



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
(квалификация – бакалавр)

На тему «Трудовые ресурсы и их роль в обеспечении эффективности производства»

Исполнитель Слепченко Марина Сергеевна

Руководитель к.э.н., доцент Яйли Дмитрий Ервантович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«____» _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления трудовыми ресурсами 5	5
предприятия	5
1.1 Трудовые ресурсы предприятия: сущность, содержание	5
1.2 Методы оценки и анализа использования трудовых ресурсов предприятия	12
2. Анализ и оценка трудовых ресурсов ПАО «Магнит».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	21
2.2 Анализ трудовых ресурсов ПАО «Магнит».....	27
3. Рекомендации по совершенствованию управления трудовыми ресурсами ПАО «Магнит»	36
3.1 Анализ проблем использования трудовых ресурсов.....	36
3.2 Совершенствование стратегии управления трудовыми ресурсами в ПАО «Магнит»	42
Заключение	49
Список использованной литературы.....	52

Введение

Актуальность. Среди значимых направлений обеспечения эффективности производства выступает повышение качества управления трудовыми ресурсами, постоянный рост производительности труда.

Целью управления трудовыми ресурсами является, прежде всего, максимизация роста производительности труда, снижение трудоемкости, рост прибыли предприятия, повышение стабильности структуры управления. Достижение максимальной эффективности использования трудовых ресурсов осуществляется как за счет сбалансирования их структуры, так и применения разнообразных инструментов, повышающих их эффективность. Эффективная политика управления трудовыми ресурсами предприятия строится на регулярном анализе и диагностике их структуры, производительности труда.

Объект исследования – ПАО «Магнит».

Предмет - система финансово-экономических отношений, возникающая в процессе оценки эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия.

Цель - разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия на основе исследования их сущности, содержания, структуры.

В соответствии с поставленной целью в работе предполагается решение следующего комплекса задач:

- выполнить теоретическое исследование категории «трудовые ресурсы» в современных условиях;
- выявить особенности оценки эффективности трудовых ресурсов предприятия;
- на примере ПАО «Магнит» выполнить анализ трудовых ресурсов предприятия, оценку эффективности их использования;
- предложить систему мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в ПАО «Магнит».

Изучением проблем оценки эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия занимались следующие исследователи: Абдукаримов И.Т., Антошина О.А., Беннетт Р., Катунина И.В., Остапенко Ю.М., Пархомчук М.А., Райт П.М., Ревуцкий Л.Д., Рофе А.И., Саубанова Л.В., Сорокина М.В., Тен Н.В.

Представленный в дипломной работе анализ был выполнен на основе данных бухгалтерской и статистической отчетности исследуемого предприятия за 2017-2019 гг.

В качестве теоретической и методологической основы настоящего дипломного исследования использовались теоретические и практические исследования в сфере экономики труда, оценки эффективности управления трудовыми ресурсами, материалы периодической печати, ресурсы справочной системы «КонсультантПлюс», а также сети «Интернет», отчетность исследуемого предприятия.

Дипломная работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка использованных источников.

В первой главе изложены общие теоретические основы управления трудовыми ресурсами предприятия, оценки эффективности: понятие, особенности, показатели использования.

Во второй главе рассмотрена краткая характеристика ПАО «Магнит», анализ состава и структуры трудовых ресурсов, оценка эффективности их использования, анализ производительности труда и факторов оказывающих на ее влияние.

Третья глава посвящена мероприятиям, направленным на повышение эффективности управления трудовыми ресурсами ПАО «Магнит», в частности, рассмотрен вариант совершенствования организационной структуры управления, моделирования прибыли предприятия в зависимости от численности персонала.

Рассмотрены проблемы правовой оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

1 Теоретические основы управления трудовыми ресурсами предприятия

1.1 Трудовые ресурсы предприятия: сущность, содержание

Лучший ресурс предприятия - команда сотрудников, работающих в современных условиях, которая участвует в его финансово-хозяйственной деятельности. В связи с низкими темпами роста производства в России остро встала проблема нехватки рабочей силы и ее оптимального использования. Нехватка квалифицированных кадров ощущается во всех сферах экономики [24, с. 57]

Достижение целей предприятия и успешное решение поставленных руководством задач возможно только при сбалансированном управлении трудовыми ресурсами.

Каждая категория работников играет различную роль в производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Заказ рабочих играет решающую роль, так как они выполняют основные функции производства.

Ряд основных функций, выполняемых вспомогательным персоналом в ходе изучения необходимости определения фактической структуры рабочей силы, требуют группы работников по профессии и внутри каждой профессии по уровню квалификации.

Кроме того, структура персонала организации рассматривается как ряд отдельных групп работников (возраст, стаж работы, пол) [24, с. 58]

Сегодня термины «персонал» и «персонал организации», «трудовые ресурсы», а также «человеческие ресурсы» являются «эквивалентными».

В условиях жесткой конкуренции со стороны промышленных предприятий за своих потребителей организация трудовых комплексов по анализу труда и заработной платы имеет особое значение, так как трудовые ресурсы определяют конкурентоспособность любой организации.

Кроме того, достаточный запас качественного трудоемкого предприятия и высокий уровень производительности труда имеют большое значение для

увеличения объемов производства.

Персонал предприятия представляет собой совокупность работников различных профессиональных квалификационных групп, работающих на предприятии и включенных в их заработную плату [4].

Реализация производственной программы, финансовое состояние предприятия напрямую зависят от наличия трудовых ресурсов и их эффективного использования.

В процессе исследования и управления рабочими ресурсами компании необходимо иметь оборудование для анализа состояния использования работы, определения ее эффективности.

В основе концепции системного управления трудовыми ресурсами лежат два подхода.

Таблица 1.1- Подходы системного управления трудовыми ресурсами [11].

Наименование	Характеристика
Рационалистический	Когда высокая степень адаптируемости предприятия к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей. Во-вторых, гуманистический, когда ответственность за создание конкурентных преимуществ предприятия берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела предприятия достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство. И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах – научной организации труда и человеческих отношений.

Продолжение таблицы 1.1

<p>Традиционный (рационалистический)</p>	<p>Традиционный (рационалистический) подход в управлении трудовыми ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она вправе требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к</p>
	<p>работе. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении предприятия и нацелена на удовлетворение потребностей предприятия в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом не на подчинении работников воле работодателя, а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности</p>

Взаимная ответственность сторон обеспечивает рост эффективности предприятия. Высокий уровень участия работников в создании рабочих мест и качество условий труда, предоставляемых товаров и услуг - все это создает совершенно новую атмосферу сотрудничества на предприятии.

Признание легитимности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия

решений, для взаимного консультирования, а также для доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Повышая преимущества различных подходов к управлению человеческими ресурсами в технологии управления персоналом, нельзя утверждать, что это решение всех проблем, с которыми в настоящее время сталкивается менеджер по персоналу.

В отличие от «качества работы», «человеческий капитал» представляется более общей экономической категорией, которая учитывает функциональный подход исследуемого объекта и рассматривается нами как совокупность качеств, определяющих производительность для предприятия и общества.

Человеческий капитал - это не только совокупность знаний, навыков, способностей, которыми обладает человек, но и накопленный ресурс человеческих качеств.

Эта доля целесообразно используется человеком в определенной области общественного производства, способствует повышению производительности труда и приобретению производственного опыта (накоплению человеческого капитала).

Использование этих качественных ресурсов в форме высокопроизводительной деятельности, что, конечно, приводит к увеличению доходов и расходов, как для человеческого капитала, так и для предприятия. Увеличение доходов побуждает человека, предприятие и государство вкладывать средства в здравоохранение, образование, то есть в накопление человеческого капитала, чтобы его можно было снова использовать в будущем.

Рассматривая человеческий капитал как функциональную составляющую трудовых ресурсов, можно утверждать, что его основным структурным элементом являются знания, навыки, практический опыт, вдохновленный умственной деятельностью, то есть реализацией умственных, моральных и культурных навыков человека, созданием новых, ранее неизвестных знаний, интеллектуальная рента и различные преимущества перед конкурентами.

