МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**СУЩНОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЕЕ РОСТ**

Работу выполнила А.И. Куликова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика курс 3

(код, наименование)

Направленность (профиль) Экономика предприятий и организаций

Научный руководитель

канд.эк. наук Л.Н. Захарова

(подпись, дата)

Нормоконтролер

канд.эк. наук Л.Н. Захарова

(подпись, дата)

Краснодар

2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………...………………3

1. Теоретико-методические основы изучения производительности труда…...4

 1.1. Производительность труда: эволюция теоретических представлений в трактовке отечественных и зарубежных экономистов………………………....4

 1.2. Факторы, влияющие на рост производительности труда…………….....8

 1.3. Методика анализа и оценки производительности труда……………....12

2. Анализ и оценка производительности труда и факторов, влияющих на ее рост, в АО «Тандер»…………………………………………………………..... 16

 2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»…...... 16

 2.2. Анализ и оценка структуры и динамики основных социально-трудовых показателей АО «Тандер» …………………………………………………....…21

 2.3. Анализ и оценка производительности труда и факторов, влияющих на ее рост, в АО «Тандер» …………………………………………………………26

3. Предложения, рекомендации и мероприятия по повышению производительности труда в АО «Тандер» ………………………………..…..30

Заключение ……………………………………………………………..………..34

Список использованных источников ………………………..………………....35

# ВВЕДЕНИЕ

Производительность труда является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия, выражением эффективности затрат труда. Уровень производительности труда характеризуется соотношением объема произведенной продукции или выполненных работ и затрат рабочего времени. От уровня производительности труда зависят темпы развития промышленного производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции. Повышение производительности труда путем механизации и автоматизации труда, внедрения новой техники и технологии практически не имеет границ. Поэтому целью анализа производительности труда является выявление возможностей дальнейшего увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда, более рационального использования работающих и их рабочего времени.

Целью работы является изучение и рассмотрение понятия производительности труда, а также анализ факторов, влияющих на ее рост.

Для реализации указанной цели были назначены и решены следующие задачи:

* изучить эволюцию теоретических представлений в трактовке отечественных и зарубежных экономистов;
* изучить факторы, влияющие на рост производительности труда;
* рассмотреть методику анализа и оценки производительности труда;
* сформировать перечень рекомендаций, направленных на повышение производительности труда.

Предметом исследования являются факторы роста производительности труда на предприятии.

Объектом исследования является предприятие АО «ТАНДЕР».

**1. Теоретико-методические основы изучения производительности труда**

 **1.1. Производительность труда: эволюция теоретических представлений в трактовке отечественных и зарубежных экономистов**

Существуют десятки определений «производительности труда», каждый автор рассматривает производительность труда с различной точки зрения, подчеркивая ее важность в повышении конкурентоспособности предприятия.

Термин «производительность труда» впервые был употреблен Адамом Смитом в1766 году в работе «Исследования о природе и причинах богатства народов». В данном труде были рассмотрены сущность производительного и непроизводительного труда, а также их влияние на изменение стоимости предмета.

В экономическом словаре дается следующие понятие производительности труда: «Производительность труда − это плодотворность, эффективность производственной деятельности людей, измеряемая количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или величиной времени, затрачиваемого на единицу продукции. Производительность труда − это важнейший показатель эффективности общественного производства, зависящий от уровня развития производительных сил в обществе, степени использования его производственного, научного, трудового, природного потенциала, соответствия производственных отношений характеру производительных сил»[1].

 На сегодняшний день существует большое количество подходов к определению понятия «производительность», в общем можно выделить два: социальный и экономический.

Приверженцы социального подхода к определению производительности труда: экономисты Борщевский И.И., Трухов В.А. и Раков А.А. По их мнению, производительность труда является наиболее общей категорией общественного производства, выражающей эффективность «производственной деятельности человека в особых социально-экономических формах, характерных для производственных отношений каждого способа производства»[2].

Экономического подхода придерживается Струмилин С.Г., советский экономист и статистик. Он определяет производительность труда как количество продукции, то есть сумму потребительных благ, исчисляемых в натуральных единицах, создаваемую рабочим в единицу времени [3].

