

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Повышение производительности труда сотрудников на примере
АО «Тандер»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 541 группы

направления (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Новосельцевой Эльвиры Сергеевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Н.В. Кочерягина

дата, подпись

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

дата, подпись

Саратов 2020 год

Введение

Данная работа посвящена исследованию повышения производительности труда сотрудников организации. Помимо рассмотрения теоретических аспектов этой темы, в данной работе также проводится анализ факторов и резервов роста производительности труда сотрудников на примере ЗАО «Тандер».

Актуальность темы ВКР обусловлена значимостью роли повышения производительности труда в управлении организации в целом, так как грамотное применение резервов производительности труда, позволяет в значимой степени снизить уровень текучести кадров и повысить у работников удовлетворённость собственным трудом, что в конечном итоге приведет к повышению производительности труда и экономической эффективности организации.

Цель данной работы – разработать мероприятия по повышению производительности труда сотрудников ЗАО «Тандер».

Для достижения поставленной цели необходимо последовательно решить следующие задачи:

- 1) исследовать теоретические аспекты производительности труда сотрудников;
- 2) провести организационно - экономический анализ АО «Тандер»;
- 3) изучить факторы и методы повышения производительности труда используемые в организации АО «Тандер»;
- 4) произвести оценку производительности труда сотрудников АО «Тандер»;
- 5) разработать комплекс мероприятий по повышению производительности труда сотрудников АО «Тандер» и оценить их экономическую эффективность.

Предметом ВКР являются факторы и методы повышения производительности труда сотрудников АО «Тандер»;

Объектом исследования является производительность труда сотрудников АО «Тандер».

В данных работах отражены различные теоретические аспекты производительности труда сотрудников, рассмотрены факторы и методы повышения производительности труда, предложены мероприятия по повышению производительности труда персонала.

ВКР состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

Характеристика содержания ВКР

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты повышения производительности труда сотрудников организации: понятие, показатели, факторы и методы повышения.

Производительность труда является одним из важных показателей эффективности организации. Как правило, это зависит от соотношения между количеством произведенных товаров и стоимостью рабочей силы.

Для характеристики значения производительности труда берут во внимание, два показателя выработку и трудоемкость. Выработка является прямым показателем и, как следствие, его увеличение вызывает пропорциональное увеличение производительности труда. Обратный показатель производительности труда – трудоемкость, обычно используется для внутреннего планирования производства, расчета и анализа эффективности труда и определяется как отношение затрат на оплату труда к единице производственных результатов, отражающее затраты на оплату труда произведенной продукции.

Современные факторы, влияющие на уровень производительности труда, можно разделить на четыре группы, как показано на рисунке 1.

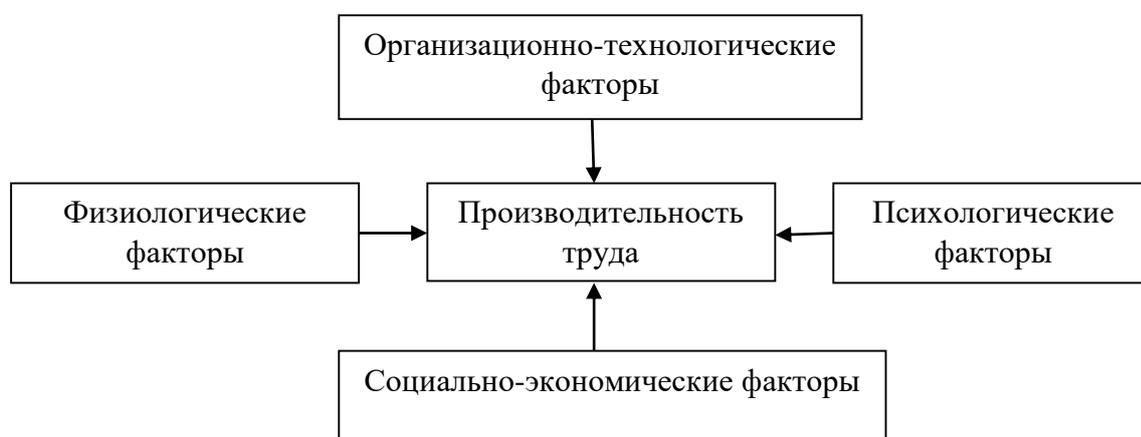


Рисунок 1 – Группы факторов, влияющих на производительность труда

Рассмотрим несколько современных методов повышения производительности труда.

Обучение персонала может стать отличным методом повышения производительности труда организации. Обучая сотрудников, компания не только улучшает производительность труда, но и поднимает командный дух, что положительно сказывается на внутренней атмосфере и лояльности персонала.

Ещё одним методом повышения производительности труда является стимулирование персонала.