Таблица 1.2 - Понятийный аспект «человеческий капитал» в различных подходах

Подход	Понятийный аспект «человеческий капитал»	Представители
Человеческий капитал как запас способностей, знаний и других характеристик, позволяющих получать более высокие доходы в будущем.	Человеческий капитал – увеличивающиеся интеллектуальные и умственные способности человека, делающие его способным производить экономические блага в большем объеме и лучшего качества, получать более высокие доходы (Ф. Махлуп).	Г. Беккер Т.У. Шульц Ф. Махлуп И. Фишер Е.В. Бобкова Н.А. Майорова С.М. Климов
Человеческий капитал как сформированный в результате инвестиций запас способностей, знаний и других характеристик, позволяющий получать более высокий доход в будущем.	Человеческий капитал – это экономическая категория, представляющая совокупность содержательных способностей, личных качеств, накапливаемых за счет инвестиций, используемых в национальном хозяйстве в течение определенного периода времени с целью получения доходов в будущем (Е.Д. Цыренова).	Е.Д. Цыренова Р.И. Капелюшников В.Т. Смирнов И.В. Скоблякова И.Т. Корогодин А.Н. Добрынин С.А. Дятлов

Продолжение таблицы 1.2

<p>Человеческий капитал как запас способностей, знаний, навыков, используемых в деятельности.</p>	<p>Человеческий капитал представляет способность индивидуума к производству Товаров и услуг, его производственные способности и знания (Л.С. Тороу).</p>	<p>Дж.С. Уолш Л.С. Тороу У. Боуэн В.Н. Костюк Т.Е. Дрок Ю.П. Бойко</p>
<p>Человеческий капитал как всеобщее-конкретная форма человеческой жизнедеятельности.</p>	<p>Человеческий капитал – всеобщее-конкретная форма человеческой жизнедеятельности, ассимилирующую предшествующий форму производительную и потребительную, адекватные эпохам производящего и присваивающего хозяйства и осуществляющуюся как итог исторического движения общества к современному состоянию (М.М. Критский).</p>	<p>М.М. Критский Л.Г. Симкина</p>

Система управления персоналом постоянно модернизируется, поскольку адаптивность предприятий в быстро меняющейся внешней среде требует новых подходов к управлению персоналом.

Признание человеческих ресурсов компетенций и возможностей, интеллектуального капитала организации в качестве ключевых факторов, были необходимы для изучения системы управления персоналом, которая

обеспечивает разработку и воспроизводство механизмов организационного развития. Выделены вопросы, связанные с развитием организации, развитием ее людских ресурсов и развитием организации посредством социальных взаимодействий [5, с. 44].

Трудовые ресурсы с точки зрения их количества, структуры и профессиональной квалификации формируются под воздействием внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы также означают условия, которые предприятие, как субъект управления, как правило, не может изменить, но должно учитывать, чтобы правильно определять качественные и количественные потребности персонала и оптимальные источники покрытия для этой потребности.

Внешние факторы, определяющие их содержание, включают следующее.

Ситуация на рынке определяется общими экономическими и демографическими процессами, уровнем безработицы в этот период.

Технологии развития. Технологии качественно меняют характер и содержание работы, ее предметную направленность, что отражается в процессе смены профессий и требований к работе, подготовки и переподготовки работников в современных условиях [9, с.123].

Особенности социальных потребностей. Учитывая данный фактор, он позволяет представить структуру мотивационной базы для потенциальных работников организации, исходя из характера социально-производственных отношений, сложившихся в указанный период.

Кадровая политика конкурирующих компаний. На предприятии способы и средства работы с персоналом подбираются и оптимизируются в соответствии со стратегиями конкурентов. Внутренние факторы напрямую зависят от ресурсов и целей предприятия.

Цели организации: Четкость и специфичность системы постановки целей определяют долгосрочную направленность политики организации. Его цели и задачи создают стратегию развития продукта и сбыта, что не может не сказываться на управлении политикой [14].

Финансовые ресурсы. Точная оценка потребностей и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в сфере планирования требований к работе.

Кадровый потенциал организации. Этот фактор касается как маркетинговой среды, так и управления персоналом в целом. Это связано с оценкой квалификации специалистов по персоналу, правильным распределением обязанностей между ними.

1.2 Методы оценки и анализа использования трудовых ресурсов предприятия

Чтобы изучить трудовые ресурсы предприятия, эффективно управлять им, необходимо знать, какие показатели характеризуют их состояние, безопасность и эффективность использования, ознакомиться с методологией их решения и уметь использовать их для принятия управленческих решений.

В результате этого анализа были решены следующие проблемы. Определяется персоналом каждой категории персонала.

Количество работников проверяется по должности и уровню навыков, их составу, полу, возрасту;

Определяются количество работников в руководстве и динамика, а также уровень механизации работы.

Принимаются методические меры по улучшению обеспечения кадров на предприятии, улучшению их структуры и уровня использования.

Анализ кадровой структуры должен проводиться скоординированным образом, чтобы руководитель организации и кадровая служба своевременно принимали решения о совершенствовании ее совершенствования, решении управленческих и производственных задач.

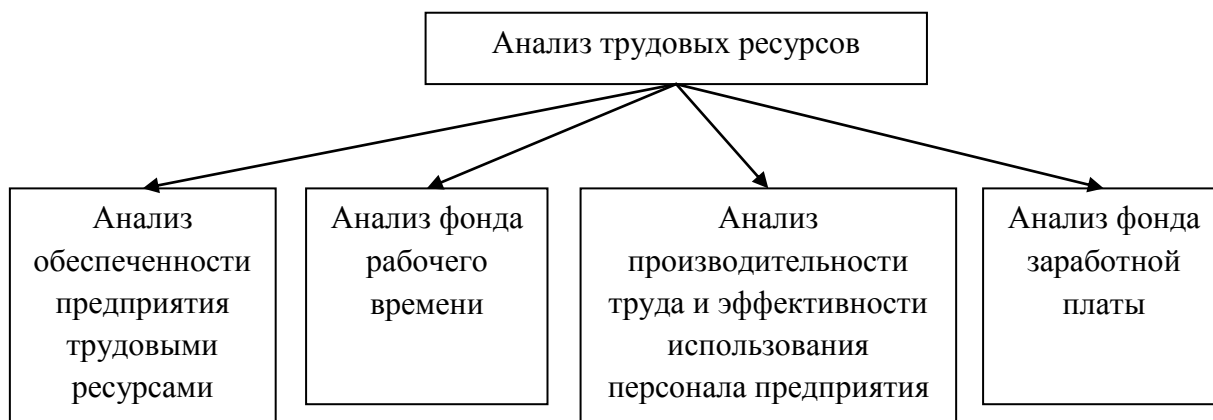


Рисунок 1.1 – Анализ трудовых ресурсов предприятия[16, с. 75]

Анализ промышленной безопасности с использованием трудовых ресурсов (методы сравнительного и факторного анализа, балансовый метод, индексный метод, структурная группировка)

Источником информации для анализа трудовых ресурсов являются действующие законодательные и нормативные акты, а также статистические отчеты по бухгалтерскому учету предприятия по труду и заработной плате, статистические отчеты, семинары, службы, подразделения, другие отчеты по трудовым ресурсам и статистические отчеты.

Количество сотрудников на данную дату описывает зарплату компании. Среднесписочная численность работников в месяц определяется путем суммирования численности работников в списке всех рабочих дней месяца и деления суммы, полученной на количество рабочих дней в этом месяце. Среднесписочная численность работников за квартал определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы квартала и деления суммы, полученной на количество месяцев. 3 месяца на квартал, 6 месяцев на полгода. Среднесписочная численность работников в год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников в месяц и деления полученной суммы на 12. Среднесписочная численность работников указана в отчете о состоянии труда.

Структура работников предприятия характеризует долю разных категорий в общей численности работников, которая рассчитывается в

зависимости от целей исследования. Например, доля производителей в общей численности работников, доля женщин, доля работников с высшим или средним специальным образованием, структура работников с точки зрения опыта работы [16, с. 76].

На основании показателей структуры работников делаются выводы о социальных изменениях, происходящих на предприятии. Таким образом, увеличение доли работников с высшим профильным образованием характеризует повышение квалификации работников. Увеличение доли работников с многолетним опытом работы в этой профессии характеризуется повышением уровня опытных работников.

В свою очередь, все эти качественные изменения влияют на количественные и качественные показатели экономической деятельности, объем произведенной и реализованной продукции, себестоимость продукции, производительность труда работников, качество продукции, фонд оплаты труда.

Цепные коэффициенты при приеме, увольнении и текучести кадров являются важными показателями, которые характеризуют состояние трудовых ресурсов и влияют на эффективность их использования.

Коэффициент текучести кадров при поступлении определяется как отношение числа занятых в отчетном периоде к среднесписочной численности работников, по формуле:

$$— \tag{1.1}$$

где, $Ч_{п}$ – количество работников, принятых за отчетный период;

$Ч_0$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота по приему характеризует уровень вновь принятых на работу работников в отчетном периоде. Увеличение этого показателя положительным следует считать в том случае, если предприятие расширяет объем производства. Кроме того, необходимо определить квалификационный

уровень принятых на работу в отчетном году и уровень их отбора, был ли организован конкурсный отбор на работу специалистов.

Коэффициент по выбытию (увольнению) ($K_{об.ув}$) рассчитывается по формуле:

$$— \quad (1.2)$$

где, $Ч_{п}$ – количество работников, уволенных по за отчетный период по разным причинам.