Кибанов А.Я. в своем учебнике «Экономика и социология труда» приводит другое определение производительности труда. Производительность труда он рассматривает как  основной показатель всей системы трудовых показателей в организации. По его мнению, главной целью анализа производительности труда является  выявление резервов ее роста, совершенствование управления производственно – хозяйственной деятельностью[4].

Остапенко Ю.М. считает, что «производительность труда выражает степень эффективности трудовых затрат специалиста в производстве материальных благ или способность труда создавать в единицу времени то или иное количество продукции»[5].

Одно  из самых полных определений производительности труда приводит В.М. Маслова. По ее мнению, в самом общем смысле, производительность труда – это показатель, характеризующий результативность труда и отдачу каждой единицы используемого его ресурса.

Отечественные экономисты Кокин Ю.П. и Шлендер П.Э. считают, что целесообразно выделить два аспекта понимания сущности производительности труда [6]. Первый характеризует ее как продуктивность трудовой деятельности, соотношение измеренного количества продукции, которое произвела система, и необходимыми для этого затратами ресурса труда, измеренными в человеко-часах, человеко-днях, среднегодовой численности. Второй аспект определяет сущность производительности труда как эффективность его использования, то есть рассмотрение экономического результата деятельности фирмы и затрат, которые связаны с привлечением и использованием ресурса труда [6]. В данном случае повышение производительности труда является фактором увеличения финансового результата деятельности.

Некоторые ученые отмечают, что в современной рыночной обстановке производительность труда уже недостаточно рассматривать лишь как способность производить максимальный объем продукции в единицу времени [7]. На первый план выходит способность быстрее конкурентов разработать принципиально новую концепцию, более качественный продукт.

Но и второй подход не может рассматриваться как абсолютный, так как удовлетворяет критерию экономической эффективности только с позиции работодателя, для которого элементом общих издержек являются затраты на труд. Низкий уровень этих затрат является следствием низкой ставки заработной платы.

Подводя итог вышесказанному, мы пришли к выводу, что производительность труда имеет двойственный характер.

Такой подход поддерживает Бовыкин В. И. и считает, что необходимо при оценке труда использовать совокупную производительность труда − совокупность персональной производительности труда, а также производительность организационно-технических средств. Также, он отмечает, что не менее важным фактором является эффективное управление на предприятии. С данным подходом соглашаются современные ученые, так как интеллектуальная трудовая деятельность управленческого персонала стала производительной силой, играющей в современной обстановке весьма важную роль.

Понятие «производительность» в современной экономике применим не только по отношению к вовлеченному в производственную деятельность ресурсу труда. Исходя из положений современной экономической теории, выделяют четыре фактора производства: земля, капитал, труд, предпринимательство. Данное сочетание и обеспечивает производство продукции, и поэтому можно рассуждать о производительности каждого из этих четырех факторов. Д. Скотт Синк, например, объясняет понятие «производительность труда» таким образом: «В систему вводятся затраты в форме труда; капитал, энергия, материалы и информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию. Производительность − это отношение количества продукции, произведенной данной системой за данный период времени к количеству ресурсов, потребленных для создания или производства продукции за тот же период» [7].

Так, на одном уровне с производительностью труда можно рассматривать производительность материалов, энергии, запасов, оборудования, а также общую производительность, которая характеризует эффективность использования привлеченных в производство ресурсов. Поэтому рассчитывая показатель производительности труда как один из показателей, которые характеризуют результативность производства, следует помнить, что не только труд является источником принимаемой в расчет произведенной продукции.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что «производительность труда» − это многогранный показатель, который отображает результативность и целесообразность производственной деятельности. Разные ученые трактуют это понятие по-разному, прийти к единому определению крайне сложно, так как каждая трактовка может быть актуальна для разных временных условий, производственных условий, политических условий и т.д.

