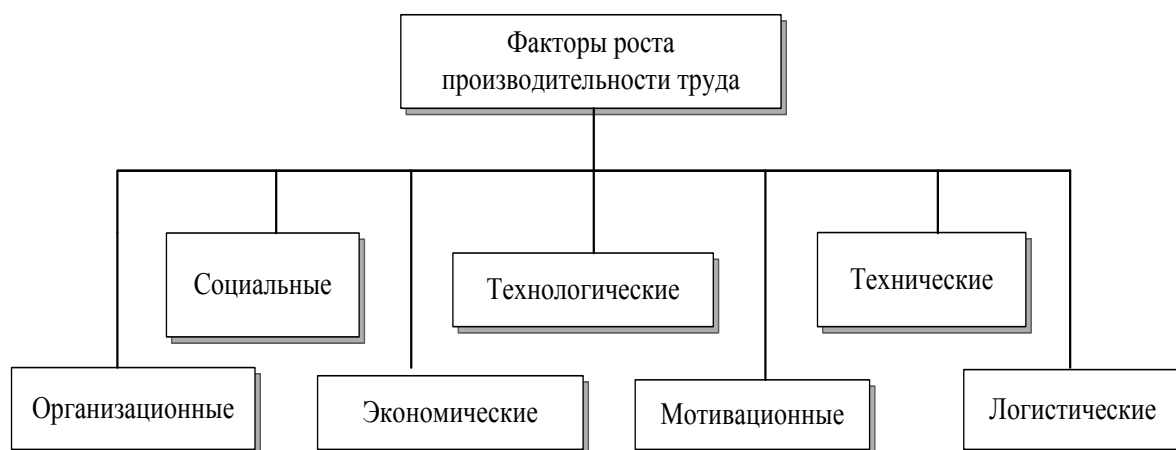


Рисунок 1.2 – Факторы повышения производительности труда

Стоит отметить, что большинство авторов связывают повышение производительности труда промышленных предприятий с материально-техниче-

скими факторами, поскольку в соответствии с общепринятым мнением традиционно эти факторы обеспечивают наибольший рост производительности труда за счет внедрения нового технологического оборудования и новой техники. В меньшей степени учитываются факторы социально-психологического характера, организационные факторы и возможности изменения структуры ассортимента и номенклатуры продукции.

К организационным факторам относятся те факторы, которые связаны с организацией трудового процесса и организацией производства, а также с управлением персоналом.

В состав данной группы факторов входит: автоматизация труда, изменение порядка контроля за рабочим процессом и работой по устранению брака, расстановка оборудования в цехах, техническая подготовка производства, нормирование труда, обслуживание рабочих мест, создание более комфортных условий для работы персонала.

К этой группе факторов относится также понятие «организационная культура», которая является стратегическим элементом в деятельности каждого предприятия. Все процветающие компании создавали свои уникальные организационные культуры, соответствующие целям, миссии и стратегии организации, обладающие своими ценностями и отличительными чертами.

К техническим факторам относится все то, что позволяет улучшить технический уровень производства: модернизация оборудования, закупка и ввод в эксплуатацию новых видов основных фондов, реконструкция производств, углубление специализации, повышение долговечности изделий, снижение затрат на электроэнергию и прочее. В результате действия материально-технических факторов в несколько раз увеличивается производительная сила труда и снижается технологическая трудоемкость продукции.

Не менее важны и технологические факторы. В настоящее время очень важно использовать новые технологии, так как процессы производства подвергаются достаточно быстрому моральному износу. Поэтому все современные предприятия стремятся к внедрению новых, прогрессивных, в том числе

ресурсосберегающих, технологий, качественно новых материалов и инновационных методов производства [15, с.162]. Благодаря технологическим факторам можно укоротить циклы производства, снизить трудоемкость и сократить себестоимость выпускаемой продукции.

Экономические факторы также оказывают влияние на рост производительности труда. К ним следует относить факторы, связанные с ситуацией на рынке в отрасли или в конкретном регионе: например, изменения в соотношении спроса и предложения, степень использования материальных средств предприятия, наличие трудоспособного населения и его увеличение, поступление инвестиций, появление новых ресурсов, цены на сырье, материалы и товары и другие.

В условиях современной рыночной экономики повышается значимость таких условий, которые могут, как тормозить, так и стимулировать рост производительности труда: это рост уровня безработицы, усиление конкуренции, развитие малого бизнеса и другие.

Социальные факторы также играют огромную роль в повышении производительности труда. Здесь имеются ввиду состав специалистов, индивидуальные особенности каждого работающего, культурный уровень коллектива, уровень профессиональной подготовки и квалификация, взаимоотношения между руководителем и подчиненным, характер взаимоотношений в коллективе, а также социально-психологический климат на предприятии.

Производительность каждого работника зависит от возраста, образования, личных качеств, семьи, психологического состояния, опыта, состояния здоровья, культурного уровня и так далее. Ведь, изменения качественного уровня (квалификация) персонала, улучшение условий труда, доверительные отношения между работниками, рост уровня жизни населения и обогащение культурного уровня сотрудников приводят к повышению работоспособности коллектива.

Логистические факторы – факторы, связанные с планированием, контролем, управлением и обеспечением транспортом материальных потоков. К

логистическим факторам повышения производительности труда следует отнести: усиление взаимодействия между компонентами логистической цепи, грамотное логистическое управление, выбор оптимального способа перемещения, сокращение времени товародвижения, использование специальных информационных систем с целью улучшения логистической деятельности и оптимизация логистических процессов.

Мотивационные факторы – залог эффективного управления персоналом. Именно с их помощью можно воздействовать на людей, побуждая к более эффективной работе.

Мотивации для каждого сотрудника индивидуальны: это зависит от потребностей человека. Для достижения желаемого эффекта очень важно использовать правильную мотивацию, иначе эффект от выбранной мотивации может оказаться нулевым.

К числу мотивационных факторов относят стили и методы управления, справедливое распределение доходов, материальные поощрения, организация эргономичных рабочих мест (задача эргономики – создание безопасных и комфортных условий труда), стимулирование свободным временем, возможность самовыражения и самосовершенствования, а также карьерного роста.

Некоторые ученые к тем факторам повышения производительности труда, которые отражены выше, на рис. 1.2, добавляют инновационные факторы, считая их одними из самых важных, поскольку современный этап развития мировой экономики сопровождается интеллектуализацией труда, преобладающим значением знания, информации и инноваций. Наряду с инновационными факторами эксперты отмечают важность для роста производительности труда и квалификационных факторов, предполагая постоянное совершенствование профессионализма и квалификации работников.

Наиболее часто в экономической литературе рассматривается такой набор факторов, обеспечивающих рост производительности труда, как представлено на рис. 1.3 [19, с. 124].

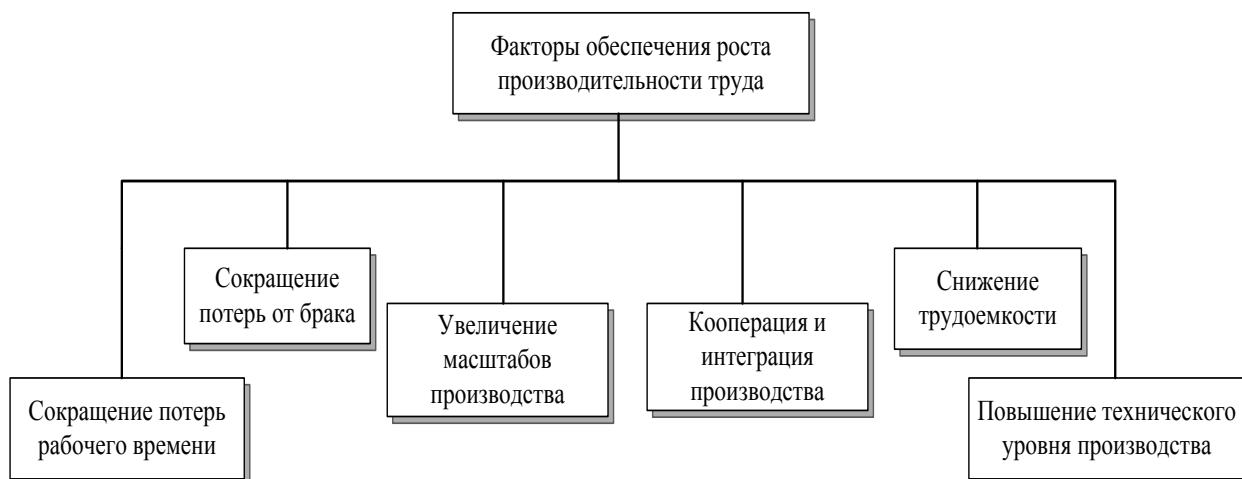


Рисунок 1.3 – Факторы обеспечения роста производительности труда

На сегодняшний день для любого предприятия первоочередной задачей является выявление и анализ факторов, обеспечивающих рост производительности труда.

Резервами роста производительности труда является технический прогресс:

- 1) применение новой техники,
- 2) совершенствование машин,
- 3) комплексная автоматизация,
- 4) внедрение передовых технологий и научных разработок,
- 5) модернизация действующего оборудования.

Существенное влияние на производительность труда имеет организация процесса производства. Она позволяет находить совершенное управление производством, рациональные приемы выполнения операций и выявления других важных факторов. Научная организация труда охватывает значительные потенциальные резервы повышения эффективности труда с минимальными дополнительными материальными затратами. Значительное влияние имеет максимальное использование действующих мощностей, диверсификация производства, сокращения потерь рабочего времени.

1.3 Роль мотивации в повышении производительности труда

В настоящее время четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [12, с. 97]. С точки зрения Б.Ю. Сербинского, «мотивация – это побуждение людей к деятельности».

Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны побуждение, навязанное извне, а с другой стороны самопобуждение. Поведение человека всегда мотивировано.

Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

По мнению А.Я. Кибанова, мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость, а трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина «Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации».

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результа-

тов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться.

Активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием различных условий. Поэтому для формирования эффективной системы управления персоналом необходимо исследовать поведение человека в производственной системе и выявить факторы, влияющие на качество и производительность труда, деловую активность и креативность, т. е. понять мотивационный механизм управления (рисунок 1.4).

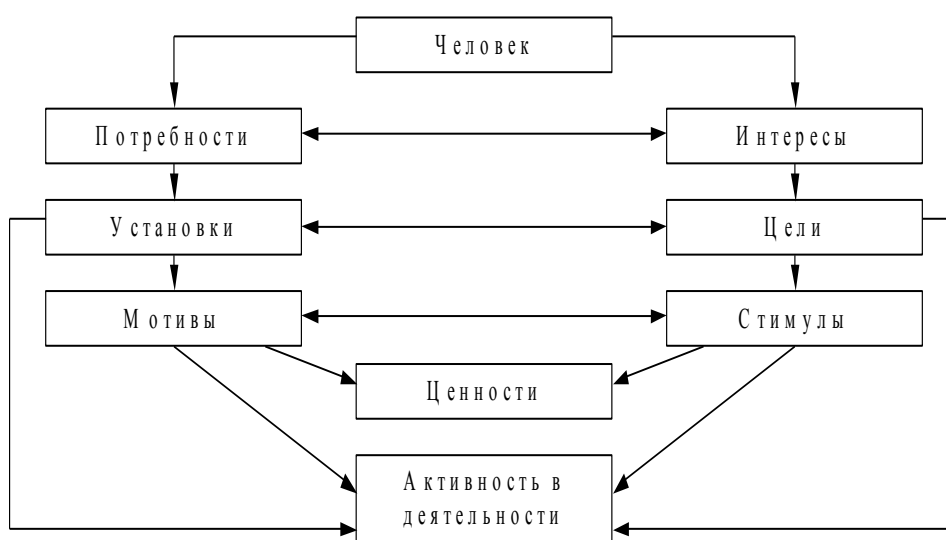


Рисунок 1.4 – Мотивационная основа активности деятельности человека

Создавая систему мотивации и стимулирования на предприятии, необходимо помнить, что она существует для возникновения у работника желания и готовности работать эффективно именно в этой организации. Мотивация основывается на вознаграждениях, удовлетворяющих потребности. Вознаграждения – все то, что человек считает для себя ценным [17, с. 136].

Система стимулирования трудовой активности персонала на предприятии призвана выполнять четыре основные функции (рисунок 1.5):

- Экономическую;
- Социальную;
- Социально-психологическую;
- Воспитательную.



Рисунок 1.5 – Функции стимулирования трудовой активности персонала

Система стимулирования включает два вида стимулирования: материальное и нематериальное (рисунок 1.6). На границе этих двух видов находятся так называемые статусные отличия – те стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное положение в организации [12, с. 147].

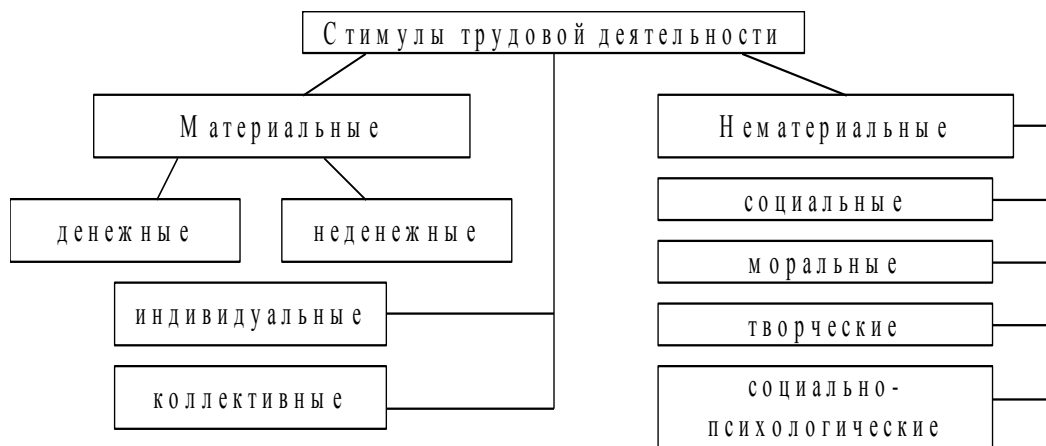


Рисунок 1.6 – Виды стимулов трудовой деятельности

Материальное стимулирование включает денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам. При описании системы материального стимулирования часто используют понятие компенсационного пакета. Компенсационный пакет документально представляет собой ряд положений об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также перечень льгот для сотрудников компании, разрабатываемый организацией самостоятельно на основе ее социально-экономического положения. Основное значение системы компенсаций заключается в том, чтобы стимулировать эффективное производственное поведение сотрудников, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работника со стратегическими целями организации.

