

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

Производительность труда и заработная плата в современных условиях

УДК 331.101.6:331.221.1:005.52

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБЗБ1	Рейс Анна Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корнева Ольга Юрьевна	Кандидат экономических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Планируемые результаты обучения по ООП

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.

Код	Результат обучения
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗБЗБ1	Рейс Анна Юрьевна

Тема работы:

Производительность труда и заработная плата в современных условиях

Утверждена приказом директора (дата, номер)	10.04.2018 № 2479/с
---	---------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	<ol style="list-style-type: none">1. Отчет по преддипломной практике.2. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования.3. Статьи с аналитических порталов в сети Интернет.4. Данные официального сайта АО «Тандер».5. Результаты наблюдения за работой компании.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	<ol style="list-style-type: none">1. Общие теоретические основы производительности труда и заработной платы в современных условиях.2. Факторы, влияющие на производительность труда, обеспечение рабочей силой и система оплаты труда, на примере АО «Тандер».3. Перспективы повышения производительности труда и усовершенствование системы оплаты труда.4. Социальная ответственность компании

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	<i>Расчетные таблицы, графики, иллюстрирующие результаты исследований, рисунки.</i>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность компании	Ермушко Жанна Александровна к. э. н. доцент
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
На русском языке: Введение 1 Теоретические основы производительности труда и заработной платы в современном мире 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности, обеспечение рабочей силой, производительности труда и системы оплаты труда 3 Разработка мероприятий по повышению производительности труда и совершенствованию оплаты труда 4 Корпоративная социальная ответственность в группе компаний Магнит АО «Тандер» Заключение	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2018 г.
---	----------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корнева Ольга Юрьевна	Кандидат экономических наук		12.01.2018 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Рейс Анна Юрьевна		12.01.2018 г.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3БЗБ1	Рейс Анна Юрьевна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости. Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>ФЗ «Об акционерных обществах»; Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Налоговый кодекс.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды: Принципы корпоративной культуры; Системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.); Развитие человеческого капитала в организации.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Предприятие разрабатывает нормативы образования отходов и лимитов на их размещение в соответствии с законом производит расчёт платы и оплаты за негативные воздействия на окружающую среду ежеквартально. Между предприятием и органами власти существует межведомственное взаимодействие, которое осуществляется путём обмена документами и информацией. Спонсорство и корпоративная благотворительность; помощь сотрудников коллектива. Предприятие готово участвовать в решение наступивших проблем. Ответственность перед потребителями за качество изготовленной продукции и предоставляемых услуг. Проверка продукции на качество необходимыми экспертами.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p>	<p>Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и</p>

<p>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</p> <p>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>ведомственный контроль за соблюдение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.</p> <p>Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ Ст.5.57 Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.</p> <p>Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 07.03.2018).</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка; правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; положение о нормированном рабочем дне; положение о порядке хранения персональных данных работника.</p> <p>Штатное расписание; трудовой договор на каждого сотрудника; должностная инструкция; приказы о приеме, переводе, увольнении работника; иные приказы руководителя организации; график отпусков; положение о структурном подразделении и т.д.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблицы</p>

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	<p>12.01.2018 г.</p>
--	----------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	К. э. н.		12.01.2018 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Рейс Анна Юрьевна		12.01.2018 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 96 страниц, 12 рисунков, 22 таблицы, 17 формул, 48 использованных источников.

Ключевые слова: производительность труда, заработная плата, анализ, усовершенствование, эффективность.

Объектом исследования является группа компаний «Магнит», а именно АО «Тандер».

Цель работы поиск резервов для роста производительности труда. Данные резервы могут скрываться в организации труда, в системе оплаты труда и эффективности по использованию трудовых ресурсов.

В процессе исследования проводились исследования по данной тематике в компании. Был проведен анализ производительности труда и системы оплаты труда в компании.

В результате исследования сделаны выводы о принятии мероприятий по усовершенствованию системы оплаты труда для повышения производительности в АО «Тандер».

Для повышения производительности труда в АО «Тандер» предлагаются следующие мероприятия:

- разработать четкую систему премирования всех сотрудников (затраты на ее реализацию не требуются);
- ввести систему доплат за стаж работы в данной компании;
- внедрить систему штрафов за нарушения трудовой дисциплины;
- организовать корпоративные мероприятия для сотрудников компании в свободное от работы время.

При внедрении данных мероприятий в организационную структуру компании, АО «Тандер» станет более конкурентоспособной компанией, стабилизируется выручка и привлечение профессиональных сотрудников станет более легкой задачей. В будущем планируется более глубокий анализ данной работы для внедрения.

Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические основы производительности труда и заработной платы в современном мире.....	13
1.1 Понятие, сущность и функции производительности труда и заработной платы	13
1.2 Методы анализа производительности труда.....	19
1.3 Основные принципы организации и регулирования труда	25
1.4 Факторы по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.....	29
2 Кадровая политика и производительность труда на предприятии розничной торговли.....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»	35
2.2 Обеспечение рабочей силой и качественный состав АО «Тандер»	45
2.3 Производительность труда и система оплаты труда в АО «Тандер».....	51
3 Разработка мероприятий по повышению производительности труда и совершенствованию системы оплаты труда.....	58
3.1 Проблемы и пути повышения эффективности системы оплаты труда в АО «Тандер».....	58
3.2 Повышение производительности труда за счет улучшения системы оплаты труда в АО «Тандер».....	67
3.3 Оценка экономической эффективности по предлагаемым изменениям	72
4 Социальная ответственность в группе компаний Магнит АО «Тандер».....	78
Заключение	88
Список используемых источников.....	91

Введение

Выбранная тема достаточно актуальна для современной России, так как производительность труда и заработная плата является одной из самых дискуссионных аспектов экономики страны. Если соотнести показатели производительности труда в России и стран Содружества независимых государств, то несомненно лидером является Россия. Но при этом она значительно отстает, по данному показателю, от некоторых восточноазиатских стран и ряда западных стран. Так, рост производительности труда влияет на экономическое развитие в современном мире. Чем выше уровень производительности, тем более качественным является экономический потенциал страны, тем выше уровень общественного благосостояния.

На сегодняшний день основным приоритетным направлением в современной России должны быть достигнуты такие цели как: обеспечение устойчивого повышения производительности труда и высокого темпа экономического роста, а для этого необходимо решить ряд задач связанных с удвоением ВВП и преодоления массовой бедности.

Зарботная плата и производительность труда взаимосвязаны между собой. Рост заработной платы пропорционален росту производительности труда, а при прогрессивной модели рост заработной платы опережает рост производительности труда.

История компании «Магнит» началась более 20 лет назад. За это время компания стала лидером российского продуктового ритейла, крупнейшей компанией по количеству магазинов и территории их размещения. «Магнит» осуществляет социально значимую функцию, обеспечивая население страны продуктами повседневной необходимости по доступным ценам, а также предоставление рабочих мест для различных категорий населения.

Группа компаний «Магнит» является крупнейшим работодателем в России. Цель компании – обеспечение высокой степени жизнестойкости и

конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей. Для достижения данной цели необходимо вовлекать сотрудников в развитие компании, формировать атмосферу, способствующую развитию и самореализации сотрудников компании, достойно вознаграждать за проделанную работу.

Необходимо обеспечить рост реальных доходов и реальных зарплат граждан. Это касается и бюджетного сектора, над чем последовательно работает государство, и коммерческого. Создание привлекательных условий для самореализации работников, от инвестиций в образование, в здоровье, в качество жизни, зависит конкурентоспособность предприятий, их устойчивое, перспективное развитие.

Повышение эффективности экономики через развитие трудового потенциала – это большая, комплексная задача, которая требует тесного взаимодействия общества, бизнеса и государства. Цель работы провести анализ производительности труда и заработной платы. Для улучшения экономического состояния компании, сохранения конкурентоспособности, лидерских позиций среди компаний с аналогичной деятельностью, все это положительно влияет на экономическое состояние России, и ее развитие.

Цель работы – поиск резервов для роста производительности труда. Данные резервы могут скрываться в организации труда, в системе оплаты труда и эффективности по использованию трудовых ресурсов. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить деятельность группы компаний «Магнит»;
- анализ производительности труда компаний Магнит;
- анализ системы оплаты труда;
- мероприятия направленные на повышение эффективности организации оплаты труда;

– разработка действий по совершенствованию эффективности использования трудовых ресурсов;

– мероприятия по повышению производительности труда.

Предметом исследования является анализ производительности труда и заработной платы в современном мире. В качестве объекта исследования выступает группа компаний «Магнит», а именно АО «Тандер».

1 Теоретические основы производительности труда и заработной платы в современном мире

1.1 Понятие, сущность и функции производительности труда и заработной платы

Производительность труда является сложной и противоречивой экономической категорией. Будучи важной характеристикой трудовой деятельности, она неразрывно связана с применяемыми средствами производства, и в первую очередь – с орудиями труда (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Факторы, определяющие уровень производительности труда

Производительность – это лишь элемент системы измерения результативности, один из ее семи критериев. Эти критерии таковы: действенность, экономичность, качество, прибыльность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств, производительность [1, с. 122].

Рассмотрим данные критерии более подробно.

Действенность – степень завершения «нужной» работы как уровень достижения поставленной цели.

Экономичность – степень использования системой «нужных» вещей. Критерий выражается через сопоставление ресурсов, которые предполагалось

израсходовать для достижения цели и ресурсы, которые были фактически потреблены.

Качество – это степень соответствия системы требованиям, спецификациям, ожиданиям, иными словами наличие качественных признаков конкретных свойств, которые закладываются при конструировании и создании продукта.

Прибыльность – критерий, характеризующий взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования – соотношение валовых доходов и валовых издержек.

Качество трудовой жизни – это психологическая реакция людей на условия труда в организации.

Внедрение новшеств – это процесс, с помощью которого мы получаем новые, более совершенные товары и услуги.

Производительность – это соотношение количества продукции произведенной организационной системой за некоторый отрезок времени и количества затрат на выпуск соответствующей продукции, вычисляется по формуле (1) [2, с. 126].

$$\text{Производительность} = \frac{\text{кол-во продукции за опред.период времени}}{\text{затраты на тот же период времени}} \quad (1)$$

Общая производительность может характеризоваться:

- результатом в расчете на единицу затрат того или иного ресурса (производительностью);
- обратным показателем – затратами ресурса на единицу полученного результата (ресурсоемкостью).

Соответственно, снижение ресурсоемкости может характеризовать рост производительности труда и обусловлен:

- снижением затрат при возрастающем или неизменном результате;
- ростом результата при неизменных затратах ресурса или их снижении;

– одновременным снижением результата и затрат при опережающем темпе снижения затрат;

– одновременным ростом результата и затрат при опережающем темпе роста результата [3, с. 138].

Рост производительности труда на предприятиях проявляется в виде:

– сокращения затрат труда на единицу производимой продукции;

– увеличения объема продукции, производимой за единицу времени при неизменном ее качестве;

– сокращения времени производства и обращения товаров;

– уменьшения доли затрат труда в себестоимости продукции;

– увеличения прибыльности компании.

Рост производительности труда обуславливает снижение издержек и получение прибыли, которая необходима для развития производства и компании в целом. Личные доходы предпринимателей наряду с этим увеличиваются. Рост производительности – основа для повышения реальной заработной платы работников [4, с. 107].

Существует теория факторов производства, на основе которой строится система показателей производительности (рисунок 1.2). Каждый показатель частной производительности характеризует результативность затрат одного фактора в своей конкретной форме. Необходимо, чтобы любой показатель частной производительности рассматривался как относительно самостоятельный, равнозначный показатель наряду с другими. Он выражает связь между объемом продукции и затратами применяемого отдельного фактора.

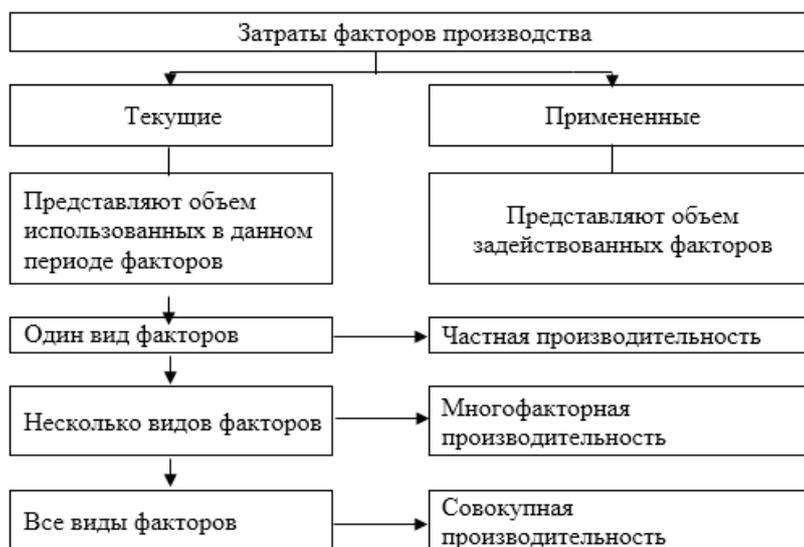


Рисунок 1.2 – Показатели производительности в зависимости от затрат факторов производства

Источником создания стоимости совокупного продукта является исключительно каждый фактор производства (не только живой продукт). В теории и на практике наиболее часто применяют следующие три основных вида частной производительности факторов:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Объем продукции}}{\text{Затраты труда}} \quad (2)$$

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{Объем продукции}}{\text{Зтраты основного фонда}} \quad (3)$$

$$\text{Материалоотдача} = \frac{\text{Объем продукции}}{\text{Затраты материалов}} \quad (4)$$

Все факторы производства обладают производительностью, согласно современной экономической теории. Поэтому термин «производительность труда» касается только одного фактора – труда [5, с. 213].

Производительность труда оказывает значительное влияние для обеспечения экономического роста и повышении благосостояния населения страны. Во-первых, за счет большей эффективности использования определенных ресурсов происходит экономический рост в условиях ограниченности данных ресурсов. Во-вторых, чтобы достичь экономический

рост, необходимо увеличить затраты на накопление в структуре ВВП, для того, чтобы расширять и обновлять изношенные основные производственные фонды.

Важно обратить внимание, что в систему вводятся затраты в форме труда (трудовые ресурсы), материальные, природные и финансовые ресурсы. Таким образом, на производство продукции затрачивается как живой, так и овеществленный труд.

При переходе к перспективному планированию деятельности предприятия невозможно анализировать только производительность живого труда, поскольку последняя будет отражать лишь малую часть общего изменения результативности деятельности работников. К тому же в противном случае показатель производительности труда слабо связан с финансовыми показателями деятельности предприятия [6, с.125].

Термин «производительность» в современной экономической науке применяется не только по отношению к вовлеченному в производительную деятельность ресурсу труда. Поскольку, выделяют четыре основных фактора производства, исходя из положений современной экономической теории: труд, земля, капитал, предпринимательство, сочетание которых и обеспечивает производство продукции.

Труд – это целесообразная деятельность людей, направленная на производство материальных и духовных благ для удовлетворения человеческих потребностей.

Оплата труда представляет собой систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовым договором [7, с. 215].

Оплата труда представляет собой денежное выражение той части труда работников, которая поступает в личное потребление. К лицам, которые

работают по найму и получают за свой труд, в заранее оговоренном размере, вознаграждение применяется понятие «заработная плата».

Заработная плата – это элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда. Работодатель, который покупает данный ресурс для использования его в качестве одного из факторов производства, оплата труда наемных работников – это один из элементов издержек производства.

Основная часть трудового вознаграждения – это заработная плата, которая имеет материальную форму (денежную либо натуральную) и обладает большим (основная заработная плата) или меньшим (дополнительная заработная плата) постоянством. Понятие «оплата труда» может использоваться в аналогичном смысле [8, с. 108].

Основными функциями заработной платы, для рыночной экономики, являются распределительная, воспроизводственная, стимулирующая, ресурсно-разместительная, статусная и функция обеспечения социальных накоплений (источника страхования социальных рисков).

Распределительная функция – отражает долю живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства.

Воспроизводственная функция обеспечивает формирование собственных доходов и удовлетворение потребностей сотрудников и их членов семей. Качество выполнения работы зависит от величины заработной платы и должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы определенного качественного уровня.

Стимулирующая функция заработной платы зависит от первых двух и направлена на поощрение роста производства продукции, повышение квалификации работников, качества продукции, рациональности работников, рационального использования работниками всех видов ресурсов, закрепление кадров в организации.

Ресурсно-разместительная функция позволяет эффективно размещать и использовать трудовые ресурсы как на уровне компании, так и на уровне отраслей экономики и регионов страны.

Статусная функция заработной платы предполагает, что социальный статус работника зависит от уровня заработной платы, насколько профессия престижна на рынке труда, а также статус фирмы [9, с. 315].

Различные составные части заработной платы выполняют различные функции. Это наиболее явно проявляется при рассмотрении основной и дополнительной заработной платы.

