

УДК 331.225.3

Методические вопросы апробации премиальных систем на предприятиях судостроительного комплекса города

Канд. экон. наук, доцент **Давыдовский Ф.Н.** Orion.6969@mail.ru
АНО ВО «Северо-западный открытый технический университет»
Санкт – Петербург, ул. Якорная, д.9

Канд. экон. наук, доцент **Величко Е.А.** Ideaelena@yandex.ru
ФГБОУ ВО «Санкт – Петербургский государственный университет.
Колледж физической культуры и спорта, экономики и технологий»
Санкт – Петербург, Измайловский проспект, 27

В статье обосновывается необходимость разработки новой системы премирования и материального стимулирования персонала предприятий судостроительного комплекса города. Основной целью данной работы является создание механизма материальной заинтересованности сотрудников в результатах своего труда и повышение эффективности организации производства. В статье проанализированы недостатки действующей системы премирования на предприятиях отрасли: отсутствие системы оценки результативности сотрудников и мотивации за достигнутые результаты, преобладание методов премирования на основе «взаимных договоренностей», низкий уровень заинтересованности сотрудников в результатах труда. Для решения этих и ряда других проблем предложено разработать и внедрить систему премирования сотрудников на основе оценочных показателей стимулирования, разработать метод формирования соответствующих систем показателей.

Ключевые слова: система оплаты труда и материального стимулирования, система премиальных показателей, метод структурирования целей и задач, нормативы образования премиального фонда, критерии и принципы выбора премиальных показателей, мотивация, оценка результативности структурных подразделений.

Methodical questions of approbation premium systems at the enterprises of shipbuilding complex of the city

Ph.D. **Davydovskii F.N.** Orion.6969@mail.ru
Autonomous non-commercial organization of higher education
«NorthwestoutdoortechicalUniversity»
Saint – Petersburg, str. Anchor, building 9 A

Ph.D. **Velichko E.A.** Ideaelena@yandex.ru
Federal state budgetary educational institution of higher education
«St. Petersburg state University. College of physical culture and sport, Economics and technologies»
Saint – Petersburg, Izmailovsky prospect, 27

The article substantiates the necessity of developing a new system of bonuses and material stimulation of the personnel of the enterprises of the shipbuilding industry of the city. The main purpose of this work is the chief there is the establishment of a mechanism for financial incentives for employees in the results of their work and improving the efficiency of the organization of production. The article analyzes the shortcomings of the current system of bonuses in the industry: the lack of evaluation re-work of employees and motivation for results, prepossession methods of awarding bonuses because of «mutual agreement», the low level of interest of employees in the results. To address these and other issues, proposed to develop and

implement a system of rewards employees based on performance indicators of incentives, to develop a method for the formation of appropriate systems of indicators.

Keywords: system of remuneration and material stimulation, system premium performance, the method of structuring purpose and objectives, standards of education award Fund, criteria and principles of selection of premium performance, motivation, evaluation results of the effectiveness of structural units.

Одной из основных проблем развития судостроительного комплекса Санкт – Петербурга является незаинтересованность значительной части персонала в результатах своего труда. Причину такой ситуации, по нашему мнению, надо искать не только в низком уровне финансирования или в отсутствии заказов, станочного парка, либо квалифицированной рабочей силы. Необходимо также вести речь о серьезных проблемах в организации управления отраслью, в том числе и в сфере регулирования трудовых ресурсов и занятости. Об этом же свидетельствует и тот факт, что уровень производительности труда на многих предприятиях городского судостроения в лучшем случае остается на неизменном уровне, а, в целом же, имеет ярко выраженную тенденцию к снижению. В некоторых же случаях процент выполнения трудовых норм основными рабочими едва достигает 85 – 90%, а показатель загрузки производственного оборудования колеблется в пределах 75 – 90%. При этом можно отметить такие негативные тенденции в экономике предприятий отрасли как существенный рост средней заработной платы практически по всем категориям работающих и повышение среднесписочной численности работников.