Уровень безработицы описывает уровень уволенных работников по различным причинам в течение отчетного периода. Увеличение этого показателя может быть связано с сокращением производства, плохой организацией труда, низкой заработной платой и так далее. Это соотношение следует сравнить с коэффициентом оборачиваемости при поступлении. Высокий коэффициент текучести кадров по сравнению с коэффициентом текучести кадров при увольнении свидетельствует об увеличении числа работников за отчетный год, и, наоборот, большой коэффициент текучести кадров свидетельствует о сокращении численности работников.

Коэффициент текучести кадров ($K_{Тек.}$) Определяется как отношение числа людей, уволенных добровольно к отсутствию и другим нарушениям трудовой дисциплины, в соответствии со среднесписочной численностью работников, по формуле:

$$— \quad (1.3)$$

где, $ТК$ – количество работников, уволенных за отчетный период по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

Текучесть кадров - это движение работников в штат сотрудников / навстречу. Текучесть кадров обычно отслеживается путем регистрации тех, кто

находится в отпуске, и при условии, что новый сотрудник будет принят на работу.

Увеличение набора, увольнения и текучести кадров негативно сказывается на эффективности занятости, снижает производительность труда, качество продукции и увеличивает затраты на обучение.

Производительность труда сотрудника описывает количество продукции на единицу работы в день определяется как отношение производительности (стоимости или типа) к среднесписочной численности работников. Этот показатель является одним из важнейших показателей эффективности использования трудовых ресурсов и хозяйственной деятельности предприятия. Необходимо различать среднечасовую, среднесуточную, среднемесячную, среднеквартальную и среднегодовую выработки (производительность труда) [16, с. 77].

Средняя почасовая выработка определяется путем деления количества продукции, произведенной в любой период (месяц, квартал, год), на количество часов, отработанных работниками в течение этого периода. Другие средние показатели эффективности также определяются на основе среднего числа производственных рабочих за период.

Производительность труда является одним из основных показателей деятельности предприятия, влияющим на все количественные и качественные показатели работы предприятия: объем произведенной и реализованной продукции, численность работников, фонд оплаты труда, себестоимость продукции, размер прибыли и уровень рентабельности.

Как правило, повышение производительности труда приводит к экономии заработной платы и снижению издержек производства. Согласно объективному экономическому закону эффективности труда темпы роста производительности труда должны быть выше, чем рост фонда оплаты труда, численности работников и роста себестоимости продукции.

Фонд заработной платы - общая сумма денег, выделенная или рассчитанная за период времени для работников (месяцы, кварталы, годы) [13,

с.67].

Необходимо различать заработную плату работников промышленного производства, работающих в непромышленном секторе предприятия, и заработную плату работников (в жилищно-коммунальном хозяйстве, детских садах). При изучении фонда оплаты труда работников промышленности выделяются оклады работников, инженеров, служащих, студентов, младшего обслуживающего персонала и работников службы безопасности. При принятии решений для тех же категорий работников изучается их структура, доля заработной платы работников в общей сумме фонда оплаты труда по категориям. Данные взяты из отчета о состоянии труда.

В структуре заработной платы должны быть превышены особая нагрузка, а также темпы роста заработной платы промышленных рабочих. Темпы роста заработной платы также следует сравнивать с темпами роста производства, продаж и себестоимости продукции. Таким образом, избыток производства продукции и объема продаж является основным фактором снижения затрат на оплату труда и экономию производства. Средняя заработная плата каждого работника определяется путем деления суммы фонда заработной платы на среднесписочную численность работников за определенный период времени. Такой расчет выполняется для всех сотрудников, а также для отдельных категорий. На основании этого показателя делаются выводы, например, об изменениях социально-экономического уровня работников и т. д. Средняя заработная плата - скорость изменения должна сравниваться для национальной экономики в целом по средней заработной плате, а также для этой отрасли других предприятий региона через установленный в настоящее время средний уровень прожиточного минимума [22 с. 94]

Кроме того, средняя сумма оплаты труда является одним из факторов, стимулирующих рост производительности труда, улучшение качества продукции, привлечение в производство высококвалифицированных работников и их стабильность. Руководству предприятия необходимо проводить работу по подготовке высококвалифицированных кадров,

повышению их квалификационного уровня, добиваться стабильности кадров, иметь перспективный план подготовки и выдвижения молодых способных специалистов.

Эти затраты являются инвестицией в трудовые ресурсы, т.е. интеллектуальной собственностью, которые в дальнейшем окупятся за счет повышения эффективности производства.

Индекс стабильности рабочей силы ($I_{\text{срс1}}$), который показывает долю работников, проработавших на предприятии как минимум в течение одного года. Он обычно рассчитывается следующим образом.

$$\text{—} \tag{1.4}$$

где, $Ч_r$ – численность работников, проработавших в течение как минимум одного года;

$Ч_{r1}$ – численность работников, принятых год назад.

Вариации индекса стабильности рабочей силы называются «дополнительным индексом текучести» ($I_{\text{срс2}}$):

$$\text{—} \tag{1.5}$$

Он показывает текучесть работников, проработавших короткое время.

Другим способом расчета текучести кадров является изучение группы сотрудников, набранных за определенный период времени (обычно три месяца), и учет скорости, с которой они покинули компанию.

Полезной программой для расчета кривой бедности является определение полугодового коэффициента занятости для работников различных категорий занятости. Коэффициент полураспада показывает, сколько времени затрачивается на 50% определенной группы (отобранных на особой основе) сотрудников, которые поступают на предприятие одновременно. Затем вы

можете сравнить эту цифру с различными отделами, возрастными группами и т. Д. определить «удерживающую силу» каждой группы работников

Коэффициент полураспада всегда показывает, что тенденция увольнения работников с предприятия максимальна в течение первых недель работы. Они должны быть приняты во внимание, чтобы показать, что компания действительно теряет особенно большое количество сотрудников в начале своей работы по сравнению с предыдущим периодом. Обычно рекомендуется сравнивать факторы эффективности в разных отделах предприятия или между разными категориями работников, например, среди работников одной возрастной группы или одного вида деятельности [66, с. 102].

Увольнение сотрудников с последующей их заменой может стать неожиданно дорогостоящим событием для предприятия. Текучесть кадров увеличивается, когда сотрудники становятся более специализированными, когда их труднее найти, и они требуют более тщательного обучения. Скорость оборота состоит из следующих компонентов:

- Более низкий уровень производства во время обучения начинающих;
- Потерянный объем производства при замене работника.
- Оплата сверхурочной работы других работников, которые должны выполнять работу в период замены работника
- Более потенциальное использование более квалифицированных рабочих в более простой работе ждет замены.
- Из брака и цены отходов в начале развития работы.
- Из привлекательности, выбор и стоимости медицинских осмотров.
- Административные расходы, связанные с вычетом из заработной платы, вычтенной из отставки и привлечением новичка.

Таким образом, работодатель с высоким уровнем увольнения может понести значительные расходы, которые не всегда очевидны на первый взгляд.

Кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, так как цели организации нестабильны, а условия ее деятельности

неопределенны. Кроме того, планирование персонала само по себе является сложной задачей, которая включает в себя большое количество независимых переменных: новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательство государства в бизнес, внешняя конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Эффективное планирование персонала позволяет оптимально распределить сотрудников в соответствии с уровнем квалификации, правильно сбалансировать количество доступных ресурсов в соответствии с потребностями, эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренними мотивами, обеспечить необходимые условия для развития персонала.

Таким образом, в теоретической части выпускной квалификационной работы обсуждались существенные аспекты управления работой на предприятии, отдельные показатели анализа трудовых ресурсов, основные аспекты и особенности управления предприятием в современных условиях.

2. Анализ и оценка трудовых ресурсов ПАО «Магнит»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Магнит - уникальная компания в российской рознице. Параллельно с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными брендами.

Компания управляет рядом предприятий по переработке овощей, продуктов питания и кондитерских изделий.

Магнит имеет тепличные и грибные комплексы, которые являются одними из крупнейших в России. Логистическая инфраструктура компании включает в себя 38 распределительных центров и около 5500 автомобилей.

«Магнит» - одна из крупнейших публичных компаний в мире, названная Forbes «Глобальным 2000» и возглавляющая список крупнейших российских работодателей Forbes. Общее количество сотрудников превысило 300 тысяч человек.

Магнит-ведущий российский ритейлер. Сеть насчитывает около 21 000 магазинов в чуть менее чем 4000 городах и поселках России.

Магнит ежедневно взаимодействует со всеми заинтересованными сторонами: покупателями, сотрудниками, поставщиками, властями, инвесторами. Это имеет огромное влияние на то, как мы работаем и ведем наш бизнес.

Магнит всегда старается работать как ответственная компания, вести свою деятельность в соответствии с принципами устойчивого развития. В 2019 году мы приняли решение систематизировать этот подход и приступили к разработке комплексной стратегии устойчивого развития, которая позволит нам более эффективно развивать бизнес в соответствии с лучшими отраслевыми стандартами.