Основная заработная плата - это вознаграждение работника, которое характеризуется высокой степенью устойчивости. Дополнительная заработная плата выступает как часть трудового вознаграждения, которая характеризуется требованием выполнения специальных, определенных работодателем условий, либо меньшим постоянством [10, с. 219].

Общая величина трудового вознаграждения отражает цену рабочей силы и затраты на ее воспроизводство, а также спрос и предложение рабочей силы определенного качества. Кроме того, размеры оплаты труда непосредственно связаны с целым рядом качественных и количественных характеристик, отражающих как затраты (например, число отработанных часов), так и результаты труда (в частности выработку).

1.2 Методы анализа производительности труда

Показатели, которыми характеризуется производительность труда, должны точно отражать эффективность труда. При этом важно учесть все, что произведено за данный период времени.

Производительность труда – один из результатных показателей использования трудовых факторов и эффективности производства в целом. Система показателей производительности труда разнообразна и определяется

общим подходом к расчету этого показателя. Основная схема расчета следующая:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Продукция}}{\text{Численность, объем рабочего времени}} \quad (5)$$

При использовании в расчетах производительности труда данной формулы, необходимо учитывать, что числитель и знаменатель может измеряться многочисленными способами [11, с. 153].

Темп роста производительности труда достигнутый в отчетном периоде зависит как от степени выполнения плана производительности труда, так и от ее темпа роста, установленной планом.

Взаимосвязь между численностью работников, объемом продукции, использованием рабочего времени и производительностью труда описывается структурной схемой, приведенной на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Взаимосвязь трудовых факторов и объема производства

При анализе информации необходимо контролировать выполнение плана производительности труда по различным показателям, в различных измерениях; определять напряженность планового задания; определять изменение производительности за счет численности персонал; уточнять влияние на объем изготавливаемой продукции изменения производительности труда и численности персонала [12, с. 137].

Согласно приведенным выше алгоритмам анализируется изменение по факторам производительности труда и ее влияние на объем производства.

Наличие планирования, учета и анализа по таким показателям, как численность работающих, использование рабочего времени, выработка на одного работающего предполагает оперативный анализ трудовых факторов.

Использование рабочего времени и сведения о выполнении плана выпуска продукции привлекаются к оперативному анализу.

При оперативном анализе плановую численность производственных работ определяют по следующей схеме:

- 1) рассчитывают общую трудоемкость выпуска, количество нормо-часов минус сумма (выпуск продукции умноженное на трудоемкость изделия);
- 2) общее количество нормо-часов (п. 1) корректируют на планируемый на этот период процент снижения трудоемкости;
- 3) полученные нормо-часы (п. 2) делят на процент переработки норм и бюджет времени одного рабочего;
- 4) к полученной в п. 3 плановой численности рабочих прибавляют число руководителей, специалистов, служащих, учеников и получают общую численность работающих [13, с. 115].

Среднемесячное количество сотрудников – это фактическая численность работающих на любое число месяцев по цеху или участку.

Фактическая производительность труда за сутки находится путем деления фактического объема выпускаемой продукции в денежном выражении на фактическую численность работающих.

При оперативном выявлении потери рабочего времени и их причины необходимо принимать эффективные меры, которые обеспечат рациональное использование работающих и повышение их производительности труда. Данные табельного учета, сообщения мастеров о внутрисменных потерях рабочего времени и причинах невыходов, используются для изучения причин потерь рабочего времени [13, с. 194].

По технико-экономическим факторам можно анализировать производительность труда. Производительность труда зависит от фондоотдачи и фондовооруженности труда если преобразовать основную формулу расчета производительности труда, то можно выявить данную зависимость. Введем в числитель и знаменатель основной схемы расчета производительности среднегодовую стоимость основных фондов:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Объем продукции, работ и услуг}}{\text{Число работников}} =$$

$$\underbrace{\frac{\text{Объем продукции, работ и услуг}}{\text{Среднегодовая стоимость ОФ}}}_{\text{Фондоотдача}} * \underbrace{\frac{\text{Среднегодовая стоимость ОФ}}{\text{Число работников}}}_{\text{Фондовооруженность}} \quad (6)$$

При более углубленном анализе можно рассчитать влияние этих факторов на повышение производительности труда. С точки зрения расширенного воспроизводства темп роста производительности труда должен опережать темп роста фондовооруженности и технической вооруженности труда [14, с. 203].

Рассмотрим методику анализа наиболее распространенных технико-экономических факторов производительности труда в первичных производственных подразделениях предприятия.

1. Влияние снижения трудоемкости продукции на рост производительности труда:

– экономия численности рабочих (\mathcal{E}_1) рассчитывается по формуле (7):

$$\mathcal{E}_1 = \frac{\Delta T_e}{B_{вр} * \%ВН_{\phi}} \quad (7)$$

где ΔT_e – снижение трудоемкости, норма-час;

$B_{вр}$ – полезный бюджет рабочего времени одного рабочего, час;

$\%ВН_\phi$ – фактический процент выполнения норм выработки рабочими.

– изменение производительности труда ($\Delta ПР_1$) вычисляется по формуле (8):

$$\Delta ПР_1 = \frac{\mathcal{E}_1}{\mathcal{C}_{рр}} * 100 \quad (8)$$

где $\mathcal{C}_{рр}$ – расчетная численность рабочих рассчитывается по формуле (9);

$$\mathcal{C}_{рр} = \frac{\text{Трудоемкость продукции фактическая}}{\text{Выработка плановая (базовая)}} \quad (9)$$

2. Снижение производственных потерь рабочего времени (\mathcal{E}_2):

$$\mathcal{E}_2 = \frac{\mathcal{C}_{рр} * Y_p^{ппп} * (Y_{пб} - Y_{пф})}{100 - Y_{пф}} \quad (10)$$

где $Y_p^{ппп}$ – коэффициент численности рабочих от общего персонала отчетного года; $Y_{пб}$, $Y_{пф}$ – соответственно процент потерь рабочего времени базового года (плана) и отчетного года.

– за счет снижения потерь рабочего времени ($\Delta ПР_2$) изменение производительности труда составит, вычисляется по формуле (11):

$$\Delta ПР_2 = \frac{\mathcal{E}_2}{\mathcal{C}_{рр}} * 100, \quad (11)$$

3. Рост производительности труда за счет снижения непроизводственных затрат труда ($\Delta НПР_\tau$) рассчитывается по формуле (12):

$$\mathcal{E}_3 = \frac{\Delta НПР_\tau}{B_{вр} / \%ВН_\phi} * 100 \quad (12)$$

– изменение производительности труда за счет снижения непроизводительных затрат труда ($\Delta ПР_3$) рассчитывается по формуле (13):

$$\Delta ПР_3 = \frac{\mathcal{E}_3}{\mathcal{Ч}_{\text{пр}}} * 100, \quad (13)$$

где \mathcal{E}_3 – изменение численности рабочих вследствие снижения непроизводительных потерь труда.

4. Рост производительности труда за счет структурных сдвигов в структуре продукции (\mathcal{E}_4) рассчитывается по формуле (14):

$$\mathcal{E}_4 = \frac{(T_{\text{эф}}^y - T_{\text{еб}}^y) * П_{\text{ф}}}{B_{\text{вр}} * ВН_{\text{ф}}}, \quad (14)$$

где $T_{\text{эф}}^y$ – удельная трудоемкость выпуска отчетного периода (фактическая), норма-час/руб.; $T_{\text{еб}}^y$ – удельная трудоемкость выпуска соответствующего периода прошлого года (базового), норма-час/руб.; $П_{\text{ф}}$ – объем выпуска отчетного периода (фактический), руб.

– изменение производительности труда за счет сдвигов в структуре продукции ($\Delta ПР_4$) рассчитывается по формуле (15):

$$\Delta ПР_4 = \frac{\mathcal{E}_4}{\mathcal{Ч}_{\text{пр}}} * 100. \quad (15)$$

5. Рост производительности труда за счет перевыполнения норм выработки рассчитывается по формуле (16):

$$K_{\text{вн}} = \frac{\text{Процент выполнения норм выработки в отчетном периоде}}{\text{Процент выполнения норм выработки базовый}} \quad (16)$$

где $K_{\text{вн}}$ – коэффициент выполнения норм выработки рабочими-сдельщиками.

– изменение производительности труда за счет роста коэффициента выполнения норм выработки рабочими ($\Delta ПР_5$) рассчитывается по формуле (17):

$$\Delta ПР_5 = K_{\text{вн}} - 1. \quad (17)$$

Повысить эффективность мероприятий по научно-техническому прогрессу можно при анализе влияния затрат рабочего времени и трудоемкости на рост производительности труда.

1.3 Основные принципы организации и регулирования труда

С переходом к рыночной экономике принципиально меняется сущность оплаты труда и формирование доходов как одни из важнейших экономических категорий и процессов.

Оплата труда в широком смысле – это та или иная форма вознаграждения за определенное количество и качество выполненной работы. Различают денежную и не денежную формы оплаты труда. Основой является денежная, что обусловлено ролью денег как всеобщего эквивалента в товарно-денежных отношениях субъектов рынка [15, с. 143].

Организация труда в компании включает:

- установление условий (норм) оплаты труда;
- установление трудовых обязанностей работника;
- определение системы оплаты труда, т. е. способа учета при оплате индивидуальных и коллективных результатов труда;
- порядок внесения изменений в организацию оплаты труда.

Рассмотрим более подробно данные элементы организации оплаты труда в компании.

Трудовое законодательство России регулирует организацию труда в компании, а также создаются профсоюзы, которые осуществляют защиту интересов работников с союзами работодателей, коллективные договора работодателя и профсоюза, т.е. коллективными договорами предприятия и налоговым законодательством [15, с. 197].

Условия оплаты труда в компании предусматривают прежде всего оплату за труд, которые устанавливаются трудовыми обязанностями, т. е. оплату за норму труда. Данными условиями оплату труда являются:

минимальная тарифная ставка (часовая, дневная, месячная), дифференциация ставок (окладов) по сложности труда (квалификация работников), дифференциация ставок (окладов) по месту работников в производственном процессе, дифференциация оплаты по тяжести и интенсивности труда.

В большинстве компаний принято устанавливать также оплата за работу сверх нормы труда. К таким видам можно отнести различные стимулирующие выплаты: доплата за работу с меньшей численностью работников, чем положено по норме, за совмещение профессий, за расширение зон обслуживания, за экономию различных видов ресурсов, премии за высокое качество работы и тому подобное [16, с. 143].

Нормирование труда – один из важных элементов организации оплаты труда в компании, который предусматривает установление меры затрат труда на изготовление единицы изделия или выполнение заданного объема работы в определенных организационно-технических условиях. Нормирование труда – одна из важнейших составных частей научной организации труда. Она включает два показателя: норму выработки и норму времени. Норма выработки устанавливает количество натуральных единиц продукции (штуки, метры, тонны), которое должно быть изготовлено и получено в нормальных условиях работы за единицу времени (час, смену, месяц).

Норма времени предусматривает время, которое необходимо для выполнения работы в определенных организационно-технических условиях (минуты, час).

Норма труда и заданная производительности – это одна и та же величина, которая рассматривается в различных формах. Норма выработки – это величина, которая обратна норме времени, применяется чаще всего в массовом и крупносерийном производстве, а в индивидуальном и мелкосерийном производстве, рабочему за смену необходимо выполнять самые различные работы и технологические операции, нормируется время. В промышленности широко используется понятие норма обслуживания, когда

рабочему или бригаде нормируется количество единиц оборудования [16, с. 153].

Оплата труда производится пропорционально нормируемому объему работ. В соответствии с этим работодатель должен установить для каждого работника, нормируемый объем работ, который должен исходить из установленной законодательством продолжительности рабочего дня, нормальной интенсивностью труда и средней для данного вида работ производительности труда. В случае невыполнения работником нормируемого объема работ он не имеет права рассчитывать на полную оплату труда.

Системы оплаты классифицируются по способу измерения количества труда:

- на сдельные (количество труда измеряется количеством изготавливаемой работником продукции или произведенной работы);
- повременные (количество труда измеряется количеством отработанного работником времени);
- аккордные (количество труда измеряется определенным образом).

Системы оплаты труда можно поделить по оценке результатов и формам выражения труда:

- индивидуальные (базирующиеся на оценке результатов труда каждого отдельного работника);
- на коллективные (базирующиеся на оценке коллективного труда);

Системы оплаты можно разделить по количеству показателей, которые принимаются во внимание при оценке трудового вклада работников:

- на простые, или однофакторные (простая повременная, простая сдельная);
- премиальные, или многофакторные (сдельно-премиальная, повременно-премиальная, аккордно-премиальная, сдельно-прогрессивная и т. п.) [17, с. 179].

По способу регулирования заработной платы выделяют два основных метода: централизованный и локальный.

Централизованный метод осуществляется путем использования следующих механизмов:

1. Применение норм Трудового Кодекса РФ, которые регламентируют условия и порядок оплаты труда, размеры доплат при отклонении от нормальных условий работы. Работодатель самостоятельно устанавливает нормы, но они не могут быть ниже законодательных.

2. Использование тарифной системы. Тарифная системы – это совокупность нормативных актов государства, которые позволяют на основе единых критериев дифференцировать оплату труда в зависимости от его сложности и условий квалификации работника.

3. Установление минимального размера оплаты труда. Минимальная заработная плата является государственной гарантией и устанавливается законом РФ [17, с. 164].

Локальные методы регулирования заработной платы включают все механизмы, методы и процедуры организации заработной платы, которые компания самостоятельно разрабатывает. В частности, в локальном порядке принимается решение о выборе тарифной или бестарифной системы оплаты труда; определяется размер средств, которые будут предназначены для оплаты труда работников; введение различных доплат и надбавок к заработной плате (не ниже норм ТК РФ); разработка положения о премировании и выплате вознаграждений по результатам работы.

Часть политики социального партнерства – это вопросы по регулированию заработной платы и доходов, которые решаются во время переговоров и учитывают интересы всех заинтересованных сторон [18, с. 163].

При заключении коллективных договоров в компании регулируются трудовые отношения. Коллективный договор – это внутренний нормативный акт компании, в котором отражаются все социальные гарантии в рамках средств, заработанных данным предприятием, в том числе:

- конкретные размеры тарифных ставок, окладов и периодическое их повышение по сравнению с государственными, а также рост средней оплаты труда на основе реализации программы конкретных мероприятий по увеличению эффективности производства;

- нормирование труда и тарификация работ и работников;

- условия применения и конкретные размеры надбавок, доплат, в том числе компенсационного характера, премий, вознаграждений;

- порядок оценки трудового вклада работника и т. д.

Часть системы управления экономикой страны является регулирование заработной платы, которая представляет иерархическую структуру, разделенную на уровни, в качестве которых выбраны отраслевые и территориальные системы, включающие локальные подсистемы управления предприятиями и организациями [18, с.212].

В нашей стране критериями регулирования заработной платы являются законодательные и нормативные акты: Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Уголовный кодекс РФ, а также законы, принятые по различным аспектам социально-трудовых отношений.

1.4 Факторы по повышению эффективности использования трудовых ресурсов

Основная задача эффективного управления любой компании – это быть наиболее предпочтительным работодателям в глазах людей, которые готовы и способны работать с максимальной пользой. Для этого необходимо создавать соответствующие условия труда.

Эффективное использование трудового потенциала или труда означает процесс поиска наилучших решений в той или иной сфере трудовой деятельности в целях достижения более высоких результатов при сокращении затрат на единицу этих результатов [19, с. 230].

Производительность труда является наиболее распространенным понятием, которое характеризует эффективность трудовой деятельности. Чаще всего производительность труда определяется как отношение результатов объема выпущенной продукции (то есть производственной деятельности) к численности работников или затратам рабочего времени.

Данные о производстве продукции в стоимостном выражении на одного сотрудника компании могут характеризовать эффективность использования трудовых ресурсов в хозяйственной деятельности, здесь может быть использован показатель производительности труда [19, с. 321].

Под движущей силой роста производительности труда рассматриваются факторы, под влиянием которых изменяются затраты труда на производство единицы продукции, то есть уровень производительности. Более широкое значение приобретает проблема факторов роста производительности, распространяясь на качество и стабильность труда, а также на эффективность труда и хозяйственной деятельности. На современном этапе к ним относят:

- комплексную автоматизацию и механизацию производственных процессов;

- интенсивность труда, которая повышает выработку работника, то есть количество произведенной продукции в единицу времени;

- совершенствование системы организации труда;

- усиление мотивации труда.

К комплексным факторам мотивации труда относят:

- совершенствование материально-технической базы производства;

- эффективное использование и рациональное размещение земельных участков;

- внедрение достижений научно-технического прогресса;

- улучшение состояния кадрового потенциала сельского хозяйства и другое.

Факторы объединены в следующие группы в соответствии с направлениями проявления:

1. Научные. Важнейшим фактором производства являются революционные изменения в науке и находят конкретное воплощение в средствах и предметах труда, в новых технологических принципах. Научные открытия неограниченно применяются в использовании природных ресурсов, для развития и формирования производительных сил. Огромные силы природы могут быть поставлены для улучшения производства с помощью науки при определенных условиях, а технологическое применение науки может быть представлено при процессе производства. Путем разработки проектных материалов по оптимизации источников сырья и условий освоения имеющихся запасов реализуются научные факторы. Возможность оптимизации управленческих решений открывает наука, предусматривает новые подходы к таким принципиальным вопросам, как взаимодействие человека с предметами и средствами труда, а также с окружающей средой на основе принципов построения «социотехнических» систем и систем «человек – машина – изделие – средства» [20, с. 313].