Каковы же причины создавшегося положения? На наш взгляд, падение производительности труда на ряде ведущих судостроительных предприятий Санкт – Петербурга связано, прежде всего, с неэффективной практикой формирования и распределения фондов экономического стимулирования, потерявших, по - существу, свою стимулирующую функцию, а также с преобладанием формальных методов премирования работников, которые в таких условиях стали воспринимать премию как неразрывную часть гарантированной, не зависящей от результатов труда, заработной платы. Несмотря на то, что объемы выполняемых заказов, особенно в части оборонно – технической продукции, растут, все более ускоренными темпами растут и прямые производственные издержки судостроительных предприятий. Здесь, во – многом, сказывается как отсутствие четко выстроенной инвестиционной стратегии предприятий в освоение ресурсосберегающих технологий и построение оптимальной структуры капитала для имеющихся инвестиционных проектов в условиях высоких рисков, так и отсутствие политики заинтересованности персонала в соблюдении режима экономии всех имеющихся ресурсов [1,2,3]. Вследствие этого на многих предприятиях отрасли темпы роста заработной платы и темпы роста численности персонала значительно превосходят темпы роста производительности труда, а это, в свою очередь, свидетельствует о неэффективности организации труда и заработной платы в целом. Влияние этих и ряда прочих факторов на производительность отраслевых предприятий было исследовано авторами при анализе причин и последствий общей дисфункциональности персонала в соответствующих работах.[6, 7, 11].

В этой связи необходимо сказать, что проблема материальной заинтересованности персонала в результатах своего труда является ключевой при исследовании производительности труда на промышленных предприятиях. Задача ее повышения предусматривает, в свою очередь, постановку целого комплекса вопросов стратегического характера, связанного с повышением эффективности использования трудовых и материальных ресурсов организаций. При этом наибольшую сложность, по нашему мнению, представляет проблема доведения разработанных стратегий экономического роста до стадии их практической реализации в конкретных условиях. Здесь особенно остро сказывается недостаточный уровень методического обеспечения, в том числе и в области совершенствования управления трудовыми ресурсами, к числу которых следует отнести и проблему эффективности премиальных систем на основе соответствующих индикаторов или показателей.

Стоит отметить, что в современной теории и практике организации труда и заработной платы большое внимание уделяется решению данной проблемы. Большое количество публикаций посвящено разработке ключевых показателей эффективности труда и способам оценки его результативности при выполнении определенных критериев и принципов. Приоритетом же в настоящее время являются наиболее популярные англо-саксонские методики построения системы сбалансированных показателей (СБС) и показателей КРІ, являющихся по существу видоизмененным аналогом построения хозрасчетных показателей в экономике советских предприятий с акцентом на личностные компетенции и уровень профессионализма. При этом показатели оценки эффективности труда носят скорее индивидуальный характер и не связаны с другими экономическими показателями. Наиболее яркими представителями данного подхода являются Ветлужских Е.Н.[4, 5, 6], Р. Каплан и Д. Нортон[12], Сосновыи А.П.[14], Литягин А.А.[13], Чеменков В.П.[15].

Однако, на наш взгляд, при внедрении данных методик в отечественной промышленности возникает целый ряд непреодолимых трудностей, связанных, прежде всего, с завышенными оценками результата своего труда, с определением ценности того или иного сотрудника, с проблемой соблюдения контрольных цифр и плана по расходованию фонда оплаты труда, наконец, с некоторыми аспектами трудового законодательства, в целом. Кроме того, предлагаемые системы КРІ не увязаны с целями и задачами конкретных подразделений и не проектируются в условиях ограничений по фонду оплаты труда в реальных условиях. Также недостаточно разработаны прикладные аспекты формирования показателей оценки, учитывающие специфику функционирования конкретной должности. Между тем, для промышленных предприятий данное обстоятельство представляет весьма существенный аспект.