В основе нашей Стратегии устойчивого развития лежат 10 принципов Глобального Договора ООН и 17 Целей устойчивого развития. При её создании

мы также учитывали ожидания заинтересованных сторон, которые мы подробно изучили в 2019 году.

Магнитставит поставит перед собой амбициозную цель внедрить устойчивое развитие в каждое направление бизнеса, мотивировать наших сотрудников и вдохновлять наших покупателей, помогать в развитии тех сообществ, в которых мы работаем, и быть примером ответственного бизнеса для всей отрасли.

Для достижения поставленных нами амбициозных целей, мы также работаем над созданием сети партнёров, поскольку, развивая эффективные партнерства, мы достигнем гораздо большего, чем работая изолированно.

Магнит был основан в 1994 году в Краснодаре на юге России как небольшая региональная компания. За это время Магнит стал одной из крупнейших российских компаний.

Исходя из особенностей бизнеса, среды, в которой Компания ведет деятельность, и мнений заинтересованных сторон «Магнит» выделил шесть приоритетных направлений в области устойчивого развития: окружающая среда, ответственные источники продукции, сотрудники, местные сообщества, здоровье и благополучие.

Таблица 2.1 – Основные данные ПАО «Магнит»

Место нахождения общества	Российская Федерация, город Краснодар, улица Леваневского, 185.
Регистрационные данные	ОГРН 1032304945947 от 12 ноября 2003 г. ИНН/КПП 2309085638 – 231101001.
Миссия компании	«Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников».

Продолжение таблицы 2.1

<p>Цель компании</p>	<p>«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». Основным предметом деятельности предприятия является: осуществление розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами; организация оптовой торговли посреднической и коммерческой деятельности; организация прямых связей с предприятиями-поставщиками продукции; участие в проведении выставок, аукционов и других мероприятий.</p>
----------------------	---

В целях улучшения эффективности управления персоналом в 2019 году Магнит принял и утвердил новую HR стратегию. Целью принятия новой стратегии является стремление стать лучшим работодателем среди российских ритейлеров. Чтобы достичь этой цели Магнит развивает систему мотивации сотрудников, создает комфортную рабочую среду и прозрачную систему корпоративного роста.

Магнит высоко ценит своих сотрудников и соблюдает принцип равных возможностей, справедливости и персонального развития каждого из своих работников. Компания соблюдает права человека и не приемлет детский и принудительный труд в любых проявлениях.

Магнит старается создать инклюзивную и благоприятную среду для своих

сотрудников. В Компании разработан Кодекс деловой этики, в котором отражены этические ценности Компании и основные правила поведения.

Магнит не приемлет дискриминацию сотрудников по национальному признаку, полу, возрасту, вероисповеданию, особенностям здоровья, сексуальной ориентации, политическим убеждениям и другим признакам многообразия. Если сотрудник чувствует к себе предвзятое отношение, он может обратиться в Комиссию по рассмотрению обращений сотрудников и соискателей, где каждое обращение будет объективно рассмотрено.

В рамках каждого направления Компания поставила себе цели и приняла обязательства, которые планирует выполнить к 2025 году. «Магнит» может актуализировать цели в случае влияния внешних факторов на их достижение.

Магнит является лидером по количеству продуктовых магазинов и их расположению. По состоянию на 16 мая 2020 года сеть компании включала 12 434 магазина, в том числе 9 715 магазинов с магазином у дома, 225 гипермаркетов, 157 магазинов MagnitFamily и 2337 магазинов MagnitCosmetic.

Ассортимент продукции. Консервы, молочные продукты, пищевые масла, безалкогольные напитки, алкогольные напитки, сахар, кондитерские изделия, шоколад, кофе, чай, какао, специи, рыба, морепродукты, готовые блюда, детское и диетическое питание, мука, мучные изделия, макаронные изделия бытовая химия.

Розничная торговля в неспециализированных магазинах. Замороженные продукты, продукты питания, включая напитки и табак.

В 2006 году компания провела IPO на Лондонской фондовой бирже. 64% акций Магнита свободно обращаются и торгуются на Московской и Лондонской фондовых биржах (LSE:MGNT). По результатам аудита МСФО, в 2019 году выручка «Магнит» составила 1,396 млрд рублей, EBITDA - 147 млрд рублей.

Розничные магазины «Магнит» расположены в 2385 населенных пунктах Российской Федерации. Территория, охватываемая магазинами, охватывает огромную территорию, которая простирается с запада на Псков до Нижнего Новгорода и с севера на юг от Архангельска до Владикавказа. Большинство

магазинов расположены в Южном, Северном Кавказском, Центральном и Приволжском федеральных округах. Магазины «Магнит» расположены в Северо-Западном, Уральском и Сибирском районах. Розничные магазины Магнит открыты как в крупных, так и в небольших городах. Около двух третей корпоративных магазинов работают в городах с населением менее 500 000 человек.

Благодаря использованию региональных распределительных центров ОАО «Магнит» удалось создать эффективную логистическую систему. Компания имеет 34 собственных дистрибьюторских центра, которые составляют около 79% от общего оборота.

По состоянию на 16.05.2020 в ассортименте ОАО «Магнит» имел около 640 наименований продукции под частной маркой, что составляет 18% и 13% от общего объема продаж. У компании есть новейшая разработка - автоматизированная система управления запасами, которая увеличивает товарооборот. ОАО «Магнит» владеет крупнейшей сетью магазинов в России по количеству магазинов и их зоне покрытия, что позволяет им совершать покупки на особых условиях. Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками. Это позволяет быстро решить необходимость обеспечения магазинов свежими местными продуктами.

Обратимся к анализу основных финансово–экономических показателей деятельности ПАО «Магнит» за исследуемый период, воспользовавшись для этих целей данными таблицы 2.1, которая представлена ниже.

Таблица 2.2 – Экономические показатели ПАО «Магнит», тыс. руб. [19].

Показатель	Расчетный период, год		
	2017	2018	2019
Выручка от продажи продукции	137600	150718	224883
Себестоимость продукции	124857	135938	203001

Продолжение таблицы 2.2

Валовая прибыль	12743	14780	21882
Чистая прибыль	7500	8857	11593
Стоимость основных средств на конец периода	15591	16869	25606
Численность работников	125	127	129
Активы организации на конец периода	48705	64043	126513
Собственный капитал организации на конец периода	43327	52184	63777
Рентабельность производства, процент	10,21	10,87	10,78
Рентабельность продаж, процент	9,26	9,81	9,73

За анализируемый период в ПАО «Магнит» наблюдается в целом позитивная динамика основных показателей экономической эффективности. Так, например, выручка от реализации молочной и мясной продукции возросла более чем в 1,5 раза с 137,6 млн. руб. до 224,8 млн. руб. Позитивная динамика чистой прибыли предприятия. В 2018 году по сравнению с 2017 годом рост составил 18 %, в 2019 году в сравнении с 2018 годом – 30 %.

Таблица 2.3 – Экономические показатели отклонения ПАО «Магнит», тыс. руб. [19].

Показатель	Отклонение абсолютное (+,-)		Относительное отклонение, процент	
	2018 г . к 2017 г.	2019 г . к 2018 г.	2018 г . к 2017 г.	2019 г . к 2018 г.
Выручка от продажи продукции	13118	74165	109,53	149,21
Себестоимость продукции	11081	67063	108,87	149,33
Валовая прибыль	2037	7102	115,99	148,05

Продолжение таблицы 2.3

Чистая прибыль	1357	2736	118,09	130,89
Стоимость основных средств на конец периода	1278	8737	108,20	151,79
Численность работников	2	2	101,60	101,57
Активы организации на конец	15338	62470	131,49	197,54
Собственный капитал организации на конец периода	8857	11593	120,44	122,22
Рентабельность продаж, процент	0,55	-0,08	0,55	-0,08

Существенно увеличились активы ПАО «Магнит», а также величина их пассивной составляющей – основных средств – в 1,5 раза. За 2017-2019 гг. величина активов возросла практически втрое, что говорит о том, что предприятие активно развивается и стремится наращивать свой рыночный потенциал.

Рентабельность продаж в целом оставалась на достаточно стабильном уровне, в пределах 11 % и 9 % соответственно.

Динамика численности персонала как одного из косвенных показателей деятельности предприятия возросла со 125 до 127 человек.

Таким образом, динамика отдельных экономических показателей эффективности деятельности ПАО «Магнит» позволяет сделать вывод о том, что текущие результаты деятельности являются позитивными.

2.2 Анализ трудовых ресурсов ПАО «Магнит»

ПАО «Магнит» имеет эффективную систему корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности, соответствующую российскому законодательству. Компания постоянно совершенствует корпоративное управление, соблюдая при этом права акционеров и других заинтересованных сторон.