Во всем мире широко используется модель, которую называют «традиционной системой компенсаций» [11, с. 275]. Эта система компенсаций предусматривает, что вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух элементов – основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот) и остается постоянным в течение определенного достаточно, продолжительного промежутка времени.

Заработная плата – это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей. В рамках традиционной системы вопрос о величине заработной платы решается через сопоставление относительной ценности каждого рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности, и на этой основе создается система должностных окладов [19, с. 274].

Помимо широко используемых на практике традиционных видов оплаты труда, сегодня многие предприятия, стремясь повысить мотивационные установки своих работников, применяют новые прогрессивные системы оплаты труда, в которых учитывается результативность труда коллектива и индивидуальный вклад работника в результаты труда.

К нематериальным стимулам можно отнести:

– вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно отнести дипломы и звания «Лучший по профессии», «Менеджер года», «Руководитель года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства предприятия, занесенная в трудовую книжку.

В настоящее время повышенное внимание уделяется компенсационной политике на предприятии, как части мотивационной политики, направленной на привлечение, повышение удовлетворенности и удержание на предприятии высокопрофессионального персонала, и включающей в себя выплату адекватной заработной платы, премий, различных компенсаций, а также предоставление корпоративных льгот.

Системы оптимальной мотивации труда предприятия должны быть направлены на обеспечение требуемого уровня производительности труда и на ее повышение. В рамках системы оптимальной мотивации труда заработная плата работника должна служить денежным эквивалентом его трудового вклада в полученный результат и стоимости его способности трудиться.

Эксперты в данной области считают, что ничто не разворачивает работника так, как заработная плата за ничегонеделание. Но в то же время, заработная плата, недостаточная для восстановления способности работника трудиться, приведет к росту неудовлетворенности и отрицательного отношения к работе, что ухудшит результаты его труда.

Действенная система мотивации персонала предприятия может являться инструментом создания сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде. То есть она может вносить эффективный вклад не только в повышение производительности труда работников, но и в реализацию стратегии предприятия и прививать персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом.

2. Анализ состава, структуры, движения и эффективности использования персонала ГБУ «Жилищник района Перово»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБУ «Жилищник района Перово»

В качестве исследуемого предприятия в выпускной квалификационной работе рассмотрено ГБУ «Жилищник района Перово» – управляющая организация ЖКХ. Сведения о регистрации ГБУ «Жилищник района Перово» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая информация об организации ГБУ «Жилищник района Перово»

Полное наименование предприятия:	Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Жилищник района Перово»
Сокращенное наименование предприятия:	ГБУ «Жилищник района Перово»
Юридический адрес:	111141, город Москва, Зелёный проспект, дом 6 корпус 2
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ГБУ «Жилищник района Перово» зарегистрировано 25 июня 2015 года регистратором Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1157746573368
Основной вид деятельности:	Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе
ИНН	7720307180
КПП	772001001
Руководитель организации	Хирунцев Виктор Григорьевич
Телефон/факс	+7 (495) 229-03-75
Адрес организации в сети Интернет	http://gbuperovo.ru/

Управляющая организация «Жилищник района Перово» была создана в июне 2015 года для управления и эксплуатации, технического и санитарного содержания многоквартирных домов, расположенных в Юго-Восточном ад-

министративном округе города Москвы, на основе возмездного договора с собственниками.

Согласно п.2 ст.161 Жилищного кодекса РФ собственники помещений многоквартирного дома имеют право выбрать одну из форм управления имуществом:

1. Товарищество собственников жилья (ТСЖ) – юридическое лицо, некоммерческая организация, которая создается на основе объединения собственников помещений многоквартирного дома или собственников соседних участков с жилыми строениями (домами) для совместного управления теми помещениями этого дома и землями, которые находятся в совместном владении и пользовании, а также для ведения хозяйственной деятельности в таком доме и на земле, находящейся в совместном владении, в форме эксплуатации общего имущества, строительства дополнительных помещений и объектов общего имущества, а также сдачи в аренду, внаём части общего имущества в многоквартирном доме или общего земельного участка.

2. Непосредственное управление, при котором за состояние и техническое обслуживание отвечают сами жильцы многоквартирного дома. Такая форма управления возможна в многоквартирном доме с количеством квартир не превышающем 30.

3. Управляющая организация, которую выбирают на общем собрании собственников, или путем проведения муниципалитетом открытого конкурса по выбору управляющей организации для управления многоквартирным домом. Управляющая организация работает по договору и отвечает перед собственниками за всю совокупность жилищно-коммунальных услуг, указанных в договоре.

В управлении ГБУ «Жилищник района Перово» в настоящий момент времени находится 527 домов. Цель деятельности ГБУ «Жилищник района Перово» заключается в обеспечении:

- 1) нормального технического состояния общего имущества многоквартирных жилых домов и их составных частей,

- 2) возможности использования общего имущества домов по его назначению.

Деятельность управляющей организации строго регламентирована различными нормативными актами. В состав обязанностей ГБУ «Жилищник района Перово» входит:

- содержание общего имущества многоквартирного дома в надлежащем состоянии;
- качественное предоставление жилищно-коммунальных услуг в объеме, соответствующем нормам потребления;
- создание комфортных и безопасных условий проживания;
- формирование тарифов на жилищно-коммунальные услуги для жильцов и поиск путей ее снижения.

Основные обязанности ГБУ «Жилищник района Перово» можно условно разделить на:

- 1) работы по эксплуатации многоквартирного дома и осуществлению ремонтных работ;
- 2) оказание услуг организационного и управленческого характера.

Первая группа обязанностей ГБУ «Жилищник района Перово» предполагает регулярный мониторинг состояния общедомового имущества, обеспечение пожарной безопасности, проведение текущего ремонта общедомового имущества, устранений аварий и их последствий, подготовку систем отопления к зимнему сезону, вывоз мусора и уборку, озеленение прилегающих к дому территорий и др.

В состав второй группы обязанностей ГБУ «Жилищник района Перово» входит учет всех жильцов дома, проведение собраний жильцов, учет оплаты жилищно-коммунальных услуг, обеспечение сохранности документации, предоставление отчета о своей работе и пр.

Соответственно, основными функциями ГБУ «Жилищник района Перово» являются:

- 1) формирование единого заказчика перед поставщиками и подряд-

чиками, действующего в качестве консолидированного представителя всех собственников;

- 2) формирование единого исполнителя перед собственниками дома, действующего в качестве консолидированного представителя всех лиц, оказывающих коммунальные услуги.

Основные направления деятельности ГБУ «Жилищник района Перово» и выполняемые его персоналом функции отражены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Функции персонала ГБУ «Жилищник района Перово»

Направления деятельности	Функции персонала
1. Общее руководство	координация и контроль за работой подразделений; информирование собственников помещений по вопросам деятельности управляющей организации;
2. Планирование и технический контроль	контроль за техническим состоянием жилищного фонда; планирование работ по его содержанию и ремонту; контроль за качеством оказываемых коммунальных услуг; прогнозирование и предотвращение возможных аварий;
3. Финансово-экономическая деятельность	организация сбора платежей; своевременное перечисление средств поставщикам услуг и подрядчикам; ведение лицевых счетов;
4. Договорно-правовая деятельность	правовое сопровождение деятельности организации при заключении договоров, работе по сбору платежей с собственников помещений, защите прав жильцов при предоставлении жилищно-коммунальных услуг;
5. Инженерно-техническая деятельность	поддержание в соответствующем состоянии общего имущества; обеспечение бесперебойной работы оборудования; оказание услуг жильцам дома по техническому обслуживанию или изменению коммуникаций внутри квартир.

ГБУ «Жилищник района Перово» является членом саморегулируемой организации НП СРО «МГУ ЖКХ».

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов ГБУ «Жилищник района Перово» служат средства, полученные от оказания платных услуг по содержанию и ремонту жилищного фонда, содержания и благоустройства придомовой территории, по техническому обслуживанию или изменению коммуникаций внутри квартир и т.д.

Штатная численность персонала ГБУ «Жилищник района Перово» в настоящее время составляет более 1900 человек, подавляющее большинство из которых являются рабочими.

2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала ГБУ «Жилищник района Перово»

В рамках анализа состава и структуры персонала ГБУ «Жилищник района Перово» изучается уровень обеспеченности трудовыми ресурсами организации в целом, и его структурных подразделений в отдельности, а также уровень обеспеченности по категориям и профессиям. На основании результатов такого анализа дается оценка качества трудовых ресурсов организации.

Среднесписочная численность персонала ГБУ «Жилищник района Перово» в 2020 году составила 1914 человек. Из них 1883 человека относилось к промышленно–производственному персоналу. В 2021 году численность персонала организации увеличилась до 1925 человек, а численность рабочих – до 1855 человек.

Таблица 2.3 – Анализ динамики численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг.

Наименование категории персонала	2020 год	2021 год	Изменение	
			+, –	%
Руководители	29	30	1	3,45
Специалисты	10	10	0	0,00
Служащие	14	15	1	7,14
Рабочие	1847	1855	8	0,43
Обслуживающий персонал	14	15	1	7,14
Всего	1914	1925	11	0,57

Обслуживающий персонал, который относят к категории непромышленного персонала, составляет не более 1% в общей численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово».

В 2021 году общая численность работников ГБУ «Жилищник района Перово» выросла на 0,57%.

Увеличение численности промышленно–производственного ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году по сравнению с 2020 годом составило 11 человек, из которых рабочих – 8 человек, служащих – 1 человек. Наибольший прирост численности промышленно–производственного персонала организации произошел в категории «рабочие».

Динамику изменения численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» по категориям более наглядно отражает рисунок 2.1.

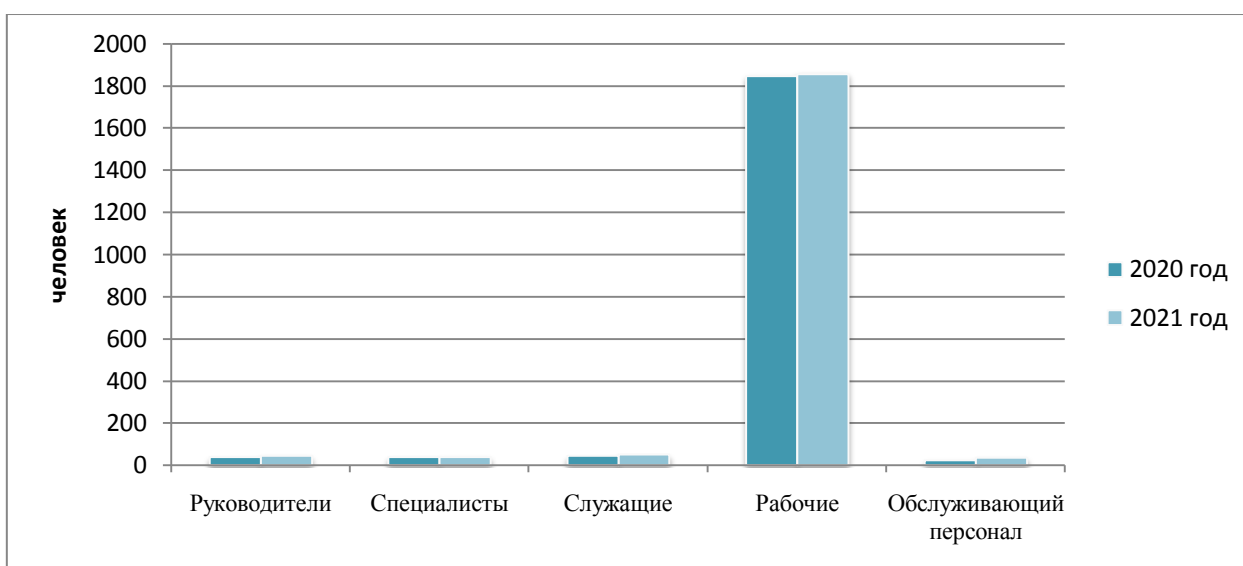


Рисунок 2.1 – Динамика численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

Структура персонала ГБУ «Жилищник района Перово» при этом практически не изменилась: самая большая доля в ней в течение всего рассматриваемого периода приходится на рабочих – более 96% – и руководителей – 1,56% (табл. 2.2).

Согласно данным таблицы, в 2021 году на 0,05 п.п. увеличился удельный вес служащих в структуре персонала ГБУ «Жилищник района Перово» по сравнению с 2020 годом, как и удельный вес обслуживающего персонала. Удельный вес рабочих в структуре персонала сократился на 0,14 п.п. в 2021 году, несмотря на рост их численности.

Таблица 2.2 – Изменение структуры персонала
ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг.

Наименование категории персонала	Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	Изменение
Руководители	1,52	1,56	0,04
Специалисты	0,52	0,52	0,00
Служащие	0,73	0,78	0,05
Рабочие	96,50	96,36	-0,14
Обслуживающий персонал	0,73	0,78	0,05
Всего	100	100	–

Более наглядно изменение структуры персонала ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году отражает рисунок 2.2.