2. Технологические. В обеспечении конкурентоспособности продукции технологические факторы играют решающую роль, а также при создании материально-технической базы активности труда. Технология – это связующее звено между человеком и используемыми предметами, средствами труда. Формирование новых технологий в различных областях основано на использовании достижений фундаментальной науки и открытий, которые революционизируют производственные процессы, а не отдельные технические средства [20, с. 276].

При переходе компании к высоким технологиям означает появление высокотехнологичных конструкций технических средств. Автоматизация занимает особое место в группе технологических факторов, с ее помощью повышается эффективность человеческой деятельности. Под автоматизацией понимается процесс применения технических средств, которые освобождают

человека от непосредственного участия в процессе преобразования предметов труда или выполнении других трудовых функций. Автоматизация уменьшает численность работников, базируясь на компьютеризации процессов труда и их программного обеспечения. Тем самым открывая возможность оптимизации управленческих решений, непосредственно занятых в производстве в единицу времени. Так же технологические факторы влияют на экономию топливно-энергетических ресурсов, рациональное использование финансовых ресурсов за счет высокой эффективности средств, вкладываемых в освоение конкурентоспособной продукции, нового оборудования и технологий [21, с. 336].

3. Организационные. Факторы играют координирующую, обобщающую роль в комплексном использовании всех факторов эффективности труда. Данные факторы можно реализовать при разработки проектных и нормативных материалов, которые содержат необходимые сведения по системам и процедурам работы всех звеньев предприятия.

Результаты деятельности зависят от того, как люди взаимодействуют друг с другом в процессе совместного труда в пределах одного предприятия и между трудовыми коллективами; развитие самоуправления и предпринимательства; переход от вертикальных организационных структур к горизонтальным; применение различных форм развития трудовой и творческой активности сотрудников и так далее, все выше перечисленное обеспечивает рост производительности труда в компании. Научно-технологические факторы часто уступают или сравнимы с организационными факторами по влиянию на показатель производительности труда. Например, упразднение ненужных и неэффективных звеньев при переходе к новым организационным структурам позволяет сократить численность управленческого и вспомогательного персонала [21, с. 294].

4. Структурные факторы – это изменение производственной программы по объему продукции и ее составу (номенклатуре и качеству), приводящие к изменению соотношений между различными видами

продукции, то есть к структурным сдвигам в производстве. Если изменения касаются отдельного производства или подразделения – это изменение локального характера, если речь идет о конверсии, которая требует перестройки работы всего предприятия тогда – это изменение общего характера. В этом случае структурные изменения в период их осуществления оказывают отрицательное влияние на эффективность труда и хозяйственной деятельности предприятия [22, с. 96].

5. Социальные факторы отражают такие важнейшие характеристики как: качественный уровень персонала, социальные условия труда, отношение работников к труду. На производительность и эффективность труда влияет повышение квалификации работников. Квалификация работника влияет на качество труда, на способности продуктивно использовать ресурсы и на интенсивности его труда. Тем самым достигается либо повышение качества продукции, что отражается на эффективности труда, либо сокращается требуемая численность работников, то есть повышается производительность труда при неизменном качестве продукции [22, с. 349].

Интенсивность труда, использование рабочего времени и трудовая дисциплина зависят от отношения работников к труду, которые не зависят от мотивов, которыми руководствуется сотрудник при определении своего трудового поведения. Режим труда и отдыха, а также степень безопасности характеризуют социальные условия труда. Потребностью в льготах и компенсациях необходима для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда.

Потеря рабочего времени из-за временной нетрудоспособности и социально-трудовых конфликтов, оказывает влияние на социальные условия труда, производительность и эффективность, которые находят свое отражение в расходах на охрану труда, технику безопасности [22, с. 286].

Все рассмотренные факторы эффективности труда взаимосвязаны, поскольку они оказывают то или иное воздействие на все виды используемых

ресурсов. Поэтому наибольший эффект может быть достигнут лишь при комплексном использовании всех факторов.

Используя рассмотренные методы анализа производительности труда и факторы по повышению эффективности использования трудовых ресурсов, проведем анализ по обеспечению рабочей силой, анализ производительности труда и систему оплаты труда на примере компании АО «Тандер».

2 Кадровая политика и производительность труда на предприятии розничной торговли

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»

Акционерное общество «Тандер» основалось в 1994г. Основателем был Галицкий Сергей Николаевич в городе Краснодар, где сейчас расположена головная компания. Тип собственности – частная собственность. Сеть магазинов «Магнит» - одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России. Компания действует на основе устава.

Миссия компании заключается в повышении благосостояния своих покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережное отношение к ресурсам компании, улучшение технологий и достойное вознаграждение сотрудников.

Цель компании - обеспечить высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей [23].

Зона покрытия магазинов розничной сети «Магнит» занимает огромную территорию. Магазины открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Так как уровень дохода потребителей различается, компания ведет свою деятельность в различных форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный», магазин «косметик» и недавно открывшийся формат «Магнит Аптека». Ценовая политика следующая: «чем больше формат магазина, тем меньше цена».

Мощная логистическая система обеспечивает эффективный процесс доставки продукции. В компании существует дистрибьюторская сеть, которая включает в себя распределительные центры и свой автопарк, тем самым обеспечивая качественное хранение продуктов и доставку их в магазины.

Общая численность сотрудников компании «Магнит» на 2017г. составляла около 350 000 человек.

На рисунке 2.1 рассмотрена структура кадровой политики АО «Тандер».



Рисунок 2.1 – Структура кадровой политики АО «Тандер»

К функциональной подсистеме можно отнести управление персоналом, учет и найм, развитие и обучение. Информационная подсистема берет на себя функцию по информационному обеспечению, социально-психологическая должна управлять мотивацией кадров, социальным развитием, обеспечивать комфортные условия труда. Финансовая подсистема кадровой политики включает в себя функцию привлечения денежных средств, правовая – обеспечение кадровой политики правовой функцией.

Далее будет рассмотрена организационная структура управления АО «Тандер» в головном корпусе (рисунок 2.2).

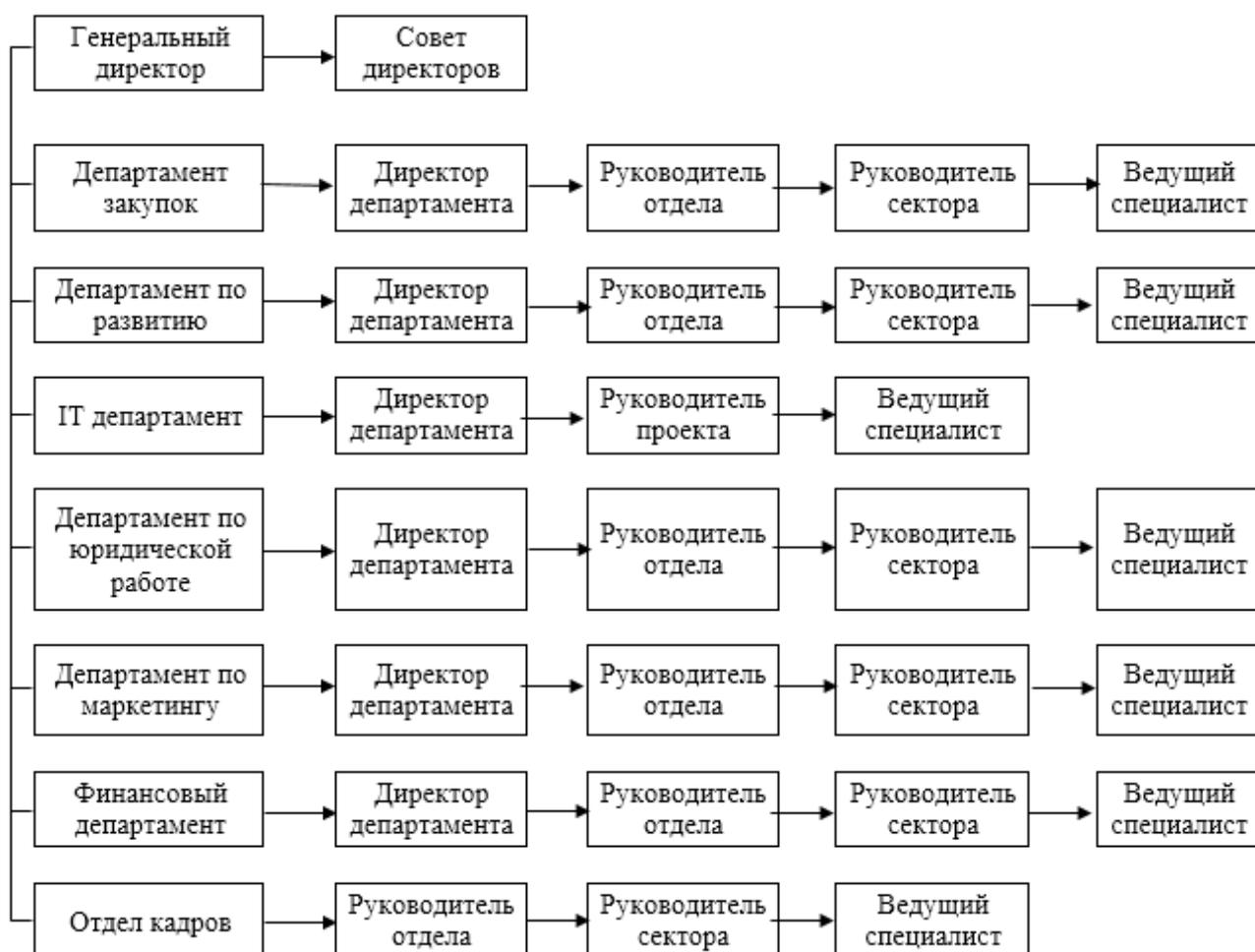


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ОА «Тандер»

В головном корпусе компании организационная структура достаточно сложна, так как именно в ГК расположены все системы управления, сбора и обработки данных компании. Организационная структура по управлению розничного магазина достаточно проста и однотипна в сравнении с другими магазинами.

Генеральный директор АО «Тандер» несет полную ответственность за действия компании и представляет отчетность во все налоговые органы. Так как «Тандер» является акционерным обществом, следовательно, акционеры обладают соответствующими правами, которые определены статьей 31 Закона об акционерных обществах.

Доступ к документам общества предоставляются в соответствии со статьей 91 Закона об акционерных обществах. Акционеры должны обладать такими документами как:

- договор о создании общества;
- документ, подтверждающий регистрацию общества;
- устав общества;
- годовые отчеты;
- документы бухгалтерского учета и отчетности;
- протокол общих собраний акционер и прочие документы,

предусмотренные Законом об акционерных обществах Российской Федерации [24].

Для вступления в акционерное общество необходимо приобрести акции, для выхода из акционерного общества нужно продать акции, и передать все права и обязанности новому владельцу.

АО «Тандер» достаточно крупная компания с многочисленными договорами и контрактами. Для облегчения работы с контрагентами на официальном сайте компании публикуется информация об условиях отбора контрагентов и заключения договора. Компания разработала определенные критерии, которые облегчают отбор новых партнеров и принимают решение по дальнейшему сотрудничеству со старыми партнерами.

Компания Магнит специализируется на продаже продуктов питания повседневного спроса, а также бытовой химии. Магазины расположены по всей территории страны.

Основная деятельность предприятия – это розничная торговля. Большое влияние на данную деятельность оказывают как внешние, так и внутренние факторы экономики.

Компания предлагает вакансии не только в сфере торговли, но и различных специалистов практически во всех отраслях деятельности. АО «Тандер» помимо розничных магазинов открыл тепличный комплекс, по выращиванию собственных продуктов, грибной комплекс и имеет

собственный логистический центр со своим автопарком. В 2017 г. была запущена новая линия производства по изготовлению полуфабрикатов и бытовой химии [23].

Все это говорит о том, что компания «Магнит» обеспечивает большое количество населения рабочими местами.

В сфере использования инновационных технологий компания опережает практически все магазины России. Так впервые в «Семейном Магните» была установлена касса-самообслуживания. Что очень удобно для покупателей, которые не желают стоять в очереди. Тем самым компания планирует установить данные кассы во всех гипермаркетах.

В сфере производства используются только новые технологии, которые позволяют производить качественные продукты и снизить расходы на их производство.

На продукты собственного производства достаточно большой спрос. Это связано с тем, что их себестоимость гораздо ниже экспортных продуктов. Все производимые продукты реализуются не только в собственных магазинах, но и других торговых точках.

Основатель «Магнита» Сергей Галицкий до недавнего времени был владельцем главного пакета акций. В феврале 2018 года государственный банк ВТБ выкупает у Галицкого контрольный пакет акций в размере 29,1%. Данную сделку можно расценить как переход крупнейшей торговой сети «Магнит» в руки государства. С формальной точки зрения госсектор возможно стремится к расширению влияния в данном сегменте экономики, в котором государство раньше практически не участвовало. Но делать преждевременные выводы о желании государства увеличить свое присутствие в розничной торговле пока рано [25].

На рисунке 2.3 показаны изменения стоимости акций «Магнита» за 10 лет. На кануне продажи акций они подешевели почти на 8%, до 4473 руб. за бумагу. За день капитализация компании снизилась на 38,4 млрд. руб. Данные показатели говорят о не совсем благоприятном времени для компании.

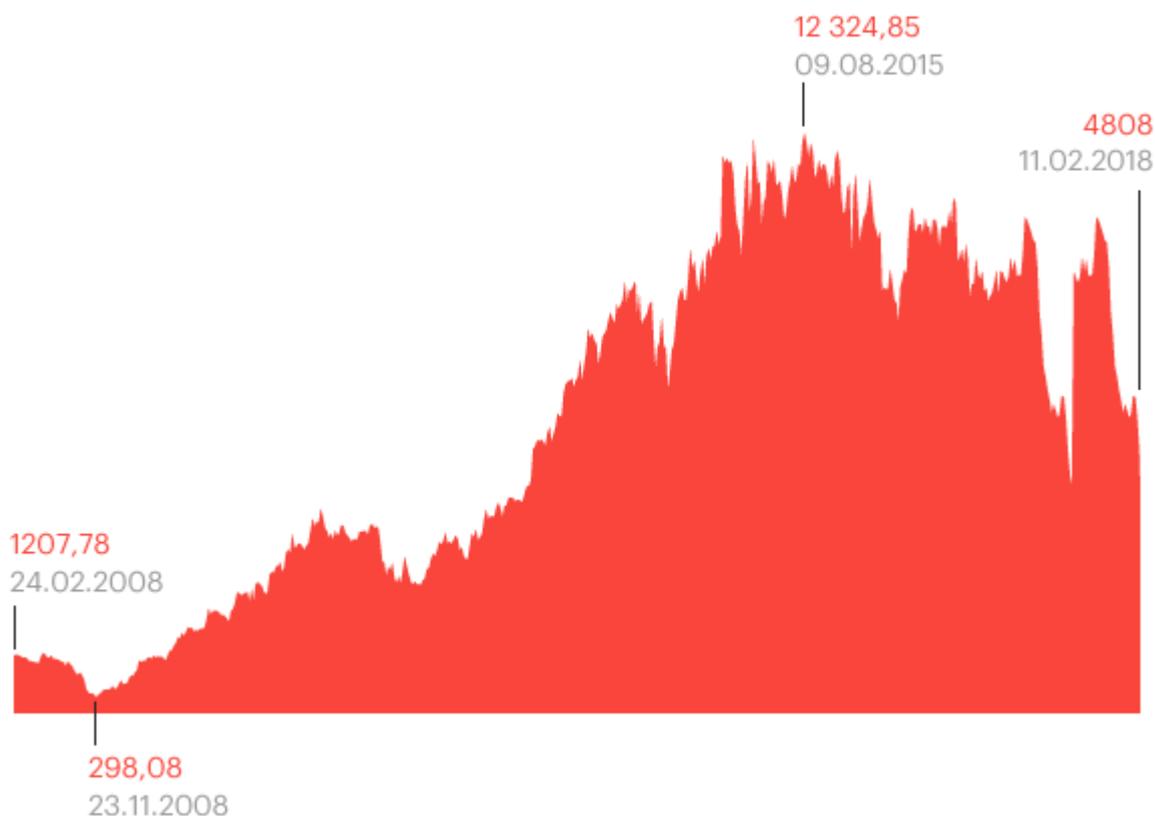


Рисунок 2.3 – Цена акции компании на Московской бирже, руб. [25]

Новые акционеры придерживаются другой точки зрения в плане развития компании. Дальнейшее развитие во главе с новым генеральным директором будет пересмотрено. Возможно будет сокращен план открытия новых магазинов в год и сосредоточено внимание на устранении проблем в уже существующих розничных магазинах [25].