Высшим органом управления Компании является Общее собрание

акционеров. Совет директоров избирается акционерами и подотчетен им. Он обеспечивает стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов — Генерального директора (Председателя Правления), Президента и Правления. Должность президента впервые введена в 2019 г.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство Компанией и выполняют задачи, поставленные акционерами и Советом директоров.

При Совете директоров действуют четыре комитета:

- Комитет по аудиту
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по стратегии
- Комитет по финансовым рынкам.

Департамент внутреннего аудита проводит анализ и оценку системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Департамент корпоративного управления выполняет функции Корпоративного секретаря, обеспечивает эффективную работу остальных органов корпоративного управления и отвечает за обязательное раскрытие информации.

Внутренняя стабильность функционирования предприятия напрямую зависит от структуры и состояния трудовых ресурсов. Проанализируем структуру работников ПАО «Магнит», а также проследим ее изменение за 2017-2019 гг. Для этих целей воспользуемся данными таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Структура среднесписочной численности работников ПАО «Магнит»

Группа	Исследуемый период, год			Отклонение (+,-)		Структура, проц.		
	2017	2018	2019	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2017	2018	2019
Руководство	1	1	1	1	0	2,4	3,15	3,1
Экономический отдел	1	1	1	0	0	3,2	3,15	3,1

Продолжение таблицы 2.4

Бухгалтерия	1	1	1	0	0	2,4	2,36	2,33
Старшие продавцы	1	2	2	1	0	8	8,66	8,53
Менеджеры зала	5	7	9	-1	1	76	74,02	73,64
Прочие	5	6	6	1	0	4,8	5,51	5,43
Охрана	1	1	2	0	1	3,2	3,15	3,88
ВСЕГО:	15	17	19	2	2	100%	100%	100%

В первую очередь, отметим, общая совокупность работников ПАО «Магнит» представлена семью категориями. За исследуемый период не произошло явных структурных сдвигов. В то же время произошло незначительное изменение численности в пределах некоторых категорий. Общая численность работников плавно возрастала на протяжении 2017-2019 гг. Наибольший удельный вес в структуре работников ПАО «Магнит» занимали менеджеры зала, что является нормальным явлением для торговых предприятий, в категории которых и относится ПАО «Магнит».

За 2017-2019 гг. структура менеджеров зала снизилась с 76 % в 2017 году до 73,63 % по итогам 2019 г. По остальным категориям работников не произошло заметных изменений, что наглядно видно на рисунке 2.1.

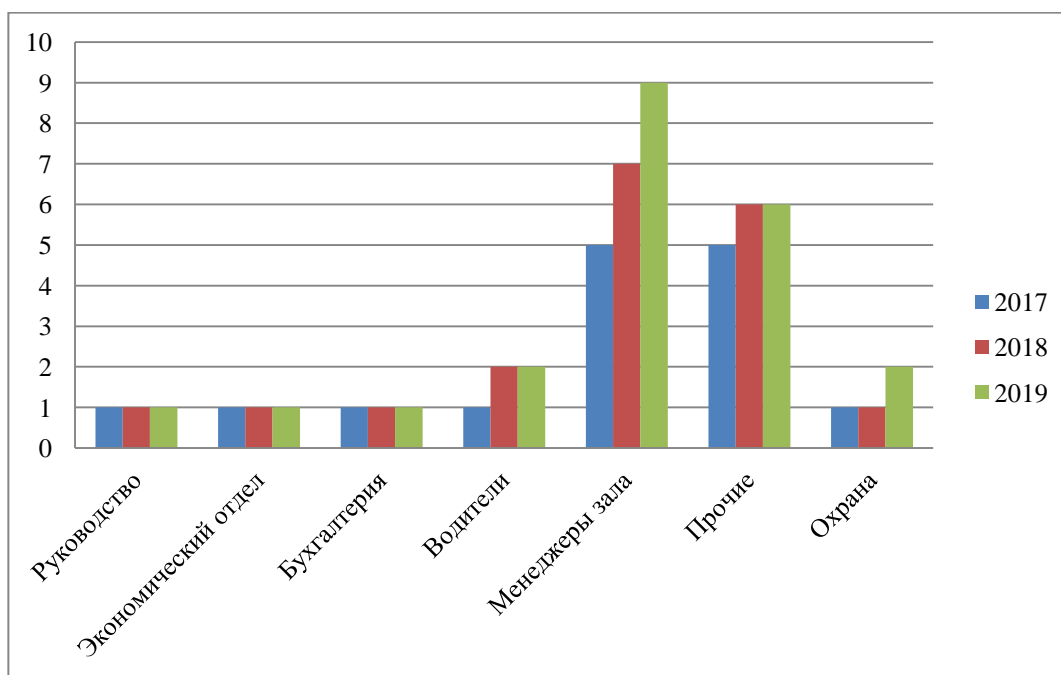


Рисунок 2.1 – Структура персонала в 2017-2019 году

Данные рисунка наглядно демонстрируют в целом сохранение структуры трудовых ресурсов, что является достаточно позитивным явлением для ПАО «Магнит». Считаем необходимым дополнить существующий анализ структуры работников ПАО «Магнит», анализом возрастного состава и образовательного уровня в 2017-2019 гг. Для этих целей воспользуемся данными таблиц 2.5-2.10

Таблица 2.5 – Возрастная структура работников ПАО «Магнит» в 2017 году [19].

Возрастная группа	Количество, человек	Средний возраст в группе, лет	Структура, процент
менее 25 лет	1	22	6.67%
25-29 лет	1	28	6.67%
30-34 лет	1	32	20%
35-39 лет	2	37	13.33%
40-44 лет	5	42	33.33%
45-49 лет	6	47	40%
50-54 лет	1	52	6.67%
55-59 лет	1	58	6.67%
60-64 лет	1	62	6.67%
65 лет и более	1	67	6.67%
ВСЕГО	15	45	100%

Анализ данных таблицы 2.5 показал, что в возрастной структуре работников ПАО «Магнит» преобладает возрастная группа «45-49 лет», на долю которой приходится 21,6 % всех работников. За ней следует группа «25-29 лет», на долю которой приходится соответственно – 20 %, на долю возрастной группы «40-44 лет» приходится 14,4 %, а на долю «35-39 лет» – 12,8 %. Доля остальных групп в общей структуре составляет менее 10 %.

Примечательно, что на долю работников предприятия свыше 50 лет приходится менее 20 %, что является весьма позитивным фактом для ПАО «Магнит».

Анализ уровня образования работников ПАО «Магнит» по данным за 2017 год, основанный на результатах таблицы 2.4, показал, что доля работников предприятия с высшим образованием составляет всего 20 %, тогда как на долю полного среднего образования приходится 27,2 %, а на долю среднего специального – 52,80 %.

Полагаем, что такая ситуация объясняется спецификой деятельности предприятия, для которой превалирование категории менеджеров зала с низким уровнем квалификации является нормой, т.к. большинство видов работ требуют значительного физического труда в торговом зале при выкладке товара. Таблица 2.6 – Уровень образования работников ПАО «Магнит» по данным за 2017 год

Образование	Количество, человек	Структура, процент
Высшее	5	33.33%
Полное среднее	5	33.33%
Среднее специальное	5	33.33%
ВСЕГО	15	100,00

Анализ возрастной структуры и уровня образования работников в среднем по ПАО «Магнит» в 2017 году позволил установить следующее. По сравнению с 2018 годом не произошло существенных изменений в структуре.

Также на долю четырех возрастных групп приходится свыше 60 % всех работников. Преобладающей возрастной группой является «45-49».

Таблица 2.6 – Возрастная структура работников ПАО «Магнит» в 2018 году

Возрастная группа	Количество, человек	Средний возраст в группе (лет)	Структура, процент
менее 25 лет	2	22	13.33%
25-29 лет	2	28	13.33%
30-34 лет	3	32	20%
35-39 лет	2	37	13.33%
40-44 лет	2	42	13.33%

Продолжение таблицы 2.6

45-49 лет	1	47	6.67%
50-54 лет	1	52	6.67%
55-59 лет	1	58	6.67%
60-64 лет	1	62	6.67%
65 лет и более	1	67	6.67%
ВСЕГО	17	45	100%

Если проводить сравнительный анализ между образовательным уровнем работников в 2019 году по сравнению с 2017 годом, то можно увидеть явное увеличение численности работников со средним специальным образованием и уменьшение численности лиц с высшим образованием.