**1.2. Факторы, влияющие на рост производительности труда**

Факторы, влияющие на рост производительности труда можно разделить на три основные группы: научно-технический прогресс, организационно-экономические факторы, социальные и социально-психологические факторы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы роста производительности труда | Научно-технический прогресс | 1. Механизация и автоматизация производства
2. Новая техника и технологии
3. Более эффективные предметы труда
 |
| Организационно-экономичекие факторы | 1. Совершенствование нормативно-правовой базы хозяйствования
2. Новая организация производства
3. Новая организация труда
4. Совершенствование управления производством
 |
| Социальные и социально-психологические факторы | 1. Повышение уровня квалификации кадров
2. Укрепление дисциплины труда
3. Развитие творчества и инициативы людей
 |

Рис. 1. Факторы роста производительности труда

Научно-технический прогресс **—** этовзаимосвязанное поступательное развитие науки и техники, обусловленное нуждами материального производства, ростом и усложнением общественных потребностей. НТП неразрывно связан с возникновением и развитием крупного машинного производства, которое базируется на все более широком использовании научных и технических достижений. Он позволяет поставить могущественные природные силы и ресурсы на службу человеку, превратить производство в [технологический процесс](http://investments.academic.ru/1445/%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81) сознательного применения данных естественных и других наук. В научно-технический комплекс входят: механизация и автоматизация производства, внедрение новой техники и технологий, использование более эффективных предметов труда.

Внедрение на предприятие достижений науки и техники является одним из способов эффективного повышения производительности труда. Благодаря научно-техническому прогрессу появилась возможность внедрять в производство современную технику и технологии, использовать альтернативные источники энергии, применять на производстве новейшие технологии и орудия труда. Включение научно-технического прогресса в деятельность организации позволяет минимизировать издержки, ускорить процесс производства продукции, а также сделать товар более конкурентоспособным.

Научно-технический прогресс является также основанием для совершенствования условий труда. Наряду с техническим прогрессом необходимо повышать уровень квалификации сотрудников, проводить механизацию производства, сокращая ручной труд до минимального уровня.

Организационно-экономические факторы обусловливаются уровнем организации труда и управления в хозяйствующем субъекте[8].Организационно-экономические факторы представляют собой второй комплекс, влияющий на рост производительности труда.

В данный комплекс входят следующие элементы: совершенствование нормативно-правовой базы хозяйствования, новая организация производства, новая организация труда, совершенствование управления производством.

Данный комплекс направлен на совершенствование системы управления предприятием. Его действие можно рассмотреть на примере системы менеджмента. Изначально все предприятия в подавляющем большинстве управлялись единственным лицом, то есть собственником. В настоящее время современное предприятие нельзя представить без целой группы разноплановых менеджеров, которые ставят перед собой конкретные цели, без исполнения которых невозможно нормальное функционирование предприятия. Менеджеры планируют деятельность организации в связи со стремительно изменяющейся рыночной обстановкой, а также контролируют исполнение всех функций рабочим персоналом.

Последний, но не менее важный комплекс − это социальные и социально-психологические факторы.

Социально-психологические факторы – это наблюдаемые или фиксируемые проявления социально-психологической реальности. Они оказывают влияние на все психологические проявления индивида: его восприятие, мышление, память, воображение, эмоции и волю. Социальные и социально-психологические факторы включают в себя повышение уровня квалификации кадров, укрепление дисциплины труда, развитие творчества и инициативы людей.

Рост производительности труда во многом зависит от трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении у предприятия. Современная экономическая обстановка требует от сотрудников компании постоянного интеллектуального роста. Повышение квалификации обеспечивают проводимые семинары и тренинги. Помимо посещения тренингов и семинаров, сотрудник должен уметь продемонстрировать полученные знания в практической деятельности.

Укрепление дисциплины труда является важным фактором роста производительности труда. Нарушениями дисциплины труда являются прогулы, несвоевременное начало и окончание рабочего дня, некачественное выполнение трудовых обязательств и т.д. Сокращение нарушений возможно путем совершенствования системы поощрений и наложения на них дисциплинарных взысканий.