Способность компании нормально функционировать и развиваться предполагает финансовую устойчивость. При хороших показателях финансовой устойчивости гарантируется платежеспособность и привлекательность компании со стороны инвесторов. На финансовую устойчивость оказывают влияние следующие параметры:

- размер собственного капитала;
- качество активов;
- уровень ликвидности;
- уровень рентабельности;
- стабильность и величина доходов.

Существуют абсолютные и относительные показатели финансовой устойчивости. В таблице 2.1 будет продемонстрирована динамика финансовых результатов деятельности АО «Тандер» за 2015 – 2016 гг.

Таблица 2.1 – Динамика финансовых результатов деятельности АО «Тандер» за 2015 – 2016 гг.

Показатель	2015 г. ¹	2016 г. ¹	Изменения величины показателя ²	
			Абсолютные	Относительные
			в тыс. руб	в %
Выручка	1 032 002 495	1 175 193 293	143190798	13,87%
Себестоимость продаж	792 784 244	917 787 784	125003540	15,77%
Валовая прибыль	239 218 251	257 405 509	18187258	7,6%
Коммерческие расходы	230 744 885	264 155 806	33 410 921	14,48%
Управленческие расходы	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	8 473 365	6 750 297	-1 723 068	-20,33%
Доходы от участия в других организациях	12 373	293 804	281 431	2274,56%
Проценты к получению	289 163	140 157	-149 006	-51,53%
Проценты к уплате	18 274 938	20 813 508	2 538 570	13,89%
Прочие доходы	103 757 139	113 061 246	9 304 107	8,97%
Прочие расходы	39 440 848	38 547 242	-893 606	-2,26%
Прибыль (убыток) до налогообложения	54 816 255	47 384 160	-7 432 095	-13,56%
Текущий налог на прибыль	10 519 611	9 906 726	-612 885	-5,83%
Чистая прибыль (убыток)	43 874 458	36 968 316	-6 906 142	-15,74%
Примечание: ¹ Источник данных [23]				
² расчетные авторские данные				

По данному анализу видно, что компания АО «Тандер» за 2017 год понесла убыток. Чистая прибыль за 2017 год снизилась на 15,7%, в сравнении с 2016 годом, но при этом выручка увеличилась на 13,87%. Прибыль от продаж так же снизилась на 20,33%.

Не смотря на снижение чистой прибыли в 2017 году, компания по-прежнему развивается, открывает новые магазины в разных регионах и продолжает следовать плану развития по достижению своей цели и выполнению миссии.

Проведем анализ ликвидности и платёжеспособности, а также анализ финансовой устойчивости.

Для проведения анализа ликвидности и оценки его уровня, рассчитываются следующие коэффициенты (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Расчет коэффициентов ликвидности АО «Тандер»

Показатели	Значение показателя ²		Изменение показателя ²	Нормативное значение ¹
	31.12.2015	31.12.2016		
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,916	1,241	0,325	Нормальное значение от 1.5 до 2.5, в зависимости от отрасли
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	1,220	1,109	-0,110	Нормальное значение: 1 и более
Коэффициент промежуточной ликвидности	1,046	1,109	0,063	Нормальное значение: 0,2 и более
Примечание: ¹ Источник данных [23]				
² расчетные авторские данные				

На 31.12.2016 коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже нормы (1,241 против нормативного значения 2). При этом нужно обратить внимание на имевшее место за рассматриваемый период (с 31 декабря 2015 г. по 31 декабря 2016 г.) положительное изменение – коэффициент увеличился на 0,325.

Коэффициент быстрой ликвидности на 31.12.2016 также укладывается в норму (1,109). Это означает, что у АО «Тандер» достаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности достаточно высок от нормы (1,109 при норме 0,2). При этом следует отметить, что за рассматриваемый период (31.12.15-31.12.16) коэффициент абсолютной ликвидности вырос на 0,063.

Таким образом, показатели ликвидности увеличиваются и соответствуют нормативным значениям (за исключением показателя текущей (общей) ликвидности).

Далее проведем анализ финансовой устойчивости АО «Тандер».

Таблица 2.3 – Основные показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Значение показателя ²		Изменение показателя ²	Нормативное значение ¹
	31.12.2015	31.12.2016		
Коэффициент автономии	0,42	0,44	0,01	0,5 и более
Коэффициент финансового левериджа	4,46	4,04	-0,42	Нормальное значение от 1 до 2 (оптимальное 1,5)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,89	-0,78	0,11	0,1 и более
Коэффициент покрытия инвестиций	0,52	0,63	0,10	0,7 и более
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,21	0,44	0,65	0,2 - 0,5
Коэффициент обеспеченности запасов	-1,19	-1,04	0,15	Нормальное значение: 0,5 и более
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,80	0,79	-0,01	Нормальное значение: <0,7-0,8
Примечание: ¹ Источник данных [23] ² расчетные авторские данные				

Коэффициент автономии растет на протяжении двух лет, в 2016 году начал приближаться к нормативному значению (0,44).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в компании отрицателен, по причине того, что собственный капитал достаточно низок в сравнении с оборотами компании. Но наблюдается положительная динамика, так на конец 2016 г. коэффициент снизился и приближается к нулю.

Коэффициент покрытия инвестиций близок к нормативному значению, что говорит о возможности покрывать долгосрочные вложения в деятельность предприятия собственными средствами. Так же наблюдается положительная динамика, на протяжении двух лет коэффициент растет.

На конец 2015 г. коэффициент маневренности собственного капитала был достаточно низок, но к 2016 г. он достиг нормативного значения (0,44), что говорит о финансовой устойчивости компании.

Несмотря на то, что коэффициент обеспеченности запасов минусовой и далек от нормативного значения, у него положительная динамика и финансовая устойчивость компании растет.

Коэффициент краткосрочной задолженности соответствует нормативному значению и сократился к 2016 г., что благоприятно сказывается на финансовой устойчивости компании. Чем меньше данный показатель, тем меньше у компании долгов, которые требуют краткосрочного погашения.

Данный анализ показал, что финансовая устойчивость компании не высока на 2016 г., но показатели имеют положительную динамику и тем самым укрепляется финансовая устойчивость.

Проведем анализ рентабельности АО «Тандер» в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ рентабельности АО «Тандер» за 2015 - 2016 гг., %

Показатель	2015г.	2016г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.
Рентабельность продаж ¹	4,25139	3,14572	-1,1057
Рентабельность затрат ¹	6,9144	5,16287	-1,7515

Продолжение таблицы 2.4			
Показатель	2015г.	2016г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.
Рентабельность активов ¹	11,6191	8,93418	-2,685
Рентабельность собственного капитала ¹	63,4763	45,0351	-18,441
Примечание: ¹ Расчетные авторские данные			

Показатели рентабельности падают на протяжении выбранного периода, что свидетельствует о не совсем стабильном положении компании на рынке. Рентабельность продаж и активов падает. Рентабельность продаж упала на 1,1%, а рентабельность активов на 2,68%.

Данная ситуация отобразилась на акциях «Магнит», их цена начала падать. По повышению рентабельности компания начала принимать соответствующие меры.

2.2 Обеспечение рабочей силой и качественный состав АО «Тандер»

Численность персонала, а также его состав по профессиям, группам, квалификации, образованию, использованию рабочего времени, а также потеря рабочего времени по различным причинам является характеристикой по обеспечению рабочей силой.

Для каждого департамента существует фиксированное количество сотрудников, которые распределяются по категориям. По всем категориям работников рассматриваются отклонения запланированной численности от фактической. Отсюда вытекает анализ по укомплектованности штата. Полное соответствие численности фактической и плановой, не говорит об удовлетворенности потребности по определенным профессиям и квалификациям. Может возникнуть ситуация, что по количеству персонала штат полностью укомплектован, но в какой-то профессии их переизбыток, а в другой недостаток. Необходимо рационально и корректно проводить анализ в соответствии с потребностями в различных областях.

Проведем анализ по обеспеченности трудовыми ресурсами АО «Тандер» за 2015 – 2017 гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Обеспеченность трудовыми ресурсами за 2015 – 2017 гг. АО «Тандер»

Показатели	2015 г.			2016 г.			2017 г.		
	План, чел ¹	Факт, чел ¹	Процент обеспеченности % ²	План, чел ¹	Факт, чел ¹	Процент обеспеченности % ²	План, чел ¹	Факт, чел ¹	Процент обеспеченности % ²
Среднесписочная численность всего, в том числе:	280000	265800	94,9285	280000	278653	99,5189	250000	235000	94
Руководители	37500	36900	98,4	38000	37300	98,1578	30000	26699	88,99667
Специалисты	25600	23000	89,8437	26000	23700	91,1538	26000	24300	93,46154
Рабочие	216900	205900	94,9285	216000	217653	100,765	194000	184001	94,84588
Примечание: ¹ Источник данных [23]									
² расчетные авторские данные									

По данным таблицы 2.5 видно, что среднесписочная численность работников на протяжении всех 3-х лет была ниже плановой. Однако в 2016 г. фактическая обеспеченность рабочими была выше плановой 217653 человек, а специалистов ниже плановой 23700 человек. Данные говорят о недостатке специалистов по различным факторам. В 2017 г. плановая численность сотрудников снизилась, в связи с кризисом в компании и внешних экономических факторов.

Структура численности сотрудников АО «Тандер» представлена в таблице 2.6. Из нее видно, что численность специалистов в 2016 г. увеличилась на 700 человек, но их удельный вес снизился на 0,148%. Численность рабочих в 2016 г. увеличилась на 11753 человека и их удельный вес вырос на 0,645%.

Таблица 2.6 – Структура численности работников АО «Гандер»

Показатель	2015 г.		2016 г.		Изменения к 2015г. ²		2017 г.		Изменения к 2016г. ²	
	числен., чел ¹	уд.вес, % ²	числен., чел ¹	уд.вес, % ²	числен., чел	уд.вес, %	числен., чел ¹	уд.вес, % ²	числен., чел	уд.вес, %
Среднесписочная численность всего, в том числе:	265800	100	278653	100	12853	0	235000	100	-43653	0
Руководители	36900	13,88	37300	13,38	400	-0,497	26699	11,36	-10601	-2,025
Специалисты	23000	8,65	23700	8,51	700	-0,148	24300	10,34	600	1,835
Рабочие	205900	77,46	217653	78,11	11753	0,645	184001	78,3	-33652	0,189
Примечание: ¹ Источник данных [32]										
² расчетные авторские данные										

В 2017 г. численность рабочих снизилась на 33652 человека, однако вместе с тем произошло увеличение специалистов на 600 человек и их удельный вес вырос на 1,835%.

Из таблицы 2.6 видно, что среднесписочная численность сотрудников в 2016 г. выросла на 12853 человека по сравнению с 2015 г. А в 2017 г. среднесписочная численность сотрудников снизилась на 43653 человека по сравнению с 2016 г.

На рисунке 2.4 показана динамика структуры персонала, на которой видно, что существенные изменения удельного веса коснулись рабочих, их удельный вес повышается на протяжении всех 3-х лет. В 2017 г. он составил 78,3%, что на 0,84% ниже 2015 г. Удельный вес руководителей, так же снижается, а удельный вес специалистов значительно вырос в 2017 г.

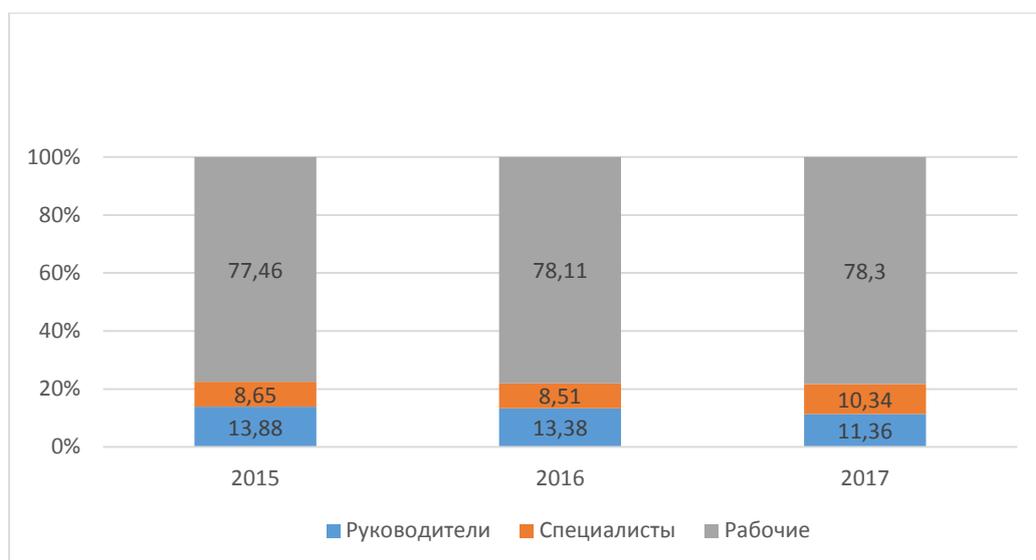


Рисунок 2.4 – Динамика структуры персонала АО «Тандер» 2015 – 2017 гг.

От возраста, образования и стажа работы сотрудника зависит квалификационный уровень. С течением времени могут данные параметры меняться, например, получение дополнительного образования, повышение квалификации и прочее. Для отслеживания трудовых ресурсов по указанным выше показателям проводится соответствующий анализ (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ качественного состава АО «Тандер»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел. ¹	уд.вес.% ²	чел. ¹	уд.вес.% ²	чел. ¹	уд.вес.% ²
1. По возрасту						
до 25 лет	76807	28,89654	77631	27,85938	73458	31,25872
25-35	99142	37,29947	113508	40,73453	86743	36,91191
35-45	87635	32,97028	85374	30,63811	72714	30,94213
45-60	1321	0,49699	1297	0,465453	1346	0,572766
Работающие пенсионеры	895	0,336719	843	0,302527	739	0,314468
Итого:	265800	100	278653	100	235000	100
2. По образованию						
Средне-специальное	128549	48,36305	130792	46,93723	107055	45,55532
Высшее	137251	51,63695	147861	53,06277	127945	54,44468
Итого:	265800	100	278653	100	235000	100
3. По стажу:						
до 7 лет	167061	62,85214	175439	62,95967	145171	61,77489
7-12	69178	26,02634	75178	26,97907	63130	26,86383

Продолжение таблицы 2.7						
Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел. ¹	уд.вес.% ²	чел. ¹	уд.вес.% ²	чел. ¹	уд.вес.% ²
12-17	27834	10,47178	26341	9,452976	25130	10,69362
свыше 17 лет	1727	0,649737	1695	0,608283	1569	0,66766
Итого:	265800	100	278653	100	235000	100
Примечание: ¹ Источник данных [32]						
² расчетные авторские данные						

Показатели таблицы 2.7 говорят о том, что основной состав работников АО «Тандер» в возрасте от 25 до 35 лет. В 2015 году его численность составила 99142 человека, а в 2017 г. – 86743 человека. В 2017 г. численность сократилась в сравнении с 2016 г. и 2015 г. Эту же статистику видно и по удельному весу, который в 2017 г. составил 36,91%, в 2016 г. – 40,73%, а в 2015 г. – 37,29%.

Численность сотрудников с высшим образованием соответственно выше, чем со средне-специальным. Удельный вес сотрудников с высшим образованием растет с каждым годом и составляет в 2015 г. – 51,64%, в 2016 г. – 53,06%, в 2017 г. – 54,44%.

В соответствии с данными таблицы 2.7 основная масса сотрудников работает со стажем до семи лет. В 2017 г. удельный вес работников со стажем до семи лет составил 61,77%, а работников со стажем от 7 до 12 лет 26,86%. Данная статистика говорит о том, что в компании высокая текучесть кадров, что негативно сказывается на производительности труда.

Трудовой потенциал компании можно оценить, как стабильный, так как основная масса сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет, с перспективой роста и обучения.

На основе таблицы 2.7 были построены диаграммы по возрасту, образованию и стажу работы (рисунки: 2.5, 2.6, 2.7)..