В подобной ситуации возникает вопрос: какой именно подход должен реализоваться на практике при разработке соответствующих методик и алгоритмов? Несомненно, что за основу должен быть положен принцип целеполагания при формировании систем оценочных показателей стимулирования, т.е. цели и задачи подразделений должны отвечать целям и задачам конкретных сотрудников и, наоборот. Во-вторых, показатели эффективности труда должны отражать специфичные для конкретной должности обязанности, цели и задачи. В-третьих, данные цели и задачи должны быть конкретными и измеримыми, просты в учете их выполнения и контроле, понятны всем, в том числе, и самому сотруднику. В-четвертых, число таких показателей должно быть минимально. В-пятых, показатели должны классифицироваться на две однородные группы – показатели вклада сотрудника в конечные результаты деятельности подразделения и показатели индивидуальной мотивации, варьирующиеся в зависимости от характера и содержания труда.

С учетом данных основных пяти предпосылок при формировании методики применительно к условиям судостроительного комплекса города, было проанализировано сложившееся положение вещей в организации труда и заработной платы предприятий и премиальных систем. Полученные выводы можно сгруппировать следующим образом:

- 1) Система оплаты труда сотрудников в целом ряде случаев строится на основе присвоения окладов конкретным исполнителям, исходя из принципа «зарплата по имени», а не по исполняемой должности.
- 2) Следствием реализации подобного «принципа» стала в целом ряде случаев двух-трехкратная разница в действующих окладах по одной и той же должности вне зависимости от сложности управляемости и значения решаемых задач в конкретном подразделении.
- 3) Формы организации оплаты труда в различных структурных подразделениях на сегодняшний день принципиально отличаются по своему содержанию как с точки зрения установления окладов, так и с точки зрения формирования премиального фонда: в некоторых подразделениях верхний размер премии конкретным специалистам и руководителям ничем не ограничен, в других – имеет четкую зависимость от установленного процента премирования в данном подразделении, в третьих – ограничивается нормативами образования премиальных фондов, в зависимости от рублевого эквивалента выпуска товарной продукции.

- 4) Оплата труда руководителей, специалистов и других служащих на предприятиях отрасли в настоящий момент не имеет стимулирующего начала. Отсутствует объективная система оценки вклада каждого специалиста в конечные результаты работы, основанная как на системе соответствующих показателей расчета индивидуального вклада в результаты деятельности, так и на показателях работы конкретного подразделения, где работает данный специалист.
- 5) Деятельность каждого подразделения носит специфический характер, следовательно, в системе оплаты труда должны отражаться условия, критерии и содержание показателей оценки, свойственные именно данному подразделению. Сейчас же единственным показателем премирования для всех руководителей, специалистов и других служащих, вне зависимости от содержания и характера их труда, является выпуск товарной продукции – показатель существенный, но не дающий понимания того, как именно при данном выпуске работало то или иное подразделение, тот или иной руководитель или исполнитель.
- 6) Когда отсутствуют показатели премирования за работу в конкретных подразделениях конкретных сотрудников, невозможно четко и обоснованно лишить премии сотрудника за допущенные упущения или халатность, невозможно добиться от подчиненных выполнения поставленных целей.
- 7) На предприятиях отсутствует система внутризаводских санкций и претензий структурных подразделений друг к другу, невозможно увязать размер премиального фонда с конечными результатами работы подразделений.
- 8) Во многих случаях инженеры и специалисты получают премию в сниженном размере по причине недостаточного выпуска товарной продукции, хотя, например, основные рабочие, несмотря на это, получают премию в полном объеме. На этом фоне возникает ситуация демотивации инженерно – технических работников. Единственным средством ее преодоления в данном случае является наличие целого ряда альтернативных показателей оценки работы руководителей, специалистов и других служащих. Пока же исполнение трудовых показателей не стало обязательным и носит скорее информативный характер.
- 9) Сейчас происходит некоторое смешение различных систем оплаты труда: она одинакова как для основных рабочих, так и для руководителей, специалистов и других служащих, особенно в части формирования премиального фонда. На самом деле, заработная плата основных рабочих непосредственно зависит от выпуска товарной продукции, а заработная плата руководителей, специалистов и других служащих должна зависеть от индивидуальных и структурных показателей оценки деятельности (например, при недостаточном выпуске, определяется, какие именно управленческие решения привели к снижению выпуска товарной продукции, носят ли эти причины объективный или субъективный характер, виновны ли конкретные подразделения в сложившейся ситуации или нет). Анализ существующих систем оплаты труда в отрасли был ранее проведен авторами в соответствующих работах [2, 5, 7, 8, 9].
- 10) Отсутствие системы оценки индивидуального вклада связано с отсутствием регулирующего органа, способного на основе анализа ситуации по итогам отчетного месяца, принять взвешенное решение об оценке результатов работы подразделений и соответствующих размерах премирования сотрудников. Таким органом на предприятиях может являться балансовая комиссия, рассматривающая вопросы деятельности всех без исключения структурных подразделений. Такая комиссия является необходимым элементом на пути достижения эффективной системы оплаты труда. Ее решения являются окончательными для каждого руководителя.