Развитие творчества и инициативы позволяет вовлечь сотрудников в производственную деятельность. Привлечение рядовых сотрудников для решения глобальных вопросов компании позволяет ему почувствовать собственную значимость, что впоследствии сказывается на его дальнейшей работе. Многие крупные компании уже давно активно развивают и поддерживают творческие начинания работников компании. Творческое мышление уже стало базовой ключевой компетенцией современного менеджера. Динамично развивающаяся внешняя среда вынуждает современного руководителя принимать решения и действовать с большей скоростью, чем раньше. Он также должен быть изобретательным и предъявлять такие же требования к нижестоящим менеджерам и рядовым сотрудникам. Данное направление может быть полезно в плане поиска новых идей, вовлечение персонала в трудовую деятельность, а также объединение коллектива.

**1.3. Методика анализа и оценки производительности труда**

Показатель производительности труда характеризует отдачу, результативность использования в процессе производства трудовых ресурсов. В самом общем виде производительность труда характеризуется показателем выработки − отношением объема произведенной продукции к общей величине затрат труда, то есть объемом продукции, произведенной на единицу затрат труда[9]. При этом затраты труда могут измеряться либо общим количеством общих занятых работников, либо общей величиной затрат рабочего времени. Соответственно различают показатели выработки на одного работника, среднечасовой и среднедневной выработки.

Производительность труда может характеризоваться и с помощью показателя, обратного выработке, − трудоемкости продукции, вычисляемой как отношение общей величины затрат труда к объему произведенной продукции. Если выработка продукции увеличивается, то трудоемкость уменьшается, но в меньшей степени, чем растет выработка.

Рост производительности труда может быть обусловлен:

* ростом результата при неизменных затратах труда или их снижении;
* снижением затрат при неизменном или возрастающем результате;
* одновременным ростом результата и затрат при опережающем темпе роста результата;
* одновременным снижением результата и затрат при опережающем темпе снижения затрат.

Однако, данная сторона производительности труда не является исчерпывающей, так как в каждой экономической системе, в каждом способе производства существуют свои специфические критерии эффективности производства, обусловленные господствующими производственными отношениями. Это определяет вторую сторону категории «производительность труда» − результативность использования труда именно в условиях рыночной экономической системы.

В рыночной экономике повышение производительности труда не является самоцелью для предпринимателя. Его, прежде всего, интересует не производительность труда как таковая, а укрепление своих позиций на рынке, повышение конкурентоспособности производимой продукции, услуг и др. и на этой основе улучшение финансовой деятельности предприятия, поддержание финансовой устойчивости.

Поэтому предприниматель рассматривает живой труд всего лишь как один из факторов, обеспечивающих достижение конечных результатов его деятельности. Поэтому он не выделяет и не отслеживает уровень использования только трудовых ресурсов. Его интересует высокая производительность и продуктивность производственной системы в целом, определяемой всеми факторами производства, а не только трудом.

Выработка продукции на одного работника в натуральном, условно-натуральном и трудовом выражении Вн. Методика определения этих показателей аналогична расчету выработки на одного работника в стоимостном выражении. Однако в числителе принимаются данные об объеме выпущенной продукции в следующем выражении:

* в натуральных единицах измерения;
* в условно-натуральных единицах измерения продукции;
* в трудовом выражении.

В общем виде расчет выработки с использованием указанных единиц измерения объема продукции производится по формуле:

$Вн=\frac{\sum\_{}^{}q}{P}$ [10]

где: q − объем продукции, произведенной за данный период времени в натуральных, условно-натуральных или трудовых единицах измерения;

Р − среднесписочная численность работников (или рабочих) в данном периоде, чел.

Выработка продукции на одного рабочего в стоимостном выражении определяется аналогично выработке продукции на одного работника промышленно-производственного персонала.

**Рассматриваемый термин используется для обозначения временного отрезка, затраченного на производство конкретной продукции.** Важно отметить, что учитываются не только временные рамки, но и производительность труда каждого работника. Для обозначения этого коэффициента часто используется термин «выработка». **Трудоемкость продукции — это общее количество временных затрат, необходимых для изготовления одного товара.**

Составление расчетов трудоемкости производственного процесса позволяет определить какое количество времени и трудовых ресурсов потребуется для того, чтобы создать товарную единицу. На основе такого анализа можно выявить внутренние области производства, нуждающиеся в оптимизации. Результаты технологических расчетов позволяют понять эффективность использования внутренних ресурсов компании и выявить все недостатки технологического процесса. Данный анализ проводится с целью выявления резервов, которые можно использовать с целью повышения мощности производства.