Таблица 2.7 – Уровень образования работников ПАО «Магнит» по данным за 2018 год

Образование	Количество, человек	Структура, процент
Высшее	5	33.33%
Полное среднее	5	33.33%
Среднее специальное	7	46.67%
ВСЕГО	17	100,00

Анализ возрастной структуры и уровня образования работников в среднем по ПАО «Магнит» в 2019 году показал следующее. По сравнению с 2018 годом произошли существенные изменения в структуре. По прежнему «лидирующей» возрастной группой является «45-49 лет». К четырем возрастным группам, т.е. «25-29 лет», «35-39 лет», «40-44 лет» и «45-49 лет» добавилась группа «30-34 года». В совокупности эти пять возрастных групп составляют в общей структуре примерно 80 %. Такие изменения продиктованы рядом обстоятельств. Прежде всего, за счет ротации персонала и его старения и соответствующего перемещения из одной группы в другую.

Таблица 2.8 – Возрастная структура работников ПАО «Магнит» в 2019 году

Возрастная группа	Количество, человек	Средний возраст в группе	Структура, процент
менее 25 лет	2	22	13.33%
25-29 лет	3	28	20%
30-34 лет	5	32	33.33%
35-39 лет	2	37	13.33%
40-44 лет	2	43	13.33%
45-49 лет	1	47	6.67%
50-54 лет	1	52	6.67%
55-59 лет	1	58	6.67%
60-64 лет	1	62	6.67%
65 лет и более	1	67	6.67%
ВСЕГО	17	45	100%

Если проводить сравнительный анализ между образовательным уровнем работников в 2019 году по сравнению с 2018 годом, то обнаруживается незначительный рост численности работников с высшим образованием в общей структуре при одновременном снижении численности работников со средним специальным образованием.

Таблица 2.9 – Уровень образования работников ПАО «Магнит» по данным за 2019 год

Образование	Количество, человек	Структура, процент
Высшее	7	46.67%
Полное среднее	5	33.33%
Среднее специальное	5	33.33%
ВСЕГО	19	100

С практической точки зрения особую полезность представляет анализ показателей движения рабочей силы, который выявляет скрытые проблемы

персонала. Используя методики расчетов, приведенные в первой главе, выполним расчет основных показателей движения трудовых ресурсов ПАО «Магнит» за 2017-2019 гг. Результаты занесем в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ показателей движения рабочей силы в ПАО «Магнит», человек

Показатель	Период расчета, год			Отклонение (+,-)	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018
Количество принятых на работу	7	1	4	8	-7
Количество уволенных с работы	3	4	7	1	3
Количество уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	2	3	1	10	3
Среднесписочная численность	15	17	19	2	2
Количество работников, проработавших весь год	15	17	19	2	1
Коэффициент оборота по приему	0,14	0,20	0,15	0,06	-0,06
Коэффициент оборота по выбытию	0,10	0,19	0,21	0,08	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,10	0,17	0,19	0,08	0,02
Коэффициент постоянства состава	0,80	0,80	0,80	0	0

За исследуемый период коэффициент оборота по приему увеличился с 0,14 в 2017 году до 0,2 в 2019 году. При низком значении коэффициента оборота по выбытию и текучести кадров данную динамику можно расценивать как положительную. Столь высокое значение коэффициента оборота по выбытию обусловлено наличием определенных проблем в ПАО «Магнит», связанных, прежде всего, с неудовлетворенностью условий труда, уровнем заработной платы, конфликтов, по другим причинам.

Рассчитаем индекс стабильности рабочей силы (постоянства состава

прямых работников с клиентами в торговом зале) ПАО «Магнит» в 2017-2019 гг. состоит на уровне 80 % от среднесписочной численности всех работников ПАО «Магнит».

С практической точки зрения для предприятия представляет огромный интерес то, каким образом изменения в общей численности работников оказали влияние на величину других показателей эффективности предприятия, таких как производительность труда, прибыль.

3. Рекомендации по совершенствованию управления трудовыми ресурсами ПАО «Магнит»

3.1 Анализ проблем использования трудовых ресурсов

Проанализируем использование трудовых ресурсов ПАО «Магнит» в 2017-2019 гг. через анализ фонда рабочего времени, воспользовавшись данными таблиц 3.1-3.2.

Анализ данных таблицы 3.1 показал, что в 2018 году в сравнении с 2017 годом произошло увеличение общего фонда рабочего времени работников на 7542,8 часа. Проанализируем подробнее за счет каких факторов произошло изменение фонда рабочего времени работников.

Таблица 3.1 – Анализ фонда рабочего времени ПАО «Магнит» за 2017-2018 гг., час

Показатель	Период сравнения, год		Отклонение
	2017	2018	2018 к 2017
Среднегодовая численность рабочих, человек	15	17	2
Количество рабочих дней в году	246	248	2
Средний фонд рабочего времени одного работника	1968	1996,4	28,4
Средняя продолжительность рабочего дня	8	8,05	0,05

За счет изменения численности работников фонд рабочего времени увеличился на: $246 \text{ дней} * 8 \text{ часов} * 2 \text{ человека} = 3936 \text{ часов}$.

За счет изменения среднего количества отработанных дней одним работников фонд рабочего времени также увеличился на: $8 \text{ часов} * 2 \text{ дня} * 127 \text{ человек} = 2032 \text{ часов}$.

За счет изменения средней продолжительности рабочего дня фонд

рабочего времени увеличился на: $17 \text{ человек} * 248 \text{ дней} * 0,05 \text{ час} = 210,8$ часов.

Таким образом, действие всех факторов было положительным, но по большей части экстенсивным, увеличение фонда рабочего времени произошло за счет соответствующего количественного увеличения факторов, а не качественного.

Проследим изменение фонда рабочего времени работников ПАО «Магнит» в 2019 году по сравнению с 2018 годом, воспользовавшись данными таблицы 2.10.

Анализ данных таблицы 3.2 показал, что в 2019 году в сравнении с 2018 годом произошло увеличение общего фонда рабочего времени работников.

Проанализируем подробнее за счет каких факторов произошло изменение фонда рабочего времени работников в 2019 году.

Таблица 3.2 – Анализ фонда рабочего времени ПАО «Магнит» за 2018-2019 гг., час

Показатель	Период сравнения, год		Отклонение 2019 к 2018
	2018	2019	
Среднегодовая численность работников, человек	17	19	2
Количество рабочих дней в году	248	249	1
Средний фонд рабочего времени одного работника	1996,4	2016,9	20,5
Средняя продолжительность рабочего дня	8,05	8,1	0,05

За счет изменения численности работников фонд рабочего времени увеличился на: $248 \text{ дней} * 8,05 \text{ часов} * 2 \text{ человека} = 3992,8$ часов.

За счет изменения среднего количества отработанных дней одним работником фонд рабочего времени также увеличился на: $8,05 \text{ часов} * 1 \text{ день} *$

19 человек = 152,95 часов.

За счет изменения средней продолжительности рабочего дня фонд рабочего времени увеличился на: 19 человек * 249 дней * 0,05 час = 236,55 часов.

Таким образом, действие всех факторов в 2019 году по сравнению с 2018 годом было положительным, но тоже экстенсивным. Осуществим факторный анализ производительности труда ПАО «Магнит» за 2019-2018 гг.

Указанный анализ позволяет сравнить, как изменения фонда рабочего времени отразились на производительности труда предприятия. Результаты занесем в таблицы 3.3

Таблица 3.3 – Анализ производительности труда в ПАО «Магнит» в 2017-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2017	2018	Отклонение 2018 к 2017
Объем продаж	137600	150718	13118
Среднесписочная численность персонала	15	17	2
Среднесписочная численность только рабочих	5	7	-1
Удельный вес работников в общей численности, процент	76,00	74,02	-1,9
Отработано одним работником за год, дней	246	248	2
Средняя продолжительность рабочего дня, час	8	8,05	0,05
Общее количество отработанного времени всеми работниками за год, чел-час.	1968	1736	232
Среднегодовая выработка одного работника	1101	1186,76	85,96

Продолжение таблицы 3.3

Среднегодовая выработка	1448,42	1603,38	154,96
Среднедневная выработка	5,89	6,47	0,58
Среднечасовая выработка	0,74	0,80	0,07
Непроизводительные затраты времен, тыс. чел-час.	X	10	X
Сверхплановая экономия времени за счет внедрения мероприятий НТП, тыс. чел-час	X	50	X
Условное изменение стоимости товарной продукции в результате структурных сдвигов	X	600	X

Выполним расчет влияния следующих факторов на уровень среднегодовой рентабельности продаж работников ПАО «Магнит» в 2017-2018 гг.:

- доли работников в общей численности;
- количества отработанных дней одним человеком за год;
- продолжительности рабочего дня;
- среднечасовой выработки.

В 2018 году выработка на одного работника по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 85,96 тыс. руб.

Таким образом, за исключением снижения численности продавцов действие остальных факторов было положительным.

Далее осуществим оценку влияния на изменение среднегодовой выработки работника: количества отработанных дней одним работником за год; продолжительности рабочего дня; среднечасовой выработки.

В 2018 году выработка на одного работника по сравнению с 2017 годом увеличилась на 154,96 тыс. руб.

