

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/69EVN316.pdf>

Статья опубликована 01.06.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. Интегрированная оптимизационная модель управления эффективностью труда на предприятии сетевой розничной торговли продуктами питания // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/69EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

Эсаулова Ирэна Александровна

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Россия, Пермь¹
Профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг»
Доктор экономических наук
E-mail: esaulova_ia@mail.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=642974

Нагибина Наталья Ивановна

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Россия, Пермь
Старший преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг»
E-mail: Nagibinan@list.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=655275

Интегрированная оптимизационная модель управления эффективностью труда на предприятии сетевой розничной торговли продуктами питания

Аннотация. Усиление конкуренции на региональных рынках сетевой розничной торговли продуктами вынуждает продуктовые сети использовать все возможности повышения внутренней эффективности, главным фактором которой является персонал, а источником – система управления. Создание постоянно действующих механизмов повышения и поддержания эффективности труда на уровне, необходимом для устойчивой эффективности предприятия как в текущий период, так и в долгосрочной перспективе является актуальной задачей менеджмента предприятий продуктовой розницы. Предложенная интегрированная оптимизационная модель сконцентрирована на управлении тремя объектами: результативность труда, затраты и стоимость труда, кадровый потенциал, каждый из которых прямо влияет на прибыльность предприятия. Целевая функция данной модели заключается в обеспечении согласованности деятельности по управлению трудом и ответственности всех субъектов управления предприятия розничной торговли по непрерывному улучшению результатов его деятельности за счет повышения отдачи от каждой единицы затрат труда путем оптимизации совокупных затрат и стоимости труда в соответствии со стандартами торгового формата. Элементами модели являются: принципы управления эффективностью труда (УЭТ); кадровая стратегия и политика управления персоналом, ориентированные на повышение эффективности труда; задачи УЭТ; ответственность субъектов УЭТ; процесс УЭТ. В отличие от моделей управления производительностью труда, данный подход рассматривает более широкий спектр проблем управления трудом, позволяет решать

¹ 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект 29, к. 511, корп. «А»

комплексные задачи разного уровня и сложности путем задействования внутренних резервов повышения эффективности труда.

Ключевые слова: эффективность труда; оптимизационный подход; результативность труда; затраты труда; стоимость труда; кадровый потенциал; кадровый контроллинг

Введение

Для сетевой розничной торговли продуктами питания эффективность труда имеет решающее значение. В последние годы в данном секторе торговли наблюдается тенденция к снижению доходности предприятий сетевой розничной торговли продуктами питания (СРТПП) при одновременном повышении требований покупателей к местам покупок, качеству сервиса и низкой цене на товар. При этом основными проблемами российских предприятий СРТПП являются высокие затраты на персонал, неэффективное управление ресурсами и, как следствие, высокие операционные расходы, перекладываемые на покупателя в виде высоких розничных цен. Высокие затраты на персонал не означают, что сотрудники в полной мере получают отдачу от своего труда, совсем наоборот: в такой ситуации предприятие СРТПП не имеет возможности повышать заработок, вкладывать средства в развитие персонала, социальные программы, что обуславливает снижение удовлетворенности трудом, отсутствие долгосрочной мотивации у работников, приводящие к снижению производительности и качества обслуживания, росту текучести и абсентеизма. В этих условиях ключевой задачей предприятий СРТПП становится систематическое и целенаправленное управление эффективностью труда.

Следует отметить, что именно отсутствие готовых моделей управления эффективностью труда (УЭТ) не только в исследуемом секторе экономики, но и в целом по народному хозяйству, определяет актуальность данной работы. При этом, в отличие от других подходов к управлению производительностью труда, опирающихся на решение текущих проблем предприятий, УЭТ предполагает создание постоянно действующих механизмов повышения и поддержания эффективности труда на уровне, необходимом для устойчивой эффективности предприятия СРТПП как в текущий период, так и в долгосрочной перспективе, не требуя при этом создания специальных подразделений.

Интегрированная оптимизационная модель управления эффективностью труда на предприятии СРТПП

Наличие достаточно широкого круга исследований и моделей управления производительностью труда, а также реализованные нами ранее практические мероприятия по созданию и внедрению системного подхода к УЭТ на предприятиях СРТПП [7; 8] дают основания для формирования методологии управления эффективностью труда, с целью ее дальнейшего применения в торговых сетях различного уровня (локальных, региональных, федеральных).

Предлагаемая нами интегрированная оптимизационная модель УЭТ (рис.) сконцентрирована на *управлении тремя объектами: результативность труда, затраты и стоимость труда, кадровый потенциал, каждый из которых прямо влияет на прибыльность предприятия СРТПП*. Целенаправленное управление этими объектами при использовании внутренних возможностей повышения эффективности труда обеспечивает устойчивость предприятия в условиях изменений во внешней и внутренней среде. При этом целевая функция данной модели заключается в обеспечении согласованности деятельности по управлению трудом и ответственности всех субъектов управления предприятия СРТПП по

непрерывному улучшению результатов деятельности предприятия за счет повышения отдачи от каждой единицы затрат труда путем оптимизации совокупных затрат и стоимости труда в соответствии со стандартами торгового формата.