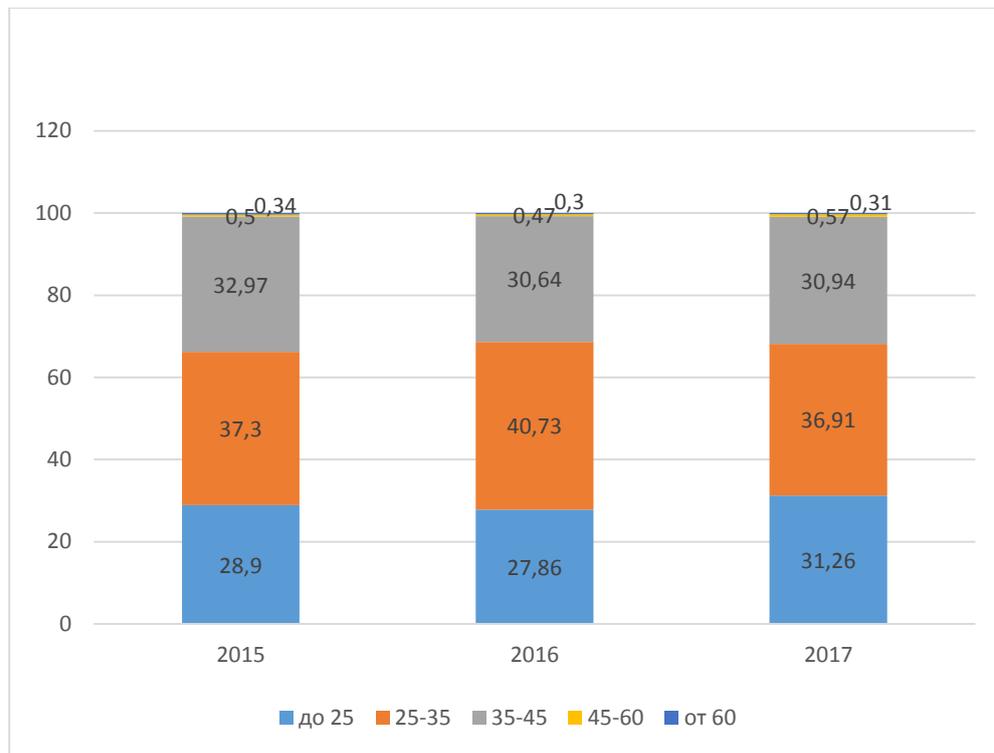


Рисунок 2.5 – Распределение персонала по возрасту в АО «Тандер»

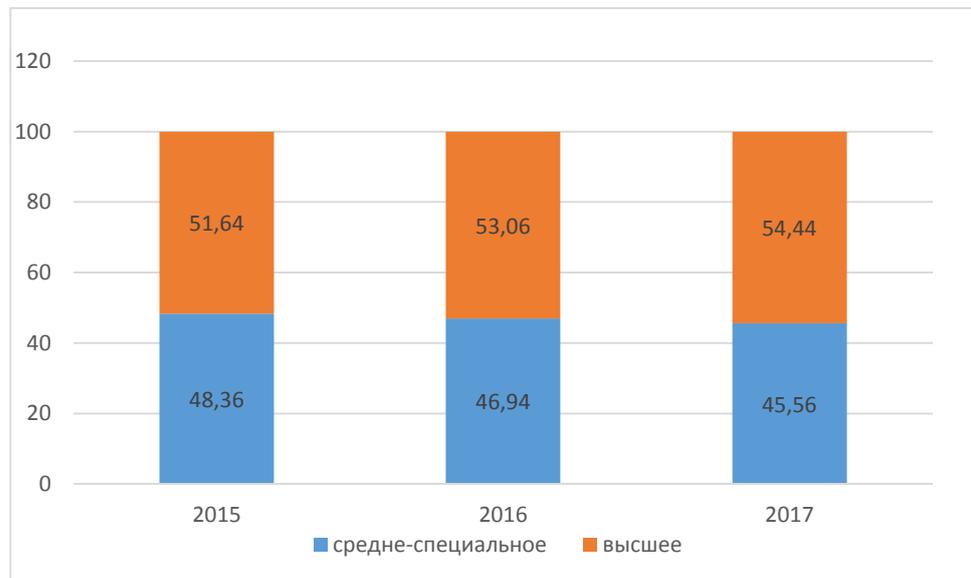


Рисунок 2.6 – Распределение персонала по образованию в АО «Тандер»

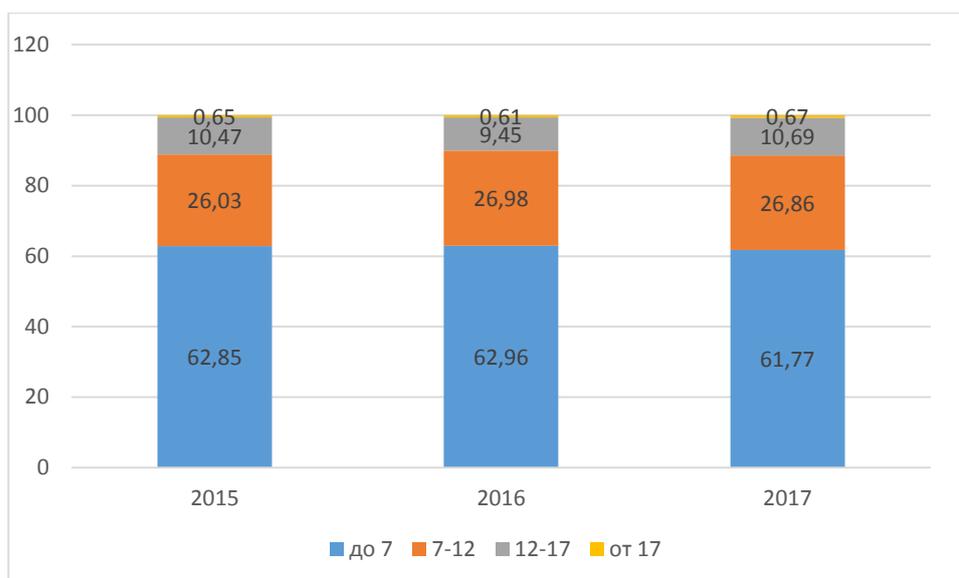


Рисунок 2.7 – Распределение персонала по стажу работы в АО «Тандер»

Производительность труда и качество работы зависит от стажа трудовой деятельности, так как работник формирует определенные связи в коллективе и способствует стимулированию новых сотрудников к активной работе.

2.3 Производительность труда и система оплаты труда в АО «Тандер»

Труд становится более продуктивным, когда сотрудники вне зависимости от опыта и стажа работы в данной компании приносят максимальную пользу в своей должности. Рост производительности труда зависит от производственных факторов, таких как: прибыль, рентабельность, себестоимость и прочие. Производительность труда – это результат, показывающий на сколько эффективен труд в процессе производства.

Производительность труда рассматривается как результат труда, а не как потенциальная способность труда. Произведем расчет производительности труда и проанализируем динамику показателей в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ динамики производительности труда в АО «Гандер»

Показатели, ед.изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка, руб. ¹	1032002495	1175193293	1104681695
Численность работников, чел. ¹	265800	278653	235000
Производительность труда, руб. ²	3882,6279	4217,40765	4700,77317
Абсолютный прирост, руб. ²	-	334,77975	483,365523
Общий прирост, руб. ²	-	-	818,145273
Среднегодовой абсолютный прирост, руб. ²	272,7150911		
Темпы роста, % ²	100	108,622504	111,4612
Примечание: ¹ Источник данных [23] ² расчетные авторские данные			

Как видно из таблицы 2.8 среднегодовая выработка продукции на одного работника в 2017 г. составила 483,365 руб. Производительность труда выросла, несмотря на то, что численности сотрудников в компании снизилась и полученная выручка так была ниже предыдущего года. Это доказывают показатели в 2017 году. В 2016 г. производительность труда была равна 4217,41 и численность сотрудников составляла 278653 человека, а в 2017 г. численность сотрудников сократилась на 43653 человека, данное снижение не повлекло за собой снижение производительности труда и снижение темпов роста: 2016 г. – 108,62%, 2017 г. – 111,46%. Это связано с тем, что в 2017 г. было повышение оклада всех сотрудников компании.

Динамику производительности труда можно рассмотреть на диаграмме (рисунок 2.8).

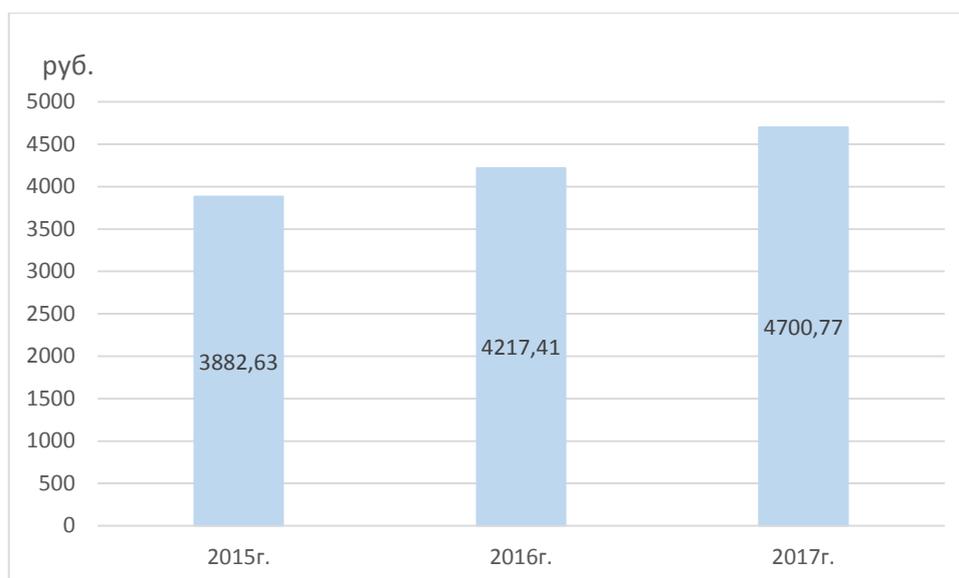


Рисунок 2.8 – Динамика производительности труда на одного работника в АО «Гандер»

Далее будет рассмотрено влияние численности сотрудников и производительности труда на выручку компании. Для этого необходимо выполнить анализ темпов роста (снижения) численности сотрудников, производительности труда и выручки, основываясь на данных из таблицы 2.9.

Таблица 2.9 – Исходные данные для проведения анализа

Показатели, ед.изм.	2015 г.	2016 г.	Отклонения, +,- ²	2017 г.	Отклонения, +,- ²
Выручка, руб. ¹	1032002495	1175193293	143190798	1104681695	-70511598
Численность работников, чел. ¹	265800	278653	12853	235000	-43653
Производительность труда, руб. ²	3882,6279	4217,40765	334,7797499	4700,77317	483,3655234
Темп роста производительности труда, % ²		108,622504	113,26	111,4612	2,838695851
Темп роста численности, % ²		104,835591	100,54	84,3342796	-20,5013111
Темп роста выручки, % ²		113,875044	113,87	94	-19,8750438
Примечание: ¹ Источник данных [23]					
² расчетные авторские данные					

По данным из таблицы 2.9 будет построен график динамики темпов роста производительности труда, численности сотрудников и выручки (рисунок 2.9).

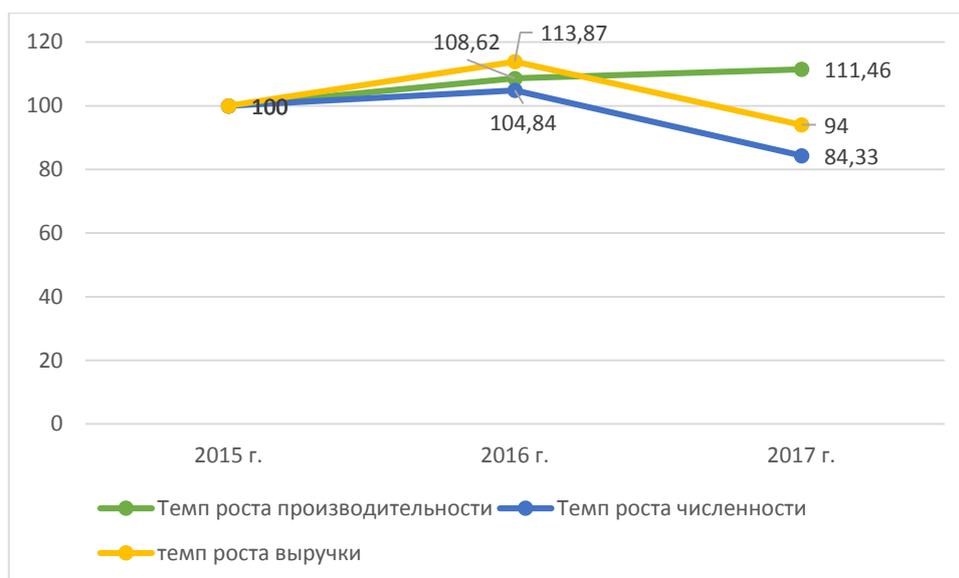


Рисунок 2.9 – Динамика темпов роста производительности труда, численности и выручки в АО «Тандер»

Кривые на рисунке 2.9 показывают, что темп роста численности персонала и выручки лежат на одной кривой. Это говорит о том, что рост или снижение выручки напрямую зависит численности персонала. Но значительную роль играет производительность труда. В 2016 г. произошел рост численности сотрудников, одновременно выросла производительность труда и выручка. В 2017 г. произошло сокращение сотрудников, но производительность труда не снизилась, а наоборот увеличилась, и причиной этого стало увеличение оклада у всех сотрудников компании АО «Тандер». С повышением оклада стимул сотрудников увеличился и работоспособность соответственно тоже. Руководство компании решило сократить численность сотрудников и одновременно повысить оклад. Однако выручка снизилась, возможно причиной данного эффекта сказалось резкое сокращение численности сотрудников, необходимо вычислить оптимальное количество сотрудников, при котором выручка начнет расти и производительность будет повышаться.

В АО «Тандер» разработана собственная система оплаты труда сотрудников. Данная система была разработана в соответствии с положениями

Трудового кодекса Российской Федерации и не противоречит нормам законодательства [31].

С каждым работником АО «Тандер» заключается трудовой договор, в котором установлены права и обязанности работника и работодателя, условия оплаты труда, режим рабочего времени и времени отдыха, условия по социальному страхованию, срок действия и основания для прекращения трудового договора, адреса и подписи работника и работодателя.

Здесь более подробно будут рассмотрены условия оплаты труда. В соответствии с договором работодатель обязуется своевременно и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату. Для всех сотрудников АО «Тандер» устанавливается окладно-премиальная система оплаты труда. В договоре зафиксирован размер оклада (тарифная ставка). Окладная часть заработной платы выплачивается работнику пропорционально отработанному времени.

По условиям трудового договора работнику положены выплаты за выполнение работы в метях с особыми климатическими условиями, например, районный коэффициент, надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях в фиксированном размере. Если работник добросовестно исполняет свои должностные обязанности и не имеет нарушений, то работодатель имеет право выплатить премию в зафиксированном размере. Данная премия является ежеквартальной и размер ее не зависит от количества переработанных часов. У руководителей данная премия соответственно выше, чем у рядовых сотрудников.

Всем сотрудникам компания открывает зарплатная карта за счет работодателя и на нее непосредственно переводятся все выплаты включая премии, надбавки и компенсационные выплаты. До момента оформления банковской карты сотрудник получает причитающиеся ему выплаты наличными денежными средствами в кассе компании по месту работы [32].

Выплата заработной платы производится согласно статье 136 Трудового Кодекса Российской Федерации не реже чем каждые полмесяца:

тридцатого числа – выплачивается первая часть заработной платы, пятнадцатого числа – основная часть заработной платы. Первая часть заработной платы выплачивается всем работникам в одинаковом размере, ее размер равен половине оклада, который указан в трудовом договоре.

Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала. При прекращении трудового договора выплата всех сумм, положенных работнику, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления требования о расчете. Удержания из заработной платы работника производятся только в случае, предусмотренным Трудовым Кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами [33].

Условия по выплате заработной платы на первый взгляд не отличаются от стандартных условий большинства компаний. Основные минусы и недостатки по выплате заработной платы:

- в договоре фиксируется оклад, который немного больше минимальной заработной платы установленной законодательством РФ;
- существует только ежеквартальная премия и ее размер не зависит от количества переработанных часов и объема выполненной работы;
- отсутствуют стимулирующие денежные выплаты для улучшения рабочей деятельности.

Данные недостатки негативно сказываются на выполнение соответствующих обязанностей работниками. Фиксированный оклад в трудовом договоре, который немного больше минимальной заработной платы, не гарантирует дополнительных выплат при увольнении работника, особенно в случае конфликта. Отсутствие дополнительных выплат за работу, выполненную во внерабочее время не является стимулом для работников. Если работник не в восторге от данных условий труда, он будет работать спустя рукава, в следствии чего снижается производительность труда.

По результатам выполненной работы можно сделать следующие выводы:

1. По факту в компании с 2015 г. по 2017 г. работало меньше человек, чем по плану.

2. Процент обеспеченности сотрудниками на протяжении всего рассматриваемого периода стабилен и составляет около 96,84%.

3. Основная масса сотрудников – это молодые люди в возрасте от 25 до 35 лет, у которых имеется перспектива роста и развитие в данной компании.

4. Анализ производительности труда показал, что в 2016 г. было достигнуто максимальное получение выручки, но в 2017 г. выручка снизилась и причиной этого стало резкое сокращение численности сотрудников.

5. В компании используют окладно-премиальную систему оплаты труда, у которой имеются определенные недостатки, которые оказывают непосредственное влияние на работу сотрудников.

Компания придерживается политики по повышению производительности труда через сокращение персонала, данная политика принесет большой результат, если оптимизировать систему оплаты труда и выявить оптимальное количество сотрудников.