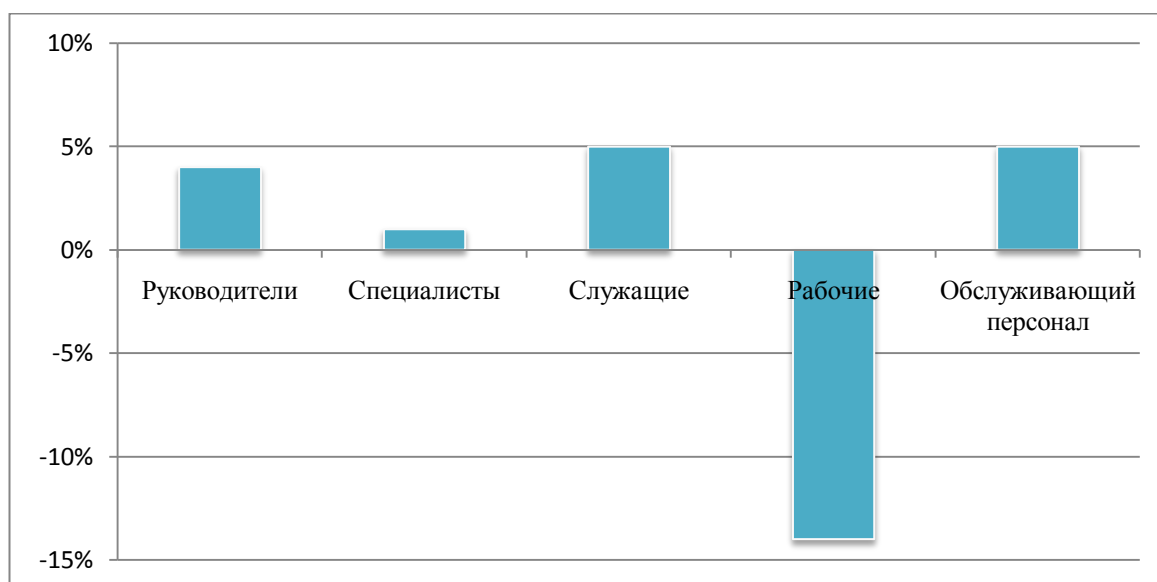


Рисунок 2.2 – Изменение структуры персонала ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году

Анализ уровня обеспеченности исследуемого предприятия ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг. показал, что его штат был недоукомплектован в течение всего рассматриваемого периода.

Сравнение плановой и фактической численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» по категориям в 2020 году отражено в табл. 2.3.

Численность персонала предприятия составила в 2020 году 1914 человека, что по факту меньше плана на 14 человек: это расхождение с планом наблюдается в категории «рабочие» и «служащие».

По категориям персонала «руководители» и «специалисты» план приема в 2020 году выполнен на 100%.

Таблица 2.3 – Сравнение плановой и фактической структуры персонала ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 год

Наименование категории персонала	Плановая численность	Фактическая численность	Уровень обеспеченности персоналом, %
Руководители	29	29	100
Специалисты	10	10	100
Служащие	16	14	87,50
Рабочие	1854	1847	99,62
Обслуживающий персонал	18	14	77,78
Всего	1927	1914	99,33

Сравнение плановой и фактической численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» по категориям в 2021 году отражено в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Сравнение плановой и фактической структуры персонала ГБУ «Жилищник района Перово» за 2021 год

Наименование категории персонала	Плановая численность	Фактическая численность	Уровень обеспеченности персоналом, %
Руководители	31	30	96,77
Специалисты	12	10	83,33
Служащие	18	15	83,33
Рабочие	1855	1855	100
Обслуживающий персонал	20	15	75
Всего	1936	1925	99,43

Численность персонала ГБУ «Жилищник района Перово» составила в 2021 году 1925 человек, что по факту меньше плана на 11 человек: это расхождение с планом наблюдается в категории «руководители», «специалисты» и «служащие».

Как можно видеть из данных в табл. 2.3 и 2.4, плановый уровень численности персонала организации увеличился в 2021 году, что обусловлено

увеличением объектов, находящихся в обслуживании. Уровень обеспеченности персоналом ГБУ «Жилищник района Перово» в целом по предприятию вырос в 2021 году, однако по таким категориям персонала, как руководители и специалисты – снизился.

Больше всего в ГБУ «Жилищник района Перово» работает мужчин, и эта тенденция сохраняется в течение длительного времени. Структуру персонала по половому признаку характеризуют данные таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Изменение гендерной структуры персонала
ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	Среднесписочная численность, человек		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
Женщины	836	835	61,3	61,6
Мужчины	1078	1090	38,7	38,4
Итого	1914	1925	100	100

Более наглядно гендерная структура персонала ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг. представлена на рис. 2.3.

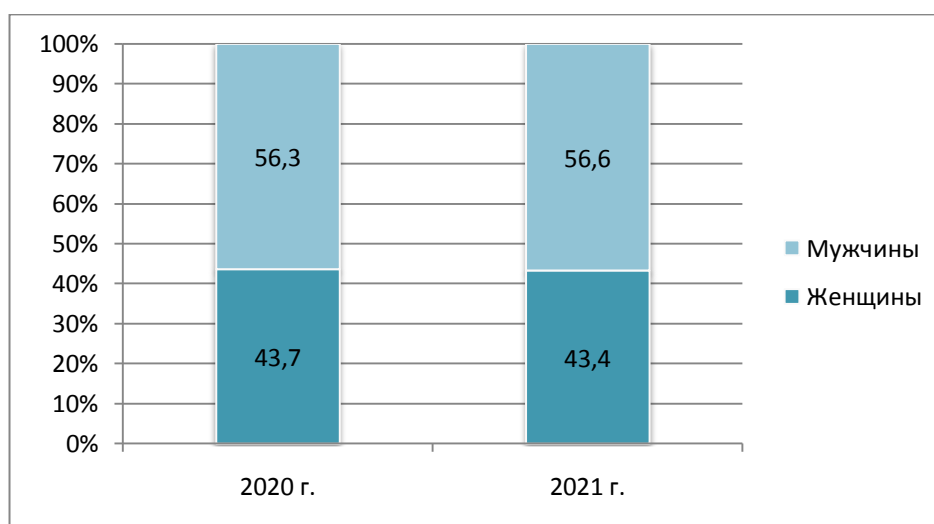


Рисунок 2.3 – Динамика гендерной структуры персонала
ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

Возрастная структура персонала представлена в табл. 2.6, из которой можно видеть, что ГБУ «Жилищник района Перово» имеет достаточное число сотрудников во всех возрастных группах, кроме первой (моложе 20 лет).

На возрастную группу от 41 до 50 лет приходится самая большая процентная доля в структуре персонала.

Таблица 2.6 – Изменение возрастной структуры персонала

ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг.

Возраст работников	Среднесписочная численность, человек		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
моложе 20 лет	31	31	1,60%	1,63%
21-30 лет	187	190	9,75%	9,86%
31-40 лет	378	386	19,76%	20,03%
41-50 лет	616	618	32,18%	32,11%
51-60 лет	427	430	22,30%	22,32%
старше 60 лет	276	270	14,41%	14,05%
Итого	1914	1925	100	100

В 2021 году по сравнению с 2020 годом численность работников до 30 лет увеличилась всего на 3 человека, а численность возрастной группы от 41 до 60 лет – на 5 человек (рис. 2.4).

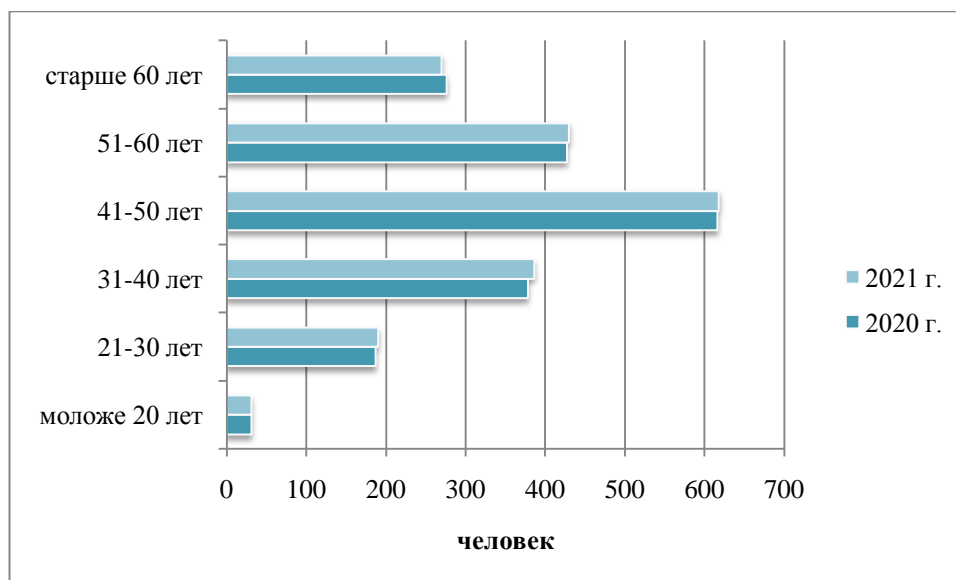


Рисунок 2.4 – Динамика возрастной структуры персонала

ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

Знание динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям и специальностям позволяет руководителям бо-

лее эффективно управлять процессами планирования потребностей ГБУ «Жилищник района Перово» в рабочей силе, подготовке резерва и профессионального обучения.

Судя по данным табл. 2.7, уровень образования персонала ГБУ «Жилищник района Перово» практически не меняется: в 2021 году на 0,4% сократилась доля сотрудников, имеющих высшее, незаконченное высшее и среднее специальное образование, и на 0,4% увеличилась доля персонала, имеющего неполное среднее и среднее образование.

Таблица 2.7 – Образовательная структура персонала ГБУ «Жилищник района Перово» За 2020 – 2021 гг.

Уровень образования работников	Среднесписочная численность, человек		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
Неполное среднее	104	108	5,41%	5,62%
Среднее	952	956	49,72%	49,65%
Высшее	68	68	3,57%	3,52%
Незаконченное высшее	7	4	0,36%	0,20%
Среднее профессиональное	784	789	40,94%	41,01%
Итого	1914	1925	100	100

Удельный вес персонала со средним и средним специальным образованием суммарно составляет более 80% (рис. 2.5).

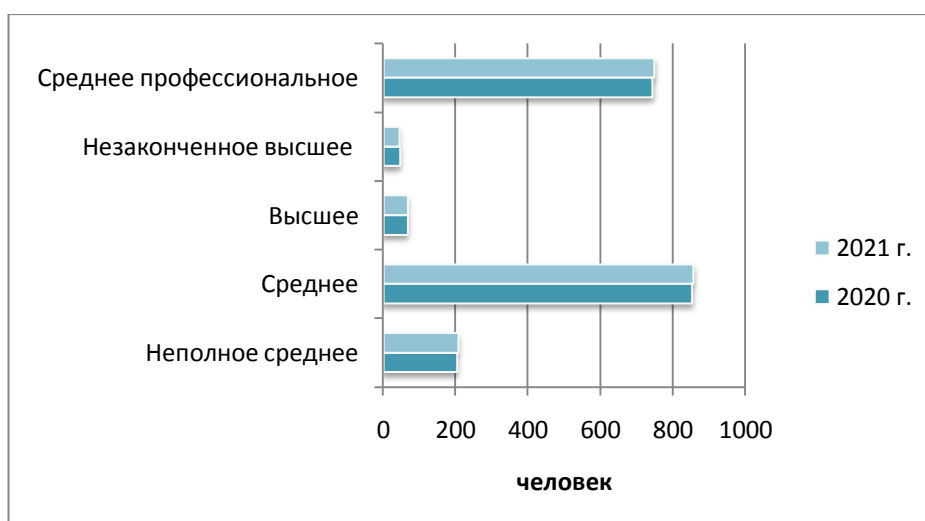


Рисунок 2.5 – Динамика образовательной структуры персонала ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

Согласно результатам анализа персонала ГБУ «Жилищник района Перово» по уровню образования, можно сделать вывод о том, что он недостаточно высок. Отчасти это связано со спецификой работы персонала, и относительно низким уровнем требований к квалификации по многим видам выполняемых в организации работ.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж).

В структуре персонала исследуемого предприятия ГБУ «Жилищник района Перово» преобладает персонал с непродолжительным трудовым стажем работы на данном месте (табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Структура персонала по продолжительности стажа работы в ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020-2021 гг.

Стаж работы	Среднесписочная численность, человек		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
менее 1 года	255	295	13,30%	15,32%
1-2 года	751	761	39,25%	39,53%
2-3 года	492	455	25,68%	23,64%
3-4 года	207	204	10,84%	10,62%
4-5 лет	144	141	7,51%	7,33%
свыше 5 лет	65	69	3,42%	3,56%
Итого	1914	1925	100	100

Согласно данным табл. 2.9, структура персонала ГБУ «Жилищник района Перово» по продолжительности стажа работы изменилась незначительно в анализируемом периоде.

Предельная продолжительность трудового стажа персонала, работающего в ГБУ «Жилищник района Перово», составляет около 6 лет, поскольку история самой организации насчитывает такой период.

Численность персонала, которые работают в организации с момента ее создания, не очень велика, – 69 человек или 3,56% в 2021 году.

В то время как, количество работников, которые работают в организации меньше года, увеличилось с 255 человек в 2020 году до 295 человек в 2021 году, и при этом их удельный вес вырос с 13,30% в 2020 году до 15,32% в 2021 году.

Из таблицы 2.9 видно, что доля сотрудников ГБУ «Жилищник района Перово» со стажем 1-2 года наибольшая, и имеет тенденцию к увеличению. А вот доля работников со стажем работы в данной организации свыше 2 лет сократилась в 2021 году по сравнению с 2020 годом. Это может служить косвенным доказательством того, что основной персонал исследуемого предприятия ГБУ «Жилищник района Перово» (рабочие) не стремится остаться работать в нем надолго.

Наибольший стаж работы в ГБУ «Жилищник района Перово» характерен для административно-управленческого персонала.

Более наглядно динамику структуры персонала по продолжительности стажа работы отражает рис. 2.6.