Показатель трудоемкости используется при анализе результативности работы предприятия. Как уже было сказано выше, трудоемкость — это совокупность временных и трудовых затрат на производство единицы товарной продукции. **Этот показатель измеряется в человеко-часах.**

**Человеко-час является одной из единиц, использующихся для учета количества времени, потраченного на трудовой процесс.** Данный показатель равняется шестидесяти минутам работы одного труженика. Чаще всего этот коэффициент используется при определении числа работников и временных рамок, необходимых для выполнения производственных задач. Важно отметить, что данный показатель часто применяется при составлении графиков трудовой деятельности. Такие планы составляют с учетом различных нормативов трудовых затрат.

Формула расчета трудоемкости имеет следующий вид:

$$Т=\frac{Рв}{Кп}$$

где: Рв − рабочее время, затраченное на производство данного количества товаров (оказание услуг);

Кп − количество изготовленных товаров (предоставленных услуг, выполненных работ).

Расчет по формуле трудоемкости труда и производительности труда проводится, в первую очередь, в процессе составления производственного плана на будущий отчетный период, при обосновании бизнес-плана, а также для анализа эффективности использования рабочей силы.

**2. Анализ и оценка производительности труда и факторов, влияющих на ее рост, в АО «Тандер»**

 **2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»**

Акционерное общество «Тандер» основано 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: «Мы закрываем самые важные потребности россиян простым и доступным способом через семью предложений «Магнит», которые связаны омниканальной системой с лучшей на рынке программой лояльности и вознаграждений»[11].

Цель компании − обеспечение высокую степень жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей [11].

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».

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.

Функциональная подсистема

Функциональная подсистема

Функциональная подсистема

Функциональная подсистема

Функциональная подсистема

Рисунок 2. Структура кадровой политики АО «Тандер»

На рисунке 2 рассмотрена 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.

Организационная структура АО «Тандер» представлена следующим образом, 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.

Совет директоров

Генеральный директор

Ведущий специалист

Руководитель сектора

Руководитель отдела

Директор департамента

Департамент закупок

Ведущий специалист

Руководитель сектора

Руководитель отдела

Директор департамента

Департамент по развитию

Директор департамента

IT департамент

Ведущий специалист

Руководитель отдела

Ведущий специалист

Руководитель сектора

Руководитель отдела

Директор департамента

Департаментпо юр. работе

Руководитель сектора

Руководитель отдела

Ведущий специалист

Директор департамента

Департамент маркетинга

Ведущий специалист

Руководитель сектора

Руководитель отдела

Отдел кадров

Ведущий специалист

Руководитель сектора

Руководитель отдела

Директор департамента

Финансовый департамент

Рис. 3. Организационная структура управления АО «Тандер».

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 акционеров и прочие документы, предусмотренные Законом об акционерных обществах Российской Федерации [12].

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.

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.

**2.2. Анализ и оценка структуры и динамики, основных социально-трудовых показателей 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.

По данным рис. 7. 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 рис. 8. 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%.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| План, чел  | Факт, чел  | % обеспе ченности  | План, чел  | Факт, чел  | %обеспе ченности  | План, чел  | Факт, чел  | %обеспеченности |
| Среднесписочная численность всего, в томчисле: | 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 |

Рис. 7. Обеспеченность трудовыми ресурсами за 2015 – 2017 гг. АО «Тандер».

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%.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | Изменения к2015г.  | 2017 г. | Изменения к2016г.  |
| числен чел | уд.вес %  | численчел  | уд.вес%  | числен чел | уд.вес % | числен чел  | уд.вес%  | численчел | 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 |

Рис. 8. Структура численности работников АО «Тандер».

Из рисунка 8. 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.