3 Разработка мероприятий по повышению производительности труда и совершенствованию системы оплаты труда

3.1 Проблемы и пути повышения эффективности системы оплаты труда в АО «Тандер»

Перед тем, как заняться повышением эффективности оплаты труда, необходимо найти оптимально количество сотрудников для магазинов розничной торговли сети «Магнит». Основная деятельность компании АО «Тандер» сконцентрирована на розничной торговле, поэтому рассмотрим производительность труда и количество сотрудников для магазинов.

Структура персонала компании АО «Тандер» следующая: 69,3% - работники магазинов, 21,2% - заняты в дистрибуции, 6,3% - трудятся в региональных филиалах, 3,2% - сотрудники Головной Компании. С учетом этих данных рассчитаем количество сотрудников, работающих в магазинах, а также приведем данные о количестве магазинов и занимаемой ими площади в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Статистические данные по количеству сотрудников и общей площади магазинов Магнит

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество магазинов, шт. ¹	12089	14059	15697
Общая торговая площадь, кв. м. ¹	4413720	5067670	5562480
Численность сотрудников, чел. ¹	184199	193107	162855
Выручка, руб. ¹	1032002495	1175193293	1104681695
Производительность труда, руб. ²	5602,649824	6085,71048	6783,222468
Примечание: ¹ Источник данных [23] ² расчетные авторские данные			

Из таблицы 3.1 видно, что численность сотрудников резко сократилась, выручка снизилась. Для определения оптимального количества сотрудников в розничных магазинах, возьмем 2016 год в качестве расчетного, так как была достигнута максимальная выручка. Для этого необходимо найти отклонения

по темпу роста количества магазинов, их занимаемой площади и темп роста количества сотрудников (таблица 3.2).

Таблица. 3.2 – Динамика темпов роста показателей

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонен ия +,- ²	2017 г.	Отклонен ия +,- ²
Количество магазинов, шт. ¹	12089	14059	1970	15697	1638
Общая торговая площадь, кв.м. ¹	4413720	5067670	653950	5562480	494810
Количество сотрудников, чел. ¹	184199	193107	8908	162855	-30252
Выручка, руб. ¹	1032002495	1175193293	143190798	1104681695	-70511598
Темп роста количества магазинов, % ²	100	116,2958061	16,295806	111,650899	-4,644906
Темп роста общей торговой площади магазинов, % ²	100	114,8163001	14,816300	109,764053	-5,052246
Темп роста сотрудников, % ²	100	104,836074	4,8360740	84,3340738	-20,50200
Примечание: ¹ Источник данных [23]					
² расчетные авторские данные					

Темп роста сотрудников должен быть пропорционален темпу роста общей торговой площади магазинов, тогда выручка не будет падать.

Как видно из таблицы 3.2 отклонения по темпу роста сотрудников в 2017 г. равняется минус 20,51%, а по общей торговой площади равняется минус 5,06%. Рационально сократить сотрудников на 5%. Найдем оптимальное количество сотрудников: 193107 минус 5% равняется 183452 чел.

Если производительность труда в 2017 г. останется та же, что и в 2016 г. и количество сотрудников будет равно 183452 чел., то выручка в 2017 г. будет равна: 183452 умножить 6085,7 равно 1116433836,4 руб.

Предположительная выручка оказалась выше, чем реальная, следовательно, оптимальное количество сотрудников равняется 183452 человека для магазинов. Необходимо учитывать, что при данном количестве сотрудников и оптимизации оплаты труда производительность сотрудников увеличится, вместе с тем увеличиться и выручка.

В условиях рыночной экономики на величину заработной платы воздействует целый ряд рыночных и вне рыночных факторов, в результате чего складывается уровень заработной платы.

В зависимости от организационно-правовой формы предприятия, ее размеров, количества работников выбирается форма оплаты труда. В АО «Тандер» используется окладно-премиальная оплата труда.

В современном мире важную роль играет система премирования работника. Она помогает работнику повысить стимул, работодатель может избирательно воздействовать на работника для выполнения определенной работы за определенное вознаграждение [34, с. 237].

Единовременные премии и вознаграждения всегда воспринимаются не только как материальное, но и как моральное поощрение. Примером могут послужить следующие ситуации:

- единовременное премирование за достижение определенной цели, либо выполнение особо важной задачи;
- поощрение победителей во внутренних соревнованиях компании;
- единовременное премирование сотрудников в дни профессиональных праздников;
- поощрение сотрудника по итогам деятельности за год.

Сейчас государство дает много возможностей для выбора системы оплаты труда. Крупные компании в большинстве случаев действуют по шаблону, кто-то один раз предложил шаблон, который оценили достаточно эффективным и мало кто задумывался об его изменении. На основе проведенного анализа следует пересмотреть способ оплаты труда. Основные факторы, которые подталкивают к данному изменению следующие:

- неэффективная система премирования;
- отсутствие четких критериев по выплате премии от индивидуального вклада работника;
- отсутствие надбавок за выслугу лет, дополнительного социального пакета.

Для внесения данных изменений в организацию, с целью эффективного воздействия и сокращения издержек организации необходимо разработать положение о премировании. Данное положение можно разработать как для организации в целом, так и для отдельных ее подразделений. Учитывая размеры компании АО «Тандер» и огромный штат сотрудников, необходимо разрабатывать положение для премирования для каждого подразделение индивидуально.

Непосредственный руководитель имеет четкое представление о работе в своем отделе, для этого руководитель должен проанализировать работу в своем секторе равномерно распределить загруженность работников, способы выполнения определенных задач и разработать положение о премировании сотрудников.

Основные элементы положения о премировании работников предлагаются следующие:

- показатели и условия премирования;
- источники выплаты премий;
- размер и сроки премирования;
- работники, которым положена выплата премии.

Более подробно рассмотрим каждый элемент положения о премировании. Показатели премирования делятся на основные и дополнительные. При выборе основных показателей для получения премии, необходимо в полном объеме выполнять положенную работу, при невыполнении основной работы премия не начисляется. При выборе дополнительных показателей, необходимо также выполнять положенную работу в полном объеме, при выполнении работы в неполном объеме размер премии снижается. Показатели премирования разделяются на количественные и качественные. К количественным показателям относятся выполнение и перевыполнение задач, выпуск продукции, который повышает производительность труда, чем больше выполнено задач, тем больше получена премия. Качественные показатели не только улучшают качество

продукции, но и показатели, которые снижают трудоемкость продукции, экономия материалов, сырья, инструментов и других материальных ценностей компании.

Основные источники выплаты премии - фонд заработной платы и часть прибыль компании. За счет фонда заработной платы осуществляется премирование сотрудников за выполнение отдельно важных задач, но в пределах средств, которые предусмотрены на премирование и включаются в себестоимость продукции.

Размер и сроки премирования связаны с выполнением или невыполнением конкретных задач. То есть, если до определенного срока поставленная задача выполнена, то премия будет получена в полном объеме. Соответственно составляется процентное соотношение по просрочке сроков выполняемой задачи и сокращение выплачиваемой премии [35, с. 138].

Исходя из вклада вносимого в деятельность компании избираются работники, которые достойны получения премии на определенных условиях. Так как в каждом коллективе есть сотрудник, который выполняет рутинную работу и может премироваться по стандартной схеме.

Периодичность выплаты премии для каждого подразделения устанавливается индивидуально. Для офисных сотрудников и персонала магазинов следует установить ежеквартальную премию, т.к. итоги выполненной работы будут видны после сдачи квартальной отчетности. Работникам на непосредственном производстве необходимо установить ежемесячную премию, т.к. план изготовления продукции у крупной компании стоит ежедневный. А результаты производства по изготовлению продукции сдаются в бухгалтерию ежемесячно.

Более наглядным примером может послужить разработанная мной система премирования, подходящая для департамента по юридической работе, финансового департамента, отдела кадров (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Система премирования сотрудников АО «Тандер» [36, с. 215]

Уровень проявления критерия	Описание	Процент надбавки
1 уровень	медленное выполнение задач; не выполнение задач в поставленные сроки; выполнение только простых задач по требованию; выполнение задач только в одном секторе.	2% от оклада
2 уровень	выполнение поставленных задач на день; стремление к более быстрому выполнению задач; выполнение задач в смежных секторах по требованию руководителя.	5% от оклада
3 уровень	выполнение поставленных задач точно в срок; выполнение задач повышенной сложности; выполнение дополнительной работы по требованию руководителя; выполнение любой задачи в смежном секторе (универсальность).	7% от оклада
4 уровень	выполнение задач точно в срок; выполнение дополнительной работы и помощь коллегам в своем секторе; выполнение задач высокой сложности; выполнение задач высокой сложности; выполнение поставленных задач и самостоятельное взятие дополнительной работы; выполнение работы за себя и других.	10% от оклада
5 уровень	качественное выполнение нескольких задач параллельно; делегирование руководителем задач высокой сложности; самостоятельный выбор дополнительной работы с высокой степенью сложности; отличное выполнение задач любой сложности в смежных секторах; способность заменить руководителя на определенное при его отсутствии.	15% от оклада

Как видно из таблицы 3.3 система премирования достаточно корректна и в ней выделены все основные факторы, которым должен соответствовать достойный сотрудник. Приведение в такой форме системы премирования

позволит каждому сотруднику стремиться к большему, если его не устраивает заработок, т. е. служит стимулом, а также развивает профессиональные качества сотрудника, что достаточно важно при выполнении работы любой сложности.

Параллельно с внедрением премирования предлагаю ввести систему штрафов разработкой, которой будет заниматься также, как и разработкой системы премирования руководитель сектора либо отдела.

Непрерывный стаж на предприятии объединяет личные и коллективные интересы. Единовременное вознаграждение за выслугу лет можно установить в процентном отношении к среднему заработку работника. Данная выплата является стимулом для дальнейшей работы в данной компании (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Система доплат за стаж работы в АО «Тандер» [36, с. 374]

Стаж	Процент надбавки
От 1 года до 7 лет	0% от оклада
От 7 лет до 12 лет	2% от оклада
От 12 лет до 17 лет	5% от оклада
Более 17 лет	10% от оклада

Из таблицы 3.4 видно, что процент надбавки напрямую зависит от стажа работы в данной компании, от 1 года до 7 лет сотрудникам не будет начисляться надбавка, от 7 до 12 лет – 2% от оклада, от 12 до 17 лет – 5%, более 17 лет – 10%. Тем самым, сотрудник заинтересован в продолжении своей рабочей деятельности именно в компании АО «Тандер».

Выплата дополнительных социальных льгот и выплат, т.е. введение социального пакета, также положительно скажется на персонале компании. В социальный пакет необходимо включить:

- медицинское страхование сотрудников компании и членов семьи, по желанию, в которое будут включены различные варианты медицинского обслуживания с различным объемом и качеством услуг;

- частичную оплату обучения;
- корпоративное питание и мобильную связь;
- корпоративный транспорт, который будет осуществлять доставку сотрудников на работу и с работы;
- корпоративные скидки сотрудникам для посещения спортивных секций и клубов;
- скидки на товары и услуги компании.

Дополнительным стимулом для сотрудников может стать введение компенсационного пакета, который будет включать в себя льготы, оберегающие и обогащающие стиль жизни сотрудника и его членов семьи. Компенсационная система – это схема различных видов вознаграждений, предоставляемых работодателем (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Примерное содержание компенсационного пакета в АО «Тандер» [36, с. 379]

Материальное стимулирование	Дополнительное стимулирование
<ul style="list-style-type: none"> - заработная плата; - премии; - социальный пакет; - оплачиваемый отпуск; - оплата кратковременной/ долговременной нетрудоспособности 	<ul style="list-style-type: none"> - оплата транспортных расходов; - обеспечение работников рабочей одеждой и обувью; - доплата на питание; - скидки на покупку продукции компании; - компенсация расходов на образование; - предоставление беспроцентных кредитов; - корпоративные мероприятия

При разработки компенсационного пакета, необходимо учитывать следующие факторы:

1. Данный пакет должен включать все, что работник может ценить или хотел бы иметь, учитывая способность работодателя дать ему требуемое либо предложить подобное взамен на выполняемую им работу;

2. Работодатель должен учитывать условия компенсационного пакета своих конкурентов, либо тех компаний, к которым сотрудник может уйти работать в связи с более выгодными условиями;

3. Иметь комплексное «организационное обеспечение» факторов, постоянно воздействующих на работника в процессе работы, условия и организация труда, взаимоотношение в коллективе, отношение руководителя, возможность карьерного роста и прочее [37, с. 206].

Необходимо использовать гибкую систему социальных льгот и выплат, т.е. на каждого работника компания заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для оплаты установленного объема социальных льгот. Так же сам работник должен иметь возможность делать определенные взносы на свой счет для пополнения счета и расширения возможности для приобретения предпочтительных социальных льгот именно для него. При этом работник должен иметь возможность выбрать необходимую услугу в данный момент времени и заменить на другие, например, оплатить обучение за счет других видов льгот. Работник может «заморозить» часть средств на некоторое время, накопить их и уже потом распорядиться по своему усмотрению.

Все эти действия приведут к наибольшему стимулу работников, позволит пересмотреть штат сотрудников и при необходимости сократить его, при этом сохранить производительность труда, а возможно даже улучшить выработку и качество продукции. На что и нацелены данные мероприятия. Так же благодаря выше перечисленным действиям и новшествам улучшится конкурентоспособность компании, повысится эффективность труда персонала, сократиться текучесть кадров.

Работник, как любой человек преследует цель получать больше денег и быть специалистом в своей сфере. Компания должна обеспечить выполнения данных целей, в следствии чего получит профессионала своего дела, который будет доволен заработной платой в данной компании и развиваться дальше. Тем самым компания будет получать полную отдачу от сотрудника и

повышать производительность труда, как следствие увеличивая свою выручку и прибыль.

3.2 Повышение производительности труда за счет улучшения системы оплаты труда в АО «Тандер»

Рост производительности труда обуславливает снижение издержек и получение прибыли, которая необходима для развития производства, как следствие прибыль компании увеличивается. При увеличении прибыли, растет возможность повышения заработной платы. Высокий уровень заработной платы может обеспечить сотрудникам дополнительные социальные льготы, тем самым компания может удерживать квалифицированных сотрудников и быть более конкурентоспособными на рынке труда.

На повышение производительности труда в компании оказывают влияние определенные факторы. Под факторами роста производительности труда понимают движущие силы, источники, в результате движения которых изменяется уровень производительности труда. Факторы производительности труда очень разнообразны и многогранны, классификация факторов роста производительности труда:

- Материально-технические;
- Организационно-экономические и структурные;
- Экономико-правовые и нормативные;
- Материально стимулирующие работников;
- Социально-психологические [38, с. 169].

Более подробно рассмотрим факторы, которые ведут к повышению производительности труда. Материально-технические факторы связаны с использованием новых технологий, оборудования, сырья и материалов. Главная задача повышение качества выпускаемой продукции, удовлетворение общественных потребностей с наименьшими затратами средств и труда.

Изделия лучшего качества заменяют изделия низкого качества. С использованием новых технологий повышается производительность труда.

Организационно-экономические и структурные факторы определяются уровнем организации труда, производства и управления. Они включают в себя совершенствование компании в управлении производством, совершенствование организации труда, совершенствование организации производства. Если не использовать данные факторы, то от материально-технических факторов невозможно получить полный эффект.

Экономико-правовые и нормативные факторы создают материальные, административные и методические предпосылки для повышения производительности труда и зависит от роли государства в данном экономическом секторе.

Социально-психологические факторы влияют на качество трудовых коллективов, уровень подготовки сотрудников, трудовую активность, стиль руководства во всех подразделениях и прочее [39, с. 204].

Большое влияние на повышение производительности труда оказывают факторы, материально стимулирующие работников. Данные факторы включают в себя повышение тарифной ставки, совершенствование системы оплаты труда, совершенствование системы поощрений и прочее. Все факторы взаимосвязаны между собой, одни дают устойчивый прирост производительности труда, а влияние других является переходящим.

При выборе фактора по повышению производительности труда необходимо установить приоритеты, которые должны быть достигнуты в первую очередь. Преимущественно должны применяться факторы, которые обеспечивают высокий темп роста производительности труда. Затем должны применяться факторы, которые обеспечивают экономическую эффективность, т. е. доходы от применения таких факторов должны значительно превышать расходы на их внедрение [40, с. 157].

Эффективно действующую систему из набора факторов можно достигнуть только при условии, что все факторы действуют в одном

направлении и оказывают влияние на рост производительности труда, а не тормозят этот процесс.

Многие факторы зависят друг от друга и требуют параллельного внедрения. Так, например, внедрение материально-технических факторов, требуют внедрение организационно-экономических и структурных факторов. Если последние не внедрить в производство, то материально-технические факторы не принесут нужного эффекта, возможно даже получение обратного процесса, снижение производительности труда и выручки [41, с. 194].

Некоторые факторы могут снижать производительность труда, при их некорректной организации, такие как неправильная организация труда, неблагоприятные условия труда, несовершенство хозяйственного механизма.

В компании можно выделить внутренние и внешние факторы роста производительности труда, которые влияют в разных направлениях. Внутренние факторы влияют на применяемую систему организации и стимулировании труда, энерговооруженность труда, уровень технической вооруженности компании. Внешние факторы – социально-экономическая обстановка в государстве, регионе или городе, динамика спроса и предложения, природные условия [42, с. 182].