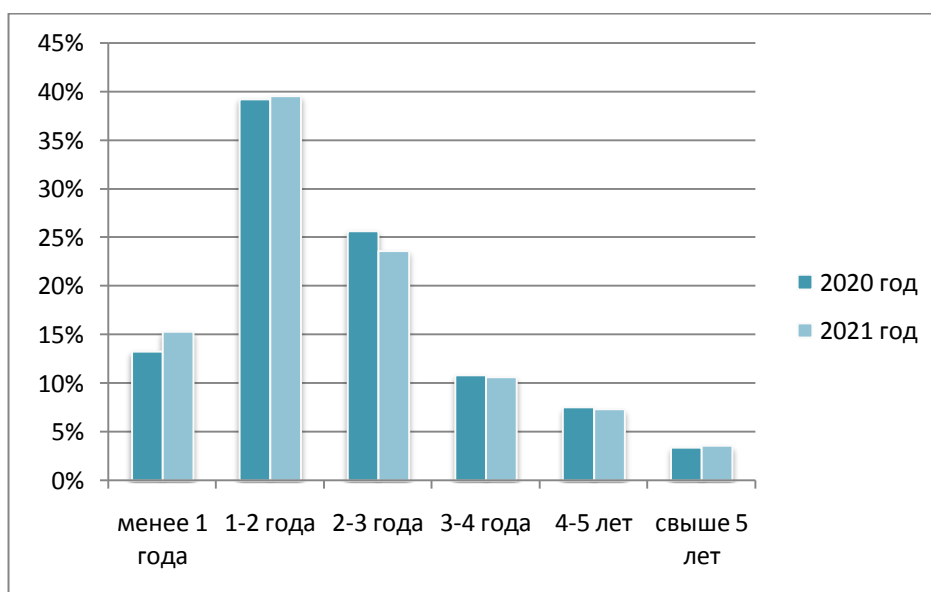


Рисунок 2.6 – Динамика структуры персонала по продолжительности стажа работы в ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

Данные табл. 2.9 и рис. 2.6 негативно характеризуют деятельность ГБУ «Жилищник района Перово», поскольку основная часть работников не стремится остаться работать в данной организации.

По результатам анализа численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово», его динамики по категориям, и оценки квалификационного состава кадров по образованию и стажу работы, можно сделать вывод о негативных тенденциях их изменения в организации.

Рост численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году по сравнению с 2020 годом обусловлен увеличением обязанностей из-за увеличения количества обслуживаемых объектов.

В структуре персонала организации преобладают рабочие, на долю которых в 2021 году приходится 96,36%. Удельный вес административно-управленческого персонала составил 2,08% в 2021 году.

В структуре персонала ГБУ «Жилищник района Перово» преобладают мужчины, что обусловлено спецификой деятельности предприятия, – значительная часть рабочих специальностей связана с тяжелым физическим трудом, который могут выполнять только представители мужского пола.

Квалификационный уровень работников ГБУ «Жилищник района Перово» относительно невысок, что объясняется характером деятельности предприятия. Невысок и трудовой стаж работников вследствие недолгого существования исследуемого предприятия.

2.3 Анализ движения и текучести персонала в ГБУ «Жилищник района Перово»

Для оценки качества работы с персоналом используется система показателей, характеризующих его движение и детализирующих особенности этого оборота. Наряду с этим, анализ движения численного состава работников предприятия, являющихся одним из факторов производства, позволяет выявить основные тенденции его развития.

Характеристику движения персонала в целом по предприятию, и по категориям и группам персонала может дать баланс движения кадров, который включает в себя целый ряд показателей:

- 1) коэффициент оборота по приему;
- 2) коэффициент оборота по выбытию;
- 3) коэффициент текучести кадров;
- 4) коэффициент постоянства кадров.

Поскольку коэффициенты движения персонала не планируются, их анализ и оценка проводится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущего года.

Коэффициент оборота по приему (K_{OP}) характеризует интенсивность оборота кадров и рассчитывается по формуле:

$$K_{OP} = Ч_{П} / Ч_{СП}, \quad (2.1)$$

где $Ч_{П}$ – число принятых работников за отчетный период;

$Ч_{СП}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по приему кадров ГБУ «Жилищник района Перово» увеличился в 2021 году:

$$K_{OP\ 2020} = 510/1912 = 0,266$$

$$K_{OP\ 2021} = 591/1920 = 0,308$$

Коэффициент оборота по выбытию (K_{OB}) отражает интенсивность увольнения работников и рассчитывается по формуле:

$$K_{OB} = Ч_{В} / Ч_{СП}, \quad (2.2)$$

где $Ч_{В}$ – число выбывших работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров ГБУ «Жилищник района Перово» увеличился в 2021 году:

$$K_{OB\ 2020} = 502/1912 = 0,262$$

$$K_{OB\ 2021} = 580/1920 = 0,302$$

Коэффициент текучести кадров (K_{TK}) характеризует эффективность кадровой политики предприятия и рассчитывается по формуле:

$$K_{TK} = Ч_{У} / Ч_{СП}, \quad (2.3)$$

где Ч_y – число уволенных и уволившихся работников за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров ГБУ «Жилищник района Перово» характеризуется положительной динамикой в 2021 году по сравнению с 2020 годом:

$$K_{\text{ТК}} 2020 = 484/1912 = 0,253$$

$$K_{\text{ТК}} 2021 = 567/1920 = 0,295$$

Коэффициент постоянства кадров ($K_{\text{ПК}}$) характеризует определенную часть персонала предприятия, которая постоянно работает в течение рассматриваемого периода, и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ПК}} = (\text{Ч}_{\text{НП}} - \text{Ч}_y) / \text{Ч}_{\text{СП}}, \quad (2.4)$$

где $\text{Ч}_{\text{НП}}$ – численность персонала на начало периода.

Коэффициент постоянства кадров ГБУ «Жилищник района Перово» немного увеличился в 2021 году по сравнению с 2020 годом:

$$K_{\text{ПК}} 2020 = (1909 - 484)/1912 = 0,745$$

$$K_{\text{ПК}} 2021 = (1914 - 567)/1920 = 0,701$$

Коэффициент общего оборота кадров ($K_{\text{ООК}}$) характеризует степень изменения кадрового состава и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ООК}} = (\text{Ч}_{\text{П}} + \text{Ч}_{\text{В}}) / \text{Ч}_{\text{СП}}, \quad (2.5)$$

Коэффициент общего оборота кадров ГБУ «Жилищник района Перово» характеризуется положительной динамикой в 2021 году по сравнению с 2020 годом:

$$K_{\text{ТК}} 2020 = (510 + 502)/1912 = 0,529$$

$$K_{\text{ТК}} 2021 = (591 + 580)/1920 = 0,609$$

Коэффициент замещения кадров ($K_{\text{ЗК}}$) характеризует соотношение уровня вновь принятого и уволенного персонала предприятия и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ЗК}} = (\text{Ч}_{\text{П}} - \text{Ч}_{\text{В}}) / \text{Ч}_{\text{СП}}, \quad (2.6)$$

Коэффициент замещения кадров ГБУ «Жилищник района Перово» характеризуется положительной динамикой в 2021 году по сравнению с 2020 годом:

$$K_{\text{ТК} 2020} = (510 - 502)/1912 = 0,004$$

$$K_{\text{ТК} 2021} = (591 - 580)/1920 = 0,006$$

Наряду с выше рассмотренными коэффициентами движения и текучести персонала предприятия, в практике зачастую анализируются и группы работников предприятия, которых принимают на работу в течение определенного периода, и оценивается период времени, в течение которого выбывшие и уволенные работники покинули предприятие.

Результаты расчета показателей, характеризующих движение персонала ГБУ «Жилищник района Перово», представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ движения персонала ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность, чел.	1914	1925	11	100,57
Выбыло работающих,	502	580	78	115,54
в том числе по уволившимся и уволенным, чел.	484	567	83	117,15
Принято на работу в течение года, чел.	510	591	81	115,88
Численность проработавших в течение года, чел.	1425	1347	-78	94,53
Коэффициент оборота по приему	0,266	0,308	0,042	115,79
Коэффициент оборота по выбытию	0,262	0,302	0,04	115,27
Коэффициент текучести кадров	0,253	0,295	0,042	116,60
Коэффициент постоянства кадров	0,745	0,701	-0,044	94,09
Коэффициент общего оборота кадров	0,529	0,609	0,08	115,12
Коэффициент замещения кадров	0,004	0,006	0,002	150,00

Согласно данным табл. 2.10, текучесть персонала исследуемого предприятия находится на очень высоком уровне и характеризуется повышательной тенденцией.

Ежегодно увольняется более четверти персонала организации. Так, в 2021 году количество уволившихся работников ГБУ «Жилищник района Пе-

рово» было больше количества уволившихся работников в 2020 году, и коэффициент текучести кадров достиг значения 0,295.

Количество принятых на работу в ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году было больше количества принятых на работу в 2020 году, что сложно рассматривать как положительный фактор ввиду ухудшения многих показателей, характеризующих изменения кадрового состава организации в 2021 году.

Увеличение количества уволившихся работников в 2021 году приводило к сбоям в деятельности ГБУ «Жилищник района Перово», хотя взамен уволившихся работников и был принят на работу новый персонал, но его необходимо было ознакомить со спецификой деятельности организации и кругом обязанностей по обслуживанию объектов.

Динамику коэффициента оборота по приему и коэффициента оборота по выбытию персонала ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг. отражает рис. 2.7.

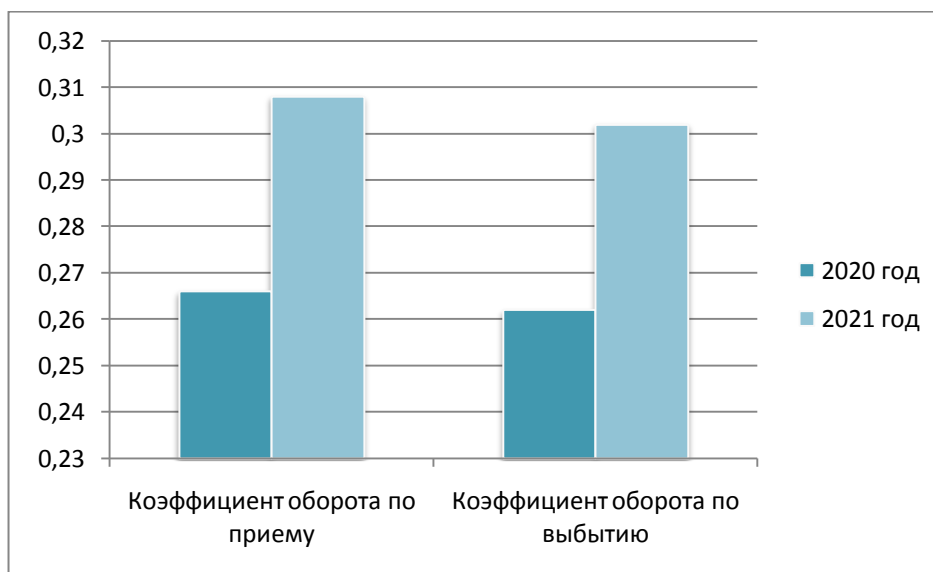


Рисунок 2.7 – Динамика коэффициентов оборота по приему и выбытию персонала в ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

Численность персонала, проработавшего в ГБУ «Жилищник района Перово» в течение всего года сократилась на 78 человек: с 1425 человек в 2020 году до 1347 человек в 2021 году.

Коэффициент постоянства персонала предприятия находится на довольно низком уровне – 0,701 в 2021 году (и снижается в динамике), а коэффициент текучести кадров – на очень высоком уровне (0,295) и имеет тенденцию к увеличению (рис. 2.8).

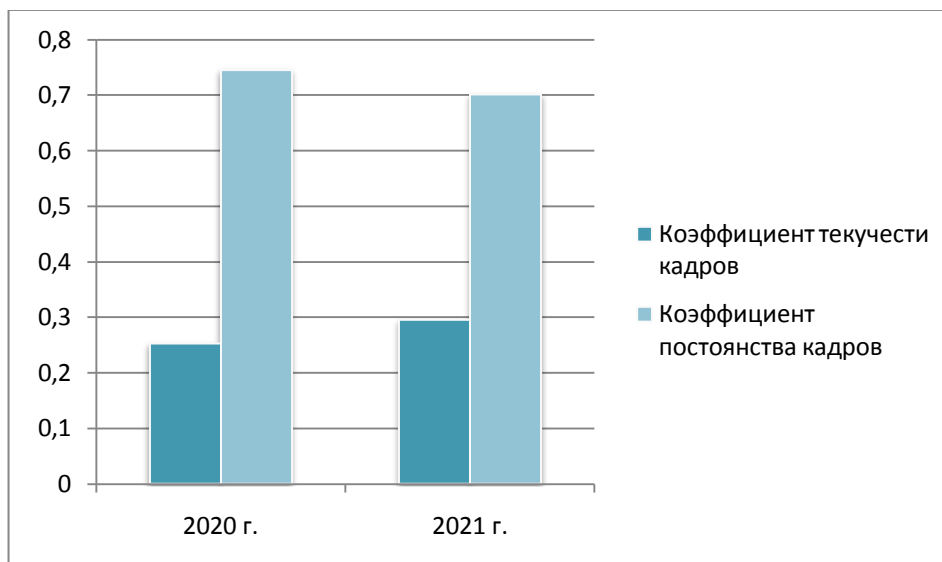


Рисунок 2.7 – Динамика движения кадров в ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

По результатам проведенного анализа, была выявлена высокая текучесть кадров в ГБУ «Жилищник района Перово», в результате которой организация не может обеспечить требуемое качество выполняемых работ и оказываемых услуг. Наряду с этим, текучесть ухудшает кадровый состав, снижает дисциплину труда, препятствует повышению квалификации работников и рациональной организации труда.

2.3 Анализ эффективности использования персонала в ГБУ «Жилищник района Перово»

Сегодня эффективное использование персонала предприятия является неременным условием, обеспечивающим успешность выполнения производственных планов, устойчивое развитие предприятия, конкурентоспособность на рынках сбыта.

От того, насколько качественно обеспечено предприятие необходимым персоналом, насколько хорошо организовано его эффективное использование, обеспечивается профессиональное и социальное развитие, зависит своевременность выполнения всех работ, эффективность использования имеющихся оборудования, машин, механизмов и, в конечном итоге, выручка и прибыль предприятия.

К числу основных показателей, характеризующих эффективность использования персонала на предприятии, относятся: производительность труда, эффективность использования рабочего времени и относительные показатели расходов на заработную плату персонала.

В процессе анализа производительности труда персонала необходимо установить степень выполнения плана и динамику роста, причины изменения уровня производительности труда.

Таковыми причинами могут быть изменение объема продукции и численности промышленно-производственного персонала, использование средств механизации и автоматизации, наличие или устранение внутрисменных и целодневных простоев и другие.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих и частных показателей.

К обобщающим показателям относятся такие показатели, как: среднегодовая, среднедневная, среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели производительности труда отражают затраты времени на производство единицы продукции в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

К обобщающим показателям, характеризующим производительность труда персонала, относится среднегодовая выработка продукции одним рабочим и работающим.