Благоприятные условия труда, как один из методов повышения производительности труда имеет особое значение.

От комфортного пребывания сотрудника на рабочем месте зависит психологический настрой коллектива и эмоциональная обстановка внутри него. Немаловажное значение имеет зона отдыха и зона питания сотрудников.

Еще одним из способов достижения желаемых результатов являются методы бережливого производства. Они позволяют оптимизировать деятельность компании и добиться значительного роста производительности - с 20 до 400% за один год.

Существует большое количество факторов и методов повышения производительности труда. Весьма важно учитывать их особенности при применении своеобразие и степень влияния на производительность труда, а также то, что они взаимосвязаны между собой. Во многих случаях возможна даже их взаимозаменяемость.

Во второй главе дана основная характеристика организации АО «Тандер», проведен анализ уровня производительности труда и выявлены проблемы её повышения.

Данная организация представляет собой сеть магазинов «Магнит», которая является одной из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России. Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2 385 населенных пунктах Российской Федерации. Расположение розничных магазинов занимает большую территорию страны.

Сеть «Магнит» является ведущей розничной компанией по объему продаж в России. Выручка компании за 2018 год составила 1280929622 рублей, а за 2019 – 1396525335 руб. Экономические показатели АО «Тандер» за период 2017-2019 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Экономические показатели АО «Тандер»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка	1180335003	1280929622	1396525335
Себестоимость	886693532	963070978	1055633343
Валовая прибыль (убыток)	293641471	317858644	340891992
Коммерческие расходы	311626327	326881164	362941441
Прибыль (убыток) от продаж	17984856	9022520	22049449
Доходы от участия в других организациях	2004863	7371151	16017051
Проценты к получению	551415	721403	2976034
Проценты к уплате	20184948	17777152	16799458
Прочие доходы	80596055	95477220	109374458
Прочие расходы	36148284	48254701	71519873
Прибыль (убыток) до налогообложения	8834242	28515401	17998763
Текущий налог на прибыль	1560656	2194201	840367
в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	547121	666596	1297159
Изменение отложенных налоговых обязательств	792037	2946695	4186091
Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Изменение отложенных налоговых активов	186	2822	12590
Чистая прибыль (убыток)	6481738	23377327	12984895

Выручка компании выросла на 18,32% с 1180335003руб. за 2017 г. до 1396525335 руб. за 2019 г. Если выручка с 2014 по 2017 год росла темпами по 25-30%, то в 2019 году темпы роста выручки сильно замедлились – выручка выросла на 18%. Валовая прибыль выросла с 293641471 руб. за 2017 г. до 340891992 руб. за 2019 г.

Далее рассмотрим динамику темпов роста производительности труда, представленную на рисунке 2.



Рисунок 2 – Динамика темпов роста производительности труда, численности и выручки в АО «Тандер»

Кривые на рисунке 5 показывают, что темп роста производительности персонала и выручки лежат на одной кривой. Это говорит о том, что рост или снижение выручки напрямую зависит от производительности персонала. Но значительную роль играет численность персонала. В 2018 г. произошел рост численности сотрудников, одновременно выросла производительность труда и выручка. В 2019 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. 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 следствие чего снижается производительность труда.

На основании выявленных слабых сторон существующей системы стимулирования труда персонала можно сделать вывод о том, что руководству компании необходимо направить свои усилия на:

- совершенствование материальных и нематериальных методов стимулирования труда;
- совершенствование системы ежемесячного премирования;
- ликвидацию высокой текучести кадрового состава;
- обеспечение заинтересованности сотрудников;

В третьей главе разработаны мероприятия по повышению производительности труда сотрудников организации. Так как в ходе анализа системы стимулирования АО «Тандер» был выявлен ряд недостатков, для их устранения целесообразно реализовывать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала. Они направлены на повышение престижности и привлекательности работы, обеспечение соответствия оплаты

труда работников качеству выполняемой ими работы, повышение производительности труда и увеличение прибыли компании.

Цель рекомендаций состоит в повышении удовлетворённости персонала организации системой стимулирования труда. Данную цель можно достичь созданием системы премирования (таблица 2).