Выполним аналогичные расчеты за 2018-2019 гг., результаты занесем в

таблицу 3.4.

Таблица 3.4 – Анализ производительности труда в ПАО «Магнит» в 2018-2019 гг., тыс. руб.

Показатель	2018	2019	Отклонение 2019 к 2018
Объем продаж	150718	224883	74165
Среднесписочная численность персонала	17	19	2
Среднесписочная численность реализаторов	7	9	1
Удельный вес рабочих в общей численности, процент	74,02	73,64	-0,37
Отработано одним рабочим за год, дней	248	249	1
Средняя продолжительность рабочего дня, час	8,05	8,1	0,05
Общее количество отработанного времени одним рабочим, чел-час.	1996,4	2016,9	20,5
Среднегодовая выработка одного работника	1187	1743,28	556,52
Среднегодовая выработка одного рабочего	1603,383	2367,19	763,81
Среднедневная выработка рабочего	6,47	9,51	3,04
Среднечасовая выработка рабочего	0,80	1,17	0,37
Непроизводительные затраты времен, тыс. чел-час.	X	12	X
Сверхплановая экономия времени за счет внедрения мероприятий НТП, тыс. чел-час	X	30	X
Условное изменение стоимости товарной продукции в результате структурных сдвигов	X	800	X

Выполним расчет влияния следующих факторов на уровень среднегодовой выработки работников ПАО «Магнит» в 2018-2019 гг.:

- доли рабочих в общей численности;
- количества отработанных дней одним рабочим за год;
- продолжительности рабочего дня;
- среднечасовой выработки.

В 2019 году выработка на одного работника по сравнению с 2018 годом уменьшилась на 556,52 тыс. руб. Таким образом, за исключением снижения численности рабочих действие остальных факторов было положительным.

Далее осуществим оценку влияния на изменение среднегодовой выработки рабочего:

- количества отработанных дней одним рабочим за год;
- продолжительности рабочего дня;
- среднечасовой выработки.

В 2019 году выработка на одного рабочего по сравнению с 2018 годом увеличилась на 763,81 тыс. руб.

Таким образом, результаты анализа эффективности использования трудовых ресурсов ПАО «Магнит» за 2017-2019 гг. показали следующее. В первую очередь, высокая ротация кадров, текучесть кадров является признаком скрытой нестабильности на предприятии даже в ситуации роста численности персонала за исследуемый период с 15 до 19 человек.

Высокий уровень производительности труда ПАО «Магнит» в 2017-2019 гг. обусловлен во многом действием внешних факторов, в частности, ценового фактора, который привел к столь стремительному количественному росту выручки от реализации продукции предприятия, а также за счет экстенсивного увеличения продолжительности рабочего дня, незначительной численности персонала, числа рабочих дней в году и др.

Внутренним резервам роста производительности труда, таким как улучшение технологии производства продукции, увеличение нормы выработки, устранение непроизводительного расхода времени, изменение сменности работы не уделяется должного внимания. Такая ситуация может привести в перспективе к росту затрат на производство и снижению финансовых

результатов деятельности, падению производительности труда на предприятии в целом и нормы выработки рабочих.

Низкая доля рабочих в общей численности персонала, а именно 73-80 % полагаем, свидетельствует о том, что в ПАО «Магнит» не достаточно внимания уделяется структуре работников предприятия. В кризисных условиях низкое соотношение рабочих в общей структуре приводит к наличию высокого уровня постоянных затрат, вследствие наличия расходов на содержание административного персонала и других категорий работников, не участвующих непосредственно в процессе производства, что пагубно отражается на величине прибыли предприятия при прочих равных условиях.

3.2 Совершенствование стратегии управления трудовыми ресурсами в ПАО «Магнит»

Генеральной целью реализации кадровой стратегии ПАО «Магнит» должно стать обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности.

Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Реализация кадровой стратегии в ПАО «Магнит» предполагается в два этапа, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии ПАО «Магнит» является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

- обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации,

связанными с выполнением данной работы.

Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;

- формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии – обеспечение социальной эффективности управления персоналом ПАО «Магнит». Основными задачами этого этапа являются:

- выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;
- формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Для целей повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ПАО «Магнит» необходимо регулярно проводить аудит системы управления трудовыми ресурсами.

Аудит системы управления трудовыми ресурсами представляет собой комплексный системный процесс получения и оценки объективных данных об эффективности и качестве управления персоналом в конкретных условиях деятельности организации.

Комплексным аудит позволяет изучить систему управления трудовыми ресурсами ПАО «Магнит» с точки зрения экономических, социальных, технологических, организационных и юридических аспектов ее функционирования.

Использование комплексного подхода к оценке системы управления персоналом позволяет увидеть картину управления персоналом в целом с

учетом ее включения в общую систему управления организацией.

Комплексный аудит системы управления трудовыми ресурсами в ПАО «Магнит» должен оценить ее состояние, установить уровень соответствия предприятия организационному развитию, стратегии и целям в конкретных условиях деятельности, с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды.

Рассмотрим существующие подходы к стратегическому планированию персоналом в ПАО «Магнит».

В данном случае не существует однозначных критериев выбора оптимального подхода:

- управление, ориентированное на высокие показатели труда;
- управление, ориентированное на высокий уровень приверженности;
- управление, ориентированное на высокий уровень участия.

Границы, в которых будет осуществляться реальный стратегический выбор, будут заданы такими факторами, как стратегия бизнеса, имеющиеся в наличии ресурсы и окружение, в котором работает данная организация.

Управление, ориентированное на высокие показатели продаж, направлено на то, чтобы через работников повлиять на такие показатели работы организации, как реализация товара, качество, уровень обслуживания клиента.

Практические шаги такого управления включают в себя скрупулезные процедуры найма и отбора персонала, обширное и соответствующее потребностям обучение, деятельность по развитию руководства, системы материального стимулирования и процессы управления показателями работы.

Управление, ориентированное на высокий уровень приверженности, подчеркивает важность расширения взаимной приверженности и строится на высоком уровне доверия.

Управление, ориентированное на высокий уровень участия, подразумевает отношение к работникам как к партнерам, чьи интересы уважают, и которые имеют право голоса при решении затрагивающих их вопросов.

Целью этого подхода является повышение уровня квалификации работников ПАО «Магнит», в которой между руководителями и работниками происходил бы постоянный диалог относительно выработки планов и распространения информации о миссии, ценностях и целях данной организации.

Таблица 3.5 - Смета затрат по повышению квалификации сотрудников ПАО «Магнит»

Операция	Дебет	Кредит	Сумма, руб.	Итого руб.
Предоплата обучения	120 626	130405	26000	182000
Выдано:				0
Суточные	120626	120134	1000	7000
На проезд	120626		6500	45500
Проживание	120626		3500	24500
Задолженность учреждения по оказанным услугам	140120	130226	26000	182000
Зачет предоплаты в счет погашения задолженности	1302 26	120626	26000	182000
Приняты расходы на основании авансового отчета:				0
Суточные	140120	120812	1000	7000
Проезд	140120	120812	6500	45500
Проживание	140120	120812	3500	24500
Итого командировочные			11000	77000
Итого:				77000

Большой потенциал эффективности в управлении трудовыми ресурсами ПАО «Магнит» заложен в плоскости организации управления трудовыми ресурсами, а именно структуры управления.

Осуществим прогноз годового экономического эффекта за счет

реализации мероприятий по уровню повышения квалификации по совершенствованию структуры управления в ПАО «Магнит». Результаты отразим в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Прогноз годового эффекта от совершенствования структуры управления ПАО «Магнит», тыс. руб.

Показатель	Значение показателя
Себестоимость	203001
Списочная численность, чел.	19
Удельный вес условно-постоянных расходов, процент	25
Прогнозируемый прирост продаж	10
Единовременные затраты на разработку и внедрение мероприятий	3000
Среднегодовая зарплата одного работающего	22
Прогнозируемый прирост объема продаж, процент	20,00
Отраслевой нормативный коэффициент эффективности	0,14
Относительная экономия численности, чел	11,73
Снижение условно-постоянных расходов	10150,05
Экономия по зарплате	258
Годовой экономический эффект	9988,05

Приведем пояснение к расчетам таблицы 3.6.

Относительная экономия численности персонала (ОЭЧ) определяется по формуле:

$$\text{ОЭЧ} = \frac{\text{ПТ} \cdot \text{ЗП} \cdot \text{УП}}{\text{ЗП} \cdot \text{УП} + \text{ЗП} \cdot \text{УП} \cdot \text{ПТ}} \quad (3.1)$$

где ПТ – прирост производительности труда, процент.

Относительная экономия численности составит:

Снижение условно-постоянных расходов (СУПР) рассчитывается по следующей формуле:

$$(3.2)$$

где С – себестоимость всего, руб.;

$У_{п}$ – условно-постоянные расходы, проц.