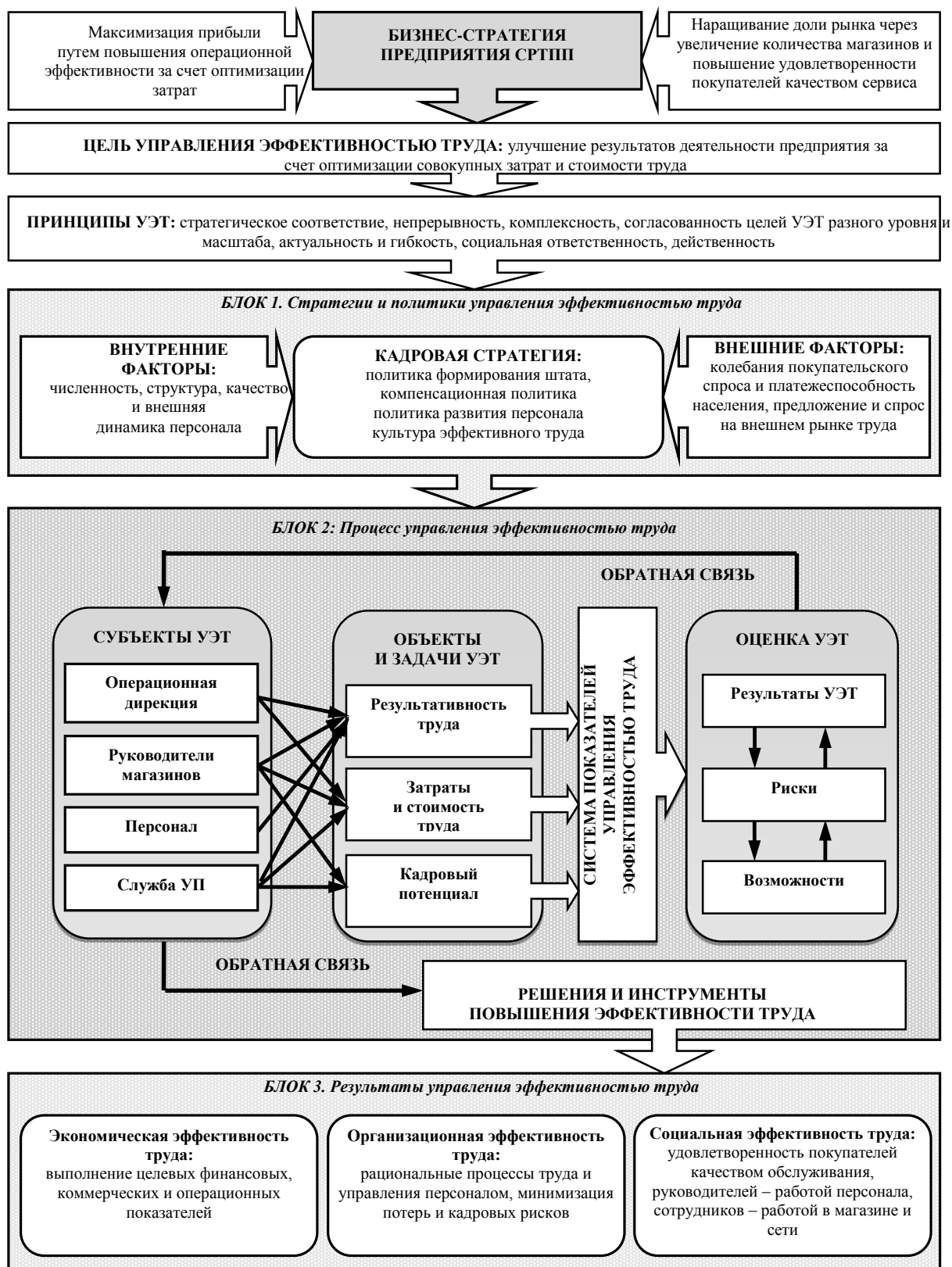


Рисунок. Интегрированная оптимизационная модель управления эффективностью труда на предприятии СРТПП (источник: разработано автором)

В соответствии с этой целью интегрированная оптимизационная модель УЭТ включает следующие элементы:

- Принципы УЭТ;
- Кадровая стратегия и политики управления персоналом, ориентированные на повышение эффективности труда;
- Задачи УЭТ;
- Распределение задач и ответственности между субъектами УЭТ;
- Процесс УЭТ;
- Результаты УЭТ

Принципы УЭТ. Анализ научной литературы показал, что принципы управления эффективностью труда учеными не рассматриваются, но имеется значительное число работ, раскрывающих отдельные условия эффективного функционирования систем управления, имеющие отношение к эффективности труда, обобщая которые, мы сформулировали семь ключевых для предприятия СРТПП принципов УЭТ: стратегического соответствия; согласованности целей разного уровня и масштаба; непрерывности; комплексности; актуальности и гибкости социальной ответственности; действенности. Реализация данных принципов на предприятии СРТПП означает, что эффективность труда становится приоритетной целью всех субъектов управления, в том числе и работников. Деятельность по управлению трудом и повышению его эффективности включается в задачи руководителей и менеджеров магазинов, а также кадровой службы, которые совместно обеспечивают необходимый уровень работы с персоналом.