Таблица 2 – Предлагаемая система премирования сотрудников АО «Тандер»

Уровень проявления критерия	Описание	Процент надбавки
1 уровень	медленное выполнение заданий; невыполнение задач в срок; выполнение только простых задач по запросу.	2% от оклада
2 уровень	выполнение ежедневных заданий; желание выполнять задачи быстрее; выполнение заданий в смежных отраслях по требованию руководителя.	5% от оклада
3 уровень	своевременное выполнение заданий; выполнение задач повышенной сложности; дополнительная работа по требованию руководителя.	7% от оклада
4 уровень	выполнение заданий в срок; дополнительная работа и помощь коллегам в своем секторе; выполнение заданий высокой сложности; выполнение поставленных задач и самостоятельное выполнение дополнительной работы; делать работу для себя и других.	10% от оклада
5 уровень	качественное выполнение нескольких задач параллельно; самостоятельный подбор дополнительных работ с высокой степенью сложности; отличное выполнение задач любой сложности в смежных отраслях; возможность заменить руководителя в его отсутствие.	15% от оклада

Как видно из таблицы 2, система премирования полностью корректна и определяет все основные факторы, которые должен выполнять достойный работник. Если ввести систему премий в такой форме, то это позволит каждому сотруднику стремиться к большему, если он не удовлетворен доходом. Это служит стимулом, а также развивает профессиональные качества работника, что очень важно при выполнении работ любой сложности.

Параллельно с введением премий необходимо ввести систему штрафов, которую будет разрабатывать руководитель.

Непрерывный стаж работы в компании объединяет личные и коллективные интересы. Единовременное вознаграждение за трудовой стаж может быть установлено в процентах от средней заработной платы работника. Данная выплата является стимулом для дальнейшей работы в данной компании (таблица 3).

Таблица 3 – Система доплат за стаж работы в АО «Тандер»

Стаж	Процент надбавки
После 5 лет работы	2 % от оклада
После 10 лет	5% от оклада
После 15	10 % от оклада
Более 20 лет	15% от оклада

Из таблицы 2 видно, что процент надбавки напрямую зависит от стажа работы в данной компании. В связи с этим сотрудники будут более заинтересованы работой в данной компании АО «Тандер».

Рассчитаем затраты на систему доплат за стаж (таблица 4).

Таблица 4 – Расчет затрат на систему доплат за стаж работы в компании АО «Тандер»

Кол-во человек со стажем	Оклад, руб.	Доплата 2%	Доплата 5%	Доплата 10%	Доплата 15%	Итого в месяц, руб.	Итого в год, руб.
64234	12000	240	-	-	-	15416160	184993920
27156	12000	-	600	-	-	16293600	195523200
1482	12000	-	-	1200	-	1778400	21340800
187	12000	-	-	-	1800	336600	4039200
Итого:	-	-	-	-	-	33824760	405897120

В таблице 4 предоставлен расчет дополнительных выплат для сотрудников, проработавших больше пяти лет в компании АО «Тандер». Как видно из расчетов затраты в год для сотрудников, которые работают дольше пяти

лет составляют 405897120 руб. Выручка АО «Тандер» за 2019 г. составила 1396525335 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 на 40%.

Внедрение бережливого производства в деятельность торговой компании может дать весьма привлекательные результаты. Сокращение потерь снижает накладные расходы. Бережливое производство — мощный инструмент, зарекомендовавший себя в разных странах и отраслях бизнеса. Но он — далеко не единственный в линейке инструментов управления эффективностью. Прежде чем принимать решение об использовании одного из методов, имеет смысл оценить реальное положение компании и состояние рынка, посмотреть на опыт коллег, а главное — поставить чёткие цели.

По экспертным оценкам потери связанные с рабочим времени можно сократить до минимума, внедрив систему «5S», которая не нуждается в больших затратах, а то и вовсе их не требует. Экономическая эффективность данного мероприятия будет зависеть от руководства компании. Ведь только благодаря правильному построению этапов внедрения системы «5S» можно получить положительный экономический эффект.

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

Заключение

Данная работа посвящена проблеме повышения производительности труда сотрудников организации. В рамках изучения данной области в первой главе работы – теоретической - были рассмотрены понятие и показатели производительности труда; рассмотрены факторы и методы повышения производительности труда сотрудников.

Во второй главе – аналитической - был проведён детальный анализ организационно-экономической характеристики АО «Тандер», анализ системы стимулирования труда персонала, которые включали в себя:

- описание структуры управления и видов деятельности АО «Тандер»;
- анализ факторов и резервов роста производительности труда сотрудников;
- анализ методов повышения производительности труда сотрудников АО «Тандер»;

Проведенный анализ уровня производительности труда сотрудников, применяемой в АО «Тандер», позволил выявить ряд недостатков, а именно:

- небольшой уровень использования факторов и резервов роста имеющихся в компании
- устаревшая программа премирования персонала;
- неудовлетворённость работников уровнем оплаты труда;
- незаинтересованность сотрудников в повышении профессиональных навыков.

Третья глава – практическая - включает в себя разработку проекта мероприятий по повышению производительности труда сотрудников АО «Тандер» и расчёт экономической эффективности разработанного проекта.

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

- разработать четкую систему премирования всех сотрудников (затраты на ее реализацию не требуются); 90

- ввести систему доплат за стаж работы в данной компании;
- внедрение системы «5S»

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.