ПП – прирост производства, проц.

Расчет составил:

Экономия по зарплате (ЭЗ) определяется по формуле:

$$(3.3)$$

Расчет экономии составил:

Общий экономический эффект (ОЭФ) вычислим по формуле:

$$(3.4)$$

где ЗЕ – затраты единовременные, руб.;

$Н_{н}$ – средний уровень доходности инвестиций, десятичная дробь

Расчет общего экономического эффекта составил:

-

Таким образом, результаты расчетов показывает, что реализация мероприятий, направленных на совершенствование действующей структуры управления ПАО «Магнит» окажется действенной и позволит обеспечить

предприятию годовой эффект в объеме порядка 10 млн. руб. в год.

Эффективное управление трудовыми ресурсами во многом зависит от выбранной модели планирования. Связать численность имеющихся трудовых ресурсов в количественном выражении с результатами деятельности предприятия позволяет корреляционно-регрессионный анализ.

С практической точки зрения увеличение численности работников при прочих равных условиях оказывает прямое воздействие на финансовые показатели деятельности предприятия (выручку, прибыль, затраты и др.), т.е. линейная зависимость.

Заключение

Трудовые ресурсы – важнейший элемент совокупного ресурсного потенциала любого предприятия. От их структуры, качественных характеристик зависит то, насколько эффективно предприятие способно реализовать свои цели, обеспечить желаемый уровень прибыли.

В работе на примере ПАО «Магнит» был выполнен анализ эффективности использования трудовых ресурсов в разрезе структуры, качественного анализа уровня образования, прибыли продаж.

Выводы. Анализ отдельных показателей деятельности ПАО «Магнит» за 2017-2019 гг. показал, что на предприятии в целом наблюдается позитивная динамика роста. Так, например, выручка от реализации товара возросла более чем в 1,5 раза с 137,6 млн. руб. до 224,8 млн. руб. В 2018 году по сравнению с 2017 годом рост чистой прибыли предприятия составлял порядка 18 %, в 2019 году в сравнении с 2017 годом – 30 %.

Результаты анализа эффективности использования трудовых ресурсов ПАО «Магнит» за 2017-2019 гг. показали следующее. В первую очередь, наблюдается высокая ротация кадров и их текучесть кадров на уровне 0,1 – 0,2, что является своеобразным признаком скрытой нестабильности на предприятии даже в ситуации роста численности персонала за исследуемый период со 125 до 129 человек.

Высокий уровень производительности труда ПАО «Магнит» в 2017-2019 гг. обусловлен во многом действием внешних факторов, в частности, ценового фактора, который привел к столь стремительному количественному росту выручки от реализации продукции предприятия, а также за счет экстенсивного увеличения продолжительности рабочего дня, незначительной численности персонала, числа рабочих дней в году и др.

Внутренние резервы роста производительности труда, такие как увеличение продаж, изменение сменности работы и другим факторам не уделяется должного внимания. Такая ситуация может привести в перспективе к

снижению финансовых результатов деятельности, падению производительности труда на предприятии.

Низкая доля рабочих в общей численности персонала, 73-80 %, полагаем, свидетельствует о том, что в ПАО «Магнит» не достаточно внимания уделяется структуре работников предприятия. В кризисных условиях низкое соотношение рабочих в общей структуре приводит к наличию высокого уровня постоянных затрат, вследствие наличия расходов на содержание административного персонала и других категорий работников, не участвующих непосредственно в процессе продаж, что пагубно отражается на величине прибыли предприятия при прочих равных условиях.

Результаты анализа трудовых ресурсов в ПАО «Магнит» показали, что на управление трудовыми ресурсами требует более гибкого подхода, который позволит сконцентрировать усилия работников на выполнении задач, намеченных стратегией организации, обеспечить эффективное использование интеллектуальных и физических возможностей занятых, реализовать их потенциал.

Процесс управления трудовыми ресурсами в ПАО «Магнит» будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия управления трудовыми ресурсами, дополненная соответствующим инструментарием, которые в совокупности способны улучшить условия эффективной работы персонала ПАО «Магнит» и рост производительности труда.

Большой потенциал эффективности в управлении трудовыми ресурсами ПАО «Магнит» заложен в плоскости организации управления трудовыми ресурсами, а именно в системном совершенствовании структуры управления предприятием. В работе предложен алгоритм совершенствования организационной структуры управления ПАО «Магнит».

Расчеты эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления ПАО «Магнит» показали, что при затратах на реализацию в объеме 3 млн. на указанные цели, предприятие получит суммарный годовой эффект в результате роста производительности

труда на 10 %, руб. экономию в виде 12 человек численности персонала и прибыль в сумме 9988,05 тыс. руб.

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий обеспечит более эффективное управление трудовыми ресурсами ПАО «Магнит», позволит нарастить не только объем прибыли предприятия, но и качественно изменить политику управления трудовыми ресурсами предприятия в текущей и стратегической перспективе.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I Федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 11.05.2020)
2. Об акционерных обществах. Федер. закон от 6 декабря 1995 г № 208-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 11.05.2020)
3. Антошина, О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2017. - №7.
4. Беннетт, Р. Коэффициент расчета текучести кадров: материалы Центра дистанционного образования «Элитариум». [Электронный ресурс].URL: <http://www.elitarium.ru> (дата обращения 12.05.2020).
5. Береславская, В.Л., Гамова, Э.М., Жубрин, А.А. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. - №14. –С.44.
6. Воробьев, А.Д., Жданов, С.Б., Кузьмина, Ю.А. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. – 2018. - №15. – С.102-103
7. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом. - М.: ЭКСМО, 2016.- 311 с.
8. Как проанализировать эффективность использования рабочего времени. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.1fd.ru/> (дата обращения: 10.05.2020)
9. Катунина, И.В. Система управления трудовыми ресурсами в организации, ориентированной на развитие. - М.: Информ-Знание, 2016. – 234с.
10. Кибанов, А., Ушакова, М. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2088. - №10. – С. 14-15
11. Кобец, Е.А., Корсаков, М.Н. Организация нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aup.ru/> (дата обращения: 10.06.2020)

12. Колосова, М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода // Управление персоналом. – 2018. - №16. – С. 111
13. Комарова, Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2016. - №10.- С. 67-68
14. Корсакова, А.А. Сущность и цели кадрового планирования: материалы Центра дистанционного образования «Элитариум». [Электронный ресурс]: URL: <http://www.elitarium.ru> (дата обращения 05.05.2020)
15. Кравченко, Ю. Норма рабочего времени // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2018. - №19. – С. 3
16. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. - М.: Финпресс, 2016. – 213с.
17. Миролубова, А.А. Организация работ по анализу труда и заработной платы на промышленном предприятии с использованием системного подхода // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. - №6. – С.34
18. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: учеб. пособие. Изд. 2-е. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 432с.
19. Официальный сайт компании ПАО «Магнит». [Электронный ресурс]: URL: <https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/control-system/> (дата обращения 27.05.2020)
20. Пархомчук, М.А. Стратегия управления трудовыми ресурсами. - К.: КГСХА, 2016. – 237с.
21. Плеханов, А., Гагаринская, Г., Плехано,ВВ. Управление трудовым потенциалом предприятия // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. - №3.
22. Пушуту, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. - М.: КНОРУС, 2015. – 112с.
23. Райт, П.М. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы / Райт П.М., Данфорд Б.Б., Снелл С.А. // Российский журнал менеджмента. – 2017. - №1. – С.23
24. Ревуцкий, Л.Д. Человеческий потенциал отдельного работника и

трудового коллектива предприятия // Аудиторские ведомости. – 2018. - №10.- С. 57-58

25. Рофе, А.И. Экономика труда: учеб. - М.: КНОРУС, 2017. – 236с.

26. Саубанова, Л.В. Организация управления трудовыми ресурсами на предприятии // Управление персоналом. – 2019. - №1. – С. 67

27. Сорокина, М.В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. – СПб.: СПбГУЭФ, 2015.- 376с.

28. Ген, Н.В., Абдукаримов, И.Т. Методика анализа эффективности использования трудовых ресурсов в предпринимательской деятельности // Финансы: планирование, управление, контроль. – 2018. - №2. –С. 45

29. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. – СПб.: СПбГУЭФ, 2015. – 115с.

30. Тишкина, Н. От чего зависит устойчивость организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. - №5.- С. 78

31. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: ИИФРА-М, 2017. – 345с.

32. Хэмел, Г., Прахалад, К., Томас, Т. Стратегическая гибкость. - СПб.: Питер, 2015. – 298с.

33. Чижов, Н.А. Критерии эффективности кадровой работы компании: материалы Центра дистанционного образования «Элитариум». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.elitarium.ru> (дата обращения 13.05.2020)

34. Шмелева, Е. Расчет средней и среднесписочной численности работников // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2018. - №48.- С. 5