Преодоление этих и целого ряда других недостатков и перекосов в экономике предприятий отрасли непосредственным образом связано с выработкой комплекса рекомендаций и алгоритмов решения конкретных задач, стоящих в различных сферах организации системы управления трудовыми ресурсами. Первоначально формулировка общей концепции создания системы материального стимулирования предусматривает постановку ключевых параметров, целей и задач. К числу таковых, по мнению авторов, следует отнести:

1) Разработку новой системы оплаты труда руководителей, специалистов и других служащих, включающей:

- систему должностных окладов на основе «вилок», увязывающей оплату труда с выполнением прямых должностных обязанностей;
- систему премирования на основе оценочных показателей деятельности;
- систему стимулирующих выплат;
- систему внутривзводских претензий и санкций;
- систему принятия и реализации решений балансовой комиссией.

2) Разработку необходимого программного обеспечения учета и контроля выполнения ключевых показателей эффективности труда на базе 1 С 8 «Зарплата и кадры».

3) Разработку нормативных регламентов, технических заданий и планов по реализации апробации в различных структурных подразделениях, учитывающих необходимые человеческие и материальные ресурсы для реализации общей программы по переходу на систему премирования эффективных сотрудников.

Программа разработки системы оплаты труда руководителей, специалистов и других служащих на основе ключевых показателей эффективности труда

Построение системы оплаты труда на основе показателей его эффективности предусматривает поэтапный переход к реализации новой концепции управления трудовыми ресурсами на основе упорядочивания структуры и методов оплаты. Соответственно, программа разработки новой системы оплаты труда включает, по нашему мнению, следующие составляющие:

1) Построение тарифно-окладной системы с четкой привязкой к конкретным должностным позициям, разбитым на три основные группы: заводоуправление, производство, наука (исследования, разработка, инженерно-конструкторский блок). Также по одним и тем же должностным позициям должны быть четко разделены и классифицированы специалисты заводоуправления и производства, менеджеры верхнего и среднего звена, сформированы приоритеты соотношений «вилок» между различными группами, определен удельный вес каждого подразделения в результатах деятельности всего предприятия. Система должностных окладов может строиться либо путем создания сетки должностных окладов по принципу иерархии, либо на основании ранжирования должностей по принципу сложности и значения выполняемых работ на основе балльно-факторного метода, либо путем метода плавающих окладов, устанавливаемых на каждый период отдельно.

2) Переход на систему грейдов, создающей условия для повышения конкурентоспособности предприятия. На данном этапе создается система оценки уровня окладов в зависимости от балльной оценки по следующим критериям:

- управление сотрудниками;
- ответственность;
- самостоятельность в работе;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов;
- сложность работы;
- цена ошибки.

3) Построение системы премиальных показателей.