Показатели использования рабочего времени в ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг. отражены в табл. 2.11.

Таблица 2.11 – Использование рабочего времени в ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	1914	1925	11	100,57
Количество рабочих дней по производственному календарю	247	247	0	100,00
Фактически отработано дней одним работником за год	264	265	1	100,38
Фактически отработано дней всеми работниками за год	505296	510125	4829	100,96
Фактически отработано часов одним работником за год	2138	2173	35	101,64
Средняя продолжительность рабочего дня по факту, час.	8,1	8,2	0,1	101,23
Общий фонд рабочего времени, чел. – час.	4092132	4183025	90893	102,22

Увеличение среднесписочной численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году сопровождалось увеличением отработанного времени одним работником за год, что привело к росту общего фонда рабочего времени персонала предприятия на 90893 человеко-часов в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

Средняя продолжительность рабочего дня работников ГБУ «Жилищник района Перово» повысилась по техническим, организационным и иным причинам: многие работники управляющей организации работают в особом режиме (например, работники аварийно-диспетчерских служб), и, в большинстве случаев, на продолжительность рабочего дня работников сферы ЖКХ влияют погодные факторы.

Положительная динамика общего фонда рабочего времени персонала ГБУ «Жилищник района Перово» явилась для нее благоприятным фактором.

Поскольку в 2021 году выросла средняя продолжительность рабочего дня (на 1,23%) и количество дней, отработанных одним работником за год, то увеличилась и производительность труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово» (табл. 2.12).

Таблица 2.12 – Изменение производительности труда работников

ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	2326586	3041398	714812	130,72
Среднесписочная численность персонала, чел.	1914	1925	11	100,57
– в том числе рабочих, чел.	1847	1855	8	100,43
Удельный вес рабочих в общей численности, %	96,50	96,36	-0,14	99,85
Фактически отработано дней одним рабочим за год	264	265	1	100,45
Средняя продолжительность рабочего дня по факту, час.	8,1	8,2	0,1	101,28
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	1215,43	1579,95	364,52	129,98
Выработка рабочего, тыс.руб.:				
– среднегодовая	1259,66	1639,57	379,91	130,16
– среднедневная	4,77	6,19	1,42	129,67
– среднечасовая	0,589	0,755	0,165	128,09

Согласно данным таблицы 2.12, в 2021 году по сравнению с 2020 годом в ГБУ «Жилищник района Перово» увеличилась:

- 1) среднегодовая выработка одного работающего – на 29,98%;
- 2) среднегодовая выработка рабочего – на 30,16%

Основным фактором роста выработки персонала в ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году по сравнению с 2020 годом послужил рост доходов предприятия на 30,72%.

Второстепенными факторами роста выработки работников ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году явились:

- 1) увеличение средней продолжительности рабочего дня;
- 2) количество отработанных дней.

Опережающий рост выработки рабочего по сравнению с выработкой работающего обусловлен более низкими темпами роста численности рабочих. Сравнение динамики среднегодовой выработки одного работника и одного рабочего ГБУ за 2020–2021 гг. иллюстрирует рис. 2.8.

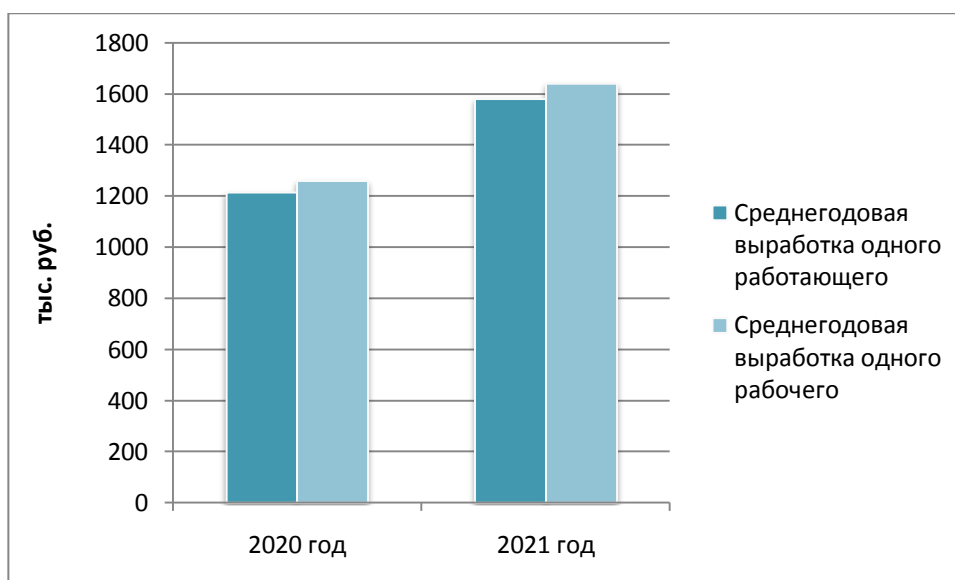


Рисунок 2.8 – Динамика среднегодовой выработки одного работника и одного рабочего ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020 – 2021 гг.

Величина среднегодовой выработки одного работника ($V_{СГ}$) ГБУ «Жилищник района Перово» зависит не только от среднечасовой выработки рабочих, но и от удельного веса рабочих в общей структуре персонала, а так же от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня ($П_{РД}$). Поэтому среднегодовую выработку одного работника можно представить в виде произведения следующих факторов:

$$V_{СГ} = V_{РСЧ} * P_{УВ} * Д * П_{РД} \quad (2.1)$$

где $V_{РСЧ}$ – среднечасовая выработка рабочих;

$P_{УВ}$ – удельного веса рабочих в общей структуре персонала;

$Д$ – количества отработанных рабочими дней;

$П_{РД}$ – продолжительность рабочего дня.

В данной факторной модели взаимосвязь между её составляющими представлена в виде мультипликативной зависимости, поэтому при расчете влияния факторов на результативный показатель будет использован традиционный метод факторного анализа – метод цепных подстановок. Причем наличие многофакторной модели дает возможность при проведении расчетов использовать табличный метод цепных подстановок.

Результаты факторного анализа производительности труда работников ГБУ «Жилищник района Перово» представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Расчет влияния факторов на величину среднегодовой выработки работников ГБУ «Жилищник района Перово»

Цепные подстановки	Факторы				Результативный показатель факторов	Расчет влияния факторов
	$P_{ув}$	D	$P_{рд}$	$BP_{сч}$		
Базовые показатели	0,9650	264	8,1	0,589	1215,43	–
Влияние изменения показателя $P_{ув}$ на $\Delta V_{сг}$	0,9639	264	8,1	0,589	1211,049	-4,381
Влияние изменения показателя D на $\Delta V_{сг}$	0,9639	265	8,1	0,589	1220,648	5,218
Влияние изменения показателя $P_{рд}$ на $\Delta V_{сг}$	0,9639	265	8,2	0,589	1229,037	18,263
Влияние изменения показателя $BP_{сч}$ на $\Delta V_{сг}$	0,9639	265	8,2	0,755	1561,850	345,42
Совокупное влияние факторов:						+364,38

Анализ производительности труда в ГБУ «Жилищник района Перово» показал, что в 2021 году величина дохода организации, приходящаяся на каждого работника, увеличилась на 29,98% или 364,52 тыс. рублей.

На изменение выработки работников оказала влияние целая группа факторов, причем влияние их было разнонаправленным. В частности, отрицательно сказалось на доходах ГБУ «Жилищник района Перово» увеличение численности рабочих в общей структуре персонала предприятия. Даже незначительное их снижение (на 0,25%) вызвало сокращение выработки на 4,381 тыс. рублей.

Положительное влияние на выручку ГБУ «Жилищник района Перово» оказал прирост продолжительности рабочего дня, величина которого в 2021 году возросла на 0,1 часа.

Положительное, и самое существенное влияние на выручку оказал прирост среднечасовой выработки рабочих на 379,91 тыс. руб.

Графически влияние факторов на среднегодовую выработку одного работника ГБУ «Жилищник района Перово» отражено на рисунке 2.9.

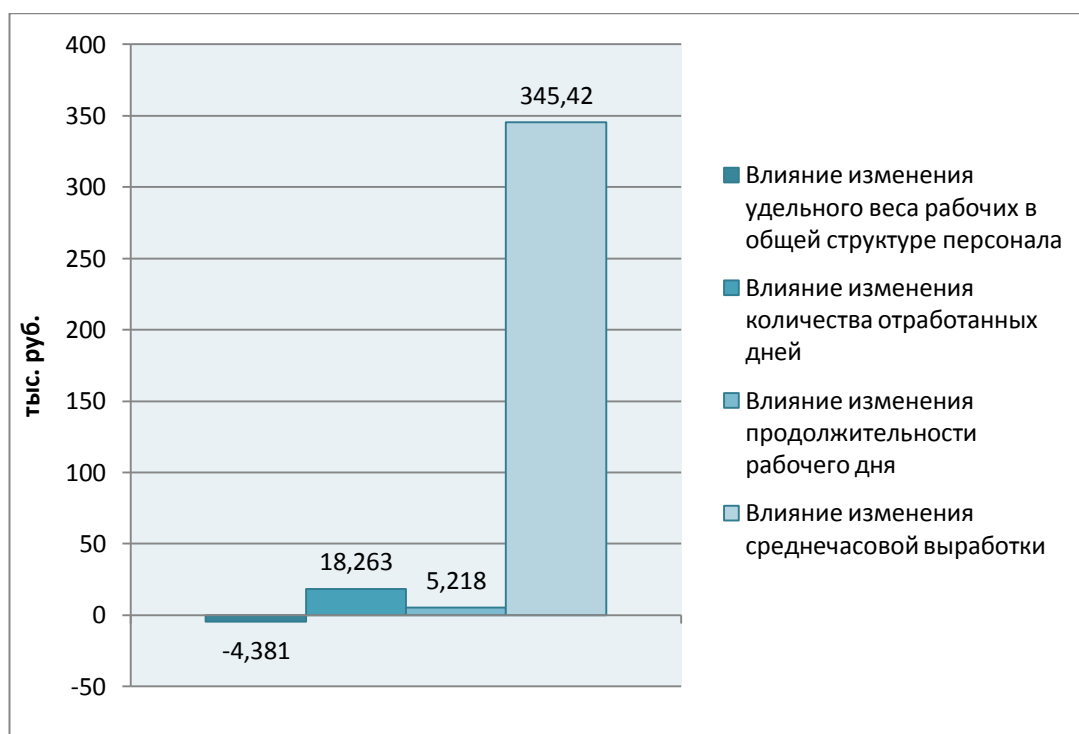


Рисунок 2.9 – Влияние факторов на среднегодовую выработку одного работника ГБУ «Жилищник района Перово»

Увеличение выработки персонала в ГБУ «Жилищник района Перово» сопровождалось ростом фонда оплаты труда.

Таблица 2.14 – Сравнение динамики производительности и оплаты труда работников ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	2326586	3041398	714812	130,72
Среднесписочная численность персонала, чел.	1914	1925	11	100,57
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс.руб.	1215,43	1579,95	364,52	129,98
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	824609	968256	7618	117,42
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс.руб.	428,37	502,99	1,52	100,36

Согласно данным таблицы 2.14, фонд оплаты труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово» вырос в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 7618 тыс. руб. или на 0,93%. То есть, темп роста среднегодовой выработки

одного работающего, превысил темп роста среднегодовой оплаты труда персонала. Соотношение темпов роста среднегодовой выработки на одного работающего и его среднегодовой оплаты труда отражает рис. 2.10.

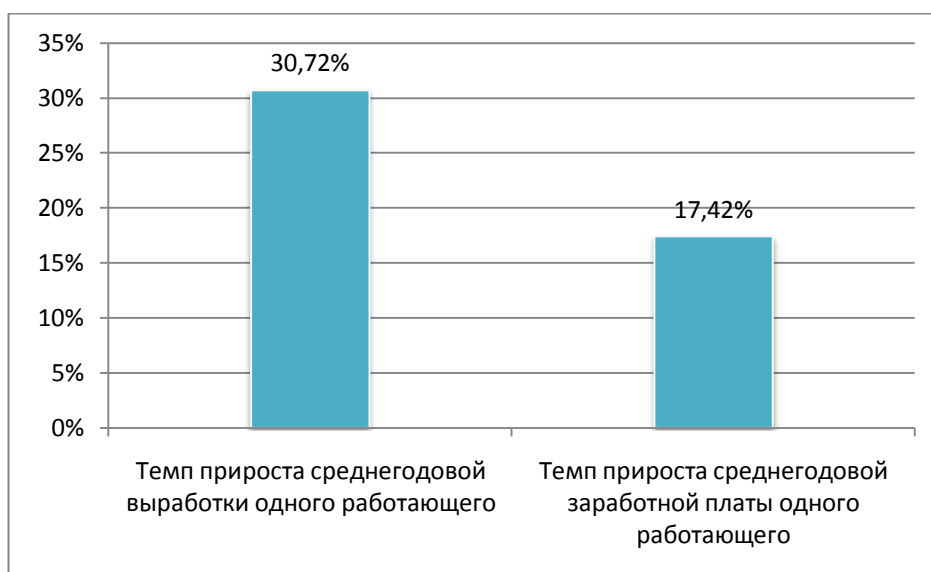


Рисунок 2.10 – Сравнение темпов роста среднегодовой выработки на одного работающего и его среднегодовой оплаты труда в 2021 году

Согласно данным рис. 2.10, общее увеличение выработки на одного работника управляющей организации, которое составило 30,72% в 2021 году, в 1,76 раза меньше увеличения среднегодовой оплаты труда работника, которое составило 14,42% в 2021 году. Динамику изменения среднемесячной заработной платы одного работающего отражает рис. 2.11.