Кадровая стратегия и политики управления персоналом. Внедрение интегрированной оптимизационной модели УЭТ на предприятии СРТПП начинается с формирования гибкого подхода к управлению персоналом. В соответствии с моделью стратегического управления человеческим капиталом М.А. Хьюзлида, Б.Е. Беккера и Р.У. Битти [14] реализация стратегии организации требует внутренней дифференциации персонала. Для предприятия СРТПП это связано с выделением двух основных групп сотрудников:

- Группа А – это штатные работники с полной занятостью и высокой квалификацией, выполняющие основные функции (обслуживание покупателей в секторах и на расчетно-кассовом узле в часы пик);
- Группа Б – работники низкой квалификации, выполняющие вспомогательные виды работ (вынос товара в зал, распределение на полках), а также совместители, работающие в строго определенные часы пиковой нагрузки и временный персонал, приглашаемый в случае невыхода основного персонала и при сезонных пиках.

Такой подход позволяет сформировать кадровую стратегию, ориентированную на усиление потенциала сотрудников категории А, и повышение гибкости персонала категории Б. Штатные квалифицированные сотрудники должны стать кадровым ядром торговой сети, поэтому они должны получить возможность повышения квалификации и расширения специализации, что необходимо для высокой производительности труда при максимальной ориентации на нужды покупателей, и обеспечения взаимозаменяемости, что позволит компенсировать низкую производительность и вероятность ошибок в работе временного персонала. Кроме этого, данные сотрудники должны иметь возможности для индивидуального развития и построения карьеры в торговой сети, что приводит к

формированию когорты высокопроизводительных и преданных работников, не стремящихся менять место работы. Ощутимый набор льгот и компенсаций позволяет повысить конкурентоспособность компенсационного пакета на рынке труда и сделать сеть более привлекательной для высококвалифицированных работников на рынке труда.

В отношении работников группы Б в торговой сети необходимо сформировать отдельную политику, обеспечивающую не только непрерывность их потока для компенсации проблем текучести, но и повышения производительности труда, только другим способом, нежели в группе А. Во-первых, функция подбора и найма должна обеспечивать приобретение нужных объемов рабочей силы группы Б по оптимальной цене в требуемые сроки; во-вторых, частично занятые и временные работники должны быть обучены в кратчайшие сроки, что позволит сохранить производительность торгово-технологических процессов за счет своевременного заполнения временно не занятых рабочих мест. Следует учитывать, что в группе Б также могут оказаться перспективные работники, готовые долго и продуктивно трудиться, но на условиях совместительства или частичной занятости, поэтому для них также должны быть предусмотрены льготы и компенсации, усиливающие их удовлетворенность работой в данном магазине и сети.

Компенсационная политика, определяющая принципы и условия премирования и предоставления льгот и компенсаций для сотрудников с полной и частичной занятостью, является важнейшим фактором усиления их экономической заинтересованности в работе в данном магазине/сети, способствуя росту производительности, снижению текучести, абсентеизма, укреплению трудовой дисциплины. Главным условием материального вознаграждения должны быть стабильно высокая результативность индивидуального и коллективного труда. Не менее значимой является политика льгот и компенсаций, обеспечивающая повышение лояльности сотрудников.

Таким образом, кадровая стратегия и политики позволяют гибко регулировать затраты и стоимость труда, обеспечивая баланс между объемом квалифицированной, высокопроизводительной и мотивированной рабочей силы и низкоквалифицированными, и не заинтересованными в сохранении занятости работниками.

Задачи УЭТ. В ходе предыдущего исследования нами было установлено, что основными условиями повышения эффективности труда на предприятии СРТПП являются оптимизация рабочих процессов и стандартов обслуживания покупателей, гибкость структуры персонала и эффективность процессов управления персоналом. На основе причинно-следственных связей между целями и условиями эффективности труда по объектам УЭТ, мы сформулировали следующие задачи данной деятельности на предприятии СРТПП.