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 (рис. 9).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| чел. | уд.вес.% | чел. | уд.вес.% | чел. | уд.вес.% |
| 1. Повозрасту |  |  |  |  |  |  |
| 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 |
| Работающиепенсионеры | 895 | 0,336719 | 843 | 0,302527 | 739 | 0,314468 |
| Итого: | 265800 | 100 | 278653 | 100 | 235000 | 100 |
| 2. Пообразованию |  |  |  |  |  |  |
| 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 |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| чел. | уд.вес.% | чел. | уд.вес.% | чел. | уд.вес.% |
| 12-17 | 27834 | 10,47178 | 26341 | 9,452976 | 25130 | 10,69362 |
| свыше 17лет | 1727 | 0,649737 | 1695 | 0,608283 | 1569 | 0,66766 |
| Итого: | 265800 | 100 | 278653 | 100 | 235000 | 100 |

Рис. 9. Анализ качественного состава АО «Тандер»

Показатели рис. 9 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 рис. 9 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 до12 лет 26,86%. Данная статистика говорит о том, что в компании высокая текучесть кадров, что негативно сказывает 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.

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.

Объемную величину трудового потенциала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формулам:

$$Фп=Фк-Тнп$$

где: Фп − совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.;

Фк − величина календарного фонда времени, час.;

Тнп − нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (то есть регламентированные затраты, которые являются необходимыми - выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.);

$$Фп=Ч×Д×Тсм$$

где: Фп − совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.;

Ч − численность работающих, чел.;

Д − количество дней работы в периоде, дн.;

Тсм − продолжительность рабочего дня, час.

Следовательно, величина совокупного потенциального фонда рабочего времени − это объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников. Однако сегодня использовать для оценки трудового потенциала только Количество отработанного персоналом организации рабочего времени явно недостаточно, поскольку при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала.

Для анализа использования рабочего времени на предприятии можно оценить эффективность его использования в человеко-днях и сделать выводы о наличии сверхплановых целодневных или внутрисменных потерь рабочего времени.

**2.3. Анализ и оценка производительности труда и факторов, влияющих на ее рост, 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, насколько 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.

Рассчитать производительность можно, основываясь на прибыли предприятия. Таким образом, можно посчитать, сколько прибыли приносит предприятия в тот или иной период.

Производительность труда за год или месяц по предприятию рассчитывается по формуле:

$$ПТ=\frac{В}{Р}$$

где: ПТ − среднегодовая или среднемесячная выработка;

В − выручка;

Р − среднесписочная численность работников за год или месяц.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 | 2016 | 2015 |
| Выручка | 1 180 335 003 | 1 175 193 293 | 1 032 002 495 |

Рис.10. Выдержка из Отчета о прибылях и убытках АО «Тандер

ПТ 2015 = 1032002495/265800 =3882,63

ПТ 2016 = 1175193293/278653 = 4217,41

ПТ 2017 = 1180335003/235000 = 5022,70

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| План, чел | Факт, чел  | % обеспеч. | План, чел | Факт,чел | %обеспеч. | План, чел | Факт, чел | %Обспеч. |
| Среднесписочная численность всего, в том числе: | 280000 | 265800 | 94,93 | 280000 | 278653 | 99,52 | 250000 | 235000 | 94 |
| Руководители | 37500 | 36900 | 98,4 | 38000 | 37300 | 98,16 | 30000 | 26699 | 89 |
| Специалисты | 25600 | 23000 | 89,84 | 26000 | 23700 | 91,15 | 26000 | 24300 | 93,46 |
| Рабочие | 216900 | 205900 | 94,93 | 216000 | 217653 | 100,77 | 194000 | 184001 | 94,85 |

Рис. 7. Обеспеченность трудовыми ресурсами за 2015 – 2017 гг. АО «Тандер».

Абс прирост 2016 = 4217,41- 3882,63 = 334,78

Абс прирост 2017 = 5022,70- 4217,41 = 805,29

Как видно среднегодовая выработка продукции на одного работника в 2017 г. составила 805,29 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. Это связано с тем, что в 2017 г. было повышение оклада всех сотрудников компании.