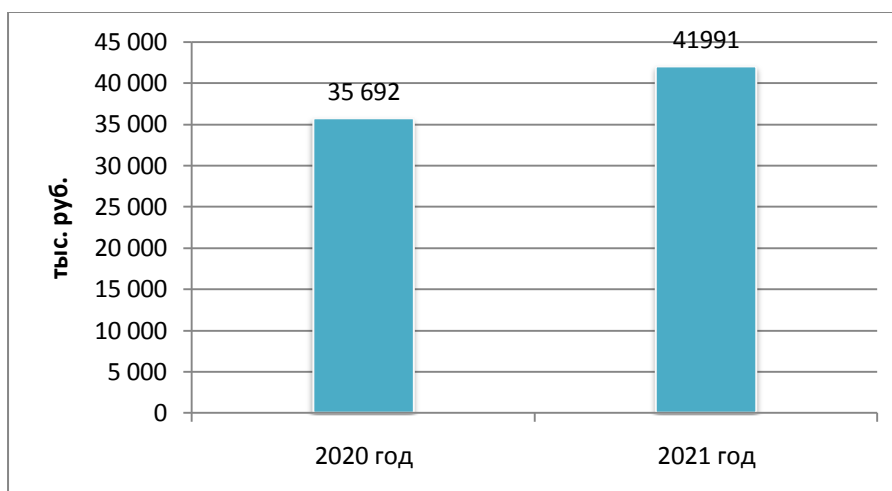


Рисунок 2.11 – Динамика среднемесячной заработной платы одного работника ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг.

Как можно видеть на рис. 2.11, несмотря на положительную динамику средней оплаты труда одного работника за месяц, сама величина оплаты труда ГБУ «Жилищник района Перово» является низкой. Согласно данным Мосстата, средняя заработная плата работника ЖКХ в Москве в 2021 году составила 76414 руб. в месяц.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что увеличение доходов ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году было обусловлено увеличением количества домов, находящихся в управлении компанией, с 527 до 535. Рост производительности труда обусловлен, в первую очередь, повышением уровня механизации выполняемых работ. В ГБУ «Жилищник района Перово» наблюдается высокая текучесть персонала, обусловленная низким уровнем оплаты труда и ее несоответствием тяжелым условиям труда.

3. Разработка мер по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»

3.1 Обоснование мер по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»

В России один из самых высоких показателей экстенсификации труда не только рабочих и служащих, но и других категорий персонала. При этом производительность у работающих, как отмечается во многих литературных источниках, значительно отстает от производительности рабочих в ряде стран, экономика которых опережает российскую.

Низкая производительность труда является, как считают эксперты, не просто основным, а скорее определяющим фактором сдерживания развития национальной экономики.

С другой стороны, низкий уровень экономического развития страны порождает низкую производительность труда работников, поскольку в этом случае в стране не имеется возможности тратить достаточное количество средств на образование, профессиональную подготовку и переподготовку кадров. Все это приводит к недостаточному уровню развитости системы национального образования, порождает дефицит квалифицированной рабочей силы, нехватку специалистов, что оказывает тормозящее воздействие на повышение производительности труда в стране. Это и есть проявление, так называемого «круга отсталости», когда низкая производительность труда выступает в качестве ключевого фактора отсталости экономики, и свидетельствует о влиянии системы развития персонала на экономику, безопасность и развитие человеческого капитала.

В экономической литературе отмечается, что качественный уровень работников большинства российских предприятий и организаций в значительной степени уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке труда.

Многие работодатели, которые вынуждены вести предпринимательскую деятельность в сложных экономических условиях, испытывают финансовые затруднения, поэтому не уделяют должного внимания и не проявляют практической заинтересованности в повышении профессиональной квалификации своих работников.

На отечественных предприятиях, по мнению экспертов, уделяется чрезвычайно мало внимания показателю производительности труда. Как правило, никто не занимается его анализом, контролем, планированием, прогнозированием. Объясняется это либо элементарным непониманием важности, приоритетности проблемы, либо нежеланием понять эту важность, либо нежеланием тратить время и средства на ее решение.

Вместе с тем, опыт крупнейших компаний и транснациональных корпораций свидетельствует о том, что в них тратятся огромные средства на поиск резервов роста производительности труда персонала, для того, чтобы добиться снижения издержек производства, обеспечить рост эффективности деятельности и успехи в конкурентной борьбе на мировых рынках.

Один из первых ученых – экономистов, кто поставил вопрос об эффективности производства в широком масштабе, и отметил влияние на производительность организации труда, как отдельного работника, так и всего производственного процесса на предприятии, был Г. Эмерсон. Он сформулировал «двенадцать принципов производительности» или принципов рациональной организации труда рабочих на промышленном предприятии.

Согласно Г. Эмерсону, управление производительностью труда является одной из самых важных составляющих процесса управления предприятием. Как и любой другой процесс управления, управление производительностью труда включает планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование, основанное на соотношении количества произведенной продукции и затрат на ее производство.

Система управления производительностью труда включает в себя измерение и оценку производительности, анализ факторов повышения производи-

тельности труда для стратегического и оперативного планирования с учетом потребностей бизнеса, постоянный контроль внедрения запланированных мероприятий, а также разработку программ мотивации персонала за конкретные результаты повышения производительности труда (рис. 3.1).

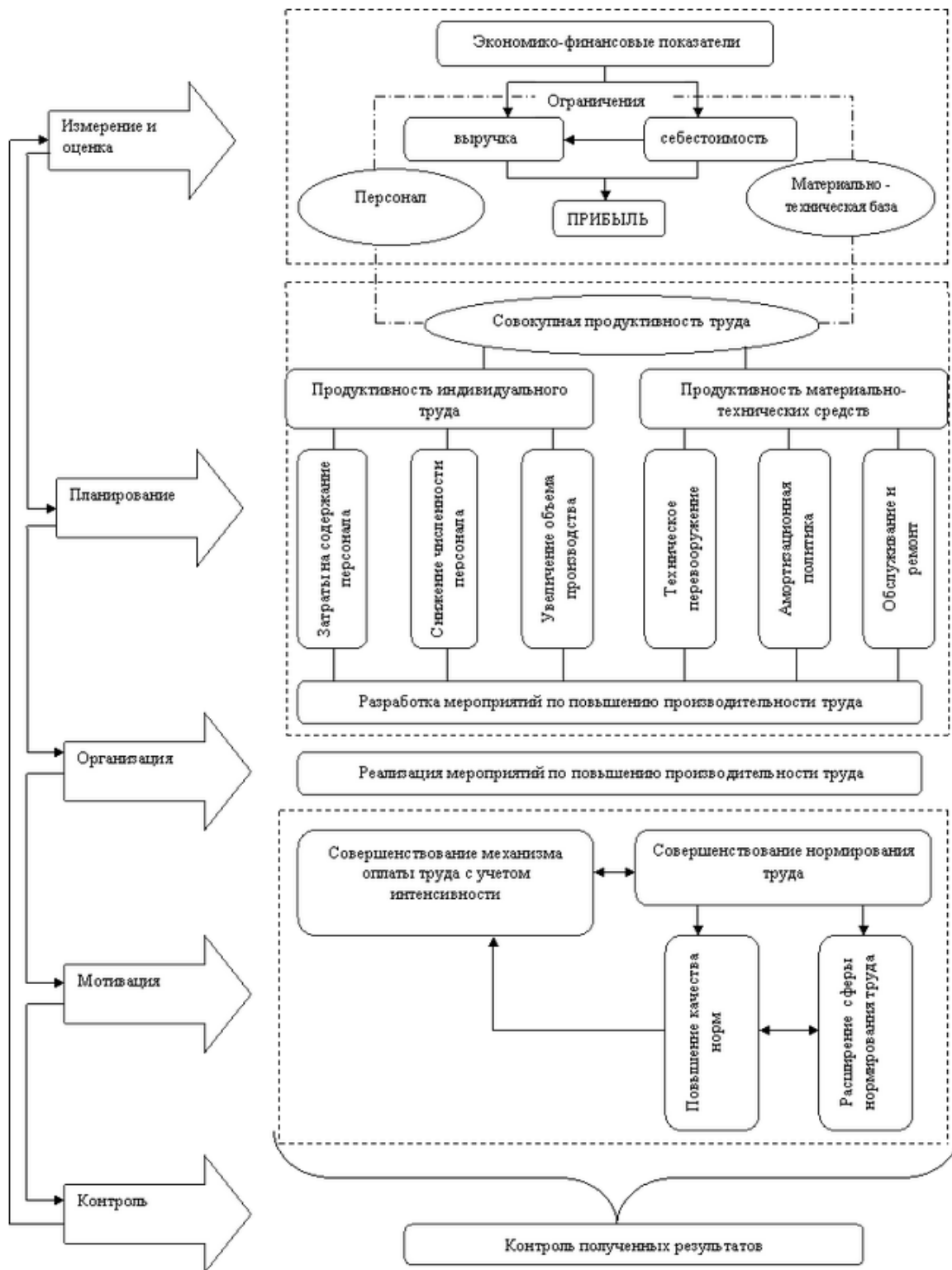


Рисунок 3.1 – Алгоритм управления производительностью труда

В указанном на рисунке механизме управления производительностью труда выделяют пять функциональных блоков, каждый из которых символизирует очередной этап в повышении эффективности труда.

На этом этапе оцениваются параметры рыночной среды функционирования, показатели финансово-экономической деятельности предприятия, а также прогнозируется необходимая для развития величина прибыли и направления снижения себестоимости продукции.

Второй блок включает определение необходимого уровня повышения производительности труда для снижения себестоимости до конкурентного уровня, выбор направлений повышения производительности, а также планирование комплекса мероприятий по достижению заданного уровня производительности труда.

Третий блок содержит информацию об организации работы по повышению производительности труда, и предполагает выделение специальных центров ответственности и распределение по ним запланированных мероприятий для обеспечения роста производительности труда.

Четвертый блок предусматривает разработку системы мотивации работников к повышению производительности труда, ведь действенная система мотивации персонала предприятия может являться главным инструментом достижения требуемого уровня производительности труда.

В пятом блоке осуществляется мониторинг и постоянный полученных результатов реализации мероприятий по повышению производительности труда на предприятии. Заключительный этап контроля выражается в оценке полученных результатов и определении вклада конкретных работников в общий результат с последующим вознаграждением.

Самыми важными аспектами рассмотренного алгоритма повышения производительности труда на предприятии являются:

- 1) выбор показателей, характеризующих эффективность труда;
- 2) постановка целей и задач планирования необходимых темпов роста производительности труда.

Для повышения точности оценок эффективности труда в экономической литературе наряду с трудоемкостью и выработкой предлагается дополнительно использовать показатель продуктивности затрат на персонал, рассчитываемый как отношение объема произведенной продукции к затратам на содержание персонала предприятия. Наряду с этим показателем используются также следующие показатели, характеризующие затраты на персонал:

- общие издержки предприятия на персонал;
- доля издержек на персонал в объеме реализованной продукции;
- издержки на одного работника;
- издержки на один производительный час.

Планирование производительности труда является главным условием роста трудовой отдачи персонала, но это реализуемо только при правильном формулировании целей и задач, которые должны быть конкретны, понятны персоналу предприятия и достижимы.

Правильно обоснованный процесс планирования способен обеспечить высокие темпы роста производительности труда. Цели или планы являются важными экономическими ориентирами при разработке внутрифирменной программы повышения производительности труда.

Планирование роста производительности труда осуществляется на основе выявления и анализа ключевых факторов и резервов ее роста. К основным факторам, повышающим производительность труда, как указывалось выше, относят: организацию производства, повышение квалификации работников, материальное и моральное стимулирование труда, совершенствование модернизации оборудования и др.

Деятельность по планированию роста производительности труда не может иметь импульсивный и спонтанный характер, она должна быть обоснованной и систематизированной.

Общий процесс планирования роста производительности труда на предприятии иллюстрирует рис. 3.2.

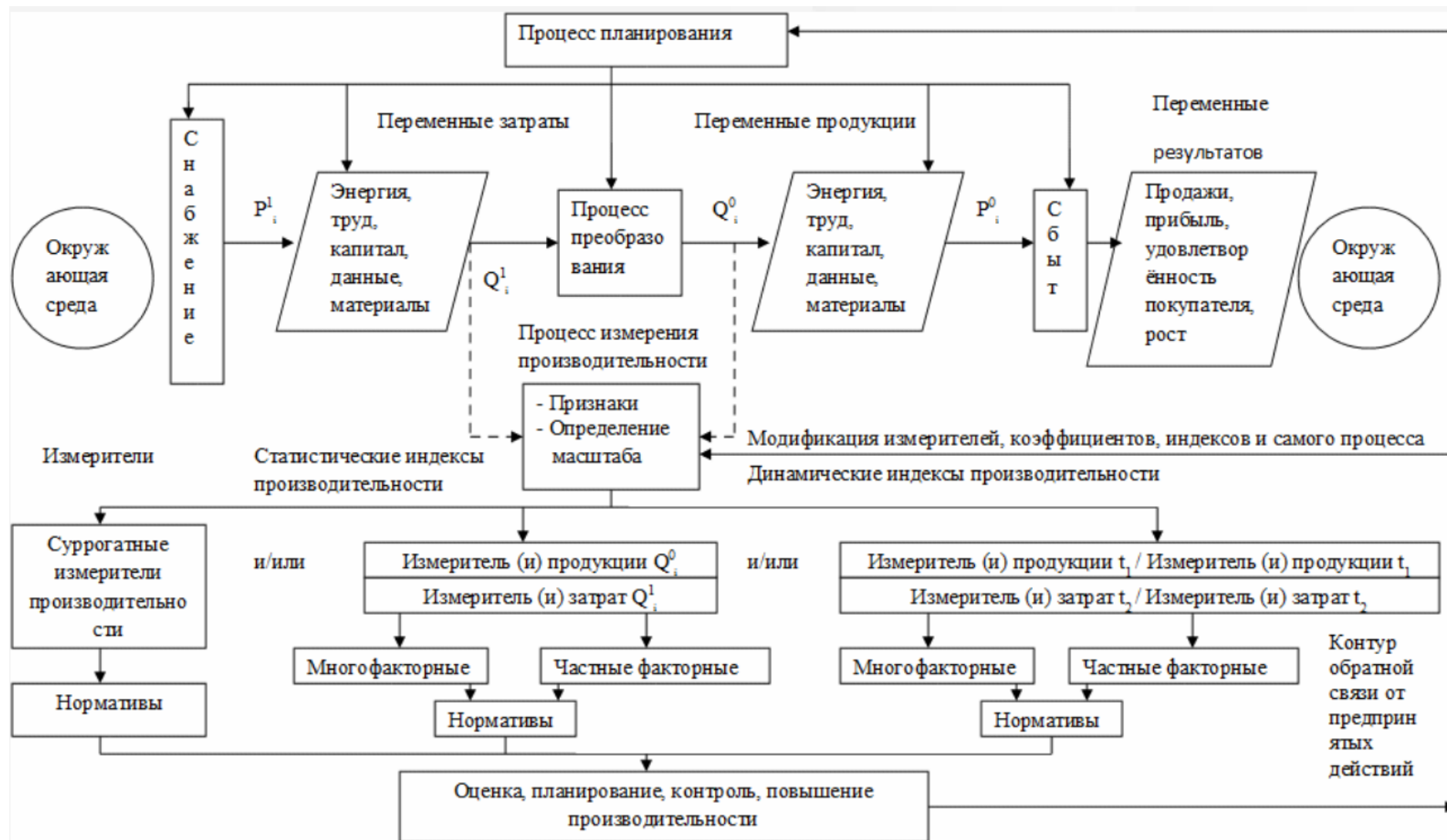


Рисунок 3.2 – Процесс планирования повышения производительности труда

Основными внутренними факторами, влияющими на производительность труда персонала предприятия, как известно, являются:

- 1) научно-технический уровень оснащенности труда;
- 2) эффективность организации производства и труда;
- 3) эффективность применяемых технологий и техники;
- 4) эффективность управления персоналом.