Резервы роста производительности труда – это возможности экономии общественного труда, которые по разным причинам еще не используются. Здесь говорится о возможности более полной реализации производительной силы труда за счет улучшения использования всех факторов ее роста.

Использование резервов роста производительности труда – это процесс превращения возможного в действительное. Резервы и факторы должны взаимодействовать друг с другом, т. к. факторы – это движущая сила, которая является причиной изменения уровня, то резервы используют для реализации действий определенных факторов [42, с. 304].

Основное содержание использования резервов – это процесс превращения возможностей развития производства в действительность. Поэтому все организационно-хозяйственные мероприятия, которые

обеспечивают экономию общественных затрат труда, являются мероприятиями по использованию резервов.

Уровень производительности труда определяется степенью использования резервов. Можно сделать вывод, что резервы – это тактика развития, а факторы – выработка стратегии по повышению эффективности и производительности труда.

В ходе анализа было выявлено, что в 2017 г. численность работников была меньше (235000 чел.), чем в 2015 г. (265800 чел.), но при этом производительность труда в 2017 г. была выше (4700,77317 руб.), чем в 2015 г. (3882,6279 руб.).

Это связано с тем, что в 2017 г. был увеличен оклад. Следовательно, при увеличении оплаты труда сотрудники были заинтересованы в работе. Предлагаю ввести дополнительную систему доплат за стаж работы в компании АО «Тандер», улучшить систему премирования сотрудников, разработанную в главе 3.1.

При осознании возможности получения большего дохода, сотрудник заинтересован в улучшении своей работы. Стремится выполнить свою работу качественно и быстро, происходит личностный рост и возникает здоровая конкуренция между сотрудниками.

Для компании предоставляется возможность пересмотреть плановую численность сотрудников и сократить штат. Каждый руководитель сектора должен пересмотреть кадровую политику, внедрить систему премирования, утвердить ее и сократить сотрудников, которые действительно не работают качественно и тратят рабочее время не эффективно.

Как видно из данного анализа основной фактор в росте производительности труда в 2017 г. стал фактор, материально стимулирующий работников, т. е. повышение оклада.

В 2016 г. производительность труда, также увеличилась (4217,40765 руб.) в сравнении с 2015 г. (3882,6279 руб.), причина повышения

производительности труда стала в увеличении рабочей силы. В 2016 г. численность сотрудников составила 278653 чел., а в 2015 г. 265800 чел.

Так, в 2016 г. причиной роста производительности труда стало увеличение численности сотрудников, но в 2017 г. причиной повышения производительности труда стало в повышении оклада (4700,77317руб.) по сравнению с 2016 г. (4217,40765 руб.). Численность сотрудников снизилась, но увеличился оклад оплаты труда.

Повышать численность сотрудников можно до максимального предела, но при этом необходимо учитывать, что при отсутствии материального стимула и невозможности карьерного роста стимул сотрудника снижается и как следствие снижается производительность труда, как это было в 2016 г.

Более эффективным действием по повышению производительности труда будет материально стимулирующий фактор, который будет включать в себя совершенствование системы оплаты труда, совершенствование системы премирования, поощрений, дополнительные выплаты за стаж и социальный пакет, который был предложен ранее.

Выбор по повышению производительности труда за счет улучшения системы оплаты труда сделан не случайно, а из следующих факторов. Так, ключевой фактор мотивации эффективной работы коллектива является система вознаграждения всех сотрудников. В систему вознаграждения будут включена четкая система премирования сотрудников и дополнительные надбавки стаж работы в компании АО «Тандер».

Данная система вознаграждений позволит осмыслить и сгруппировать составные элементы компенсации так, чтобы они позитивным образом сказывались на мотивации сотрудников и приводили к улучшению производительности и прибыльности компании.

Система вознаграждений устанавливает прямую связь между требуемым объемом работы, производительностью и обеспечиваемой заработной платой, а также нацеливает на повышение эффективности компании путем стимулирования работников за высокие результаты труда.

Своими действиями компания должна зародить девиз каждого сотрудника: «Я это заработал», вместо стандартного девиза: «Мне это причитается».

Компания при помощи материального обеспечения может удерживать квалифицированного сотрудника и быть более конкурентоспособной на рынке труда. Каждый человек хочет, чтобы его труд был оплачен по достоинству, что и будет обеспечивать политика компании АО «Тандер».

Компания предоставляет сотруднику достойную оплату труда, взамен требуя высокий уровень выполнения соответствующей работы и обеспечивая саморазвитие во всех возможных направлениях. Так заработная плата напрямую зависит от проделанной работы.

3.3 Оценка экономической эффективности по предлагаемым изменениям

Оценим экономическую эффективность для каждого предложенного мероприятия для того, чтобы выяснить затраты на их внедрение и реализацию.

Внедрение системы премирования персонала не требует денежных расходов. Разработкой данной системы занимаются руководители секторов. Эффективность внедрения системы премирования АО «Тандер» заключается в четком видении полученных денег, чтобы избавить персонал от непонимания из чего складывается полученная им премия и по каким принципам и критериям она начисляется. Тем самым у работника не возникает чувство недоверия к работодателю, что непосредственно влияет на стимул сотрудников.

Для всех сотрудников, проработавших 1 год в компании АО «Тандер» вводится система доплат за стаж работы. Для расчета затрат на выплату данной системы доплат, необходимо рассмотреть структуру персонала АО «Тандер» за 2017 г. (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Структура персонала по стажу работы в АО «Тандер» за 2017 г.
[23]

Стаж работы, лет	Количество сотрудников, чел
До 7 лет	145171
От 7 до 12 лет	63130
От 12 до 17 лет	25130
Свыше 17 лет	1569

Исходя из данных таблицы 3.6, рассчитаем затраты на введение системы доплаты за стаж работы в компании АО «Тандер» (таблица 3.7). Оклад сотрудников не зависит от занимаемой должности, у всех сотрудников единый оклад, что облегчает расчет доплат за стаж работы.

Таблица 3.7 – Расчет затрат на систему доплат за стаж работы в компании АО «Тандер»

Кол-во человек в соответствии со стажем работы, чел. ¹	Оклад, руб. ¹	Доплата 2% ²	Доплата 5% ²	Доплата 10% ²	Итого в месяц, руб. ²	Итого в год, руб. ²
63130	13000	260	-	-	16413800	196965600
25130	13000	-	650	-	16334500	196014000
1569	13000	-	-	1300	2039700	24476400
Итого:	-	-	-	-	34788000	417456000

Примечание: ¹ Источник данных [23]
² расчетные авторские данные

В таблице 3.7 предоставлен расчет дополнительных выплат для сотрудников, проработавших больше семи лет в компании АО «Тандер». Как видно из расчетов затраты в год для сотрудников, которые работают дольше семи лет составляют 417 456 000 руб. Выручка АО «Тандер» за 2017 г. составила 1104681695 руб. По опыту других компаний, которые работают в той же сфере, что и компания АО «Тандер», при вводе системы доплаты за стаж работы в компании производительность труда увеличилась в 40%.

Данное повышение связано, с сокращением кадров, уменьшения текучести кадров, за счет дополнительной стимуляции сотрудников, затраты на обучение кадров снижаются. Всем известен тот факт, что работник, который уже адаптировался к атмосфере и требованиям компании работает с большей отдачей, чем сотрудник, только принятый на работу. Рассчитаем эффективность данного мероприятия:

$$1\ 104\ 681\ 695 * 0,4 = 441\ 872\ 678 \text{ руб.}$$

За вычетом затрат эффективность составит:

$$441\ 872\ 678 - 417\ 456\ 000 = 24\ 416\ 678 \text{ руб.}$$

Предлагаю внедрить в АО «Тандер» систему штрафов за нарушения трудовой дисциплины. Планируется, что при внедрении системы штрафов сократится потеря рабочего времени. При сокращении убытка компании от нарушений работниками трудовой дисциплины, будет выражаться экономическая эффективность при внедрении данного мероприятия. По оценке экономистов, производительность труда может увеличиться в среднем на 5%, при внедрении системы штрафов за нарушение трудовой дисциплины, произведем расчет:

$$1\ 104\ 681\ 695 * 0,05 = 55\ 234\ 084,75 \text{ руб.}$$

Корпоративные мероприятия благоприятно сказываются на стимуляции сотрудников. Это возможность коллектива сблизиться, найти общие интересы, объединиться в работе для достижения определенных целей. Во время корпоративных мероприятиях у сотрудников компании возникает ощущение принадлежности к единой команде. В год будут проводиться два корпоративных мероприятия: выезд на природу в летнее время и встреча Нового года. Затраты на одного сотрудника на новогодний корпоратив будут равны 1000 руб., в затраты входит аренда помещения, питание, развлекательная программа. Стоимость летнего корпоратива будет равна 500 руб., в его затраты входит корпоративный транспорт, питание, оздоровительная программа. Произведем расчеты и сведем их в таблицу 3.8:

Таблица 3.8 – Затраты на организацию корпоративных мероприятий в АО «Тандер»

Наименование	Стоимость на 1 сотрудника, руб. ²	Количество человек ¹	Затраты, руб. ²
Встреча Нового года	1000	235000	235000000
Выезд на природу	500	235000	117500000
Итого за год:			352500000
Примечание: ¹ Источник данных [32]			
² расчетные авторские данные			

Стоимость новогоднего корпоратива = $235000 * 1000 = 235000000$ руб.

Стоимость летнего корпоратива = $235000 * 500 = 117500000$ руб.

Стоимость корпоративных мероприятий в год = $235000000 + 117500000 = 352500000$ руб.

Затраты на корпоратив всегда рассчитываются с учетом того, что придут все сотрудники, но обычно 30% сотрудников не могут явиться на мероприятия по различным причинам. Данный процент увеличивается во время летнего корпоратива, так как многие сотрудники в отпусках. Благодаря чему затраты компании уменьшаются при организации корпоратива.

Наибольший расход компания несет за введение системы доплат за стаж работы в АО «Тандер». Данная система охватывает почти 40% всех сотрудников компании, возможно данный процент будет увеличиваться с каждым годом, так как перспектива продолжительной работы в данной компании становится благоприятной. Сведем данные по затратам в таблицу 3.9.

Таблица 3.9 – Общие затраты по предложенным мероприятиям в АО «Тандер»

Наименование	Стоимость затрат в год ¹
Доплаты за стаж работы	417456000
Корпоративные мероприятия	352500000
Итого:	769956000
Примечание: ¹ расчетные авторские данные	

Экономическая эффективность по предложенным мероприятиям направлена на:

- повышение производительности труда;
- улучшение системы оплаты труда;
- снижение текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение стимуляции сотрудников;
- повышение конкурентоспособности компании на рынке труда.

Предложенные мероприятия направлены на повышение экономической эффективности деятельности компании, повышение мотивации сотрудников компании. Все эти мероприятия направлены на повышение производительности труда и улучшение системы оплаты труда.

Таблица 3.10 – Экономический эффект по предложенным мероприятиям в АО «Тандер»

Наименование	Сумма, руб. ¹
Система доплат за стаж работы	417456000
Система штрафов за нарушения трудовой дисциплины	55234084,75
Итого:	472690084,75
Примечание: ¹ расчетные авторские данные	

Общий экономический эффект по предложенным мероприятиям, исходя из таблицы 3.10, составляет 472690084,75 руб.

Произведем расчет по росту производительности труда на одного сотрудника: $472690084,75 / 235000 = 2011,45$ руб.

Отсюда следует, что прирост производительности труда на одного сотрудника составит 2011,45 руб.

Произведем расчет общего уровня производительности труда в компании учитывая предложенные мероприятия:

$$(472690084,75 + 1104681695) / 235000 = 6712,22 \text{ руб.}$$

В 2017 г. производительность труда без внедрения предложенных мероприятий составляла 4700,77 руб., после внедрения данных мероприятий произойдет существенный рост.

Итак, для повышения производительности труда в АО «Тандер» предлагаются следующие мероприятия:

- разработать четкую систему премирования всех сотрудников (затраты на ее реализацию не требуются);
- ввести систему доплат за стаж работы в данной компании;
- внедрить систему штрафов за нарушения трудовой дисциплины;
- организовать корпоративные мероприятия для сотрудников компании в свободное от работы время.

Данные мероприятия эффективны, затраты на их внедрение и реализацию подсчитаны и будут полностью покрыты, в связи с этим предложенные мероприятия можно внедрить в компанию.

4 Социальная ответственность в группе компаний Магнит АО «Тандер»

Наименование предприятия: Акционерное общество «Тандер».

Корпоративная социальная ответственность – это система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность.

АО «Тандер» признает важность внедрения системы корпоративного управления, соответствующей общепринятым нормам в международной практике, и принимает обязательство неукоснительно в своей деятельности руководствоваться принципами корпоративного управления.

Социальная миссия АО «Тандер»: повышать благосостояние своих покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Миссию компания АО «Тандер» реализует через корпоративную социальную ответственность по отношению к персоналу, местным сообществам и обществу в целом.

Ценности компании АО «Тандер» являются связующим звеном всех сфер деятельности компании и находят отражение в ее успехах. Эти идеи обязательны для всех сотрудников. Они будут транслированы всем, кто сотрудничает с АО «Тандер».

АО «Тандер» не отступает от своих ценностей ради получения прибыли.

Исходя из выбранных целей, для их достижения, АО «Тандер» выделяет следующие внутренние ценности, которые желает видеть у своих сотрудников:

1. Ответственность – мы ответственны за реализацию своих планов, эффективность своей деятельности компании, выполнение поставленных

перед нами задач, предоставляя качественный устойчивый результат работы, оптимально используя рабочее время и выделенные ресурсы, соблюдая законы, нормы и правила компании.

2. Развитие – мы реагируем на требования окружающей среды, осознанно изменяя свое отношение к происходящему и поведение для достижения поставленной цели, развиваем свою компетентность и совершенствуем результаты работы.

3. Сотрудничество – мы конструктивно взаимодействуем, выполняя взятые на себя обязательства, помогая друг другу в достижении цели компании на трех уровнях: 1) мы вносим свой вклад в работу своего подразделения; 2) мы конструктивно взаимодействуем с коллегами из других подразделений, понимая, что только вместе мы можем реализовать поставленные цели; 3) мы уважительно относимся к своим партнерам, поставщикам, внешним контролирующим организациям и конкурентам как членам нашей команды на внешнем рынке.

4. Профессионализм – мы достигаем стабильно высоких результатов в работе, обладая глубокими знаниями специфики своей деятельности и применяя их при выполнении профессиональных обязанностей в качестве специалистов и руководителей.

В таблице 4.1 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры компании АО «Тандер».

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры АО «Тандер»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Генеральный директор	1. Органы власти
2. Руководители	2. Общество и общественные организации
3. Сотрудники компании	3. Деловые партнеры
4. Акционеры и инвесторы	4. Конкуренты на рынке розничных торговых сетей
5. Покупатели	5. Банки и финансовые организации

Структура стейкхолдеров компании АО «Тандер» на предмет количества соответствует для предприятий подобного направления.

Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации, их влияние на организацию.

Принципы корпоративной культуры:

В компании профессиональный подход к работе – специалисты используют только надежные и успешно зарекомендовавшие себя методы решения задач, руководствуясь при этом внутренней разработанной документацией.

Сотрудники компании – квалифицированные специалисты с большим опытом работы, а также начинающие специалисты, зарекомендовавшие себя на начальном этапе собеседования и прошедшие испытательный срок.

При взаимодействии с заинтересованными сторонами и, в том числе, при совместной деятельности внутри организации АО «Тандер» работники соблюдают общепринятые нормы деловой этики, избегая действий, которые могут нанести ущерб корпоративному имиджу.

К таким действиям относятся, например, негативные высказывания и публикации о деятельности компании АО «Тандер», ненадлежащее поведение на мероприятиях, где работники представляют интересы работодателя.

Деловой гардероб работника является неотъемлемой частью деловой этики. Правила выбора делового гардероба для АО «Тандер» описаны в Положении о внешнем виде работников компании АО «Тандер».

Сотрудники

АО «Тандер» признает, что воспроизводство и расширение компетенции ее сотрудников представляет собой основной ресурс для создания конкурентоспособной и прибыльной компании в долгосрочной перспективе.

Каждый сотрудник компании – это личность. Это основа корпоративной культуры.

АО «Тандер» гарантирует организацию управления персоналом в соответствии с действующим трудовым законодательством, с соблюдением прав человека, исключая деление по национальному признаку и рассматривая каждого сотрудника как личность, стремящуюся к самореализации, карьерному и профессиональному росту.

АО «Тандер» создает безопасные и комфортные условия труда, предоставляя возможности для обучения и повышения квалификации, развивая корпоративную культуру и традиции.

Организация труда удовлетворяет требованиям безопасности.

Обеспечение безопасности на всех этапах компании АО «Тандер, обеспечение сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности являются приоритетными принципами деятельности АО «Тандер».

АО «Тандер» строго следует российским требованиям в области безопасности.