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.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 |
| Выручка | 1032002495 | 1175193293 | 1180335003 |
| Численность работников | 265800 | 278653 | 235000 |
| Производительность труда | 3882,63 | 4217,41 | 5022,70 |
| Темп роста производительности, % | - | 108,62 | 199,09 |
| Темп роста численности, % | - | 104,84 | 84,33 |
| Темп роста выручки, % | - | 113,88 | 100,43 |

Рис. 11. Динамика темпов роста показателей

Темп роста производительности 2016 = 4217,41/3882,63\*100% = 108,62

Темп роста производительности 2017 = 5022,70/4217,41\*100% = 119,09

Темп роста численности 2016 = 278653/265800\*100% = 104,84

Темп роста численности 2017 = 235000/278653\*100% = 84,33

Темп роста выручки 2016 = 1175193293/1032002495\*100% = 113,88

Темп роста выручки 2017 = 1180335003/1175193293\*100% = 100,43

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 [11].

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.

**3. Предложения, рекомендации и мероприятия по повышению производительности труда в АО «Тандер»**

Для повышения производительности труда необходимо провести следующие мероприятия:

1. Рассчитать оптимальное количество сотрудников для магазинов розничной торговли сети «Магнит». Темп роста сотрудников должен быть пропорционален темпу роста общей торговой площади магазинов, тогда выручка не будет падать.

Проблема определения оптимальной численности персонала организации актуальна для любой компании на разных этапах ее развития: начиная от возникновения компании, ее становления и роста до возможного спада ее деятельности, либо по каким-либо причинам прекращения ее существования. Однозначного подхода, позволяющего определить структуру и необходимую для организации численность персонала, не существует, но возможно описать характерные для этого расчета основные действия.

Во-первых, нужно определить отрезок времени для проведения анализа данных, затем определить группы персонала в зависимости от производственной программы, экспертно определить коэффициент зависимости каждой из категорий персонала от производственной программы, потом рассчитать численность сотрудников по группам, опираясь на изменения производственной программы и финансово-экономическое положение организации.

Для измерения оптимальной для организации численности сотрудников применяется нормирование труда, и в частности один из его методов − фотография рабочего дня. Он подходит для оценки занятости персонала, который работает на производстве. Смысл данного метода заключается в том, что каждое действие сотрудника хронометрируется и записывается. Результаты метода точны, но не всегда объективны в силу того, что человек, за которым наблюдают, будет работать активнее и стараться выполнять задания быстрее.

Перед проведением нормирования необходимо описать бизнес-процесс, который будет измеряться, затем следует определить операции, которые будут нормироваться. Существует два решения этой задачи. Первое − нормировать все действия сотрудников, это так называемое микроэлементное нормирование. Смысл второго − факторного нормирования − состоит в том, что бизнес-процесс разделяется на бизнес-операции, для каждой из которых можно определить один фактор, влияющий на трудозатраты, затем эти трудозатраты нормируют. Это трудоемкий процесс, требующий высокого уровня компетенции.

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

* премирование за перевыполнение плана;
* единовременное премирование сотрудников в дни профессиональных праздников;
* поощрение сотрудника по итогам деятельности за год.

3. 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.

4. С целью эффективного воздействия и сокращения издержек организации необходимо разработать положение о премировании.

Каждый работодатель рассчитывает на то, что его работники будут трудиться продуктивно и приносить компании прибыль. Правда, немногие из них готовы действовать из одного лишь энтузиазма, поэтому дополнительное стимулирование персонала лишним не будет. Одним из инструментов мотивации работника являются премии и надбавки. На практике нередко происходит так, что система премирования и надбавок в организации действует − и действует успешно, но документально не закреплена. Ситуация довольно рискованная − возможны либо претензии со стороны государственных органов, либо конфликты с сотрудниками. Чтобы свести риск к минимуму, необходимо зафиксировать систему премирования работников в специальном локальном акте.

Положение о премировании − внутренний документ компании, позволяющий регламентировать материальное стимулирование работников. Этот документ позволит избежать конфликтов по вопросам назначения и выплаты премий.

5. 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.

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.

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.

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.

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

* разработать положение о премировании;
* ввести выплаты социальных льгот;
* рассчитать оптимальное количество сотрудников;
* пересмотреть способ оплаты труда.

При внедрении данных мероприятий в организационную структуру компании, то АО «Тандер» станет более конкурентоспособной компанией, стабилизируется выручка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Экономический словарь: Словарь/ Под ред. А. И. Архипова. −М.: Проспект-М, 2005. − 449 с.

1. Бощевский И.И., Трухов В.А. Производительность труда: методы анализа и прогнозирования/под ред. А.А. Ракова/АН БССР, ин-т экономики. –Минск: Наука и техника, 1988. – 358 с.

2. Калугина Н.К., Найденко И.С. Производительность труда и направления повышения ее уровня на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 12 [Электронный ресурс]. URL: http://web.snauka.ru/issues/2016/12/75335

3. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. — М.: Юристь, 2002.- С. 203-271

4. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 584 с.

5. Остапенко Ю.М. Экономика труда: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 272 с.

6. М.А. Пархомчук, Д.И. Дорошенко. Теоретические аспекты сущности и содержания производительности труда. − Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2008. № 6.

7. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение/ Д.С. Синк. − М.: Прогресс, 1989. — 528 с.

## 8. Пипко В.А. Денежные средства и расчеты - учет, анализ, аудит. 2002. − 217 с.

## 9. Трунин С. Н. Экономика труда/ С. Н. Трунин. − М.: Экономика, 2009. −188 с.

## 10. Смирницкий Е.К. Экономические показатели бизнеса/ Е.К. Смирницкий. − М.: ЭКЗАМЕН, 2002. − 318 с.

11. 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](http://ir.magnit.com/wp-content/uploads/1.Magnit_Finansovaya-otchetnost_2017_russ-rub.pdf) открытый доступ

12. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»:Федеральный Закон об Акционерных Обществах: Федеральный Закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_8743/

13. Сазонова М.В. Способы повышения производительности труда и хозяйственной деятельности на предприятии / М.В. Сазонова // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. - 2017. - № 32. - С. 124-128.

14. Тарбеева Е.А. Повышение производительности труда работников / Е.А. Тарбеева // European Science. - 2017. - № 1 (23). - С. 33-35.

15. Титова О.В., Кротова, И.О. Анализ соотношения темпов роста производительности труда и уровня заработной платы / О.В. Титова, И.О. Кротова // Инновационная экономика и право. - 2017. - № 2 (7). - С. 90-93.

16. Усенко Н.С. Фундаментальные исследования показателей по труду и производительности труда персонала / Н.С. Усенко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. - 2017. - № 6. - С. 146-150.

17. Филиппская, И.В. Управленческий анализ производительности труда и его оплаты / И.В. Филиппская // Политика, экономика и инновации. - 2017. - № 1 (11). - С. 16.

18. Хлынин Э.В., Папян Г.Р. Теоретико – методические основы эффективного управления техническими факторами роста производительности труда / Э.В. Хлынин, Г.Р. Папян // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. - 2017. - № 1. - С. 195-198.

19. Шевченко Ю.С. Эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии / Ю.С. Шевченко // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. - 2017. - № 6. - С. 135-137

20. Шестопал А.В. Производительность труда как показатель эффективного использования персонала / А.В. Шестопал // Новая наука: Стратегии и векторы развития. - 2017. - Т. 1. - № 2. - С. 222-224.

21. иряева Н. В., Спиридонова, Д. В. Анализ производительности труда на предприятии / Н.В. Ширяева, Д.В. Спиридонова // Молодой ученый. - 2014. - №19. - С. 399-400.

22. Щепкина С.Л. Управление персоналом: учебник и практикум / С.Л. Щепкина [и др.]; под общ. ред. О. А. Лапшовой. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 406 с.

23. Ягодин Д.В. Показатель производительности труда в макро – и микроэкономическом планировании / Д.В. Ягодин // Вестник научных конференций. - 2017. - № 3-3 (19). - С. 123-124.

24. Явлинская М.Ю. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / М.Ю. Явлинская. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с.

25. Явинская М.Ю. Управление персоналом : учебник / М.Ю. Явлинская, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с.