Управление результативностью труда нацелено на рост выручки предприятия сетевой РТПП за счет повышения результативности работы (производительности труда и качества обслуживания) руководителей и линейного персонала магазинов, поэтому основными задачами в данной области являются:

- Совершенствование стандартов выполнения работы и стандартов поведения на основе нормирования труда обеспечивает выполнение плановых показателей выручки за счет сокращения непроизводительных затрат труда, т.е. «уплотнения» рабочего времени [15], усиливает возможность контроля трудовой и технологической дисциплины, что позволяет минимизировать материальный и репутационный ущерб сети. Мы согласны с позицией Е.С. Яхонтовой и С.В. Гавриловой, считающих, что положительный эффект от материально-технических и социально-экономических факторов в полной мере можно получить только опираясь на организационные факторы, которые, как правило, «не требуют больших инвестиций, прямо воздействуют на причины потерь и непроизводительных затрат труда и

позволяют добиться значительного роста производительности труда преимущественно за счёт внутренних резервов предприятия» [19, с. 78-79].

- Гибкое планирование рабочего времени в зависимости от интенсивности покупательского потока за счет комбинированного использования персонала группы А и группы Б позволяет рационально распределить затраты труда и добиться оптимального соотношения между производительностью, качеством обслуживания и стоимостью рабочей силы, а также снизить негативное влияние высокой текучести и абсентеизма постоянных, временных и частично занятых работников.

- Повышение результативности труда требует высокой операционной эффективности процессов управления персоналом, подразумевающей такую степень их надежности в обеспечении магазина необходимым персоналом (подбор, адаптация, обучение, повышение квалификации), при которой сохраняется высокая производительность торгово-технологических процессов и качество обслуживания покупателей. Эти процессы должны быть технологизированы, что позволяет решать задачи наиболее экономичным и действенным способом.

Управление затратами и стоимостью труда с целью достижения их оптимального уровня, при котором выполнение и рост показателей результативности магазина и сети обеспечивается при объективно обоснованных объемах рабочей силы и затратах на персонал. В настоящее время жесткие условия конкуренции вынуждают розничные сети формировать и удерживать имидж «самой лучшей ценовой выгоды» для покупателей, что снижает итак не высокую прибыльность предприятий СРТПП [11], поэтому баланс между ценовым лидерством, качественными услугами и затратами имеет для них решающее значение [18, с. 11]. Однако по данным экспертов, в российских магазинах СРТПП используется в 2,5 раза больше работников, чем в европейских розничных сетях, но отдача на 1 чел.-час составляет только около 20 евро, тогда как в европейских странах данный показатель находится в интервале 35-70 евро, в Нидерландах – 181 евро, а максимальное значение в некоторых розничных сетях данной страны достигает 400 евро на 1 чел.-час. [16]. Более низкая цена на товар в большинстве случаев достигается только при снижении затрат, однако чрезмерная минимизация расходов на персонал не только может привести снижению качества сервиса, но и увеличить потери от текучести, абсентеизма и деструктивного поведения работников, а в будущем – к снижению лояльности покупателей и потере конкурентных преимуществ предприятия СРТПП. Поэтому необходимо управлять затратами труда и стоимостью рабочей силы на основе принципа объективной необходимости: стремление к оптимизации вместо их минимизации является одним из важнейших факторов успеха в достижении организационной цели [6, с. 81]. Следовательно, выполнение и рост показателей результативности магазина и сети ставятся в зависимость от оптимальности физических объемов и стоимости рабочей силы с точки зрения их необходимости и достаточности. Для этого необходимо на постоянной основе решать следующие задачи:

- Установление оптимального соотношения между затратами и стоимостью труда, обеспечивающее достижение плановой выручки является важнейшей задачей повышения экономической эффективности труда. Исходной величиной для планирования производительности труда на предприятии СРТПП, по нашему мнению, должна стать стоимость 1 чел.-часа работы, а не физический объем требуемой рабочей силы, что позволяет оптимизировать использование фонда рабочего времени и, соответственно, фонда оплаты труда.
- Повышение рентабельности затрат на оплату труда. Гибкая структура персонала позволяет снизить расходы на заработную плату высококвалифицированных

работников, занятых на работах, не требующих квалификации, уменьшить долю оплаченного, но неотработанного времени, образующегося вследствие простоев.

- Повышение рентабельности затрат на реализацию функций управления персоналом за счет оптимизации процессов УП, повышения их результативности и экономичности.

Управление кадровым потенциалом направлено на повышение эффективности труда путем активизации потенциала сотрудников через развитие компетенций, мотивации и культуры, которые согласно концепции М. Хьюзлида, Б. Беккера и Р. Битти «определяют операционную и финансовую стратегии организации, а также стратегию ее взаимоотношений с потребителями, т.е. формируют уникальность, индивидуальность организации» [14, с. 19]: компетентность в реализации торгово-технологических процессов, поведение и отношения с покупателями влияют на их удовлетворенность, формируют привлекательный имидж сети в целом. В аналитическом обзоре Бостонской консалтинговой группы (*The Boston Consulting Group – BCG*) о тенденциях в развитии розничной торговли в 2015 году самыми актуальными задачами предприятия розничной торговли являются повышение эффективности на основе сквозной бережливой оптимизации, сокращения непроизводительных расходов (потерь); усиление приверженности и вовлеченности персонала в преобразования; разработка корпоративной культуры высоких достижений; развитие персонала [13]. Исходя из этого, можно выделить следующие основные задачи управления кадровым потенциалом предприятия СРТПП:

- Выявление на этапе найма на работу и в течение всей трудовой деятельности сотрудников, обладающих способностями, компетенциями и мотивацией к эффективному труду, их профессиональное развитие и карьерный рост. Для удержания таких сотрудников эксперты предлагают использовать совокупное вознаграждение, которое включает заработную плату, соцпакет, карьерные возможности и другие преимущества, связанные с работой в данной сети, важным эффектом использования данного подхода является удержание результативных и перспективных работников, снижение репутационных рисков [17, с. 19].

- Формирование культуры эффективного труда подразумевает создание команды сотрудников, лично заинтересованных в результатах работы магазина, стремящихся к повышению удовлетворенности покупателей качеством обслуживания, и демонстрирующих в своей повседневной работе бережное отношение к ресурсам предприятия СРТПП – финансовым, материальным, временным, техническим, энергетическим, информационным, и др.

- Вовлечение всего персонала в деятельность, направленную на повышение производительности труда, создании культуры отношений с покупателями, снижение издержек, устранение ненужных функций и операций, экономию ресурсов магазина и сети и т.д. Многие исследования [20; 21; 22 и др.] подтверждают, что вовлеченность персонала приводит к улучшению финансовых результатов предприятия – росту выручки и прибыли, дохода акционеров; повышению операционной эффективности, обеспечивая рост производительности труда и качества сервиса; снижению текучести и абсентеизма.

Распределение задач и ответственности между субъектами УЭТ. Межфункциональность УЭТ на предприятии СРТПП обеспечивается деятельностью трех основных субъектов: операционной дирекции, руководителей магазинов и службы управления персоналом (табл.).

Таблица

Субъекты управления эффективностью труда на предприятии СРТПП

Субъект	Роль	Комментарии
Высшее руководство сети	Определяет стратегические цели сети, финансовую, коммерческую и кадровую политики сети	Все действия в области УЭТ должны подчиняться стратегии сети, в том числе, планирование и прогнозирование потребности в персонале, стоимость единицы затрат труда и др.
Финансовая дирекция	Бюджетирование затрат на оплату труда и инвестиций в персонал	Финансирование мер по повышению результативности труда, мотивации и развитию персонала, контроль исполнения бюджетов
Операционная дирекция	Планирование, реализация и контроль деятельности сети, в том числе, работы с персоналом	Задаёт операционные показатели сети, реализует проекты, внедряют корпоративные стандарты обслуживания, разрабатывают торгово-технологические процессы и т.д.
Руководители магазинов	Эффективное использование персонала	Рациональное распределение рабочего времени, оптимальная численность сотрудников. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, контроль дисциплины труда, мотивация сотрудников, обеспечение безопасности труда
Служба управления персоналом	Обеспечение требуемым персоналом, обучение и развитие сотрудников, разработка технологий УП и кадровых программ, внедрение корпоративной культуры	Совместная работа с операционной дирекцией и руководителями магазинов. Создание качественных кадровых решений в области управления трудом, в том числе, по нормированию и стандартизации труда, планированию затрат на персонал, удержанию лучших сотрудников
Источник: разработано автором		

Операционная дирекция непосредственно управляет магазинами и осуществляет операционную деятельность, неся значительную долю ответственности за прибыльность сети и персонал. Руководители магазинов отвечают за рациональное использование персонала, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, дисциплину труда, мотивацию работников, безопасность на рабочем месте и т.д. Служба управления персоналом отвечает за своевременное обеспечение персоналом в нужном объеме и качестве при оптимальной стоимости рабочей силы; организацию труда, позволяющую оптимизировать физические затраты труда при выполнении работы; обучение персонала требуемым навыкам; развитие и удержание лучших сотрудников и т.д.

Процесс УЭТ. В практическом смысле УЭТ представляет собой процесс, в ходе которого должны осуществляться функции планирования, измерения, анализа и оценки эффективности труда, а также своевременное принятие мер, обеспечивающих ее повышение до уровня, необходимого для эффективной работы и роста прибыльности предприятия СРТПП. Среди широко используемых в настоящее время различных инструментов эффективного управления организацией, таких как Система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана, цикл Деминга-Шухарта и других в области именно эффективного

управления персоналом, авторами которых являются А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко [5], Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова [9], Т.Д. Синявец [12], И.Б. Дуракова [3] по нашему мнению, управление эффективностью труда как интегрированная функция с множеством объектов и субъектов лучше всего может быть реализована на основе методологии кадрового контроллинга. Как отмечают Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова: «...система управления персоналом – это встроенная часть системы управления предприятием ... ее эффективность определяется конечным результатом деятельности организации» [10, с. 339]. По мнению И.П. Беликовой основная цель кадрового контроллинга заключается в создании механизма координации и оптимизации деятельности по управлению персоналом в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды для повышения ее экономической и социальной эффективности при решении задач увеличения объемов производства или продаж, повышения прибыльности, роста конкурентоспособности бизнеса [5, с. 705].