Работники придерживаются норм культуры безопасности:

АО «Тандер» контролирует исполнение требований безопасности в системе договорных отношений, обеспечивает необходимое обучение и информирование сотрудников в соответствии со стандартами.

Работники АО «Тандер»:

- неукоснительно соблюдают требования законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов в области охраны труда;

- контролируют соблюдение требований охраны труда другими работниками;

- используют средства индивидуальной защиты, если такие средства требуются для выполнения работы;

- незамедлительно извещают своего непосредственного руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, об ухудшении состояния своего здоровья;

- избегают сокрытия информации об инцидентах, оказывают содействие при проведении расследований инцидентов и предпосылок к ним;

- незамедлительно сообщают о возможных и имеющих место быть нарушениях в области охраны труда своему непосредственному руководителю АО «Тандер».

Системы социальных гарантий организации:

АО «Тандер» реализует внутренние программы для персонала: добровольного медицинского страхования, поддержки молодых специалистов, образовательные программы, направленные на рост уровня квалификации персонала, программы, обеспечивающие достойные условия труда сотрудникам.

Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

АО «Тандер» стремится предупреждать потенциальные корпоративные конфликты, а также урегулировать возникшие корпоративные конфликты как можно раньше, т.к. это позволяет защитить права и законные интересы акционеров и обеспечить собственные имущественные интересы и деловую репутацию.

В процессе урегулирования корпоративного конфликта АО «Тандер» руководствуется действующим законодательством и соответствующими внутренними документами.

Проведем анализ факторов внешней социальной ответственности.

Содействие охране окружающей среды

Безусловным приоритетом при ведении основной деятельности для АО «Тандер» являются обеспечение такого уровня безопасности, при котором воздействие на окружающую среду, персонал и население в ближайшей и отдаленной перспективе позволяет сохранять природные системы, поддерживать их целостность и жизнеобеспечивающие функции.

Для достижения данных целей в АО «Тандер» реализуется комплексный подход в реализации экологической политики и развитии системы экологического менеджмента.

Работники компании АО «Тандер»:

- неукоснительно соблюдают требования законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов в области охраны окружающей среды;

- контролируют соблюдение требований охраны окружающей среды другими работниками, включая работников подрядных организаций.

Взаимодействие с местным сообществом и местной властью

АО «Тандер» и ее деятельность прозрачны для акционеров, инвесторов, потребителей, поставщиков, представителей СМИ иных заинтересованных лиц.

В АО «Тандер» принята информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

Компания обеспечивает раскрытие информации в объеме и порядке, предусмотренном действующим законодательством, внутренними документами АО «Тандер» и утвержденной информационной политикой.

Покупатели

Особо значимая ценность компании АО «Тандер» – повышение покупателей.

Ориентация на постоянное увеличение покупателей, сохранение репутации, забота о предоставлении качественных продуктов повседневного спроса по более низким ценам.

Конкуренты

В своем отношении к конкурентам АО «Тандер» будет придерживаться позиции честной, свободной и открытой конкуренции, основанной исключительно на непрерывном повышении качества и конкурентоспособности услуг, отвечающих требованиям и ожиданиям потребителей.

АО «Тандер» не допускает проявления своими сотрудниками недобросовестной конкуренции, в том числе:

- Распространять ложные, неточные или искаженные сведения, которые могут причинить заказчику убытки, либо нанести ущерб его деловой репутации;

- Вводить в заблуждение в отношении производителя, либо способа и места производства, потребительских свойств и характеристик, качества и количества товара и услуг, реализуемых компанией;

- Некорректно сравнивать реализуемые Компанией товары и услуги с товарами и услугами, реализуемыми конкурентами;

- Продавать, обменивать или иным способом вводить в оборот товары, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ, услуг.

- Незаконно получать, использовать, разглашать информацию, составляющую коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну.

Спонсорство и корпоративная благотворительность

АО «Тандер» произвел строительство детского сада в г. Краснодар; проводит активную поддержку. Данное направление является приоритетом, который находит отклик во всех проводимых программах: благотворительных, спонсорских, программах развития детского спорта, культуры.

АО «Тандер» оказывает поддержку ряду высших учебных заведений, в которых обучаются специалисты различных профилей.

Ответственность перед потребителями продукции, поставляемых в розничные магазины Магнит

АО «Тандер» считает важным аспектом социальной ответственности – ответственность и профессионализм во взаимоотношениях с покупателями.

Параметры КСО:

АО «Тандер» осознает свою ответственность перед государством в связи со значимостью и спецификой деятельности, строго следуют

требованиям законодательства Российской Федерации, стремятся быть образцом в выполнении правовых и этических обязательств в отношении государства.

АО «Тандер» строит устойчивые и конструктивные взаимоотношения с федеральными, региональными и муниципальными органами власти на принципах ответственности, добросовестности и независимости.

АО «Тандер» видит свою социальную ответственность перед государством в том, чтобы:

- добросовестно выплачивать налоги и сборы, установленные законом;
- соблюдать законы и нормативные акты, имеющие отношение к деятельности компании;
- не пытаться ненадлежащим образом влиять на решения государственных органов и учреждений;
- использовать прозрачные процедуры взаимодействия с государственными органами, учреждениями, должностными лицами и предприятиями, принадлежащими или контролируемые государством.

В компании АО «Тандер» соблюдаются все нормы:

- трудового законодательства;
- специальных правовых и нормативных законодательных актов в сфере розничной и оптовой торговли;
- внутренних нормативных документов и регламентов организации.

Структура программ КСО компании АО «Тандер» представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элементы	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Экзамен по охране труда	Безопасность труда	Все сотрудники компании	1 раз в год	Все сотрудники знают правила охраны труда и безопасности

Продолжение таблицы 4.2

Наименование мероприятия	Элементы	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Дополнительные премии	Поддержание социальной значимости заработной платы	Все сотрудники компании	Каждые 3 месяца	Сотрудники должны быть удовлетворены заработной платой
Заключение договора страхования по ДМС сотрудников	Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	Персонал: руководители	1 раз в год	Сотрудники будут иметь полис ДМС
Стажировка сотрудников	Развитие персонала	Персонал: руководители, специалисты	1 раз в год	Повышение квалификации персонала
Заключение договора на вывоз мусора	Охрана окружающей среды	Общество и общественные организации, органы власти	1 раз в 3 года	Чистота на территории компании
Благотворительный концерт или акция	Благотворительность	Общество и общественные организации	1 раз в 3 года	Благотворительная помощь

Определение затрат на программу

В таблице 4.3 представлены основные затраты компании АО «Тандер» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, руб.
Безопасность труда	0

Продолжение таблицы 4.3

Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, руб.
Поддержание социальной значимости заработной платы	1880000000
Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	213520000
Развитие персонала	50999000
Охрана окружающей среды	400000
Благотворительность	200000
Итого:	2145119000

Ожидаемая эффективность программы КСО

Итак, в результате сделаем общий вывод относительно эффективности программ КСО компании:

- 1) программы КСО соответствует миссии, целям, ценностям и стратегии компании АО «Тандер»;
- 2) в АО «Тандер» преобладает внешняя КСО;
- 3) программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров.

В результате можно сделать вывод о том, что мероприятия КСО, реализуемые компанией АО «Тандер» целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров.

Заключение

Производительность – это отношение количества продукции, произведенной определенной системой за определенный период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания или производство продукции за тот же период.

Рост производительности труда обуславливается снижением издержек и получение прибыли, необходимой для развития производства. Наряду с этим возрастают и личные доходы предпринимателя. Основой для повышения реальной заработной платы работников служит рост производительности труда.

Все компании имеют собственный уровень производительности труда. Изменение этого уровня во времени показывает динамику производительности. Под влиянием различных факторов, динамика может меняться в положительную или отрицательную сторону. Однако несомненным является тот факт, что развитие производства происходит с ростом производительности труда.

Факторы – это причины, силы, внешние обстоятельства, воздействующие на какой-либо процесс или явление. В зависимости от степени и характера влияния на уровень производительности труда факторы можно классифицировать на следующие группы:

- материально-технические;
- организационно-экономические;
- экономико-правовые и нормативные;
- материально стимулирующие;
- социально-психологические.

Все факторы взаимосвязаны, их классификация позволяет выявить причины, которые вызвали изменение производительности труда.

Использование резервов роста производительности труда – это процесс превращения возможного в действительное. Резервы роста

производительности труда – это такие возможности экономии общественного труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не используются. Если принять во внимание структуру производительного процесса, то резервы роста производительности труда следует классифицировать на три группы: 1) резервы в использовании средств; 2) резервы в использовании предметов труда; 3) резервы применения труда.

Умение руководителя воздействовать на работу сотрудника, для достижения определенного результата – это способность эффективного использования персонала.

Компания АО «Тандер» на конец 2017 г. являлась самым крупным частным работодателем в России. В 2016 г. численность сотрудников составляла более 270 000 человек, на конец 2017 г. численность сократилась на 15,67%. В связи с обострением экономической ситуации в России, введением санкций и падением акций компании.

Производительность труда на протяжении всего рассматриваемого периода росла. В 2016 г. рост производительности труда на 8,62% был связан с увеличением роста численности сотрудников на 4,84%. В 2017 г. рост производительности труда на 2,83% был связан со значительным сокращением численности работников на 20,5%. Рост производительности труда в 2017 г. был только за счет сокращения значительного числа сотрудников, однако выручка компании в 2017 г. по сравнению с 2016 г. снизилась на 6%. Необходимо учесть, что в компании АО «Тандер» имеется только ежеквартальная премия равная 15,3% от официального оклада. Дополнительное стимулирование, как материальное, так и нематериальное отсутствует. Что отрицательно сказывается на работе сотрудников и повышает текучесть кадров.

Для повышения производительности труда в АО «Тандер» предлагаются следующие мероприятия:

- разработать четкую систему премирования всех сотрудников (затраты на ее реализацию не требуются);

- ввести систему доплат за стаж работы в данной компании;
- внедрить систему штрафов за нарушения трудовой дисциплины;
- организовать корпоративные мероприятия для сотрудников компании в свободное от работы время.

При внедрении данных мероприятий в организационную структуру компании, то АО «Тандер» станет более конкурентоспособной компанией, стабилизируется выручка и привлечение профессиональных сотрудников станет более легкой задачей.

Список используемых источников

1. Экономическая теория: учебник / Г. Б. Казначевская – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 394 с.
2. Экономическая теория: учебник / И. К. Станковская, И. А. Стрелец – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 428 с.
3. Экономика предприятия: учебник для бакалавров / А. И. Нечитайло, И. А. Нечитайло; под ред. А. И. Нечитайло. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 414 с.
4. Как устроена экономика / Ха-Джун Чанг; пер. с англ. Е. Ивченко; [науч. ред. Э. Кондукова]. – 5-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.
5. Исследование о природе и причинах богатства народов. В 2т.; Адам Смит: Пер. с англ. / Вступ. ст. А. В. Щербакова. Изд. 2-е. – М.: ЛЕНАНД, 2017. – 864 с.
6. Большая книга директора магазина 2.0. Новые технологии / С. Сысоева, Г. Крок. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
7. Миссия бизнеса / Коносуке Мацусита; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 188 с.
8. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О. В. Ефимова [и др.] – М.: Издательство «Омега-Л», 2013. – 388 с.
9. Теория экономического анализа: учебник / В. А. Чернов. – Москва: Проспект, 2017. – 384 с.
10. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник/ Л. Н. Чечевицына, К. В. Чечевицын. – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 367 с.
11. Голая статистика. Самая интересная книга о самой скучной науке / Чарльз Уилан; пер. с англ. И. Веригина; [науч. ред. А. Минько], - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 352 с.
12. Экономика труда: учебник / Д. Г. Щипаков, М. В. Мелкумова. – М.: РИОР: ИНФА-М, 2015. – 332 с.
13. Экономика труда: учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.

14. Экономика труда: учебник для бакалавров / В. А. Складневская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 304 с.
15. Экономика труда: учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Л. И. Сланченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 171 с.
16. Экономика труда: учебник для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 478 с.
17. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: учебник / Н. П. Кондраков. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2018. – 512 с.
18. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 285 с.
19. Технический анализ: Полный курс / Д. Швагер; Пер. с англ. – 13-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 804 с.
20. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес; Пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 264 с.
21. Стань инноватором. 5 привычек лидеров, меняющих мир / Джефф Даер, Хол Греггерсен, Клейтон М. Кристенсен; Пер. с англ. И. Бокарезовой. – Москва: Эксмо, 2018 – 320 с.
22. Эффективность на работе. Держать фокус. Управлять энергией. Добиваться выдающихся целей / пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.
23. Официальный сайт розничной сети «Магнит» АО «Тандер»: Отчетность компании ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://ir.magnit.com/wp-content/uploads/1.Magnit_Finansovaya-otchetnost_2017_russ-rub.pdf открытый доступ (дата обращения: 17.04.2018).
24. Официальный сайт розничной сети «Магнит» АО «Тандер»: О работе с партнерами [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.magnit-info.ru/partners/about/> открытый доступ (дата обращения: 17.04.2018).

25. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»: Федеральный Закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 07.03.2018) [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/b10cca18ee11ff9c47823f4d48893e10ef22ebcb/ открытый доступ (дата обращения: 17.04.2018).

26. Официальный сайт РосБизнесКонсалтинг: Данные о ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.rbc.ru/companies/id/92> открытый доступ (дата обращения: 17.04.2018).

27. Инструменты маркетинга для отдела продаж / И. Манн, А. Турусина, Е. Уколова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017 – 224 с.

28. Предпринимательство: учебник / Ю. Б. Рубин. – 13-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 864 с.

29. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации: О базе данных российских экспертов для международного развития [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/#> открытый доступ (дата обращения: 23.04.2018).

30. Официальный сайт Министерства по налогам и сборам Российской Федерации: Об отчетности кредитных и некредитных финансовых организациях [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn70/news/activities_fts/7441802/ открытый доступ (дата обращения: 26.04.2018).

31. Курс микроэкономики: учебник / Р. М. Нуреев – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2017. – 624 с.

32. Официальный сайт Министерства по налогам и сборам Российской Федерации: Об отчетности кредитных и некредитных финансовых организациях [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn70/news/activities_fts/7441802/ открытый доступ (дата

обращения: 26.04.2018).33. Официальный сайт Мирового банка (МБРР): Товар, рынки, прогноз [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://pubdocs.worldbank.org/en/271041524326092667/СМО-April-2018-Full-Report.pdf> открытый доступ (дата обращения: 03.05.2018).

34. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»: Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ открытый доступ (дата обращения: 17.04.2018).

35. Глобальный финансовый портал: Статистика акций ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://ru.investing.com/equities/magnit_rts открытый доступ (дата обращения: 01.05.2018).

36. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В. В. Коршунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 407 с.

37. Официальный сайт Центральный Банк Российской Федерации: Анализ долговой нагрузки в отраслях российской экономики [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://cbr.ru/Content/Document/File/36151/wp29.pdf> открытый доступ (дата обращения: 23.04.2018).

38. Официальный сайт журнала «Эксперт»: О внешнеэкономической деятельности России [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://expert.ru/2018/05/15/sanktsii-i-ih-posledstviya/> открытый доступ (дата обращения: 01.05.2018).

39. Официальный сайт интернет-журнала и бизнесе в России «Секрет Фирмы»: О сути лидерства [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://secretmag.ru/business/management/smelost-skromnost-i-disciplina-marshall-goldsmit-o-suti-liderstva.htm> открытый доступ (дата обращения: 01.05.2018).

40. Официальный сайт Мирового банка (МБРР): Товар, рынки, прогноз [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://pubdocs.worldbank.org/en/271041524326092667/СМО-April-2018-Full-Report.pdf> открытый доступ (дата обращения: 03.05.2018).

41. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»: Гражданский кодекс РФ (части первая, вторая и третья): федер. закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ открытый доступ (дата обращения: 17.04.2018).

42. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»: Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31.07.1998 N 146-ФЗ [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ открытый доступ (дата обращения: 17.04.2018).

43. Макроэкономика: учебник для вузов / Г. С. Вечканов, Г. Р. Вечканова; 5-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.; Питер, 2017. – 448 с.

44. Официальный сайт информационного агентства «АК&М»: ВТБ о закрытии сделки о приобретении акций «Магнита» [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://mergers.akm.ru/news/3078> открытый доступ (дата обращения: 05.05.2018).

45. Официальный сайт рейтингового агентства «Интерфакс»: «Магнит» и «Почта России» об открытии нового магазина [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/609445> открытый доступ (дата обращения: 05.05.2018).

46. Официальный сайт рейтингового агентства «Moody's Investors Services»: Рейтинговые действия [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/ratings/ratings-actions открытый доступ (дата обращения: 05.05.2018).

47. Официальный сайт журнала «Forbes»: 200 крупнейших частных компаний России [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://www.forbes.ru/profile/244794-magnit> открытый доступ.

48. Информационный сайт по мировой экономике: Экономическое восстановление России [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://www.ereport.ru/news/1805032257.htm> открытый доступ (дата обращения: 05.05.2018).