Эффективность управления производительностью труда персонала в значительной степени зависит от методов и стиля руководства, применяемых с целью осуществления координации деятельности работников в процессе функционирования предприятия.

Методы управления производительностью труда принято разделять на три группы на основе базовых теорий управления:

- 1) административные (организационно-распорядительные),
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения работников, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление персонала к труду. Для них характерно прямое целенаправленное воздействие на объект управления, поэтому их квалифицируют как методы прямого воздействия. Административные методы соответствуют правовым нормам действующего законодательства и распоряжениям вышестоящих органов управления и включают работы по формированию организационных структур органов управления, подбору кадров, разработке должностных инструкций, контролю за их исполнением, издание приказов и распоряжений. Данные методы управления носят директивный характер, осуществляются через органы управления предприятием и основаны на закреплении за работником определенных функций (рисунок 3.3).

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер, поэтому величину воздействия этих методов на конечный результат достаточно сложно.



Рисунок 3.3 – Методы управления производительностью труда персонала предприятия

Экономические методы управления производительностью труда основаны на применении экономических нормативов и систем материального стимулирования, в которых определяются уровень материального вознаграждения работнику (основная и дополнительная оплата труда, премиальные выплаты), а также различные виды компенсаций и льгот. С помощью этих методов осуществляется обоснование целесообразности внедрения отдельных мероприятий по повышению производительности труда.

Социально-психологические методы управления производительностью труда связаны с психологическим воздействием на персонал. Эти методы используют закономерности социологии и психологии, и ориентированы как на различные группы работников, так и на отдельного сотрудника. Они позволяют сосредоточить деятельность функциональных подразделений предприятия, рабочих коллективов и внутренний потенциал работника на решении конкретных производственных задач. В основе применения этой группы методов находится понимание того, что именно человек является наивысшей ценностью для предприятия. Они используют характер влияния индивидуального и группового поведения на производительность труда и функционирование предприятия.

Помимо выше рассмотренных методов управления производительностью труда, в литературе предлагается методология, именуемая «семь нот». Согласно ей, для построения эффективной системы управления производительностью труда на предприятии необходимо выбрать семь наиболее значимых направлений в организации труда, которые могут способствовать достижению максимальной производительности. В частности, рекомендуются следующие подсистемы управления производительностью труда:

- 1) подсистема «Квалификация и компетенции», направленная на обеспечение квалификационных и профессиональных навыков и умений;
- 2) подсистема «Техника и технологии», ориентированная на изучение возможности развития применяемых технологий и оборудования;
- 3) подсистема «Организация труда»;

- 4) подсистема «Мотивация и стимулирование труда»;
- 5) подсистема «Нормирование ресурсов»;
- 6) подсистема «ИТ технологии»;
- 7) подсистема «Творческая активность»;

В соответствии с указанными требованиями подобная система управления повышением производительности труда персонала может быть поэтапно реализована на предприятии ГБУ «Жилищник района Перово».

В качестве первоочередного этапа создания системы управления производительностью труда в ГБУ «Жилищник района Перово» предлагается реализация подсистемы «Мотивация и стимулирование труда».

На предприятии ГБУ «Жилищник района Перово» используются следующие методы мотивации персонала: административные методы; экономические методы; социальные методы.

В систему административных методов мотивации, применяемых в ГБУ «Жилищник района Перово», входят: правила внутреннего распорядка; приказы и распоряжения; регламенты и инструкции; нормы и нормативы. Для соблюдения трудовой дисциплины на предприятии ГБУ «Жилищник района Перово» используется система предупреждений, взысканий, выговоров, штрафов, понижение в должности и увольнение с работы.

К основным, применяемым в ГБУ «Жилищник района Перово» экономическим методам мотивации труда персонала, можно отнести материальное вознаграждение и некоторые виды социальных выплат. Наиболее значимым экономическим методом мотивации труда персонала на предприятии является выплата заработной платы, начисляемой по сдельной, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, повременной и повременно-премиальной системам оплаты труда.

Заработная плата некоторых работников ГБУ «Жилищник района Перово» рассчитывается исходя из тарифной ставки (оклада) за фактически отработанное время. Тарификация работ производится согласно положениям единого Тарифно-квалификационного справочника работ и Отраслевого та-

рифного соглашения в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации. Повременная система оплаты труда обычно применяется при оплате труда руководящего персонала ГБУ «Жилищник района Перово», работников вспомогательных служб и производств, а также лиц, работающих по совместительству. Для руководителей, специалистов и служащих ГБУ «Жилищник района Перово» используется система должностных окладов, которые устанавливаются в соответствии с занимаемой должностью. Помимо оклада этим категориям работников выплачивается премия в виде процентов от должностного оклада.

При сдельной системе оплаты труда работников оплата производится на основании наряда на сдельные работы и табеля-расчета. При использовании прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда размер заработка рабочих определяется количеством выработанной ими продукции за определенный период времени. Труд работников со сдельной оплатой труда оплачивается по расценкам выполняемой им работы, т.е. – оплачивается результат, а не отработанное время. В отличие от повременной системы, сдельная оплата труда в большей степени стимулирует производительность труда работников предприятия ГБУ «Жилищник района Перово».

Сдельно-премиальная оплата труда работников ГБУ «Жилищник района Перово» включает в себя заработную плату, рассчитанную исходя из фактически выполненной работы или произведенной работником продукции по сдельным расценкам, и премии по показателям, установленным Положением о премировании (премия за срочность выполнения и др.).

На предприятии ГБУ «Жилищник района Перово» иногда используется аккордная система оплаты труда, при которой объем работ и расценок устанавливается на бригаду за общий объем работ или этапы работ, а не за отдельную операцию. Выплаты членам бригады зависят от их квалификации и трудового участия. Оплата производится за весь заранее установленный заранее комплекс работ с определенным сроком его выполнения (отдельные операции при этом не учитываются).

Наряду с этим, в ГБУ «Жилищник района Перово» используются такие социальные методы мотивации как: предоставление мест в общежитии; обучение и повышение квалификации и др.

3.2 Первоочередные меры по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»

Для оценки системы стимулирования и мотивации персонала ГБУ «Жилищник района Перово» было проведено их исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса работников предприятия.

Исследование проводилось заочно и очно (в виде формализованного интервью) по специально разработанным анкетам, включающим вопросы о стимулировании и мотивации.

Для опроса персонала ГБУ «Жилищник района Перово» были использованы стандартные анкеты по исследованию мотивационной структуры персонала по формированию системы оплаты труда и по удовлетворенности работника.

По результатам обработки анкет определялась степень удовлетворенности работников ГБУ «Жилищник района Перово» своей заработной платой, взаимоотношениями в коллективе, условиями труда, применяемыми методами стимулирования труда на предприятии и др.

Результаты анализа уровня мотивации в ГБУ «Жилищник района Перово» по девяти мотивационным факторам приведены в таблице 3.1. Измерение уровня мотивации на предприятии ГБУ «Жилищник района Перово» позволяет говорить о недостаточно высокой удовлетворенности работника системой мотивации. Результаты опроса показали, что практически по всем ответам получены средние оценки, лежащие в диапазоне от 3,68 до 2,37 балла. Наиболее высоко работники ГБУ «Жилищник района Перово» оценили возможность повышения квалификации, – это фактор получил самый высокий средний балл, равный 3,64.

Таблица 3.1 – Результаты анализа уровня мотивации персонала ГБУ «Жилищник района Перово» (на основе данных анкетного опроса)

№	Факторы мотивации	Оценка анкетированных
1	Организация труда	2,84
2	Содержание выполняемой работы	2,65
3	Условия труда	2,61
4	Уровень оплаты труда	2,37
5	Система премирования	2,43
6	Отношения в коллективе	2,78
7	Отношения с руководством	2,99
8	Возможность обучения и повышения квалификации	3,68
9	Решение социальных вопросов	2,56
	Общая оценка всей системы стимулирования	2,77

Оценка уровня мотивации производилась по 5-балльной шкале, где 1 – наименьшая оценка, а 5 – наивысшая оценка (5 – отличная оценка, 4 – хорошая, 3 – средняя, 2 – плохая, 1 – очень плохая).

Более наглядно результаты оценки факторов удовлетворенности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» своей работой отражает рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Результаты оценки факторов удовлетворенности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» своей работой

Работников ГБУ «Жилищник района Перово» в своем большинстве не устраивает система оплаты труда, система премирования, условия труда и содержание работы. Анализ анкетных данных позволил выявить разные показатели мотивации и степени удовлетворенности персонала ГБУ «Жилищ-

ник района Перово» своей трудовой деятельностью и системой мотивации предприятия. Применяемая в управляющей компании система мотивации не дает ожидаемый эффект.

В ГБУ «Жилищник района Перово» в течение многих лет применялась традиционная для многих российских предприятий система стимулирования. Работникам начислялась ежемесячная премия, складывающаяся из выплат компенсационного характера (по повышающему коэффициенту к окладу) и стимулирующего характера. Но фактически премия служила механическим дополнением к зарплате сотрудника ГБУ «Жилищник района Перово» и мотивировала лишь в случае лишения премиальной части оплаты труда. Выделенные факторы являются ориентиром для совершенствования мотивационной политики персонала организации.

Необходимо проводить мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ГБУ «Жилищник района Перово» дифференцированно по каждой группе персонала в соответствии с характерными для нее условиями труда и особенностями выполняемой работы, тем более, что дефицит кадров в сфере ЖКХ очень высок.

Как показывает опыт передовых компаний, в рамках улучшения системы материального вознаграждения персонала можно использовать элементы грейдинга и индикаторы эффективности. На некоторых предприятиях разработаются для каждой категории персонала специальные карты или матрицы премиального вознаграждения, согласно которым оплата труда работников формируется в зависимости от результатов выполнения поставленных ему заданий и задач. В соответствии с этим, с целью обеспечения роста производительности труда персонала в ГБУ «Жилищник района Перово» можно внедрить (первоначально в режиме тестирования) систему вознаграждения на основе использования КРІ – ключевого индикатора выполнения или ключевых показателей эффективности.

Система вознаграждения на основе КРІ предполагает установление оплаты труда в зависимости от фактических результатов деятельности

работников ГБУ «Жилищник района Перово». Важно, чтобы работники не просто знали, какое вознаграждение они получают в зависимости от результатов труда, но и могли самостоятельно рассчитать свои бонусы.

Для совершенствования системы вознаграждения в ГБУ «Жилищник района Перово» необходимо использовать и нематериальные стимулы, которые особенно эффективны в сочетании с материальными стимулами. Ведь наряду с денежным вознаграждением для многих работников важно получить и публичное признание профессионального успеха в виде почетных грамот, благодарностей и пр.

В отношении каждого работника ГБУ «Жилищник района Перово» вопрос нематериального стимулирования нужно рассматривать отдельно: в зависимости от его квалификации, личностных потребностей инструменты мотивации должны быть разными, – для кого-то более важно публичное признание, для другого работника – перспектива профессионального роста, а для третьего – более значимым вариантом служит возможность продвижения по карьерной лестнице.

В части развития экономического стимулирования и мотивации управленческого персонала предприятию ООО ПК «Ангстрем» необходимо формировать такую мотивационную политику, которая предполагает не только соответствие мотивационного механизма системе показателей деятельности предприятия в целом, но и показателям деятельности его структурного подразделения и каждого отдельного работника.

Для управленческого персонала ГБУ «Жилищник района Перово» важно построить такую систему мотивации, которая основана на оценке эффективности деятельности всего предприятия и, в то же время, учитывала эффективность деятельности отдельного работника.

Вначале необходимо определить главные цели ГБУ «Жилищник района Перово» на планируемый год, в качестве которых возможны: повышение доходов; сокращение затрат; повышение производительности труда; повышение степени удовлетворенности персонала своей работой и пр.

После выделения целевых показателей предприятия (ЦПП), необходимо определить функциональные КРІ структурных подразделений ГБУ «Жилищник района Перово», и разработать систему мотивации для управленческого персонала. Часть функциональных КРІ будут совпадать с ЦПП, а другая часть – будет представлять собой инструменты их достижения.

Затем все структурные подразделения ГБУ «Жилищник района Перово» надо разделить на три категории по степени ответственности и участия в ключевых или второстепенных бизнес-процессах на:

- 1) базисные структурные подразделения;
- 2) обслуживающие структурные подразделения, которые обеспечивают функционирование базисных подразделений;
- 3) вспомогательные структурные подразделения.

После это необходимо весь управленческий персонал ГБУ «Жилищник района Перово» также разделить на категории по степени ответственности и вкладу в деятельность структурного подразделения, а затем для каждой категории персонала определить соотношение премий за достижение целевых показателей предприятия и выполнение функциональных заданий (в бонусной части вознаграждения).

В соответствии с предлагаемой системой премирования, оплата труда работника ГБУ «Жилищник района Перово» будет состоять из двух частей:

- 1) фиксированная часть оплаты труда, которая обеспечивает условную безопасность работнику предприятия в том случае, если он не смог выполнить мотивационные задачи;
- 2) переменная часть оплаты труда, которая зависит непосредственно от качества выполнения работником мотивационных задач.