Более глубокое изучение контроллинга персонала позволило объединить точки зрения различных исследователей по изучаемому вопросу:

- Т.Д. Синявец рассматривает контроллинг персонала с двух позиций: а) как функции оптимизации количественных и качественных характеристик персонала на основе контроля их изменения и приведения состояния трудового потенциала в соответствие с целями организации и б) контроллинга системы УП, целью которого является создание адекватного механизма воздействия на систему УП в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды для достижения определенного уровня эффективности организации как хозяйствующего субъекта [17, с. 92-94]. В качестве главных объектов кадрового контроллинга автором выделены трудовые процессы, трудовой потенциал, функции и систему УП, а специфических – затраты на персонал, затраты на управление персоналом и затраты на ресурсное обеспечение системы УП [там же, с. 120].

- А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова и А.В. Софиенко придерживаются схожей позиции, но используют другое понятие – контроллинг персонала, одной из задач которого является разработка и представление руководству организации инструментов для обеспечения роста производительности труда по трем объектам контроллинга – затраты, результаты, эффективность [9].

- Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова [10], И.П. Беликова [2], Л.Х. Абазова [1] и др. отмечают значимость кадрового контроллинга для предупреждения кадровых рисков и ликвидации «узких мест» за счет оперативного реагирования и повышения гибкости управления персоналом.

- Е.А. Каткова и Ю.Н. Катков считают, что «концепции контроллинга персонала должны развиваться от приоритета контроллинга издержек к контроллингу эффективности» [4, с. 134]. С точки зрения авторов актуальными функциями кадрового контроллинга являются [там же]: диагностическая – комплексная оценка кадрового потенциала, создание программы упреждающих или корректирующих воздействий; обратная связь – фиксация и контроль выполнения задач; координационная – обеспечение рациональности управленческих решений; информационная – подготовка и обработка информации для принятия управленческих решений, автоматизация информационных потоков в системе УП; корректирующая – оптимизация организационной структуры.

Таким образом, использование концепции кадрового контроллинга к организации процесса УЭТ позволяет сформировать два основных механизма управления эффективностью труда на предприятии СРТПП:

1. Оценка результатов УЭТ: а) по объектам – результативность труда, затраты и стоимость труда, кадровый потенциал, б) по уровню кадровых рисков, в) по степени использования возможностей повышения эффективности труда;
2. Обратная связь по результатам оценки УЭТ как механизм выбора оптимизационных решений и соответствующих инструментов при участии всех субъектов УЭТ.

Для внедрения данных механизмов необходима система показателей УЭТ, обеспечивающих объективность, полноту и практическую значимость информации по УЭТ для каждого субъекта управления.

Результаты УЭТ. Результаты оптимизационного подхода к УЭТ следует оценивать с позиции экономии затрат труда в магазине и в целом по предприятию СРТПП – численности персонала, фонда рабочего времени, затрат на персонал, а также использования возможностей повышения эффективности труда, что напрямую влияет на его экономическую, организационную и социальную эффективность.

Формирование системы показателей эффективности труда является отдельной самостоятельной задачей, включающей определение предмета оценки по каждому объекту, формирование перечня показателей оперативного и стратегического назначения, организации их измерения, анализа и принципов принятия управленческих решений. Частично методология формирования системы показателей эффективности труда раскрыта в предыдущих авторских работах.