Система премирования требует разработки оценочных показателей стимулирования, принцип действия которых в ходе оценки непосредственно влияет на размер премиального фонда подразделения. Например, выполнение (или невыполнение) на 1% какого-либо из показателей прямо пропорционально изменению на 1-2% премиального фонда. Соответственно, изменение премиального фонда подразделения влияет на размер премирования конкретного сотрудника. Что касается руководящего и среднего

звена управления, то должна на данном этапе быть внедрена система индивидуальных показателей оценки.

Далее формируются системы показателей деятельности структурных подразделений, подчиненных этим и другим руководителям и определяются процентные изменения премиального фонда, в зависимости от выполнения показателей. Для этого определяются цели структурных подразделений и соответствующие показатели, характеризующие степень их выполнения. Несмотря на то, что цели и задачи подразделений могут существенно различаться, однако они по своему характеру они должны быть однородными, а, значит, сопоставимыми. Таких показателей должно быть немного (3 – 4), например, один показатель «объемный» (выпуск товарной продукции, выполнение плана по обязательной номенклатуре работ, снижение суммарного расхода электроэнергии за счет энергосберегающих мероприятий и т.п.), второй – материальные затраты (не превышение бюджета расхода по подразделению, плановой сметы затрат и т.п.), третий – отсутствие перерасхода по фонду заработной платы, четвертый – например, показатель фондоотдачи или фондоемкости. Состав показателей премирования может быть и иным.

Система материального стимулирования требует не только премирования из соответствующего фонда или наказания, но и возможности руководителя каждого структурного подразделения обладать маневренным фондом поощрения, для чего может быть предложено формирование подобного фонда. В этой части широко применяется фонд материального поощрения (ФМП), основанный на различных системах распределения (КТУ, КТВ, система прогрессивных коэффициентов и т.п.), либо фонд персональных надбавок без привязки к постоянной зарплате конкретного работника.

Вывод: действующая система оплаты труда руководителей, специалистов и других служащих нуждается в реорганизации и усилении мотивирующих и стимулирующих факторов оценки результатов и оплаты труда, в поэтапном внедрении прогрессивных, современных форм и методов управления заработной платой.

Постановка задач

1. Разработка и внедрение алгоритма формирования оценочных показателей стимулирования персонала на основе метода структурирования целей и задач, анализа и оптимизации исполняемых функций и должностных обязанностей.

2. Разработка ключевых показателей эффективности работы структурных подразделений.

3. Аprobация новой системы премирования и материального стимулирования на основе ключевых показателей эффективности, исследование механизма материальной заинтересованности персонала, выявление достоинств и недостатков разработанного метода в реальных условиях.

Примером решения задачи разработки ключевых показателей эффективности труда применительно к условиям конструкторских подразделений в судостроении может являться использование результатов анализа должностных обязанностей и результатов труда сотрудников при группировке их в однородные группы для определения критериев оценки результативности, состава и структуры премиальных показателей.

Так, в соответствие с характером исполняемых должностных обязанностей и уровнем ответственности за принятые решения, персонал Конструкторского отдела был сгруппирован в четыре квалификационные группы (таблица 1).

Каждая из групп обладает своей системой оценки результативности труда, выраженной в системе оценочных показателей, присущих для каждой из них.

Таблица 1

Группировка руководителей и специалистов по результатам анализа содержания трудовых функций

№ группы	Состав группы
1	Начальники отделов (бюро)
2	Ведущие специалисты и руководители групп
3	Инженерно – технические работники и специалисты различных категорий
4	Технические исполнители и операционисты

Оценка результативности сотрудников осуществляется по двум группам ключевых показателей эффективности (Таблица 2):

- базовым премиальным показателям, отражающим оценку результатов труда, непосредственно влияющих на работу отдела в целом;
- показателям индивидуальной мотивации, отражающим оценку деловых качеств каждого сотрудника, проявленных в ходе выполнения задач и мероприятий отдела.