Рекомендуемое распределение премией за достижение ключевых показателей ЦПП и личных функциональных показателей – КРІ сотрудника, работающего в подразделении базисного типа, составляет 60% и 40%, соответственно (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Рекомендуемое соотношение премий за достижение целевых и функциональных показателей работниками ГБУ «Жилищник района Перово»

Тип подразделения	Соотношение премий, %	
	Целевые показатели предприятия (ЦПП)	Функциональные КРІ
Базисные	60	40
Обслуживающие	40	60
Вспомогательные	20	80

Важно правильно при этом правильно определить систему критериев достижения целевых и функциональных показателей работниками ГБУ «Жилищник района Перово» (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Определение критериев достижения целевых и функциональных показателей сотрудниками ГБУ «Жилищник района Перово»

Целевые показатели предприятия		Функциональные показатели	
Уровни выполнения плана по ЦПП	Коэффициент при расчете премии	Уровни выполнения КРІ	Коэффициент при расчете премии
Перевыполнение плана >110%	1,25	Отлично	1,25
Выполнение плана на 100–105%	1	Хорошо	1
Выполнение плана на 90–95%	0,75	Удовлетворительно	0,7
Невыполнение плана	0	Плохо	0

Оценку уровня выполнения плана по целевым и функциональным показателям может определять специально создаваемая для этой цели экспертная комиссия ГБУ «Жилищник района Перово».

Целевые и функциональные показатели для работников компании можно выбирать и утверждать коллегиально, чтобы соблюдались принципы их понятности и достижимости.

Таким образом, совершенствование мотивационной системы в ГБУ «Жилищник района Перово» создаст дополнительные стимулы работнику стремиться к постоянному повышению качества выполняемых им функций и мотивирует персонал к повышению эффективности трудовой деятельности.

Помимо этого, снизить текучесть кадров в ГБУ «Жилищник района Перово» смогут

- 1) выплата стимулирующих надбавок и доплат за совмещение работы отсутствующих сотрудников либо расширение зоны обслуживания при совмещении аналогичной должности. Данные выплаты и доплаты позволят сотрудникам управляющей компании в условиях недоукомплектованности штата совмещение должностей и соответствующее повышение оплаты труда;
- 2) денежные компенсации особых условий труда. Работники ЖКХ работают под воздействием климатических факторов внешней среды, – это могут быть неблагоприятные погодные условия, сильные снегопады, метели, снежные заносы и др.

В 2021 году на рынке труда вследствие ограничений из-за пандемии, в сфере ЖКХ (особенно это касается Москвы) освободилось немало вакансий, которые в последние годы были на 70% заняты трудовыми мигрантами – приезжими из стран Средней Азии.

Вакансии в сфере жилищно-коммунального хозяйства не востребованы москвичами из-за низкого уровня зарплаты и низкого статуса профессии. Такие вакансии готовы занять приезжие из регионов, которые могут работать вахтовым методом, но далеко не все коммунальные службы могут предоставить положенное таким сотрудникам бесплатное общежитие с нормальными условиями проживания.

Поэтому повышение оплаты труда поможет в некоторой степени сократить текучесть персонала в ГБУ «Жилищник района Перово». Помимо этого, управляющая компания может применять меры нематериальной мотивации, тем более, что анкетирование персонала показало его интерес к обучению и повышению квалификации. В связи с этим, ГБУ «Жилищник района Перово» целесообразно увеличить на 2022-2023 годы количество направлений персонала на различные курсы (программы), связанные с профессиональной подготовкой и повышением квалификации (рис. 3.2).

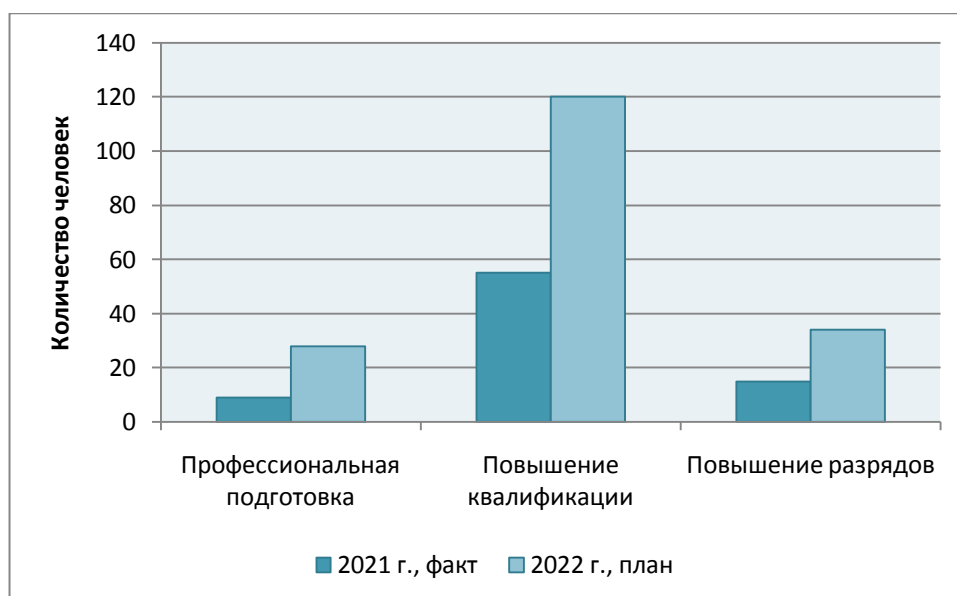


Рисунок 3.2 – План обучения и повышения квалификации кадров
ГБУ «Жилищник района Перово» на 2022 год

Оценка существующей системы мотивации ГБУ «Жилищник района Перово» показала, что предприятие использует далеко не все возможные формы мотивации труда работников, поэтому специалистам по кадрам совместно с руководством необходимо разработать меры социального и морального стимулирования.

Таким образом, предложенные в работе меры по совершенствованию системы мотивации персонала мотивации ГБУ «Жилищник района Перово» позволят повысить эффективность:

- материального стимулирования персонала,
- профессионально-квалификационного продвижения персонала,

что приведет к повышению производительности труда персонала и будет способствовать повышению качеству выполняемых работ и оказываемых услуг.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена проблеме совершенствования управления производительностью труда персонала на примере организации ГБУ «Жилищник района Перово».

В ходе выполнения работы был проведен анализ структуры, динамики изменения численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово», и дана оценка эффективности его использования.

Среднесписочная численность персонала ГБУ «Жилищник района Перово» в 2020 году составила 1914 человек. Из них 1883 человека относилось к промышленно–производственному персоналу. В 2021 году численность персонала организации увеличилась до 1925 человек, а численность рабочих – до 1855 человек.

Увеличение численности промышленно–производственного ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году по сравнению с 2020 годом составило 11 человек, из которых рабочих – 8 человек, служащих – 1 человек. Наибольший прирост численности промышленно–производственного персонала организации произошел в категории «рабочие».

Структура персонала ГБУ «Жилищник района Перово» при этом практически не изменилась: самая большая доля в ней в течение всего рассматриваемого периода приходится на рабочих – более 96% – и руководителей – 1,56%. В 2021 году на 0,05 п.п. увеличился удельный вес служащих в структуре персонала ГБУ «Жилищник района Перово» по сравнению с 2020 годом, как и удельный вес обслуживающего персонала. Удельный вес рабочих в структуре персонала сократился на 0,14 п.п. в 2021 году, несмотря на рост их численности.

Анализ уровня обеспеченности исследуемого предприятия ГБУ «Жилищник района Перово» за 2020–2021 гг. показал, что его штат был недокомплектован в течение всего рассматриваемого периода. Численность персонала предприятия составила в 2020 году 1914 человека, что по факту

меньше плана на 14 человек: это расхождение с планом наблюдается в категории «рабочие» и «служащие».

Больше всего в ГБУ «Жилищник района Перово» работает мужчин, и эта тенденция сохраняется в течение длительного времени. Это обусловлено спецификой деятельности предприятия, – значительная часть рабочих специальностей связана с тяжелым физическим трудом, который могут выполнять только мужчины

Возрастная структура персонала ГБУ «Жилищник района Перово» характеризуется тем, что во всех возрастных группах, кроме первой (моложе 20 лет) имеется достаточное число сотрудников, на возрастную группу от 41 до 50 лет приходится самая большая процентная доля в структуре персонала.

Согласно результатам анализа персонала ГБУ «Жилищник района Перово» по уровню образования, можно сделать вывод о том, что он недостаточно высок. Отчасти это связано со спецификой работы персонала, и относительно низким уровнем требований к квалификации по многим видам выполняемых в организации работ.

В структуре персонала исследуемого предприятия ГБУ «Жилищник района Перово» преобладает персонал с непродолжительным трудовым стажем работы на данном месте. Количество принятых на работу в ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году было больше количества принятых на работу в 2020 году, что сложно рассматривать как положительный фактор ввиду ухудшения многих показателей, характеризующих изменения кадрового состава организации в 2021 году.

Коэффициент постоянства персонала предприятия находится на довольно низком уровне – 0,701 в 2021 году (и снижается в динамике), а коэффициент текучести кадров – на очень высоком уровне (0,295) и имеет тенденцию к увеличению.

Увеличение среднесписочной численности персонала ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году сопровождалось увеличением отработанного времени одним работником за год, что привело к росту общего фонда

рабочего времени персонала предприятия на 77547 человеко-часов в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

Средняя продолжительность рабочего дня работников ГБУ «Жилищник района Перово» повысилась по техническим, организационным и иным причинам: многие работники управляющей организации работают в особом режиме (например, работники аварийно-диспетчерских служб), и, в большинстве случаев, на продолжительность рабочего дня работников сферы ЖКХ влияют погодные факторы.

В 2021 году по сравнению с 2020 годом в ГБУ «Жилищник района Перово» увеличилась: среднегодовая выработка одного работающего – на 29,98%; среднегодовая выработка рабочего – на 30,16%.

Основным фактором роста выработки персонала в ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году по сравнению с 2020 годом послужил рост доходов предприятия на 30,72%. Второстепенными факторами роста выработки работников ГБУ «Жилищник района Перово» в 2021 году явились:

- увеличение средней продолжительности рабочего дня;
- количество отработанных дней.

По результатам проведенного анализа был сделан вывод о высокой текучести кадров в ГБУ «Жилищник района Перово», низкой мотивации персонала, неудовлетворенности персонала условиями труда и оплаты труда, поэтому для повышения производительности труда необходимо совершенствовать систему мотивации персонала. В качестве первоочередных мероприятий предлагается совершенствовать материальное стимулирование:

- премиальную составляющую оплаты труда работника определять в зависимости от уровня достижения им целевых показателей предприятия и индивидуальных функциональных КРІ;

- обеспечить выплаты стимулирующих надбавок и доплат за совмещение работ отсутствующих сотрудников или за расширение зоны обслуживания при совмещении аналогичной должности, а также и повысить уровень обучения и повышения квалификации кадров.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. Рекомендации по нормированию труда руководителей, специалистов и служащих многоотраслевых предприятий жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс]. – М., [2015]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
4. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]/ А.Н. Аверин. –3-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 224 с.
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2019. – 192.
6. Артеменко В.Г. Беллендир М.В. Экономический анализ [Текст]: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2020. – 174 с.
7. Астахов А.С., Головки И.К. Управление персоналом [Текст]. – М.: 2019 – 268 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 239.
9. Бугаков В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 237с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 192 с.

11. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М: Финпресса, 2011. – 248 с.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 282.
13. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 718с
14. Дейнека А.Б., Жуков М.В. Современные тенденции в управлении персоналом. [Текст]: Учебное пособие / М.В. Жуков – М.: Академия естествознания, 2019. – 312 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2018. – 164 с.
16. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2016. – 168 с.
17. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями).
18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]. – М.: Инфра-М. 2020 – 312с.
19. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного образования. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 541 с.
20. Лукичёва Л. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие. 6-е изд. – М.: Омега-Л, 2020. – 264 с.

21. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
22. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие. М. – Новосибирск: ИНФРА-М, 2020. – 365 с.
23. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2020. – 561 с.
24. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2019. – 400 с.
25. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 570 с.
26. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 432 с.
27. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу [Текст]. – СПб.: Питер, – 2016. – 368 с.
28. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 3-е изд. – Мн.: «Новое издание», 2015. – 714 с.
29. Скляровская В.А. Экономика труда: учебник / В. А. Скляровская. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 302.
30. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.
31. Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании [Текст]. – М.: Прогресс, 2019. – 176 с.
32. Управление персоналом [Текст]. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 560 с.
33. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения [Текст]. – М.: Интел-синтез, 2015. – 344 с.

34. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 432 с.
35. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 446 с.
36. Экономика предприятия Учебник [Текст]/ под ред. Н.А.Сафронова. – М.:Юристъ, 2015. – 608с.
37. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.
38. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенова // Кадровик. – 2019. – №8. – С.24-29
39. Климичев В.И., Смирнова, А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом [Текст] // Социологические исследования. – 2020. – №12. – С. 69–77
40. Кузнецова, К. А. Эффективность труда в организациях жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и пути решения / К. А. Кузнецова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 21 (311). – С. 144-146. – URL: <https://moluch.ru/archive/311/70422/> (дата обращения: 20.05.2022)
41. Притулин, С. В. Основы управления производительностью труда в организациях / С. В. Притулин. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 3 (26). – Т. 1. – С. 187-190. – URL: <https://moluch.ru/archive/26/2803/> (дата обращения: 03.06.2022)
42. Трегулова, Н. Г. Методологический подход к разработке системы управления ростом производительности труда персонала / Н. Г. Трегулова, И. В. Кабанов. – Текст: непосредственный // Вопросы экономики и управления. – 2018. – № 3 (14). – С. 18-21. – URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/90/3352/> (дата обращения: 03.06.2022)
43. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2019. – №1. – С. 6-12.

44. Шайтанова Н. А. Непрерывное профессиональное образование и повышение квалификации: содержание, соотношение, терминологический анализ // Образование и саморазвитие. – 2019. – № 3(19). – С. 68-74.

45. <http://gbuperovo.ru/>