Заключение

Управление эффективностью труда представляет собой область задач, целенаправленное и систематическое решение которых позволяет добиваться постоянно высокой эффективности труда на предприятии СРТПП в условиях динамичных изменений его внешней и внутренней среды. Сложность УЭТ заключается в сохранении баланса между экономией затрат на персонал и обеспечением конкурентоспособности торговой сети за счет качества трудового потенциала. Разработанная нами интегрированная оптимизационная модель УЭТ позволяет объединить усилия всех субъектов предприятия СРТПП на достижение единой цели, задает четкие принципы УЭТ, обеспечивает распределение задач и ответственности между субъектами УЭТ, а также организует сам процесс УЭТ. При этом кадровая стратегия и политики управления персоналом, ориентированные на повышение эффективности труда, направлены не на минимизацию затрат на персонал, обеспечивая снижение затрат в текущем периоде, а на их оптимизацию для получения лучшего результата в долгосрочной перспективе, обеспечивая достижение стратегических целей предприятия СРТПП. Что позволяет утверждать, что управление эффективностью труда на основе оптимизационного подхода является «мягкой» управленческой технологией, сглаживающей возможное сопротивление персонала, часто возникающее при внедрении любых изменений, в том числе и на предприятиях СРТПП.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абазова Л.Х. Кадровый контроллинг как инструмент повышения эффективности кадровой работы в органах государственной власти // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2015. Выпуск №20. С. 114-119.
2. Беликова И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия // Фундаментальные исследования. 2015. №5. С. 704-708.
3. Дуракова И.Б. Подходы к измерению результативности управления персоналом / В кн.: Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 2016. 154 с. С. 98-116.
4. Каткова Е.А., Катков Ю.Н. Кадровый контроллинг как инновационный инструмент управления персоналом // Вестник Брянского государственного университета. 2013. №3. С. 132-135.
5. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко; ред. А.Я. Кибанов. М.: Проспект. 2013. 80 с.
6. Москвин В.А. Оптимизация затрат труда и карьера в бизнесе: Рекомендации для предприятий и банков. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. 320 с.
7. Нагибина Н.И. Оптимизация численности персонала розничного магазина с помощью эффективной организации труда. Экономика и управление: вопросы оптимизации: материалы Междунар. научно-практ. конф., г. Волгоград, 17-18 мая 2010 г. В 2 ч. Ч. 1 / Регион. центр, соц. - экон. и полит. исследований «Обществ. Содействие». Волгоград: Волгоград. научн. Изд-во, 2010. С. 100-104.
8. Нагибина Н.И. Формирование системы управления эффективностью труда на предприятии розничной торговли. Кадровик. 2011. №10. С. 113-118.
9. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
10. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Альфа-Пресс. 2006. 560 с.
11. Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. Высшая школа экономики. М.: изд. дом ВШЭ. 2011. 383 с.
12. Синявец Т.Д. Контроль системы управления персоналом организации: теория и механизмы. Монография. М.: Изд. центр «Информ-Знание». 2011. 384 с.
13. Товары народного потребления и розничная торговля. Review. №34. Сентябрь 2015. [Электрон. ресурс] // The Boston Consulting Group. URL: <http://www.bcg.ru/documents/file197734.pdf>.
14. Хьюзлид М.А., Беккер Б.И., Битти Р.В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: пер. с англ. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. 432 с.
15. Экономика труда. 2-е изд. / под ред. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2007. 704 с.

16. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. Эффективность предприятия по-нидерландски: производительность труда, аутсорсинг, flexicurity. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2011, №2, С. 134-143.
17. Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника. Февраль 2013. [Электрон. ресурс] // URL: <http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/publications/express-survey-2013.html>.
18. Эффективность розничной торговли. Какой потенциал есть в России и как его раскрыть? [Электр. ресурс] // PWC. 2013. URL:<http://www.kommersant.ru/region/novosibirsk/files/novosibirsk/Static/prezent16/Kovachich.pdf>.
19. Яхонтова Е.С., Гаврилова С.В. Системный подход к управлению производительности труда // *Кадровик*. 2014. №3. С. 78-84.
20. Lombardi M. The Engagement / Performance Equation. Aberdeen Group. 2011.
21. MacLeod, D. and Clarke, N. (2009) Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. A report to Government. London: Department for Business, Innovation and Skills. URL: <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>.
22. Wellins R.S., Bernthal P., Phelps M. Employee engagement: the key to realising competitive advantage. Development Dimension International (DDI). URL: http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf.

Esaulova Irena Aleksandrovna

Perm national research polytechnic university, Russia, Perm
E-mail: esaulova_ia@mail.ru

Nagibina Natalia Ivanovna

Perm national research polytechnic university, Russia, Perm
E-mail: Nagibinan@list.ru

Integrated optimization model of labor efficiency management at food retails

Abstract. Growing competition on regional food retails markets makes food stores use all opportunities to increase internal efficiency whose main factor is their staff and the source is a management system. The current task of food retails management is to create continuously working mechanisms which increase and support labor efficiency on the level which is needed for sustainable store efficiency both at the present moment and in the long run. The suggested integrated optimization model is focused on the management of three factors. They are labor effectiveness, labor costs and value of labor, and staff potential. Each factor has a direct impact on the company profitability. The main function of this model is to provide coordinated labor management and responsibility of all subjects of food retails management to continuously improve the effectiveness of food retails through increase of effectiveness of each item of labor costs and optimization of labor cost and value of labor in accordance of retail format. The model contains the following elements: labor efficiency management principles (LEM); HR strategy and HR management policy aimed at increase of labor efficiency; LEM tasks; responsibilities of LEM subjects; LET process. Unlike labor productivity management models, this approach study a wider range of labor management problems and allows us to solve complex tasks on different levels and difficulty by using internal resources for labor efficiency increase.