Таблица 2

Состав и структура ключевых показателей эффективности труда персонала Конструкторского отдела

№ группы	Ключевые показатели эффективности сотрудников	
	Базовые премиальные показатели	Показатели индивидуальной мотивации
1.	Выполнение плана - графика запуска изделий в производство	Самостоятельность в работе
	Качество и результативность управления	Ответственность за конечные результаты работы отдела (бюро)
	Трудовая дисциплина	Исполнительская дисциплина (обеспечение эффективности документооборота)
2.	Сроки выполнения поставленных задач	Инициативность, ответственность и самостоятельность
	Качество выполненных задач и отношение к труду	Совершенствование уровня профессиональных навыков и передача профессионального опыта
	Трудовая дисциплина	Исполнительская дисциплина (обеспечение эффективности документооборота)
3.	Сроки выполнения поставленных задач	Инициативность в работе
	Качество выполненных задач и отношение к труду	Обучаемость и совершенствование профессиональных навыков
	Трудовая дисциплина	Овладение программными методами в 1С: PDM и передача профессионального опыта
4.	Сроки выполнения поставленных задач	Отсутствие ошибок при исполнении своих должностных обязанностей
	Качество выполненных задач и отношение к труду	Универсализм и выполнение работы отсутствующего сотрудника
	Трудовая дисциплина	Овладение программными методами в 1С: PDM и передача профессионального опыта

С целью получения оценки результативности каждого сотрудника на основе предложенных премиальных показателей используется балльно – факторный метод оценки руководителями отдела результатов труда своих работников.

Методические основы апробации системы премирования и материального стимулирования

Реализация основной цели апробации – внедрение системы премирования и материального стимулирования на основе оценки сотрудников по ключевым показателям эффективности труда – требует логически увязать три составляющие:

- 1) Формулирование задач и постановку ключевых вопросов, решаемых в процессе достижения основной цели.
- 2) Выявление комплекса социально – экономических проблем, решение которых необходимо для успешной апробации новой системы.
- 3) Разработка методического инструментария реализации апробации – набора методов, алгоритмов, типовых организационных и управленческих решений при ее реализации.

В таблице 3 приведены примеры данного подхода в условиях апробации. Разумеется, приведенный перечень далеко не исчерпывает всевозможные аспекты методического инструментария апробации, а служит исключительно для более наглядного представления процесса решения выявленных проблем организации премиальных систем.

Таблица 3

Методические основы апробации системы премирования и материального стимулирования

Постановка вопросов и задач	Комплекс проблем	Методический инструментарий
Разработка метода формирования, принципов и целей системы премиальных показателей на судостроительных предприятиях	Неупорядоченность системы планирования и учета выполнения трудовых показателей, отсутствие систематизации отчетности по труду и заработной плате, отсутствие ряда необходимых отчетных форм по оценке уровня производительности труда. Отсутствие системы оценки результативности сотрудников и мотивации за достигнутые результаты. Отсутствие метода определения премиальных показателей и их реализации. Преобладание методов премирования на основе «взаимных договоренностей».	Метод структурирования целей и задач при формировании системы оценочных показателей стимулирования персонала структурных подразделений
Формирование системы оценочных показателей стимулирования на основе КРІ	Сравнительный анализ методов построения систем сбалансированных показателей, премирования на основе КРІ с аналогичными методиками в отечественной науке и практике, проверка гипотезы о том, что система тарифного нормирования аналогична системам стимулирования в ряде зарубежных методиках.	Проектирование системы премирования руководителей, специалистов и служащих судостроительных предприятий на основе ключевых показателей
Проблема материального вознаграждения инженерно – технического состава сотрудников, участвующих в создании интеллектуальной собственности	Отсутствие алгоритма расчета фонда материального вознаграждения сотрудников, участвующих в реализации инновационных проектов. Нехватка методического обеспечения по выбору форм и систем оплаты труда сотрудников, участвующих в реализации инновационных проектов. Преобладание устаревших методов премирования по выпуску товарной продукции. Отсутствие научно – технических советов на ряде предприятий отрасли. Отсутствие положений и инструкций, регламентирующих методы материального вознаграждения сотрудников, участвующих в реализации инновационных проектов.	Методические рекомендации по формированию системы вознаграждений сотрудников судостроительного предприятия, участвующих в реализации инновационных проектов

Таким образом, по нашему мнению, предлагаемая к реализации разработка позволит в значительной мере преодолеть сложившиеся негативные тенденции на предприятиях судостроительного комплекса города и провести успешную апробацию новой системы премирования и материального стимулирования, что, в свою очередь, является необходимым условием для обеспечения роста производительности труда.

Список литературы

1. *Величко Е.А.* Корпоративная среда корпорации и организация ее единой финансовой, инвестиционной и кредитной деятельности [Текст] // Проблемы системной модернизации экономики России: социально-политический, финансово-экономический аспекты. Сборник научных статей, Вып.10/ Под общ. ред. проф. В.В. Тумалева. - СПб: Издательство НОУ ВПО Институт бизнеса и права, 2011. С. 145 – 146.
2. *Величко Е.А.* Мотивация и стимулирование персонала промышленного предприятия: проблема оценки деятельности и формирование структуры нормативных показателей [Текст] // Социально-экономическое положение России в новых геополитических условиях: реалии и перспективы развития: Сборник научных статей. / Под общ. ред. В.В. Тумалева. СПб: Издательство Политехнического ун-та, 2008. С. 213 – 217.
3. *Величко Е.А., Мальцева А.В.* Методологические аспекты финансового менеджмента [Текст] – СПб: Издательство НОУ ВПО Институт бизнеса и права, 2011. 172 с.
4. *Ветлужских Е.Н.* Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2013. 152с.
5. *Ветлужских Е.Н.* Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI [Текст] – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2013. 224 с.
6. *Ветлужских Е.Н.* Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей [Текст] – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2008. 208 с.
7. *Давыдовский Ф.Н.* Инновации в сфере оплаты труда и материального стимулирования – стратегическая задача развития судостроительного комплекса Санкт – Петербурга [Текст] / Современные тенденции в образовании и науке: сборник научных трудов по материалам Международной заочной научно - практической конференции. 31 октября 2013г. Часть 14. Тамбов: Издательство ТРОО «Бизнес – Наука – Общество», 2013. С. 33 – 34.
8. *Давыдовский Ф.Н.* Методика моделирования систем оплаты труда и материального стимулирования персонала на судостроительных предприятиях [Текст] / Негосударственное образовательное учреждение Институт бизнеса и права. – Санкт-Петербург, 2014. – 83 с. – Библиографический список: 6 назв. – русский. – Деп. в ВИНТИ РАН 15.04.2014 № 99-В2014.
9. *Давыдовский Ф.Н.* Методические аспекты управления производительностью труда на судостроительных предприятиях Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. 2014. №. 24 (270). URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/62218/> (дата обращения: 28.07.2015).
10. *Давыдовский Ф.Н.* Разработка системы премирования сотрудников центральных заводских лабораторий по ключевым показателям эффективности труда [Электронный ресурс] // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 5. URL: http://www.auditfin.com/fin/2014/5/fin_2014_V_13_06.pdf. (дата обращения: 28.07.2015).
11. *Давыдовский Ф.Н.* Управление производительностью труда: проблемы регламентации и нормирования на промышленных предприятиях [Текст] -СПб: Издательство НОУ ВПО Институт бизнеса и права, 2013. 225 с.
12. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты [Текст] – М.: Издательство: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
13. *Литягин А.А.* Оптимизация оплаты персонала. Советы для топ-менеджеров [Электронный ресурс] // «Бизнес без проблем — Персонал». Февраль 2002 г. URL: <https://lityagin.ru/?p=514>. (дата обращения: 28.07.2015).
14. *Сосновыи А.П., Гун А.С.* Оценка персонала с применением модели компетенций [Текст] // Справочник по управлению персоналом. №5, 2009. С. 78-83.
15. *Чемяков В.П.* Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом [Текст] - М.: Издательство «Вершина», 2007. 208 с.