Keywords: labor efficiency; optimization approach; labor effectiveness; labor costs; value of labor; staff potential; staff controlling

REFERENCES

1. Abazova L.Kh. Kadrovyy kontrolling kak instrument povysheniya effektivnosti kadrovoy raboty v organakh gosudarstvennoy vlasti // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie v XXI veke: teoriya, metodologiya, praktika. 2015. Vypusk №20. S. 114-119.
2. Belikova I.P. Kadrovyy kontrolling v sisteme upravleniya personalom predpriyatiya // Fundamental'nye issledovaniya. 2015. №5. S. 704-708.
3. Durakova I.B. Podkhody k izmereniyu rezul'tativnosti upravleniya personalom / V kn.: Upravlenie personalom v Rossii: paradigmy i praktika. Kniga 3: monografiya / Pod red. A.Ya. Kibanova. M.: INFRA-M. 2016. 154 s. S. 98-116.
4. Katkova E.A., Katkov Yu.N. Kadrovyy kontrolling kak innovatsionnyy instrument upravleniya personalom // Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo universiteta. 2013. №3. S. 132-135.
5. Mitrofanova E.A. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Audit, kontrolling i otsenka raskhodov na personal / E.A. Mitrofanova, A.V. Sofienko; red. A.Ya. Kibanov. M.: Prospekt. 2013. 80 s.
6. Moskvina V.A. Optimizatsiya zatrat truda i kar'era v biznese: Rekomendatsii dlya predpriyatiy i bankov. M.: Finansy i statistika; INFRA-M, 2008. 320 s.
7. Nagibina N.I. Optimizatsiya chislennosti personala roznichnogo magazina s pomoshch'yu effektivnoy organizatsii truda. Ekonomika i upravlenie: voprosy optimizatsii: materialy Mezhdunar. nauchno-prakt. konf., g. Volgograd, 17-18 maya 2010 g. V 2 ch. Ch. 1 / Region. tsentr, sots. - ekon. i polit. issledovaniy «Obshchestv. Sodeystvie». Volgograd: Volgograd. nauchn. Izd-vo, 2010. S. 100-104.
8. Nagibina N.I. Formirovanie sistemy upravleniya effektivnost'yu truda na predpriyatii roznichnoy trgovli. Kadrovik. 2011. №10. S. 113-118.
9. Odegov Yu.G., Abdurakhmanov K.Kh., Kotova L.R. Otsenka effektivnosti raboty s personalom: metodologicheskiy podkhod. M.: Al'fa-Press, 2011. 752 s.
10. Odegov Yu.G., Nikonova T.V. Audit i kontrolling personala. M.: Al'fa-Press. 2006. 560 s.
11. Radaev V.V. Komu prinadlezhit vlast' na potrebitel'skikh rynkakh: otnosheniya roznichnykh setey i postavshchikov v sovremennoy Rossii. Vysshaya shkola ekonomiki. M.: izd. dom VShE. 2011. 383 s.
12. Sinyavets T.D. Kontrol' sistemy upravleniya personalom organizatsii: teoriya i mekhanizmy. Monografiya. M.: Izd. tsentr «Inform-Znanie». 2011. 384 s.
13. Tovary narodnogo potrebleniya i roznichnaya trgovlya. Review. №34. Sentyabr' 2015. [Elektron. resurs] // The Boston Consulting Group. URL: <http://www.bcg.ru/documents/file197734.pdf>.
14. Kh'yuzlid M.A., Bekker B.I., Bitti R.V. Otsenka personala: kak upravlyat' chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat' strategiyu: per. s angl. M.: OOO «I.D.Vil'yams», 2007. 432 s.
15. Ekonomika truda. 2-e izd. / pod red. N.A. Gorelova. SPb.: Piter, 2007. 704 s.

16. Esaulova I.A., Nagibina N.I. Effektivnost' predpriyatiya po-niderlandski: proizvoditel'nost' truda, outsorsing, flexicurity Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. 2011, №2, S. 134-143.
17. Ekspress-issledovanie 2013: upravlenie talantami i tsennostnym predlozheniem dlya sotrudnika. Fevral' 2013. [Elektron. resurs] // URL: <http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/publications/express-survey-2013.html>.
18. Effektivnost' roznichnoy trgovli. Kakoy potentsial est' v Rossii i kak ego raskryt'? [Elektr. resurs] // PWC. 2013. URL:<http://www.kommersant.ru/region/novosibirsk/files/novosibirsk/Static/prezent16/Kovachich.pdf>.
19. Yakhontova E.S., Gavrilova S.V. Sistemnyy podkhod k upravleniyu proizvoditel'nosti truda // Kadrovik. 2014. №3. S. 78-84.
20. Lombardi M. The Engagement / Performance Equation. Aberdeen Group. 2011.
21. MacLeod, D. and Clarke, N. (2009) Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. A report to Government. London: Department for Business, Innovation and Skills. URL: <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>.
22. Wellins R.S., Bernthal P., Phelps M. Employee engagement: the key to realising competitive advantage. Development Dimension International (DDI). URL: http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf.