

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

Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-6>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN615.pdf>

DOI: 10.15862/06EVN615 (<http://dx.doi.org/10.15862/06EVN615>)

УДК 331.1

Нагибина Наталья Ивановна

ФГБОУ ВПО «Пермский Национальный Исследовательский Политехнический Университет»
Россия, Пермь¹

Старший преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг»

E-mail: Nagibinan@list.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=655275

Основные направления управления эффективностью труда в розничной торговле продуктами питания

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

Аннотация. Динамичное развитие торговых сетей и постоянно изменяющиеся потребности покупателей определяют характер конкуренции в сфере розничной торговли продуктами питания. Отличительной особенностью деятельности торгового предприятия является высокий уровень затрат живого труда, так как торговая услуга по-прежнему требует участия человека при реализации большинства функций и операций. При этом качество персонала и эффективная организация труда в магазине становятся ключевыми факторами оптимизации затрат на рабочую силу, улучшения рабочих процессов и, как следствие, повышения производительности труда и удовлетворенности покупателей. В данном контексте раскрываются особенности организации труда в магазине современного формата – магазина самообслуживания, включающие высокую трудоемкость работ, широкую профессиональную специализацию работников, неравномерность рабочей нагрузки в течение смены. Специфические характеристики персонала торгового предприятия – это преимущественно женский труд, низкая профессиональная подготовленность работников и высокая текучесть персонала. Для повышения производительности труда в розничной торговле продуктами питания автор считает необходимым реализовать системный подход к управлению эффективностью труда и предлагает комплекс мер, направленных на гибкое регулирование объемов и структуры затрат на персонал с учетом колебаний покупательского спроса и трудовой нагрузки (в течение дня, недели, месяца, года), оптимизацию структуры и улучшение качества персонала, внедрение методов эффективной организации труда и сокращения потерь рабочего времени.

Ключевые слова: предприятие розничной торговли продуктами питания; торговый персонал; затраты на персонал; производительность труда; эффективность труда; организация труда; квалификация персонала; текучесть персонала; управление эффективностью труда.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Нагибина Н.И. Основные направления управления эффективностью труда в розничной торговле продуктами питания // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN615.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/06EVN615

Статья опубликована 25.11.2015.

В сфере розничной торговли продуктами питания доля сетевых компаний только за период 2007–2013 гг. выросла более чем в два раза – с 17,5 до 38,1% [3; 6] и продолжает увеличиваться. В условиях роста конкуренции главным фактором устойчивости торгового предприятия является достижение такого уровня производительности, при котором качество товаров и услуг будет соответствовать сочетанию выгод, равно желаемых всеми покупателями на розничном рынке [5, с. 75]. Это означает, что торговое предприятие должно максимизировать удовлетворенность и готовность покупателей повторно совершить покупку и минимизировать издержки производства [1], основную долю которых составляют затраты на персонал. Поэтому задача повышения эффективности труда является первоочередной для обеспечения конкурентоспособности торговых сетей, в которых трудится огромное количество работников и расходы на содержание штата постоянно высоки, но, несмотря на их значительные объемы, уровень производительности труда составляет только около 30% от показателей розничной торговли в развитых зарубежных странах [11].

Однако, по мнению экспертов, именно в сетевой торговле сосредоточены значительные резервы роста эффективности труда [там же]. Эти резервы, по нашему мнению, обусловленные существенными отличиями в управлении магазинами в рамках торговой сети от несетевой торговли:

- В сетевых магазинах применяется современный торговый формат – магазины самообслуживания, используются более современные технологии ведения торговых операций, быстрее внедряются новые технологические решения, снижающие трудоемкость функций и работ;
- Централизация управления является преимуществом торговой сети, т.к. позволяет сформировать совокупность взаимосвязанных элементов управления продуктивностью труда (систему показателей, систему стимулирования труда, систему стандартов и нормирования труда и т.д.), а также тиражировать эффективные методы и инструменты управления во все магазины сети;
- Единство системы стимулирования и мотивации персонала: система оплаты труда направлена на стимулирование выполнения единых стандартов и достижение общих для всей торговой сети целей и задач, в том числе, повышения производительности труда;
- Современные технологии управления персоналом: невыходы на работу легко ликвидируются ротацией персонала из других магазинов, формируется внутренний резерв менеджеров и специалистов, применяется аутсорсинг для выполнения непрофильных функций и работ [7] и т.д.;
- Наличие собственных учебных центров, нацеленных на максимально быструю подготовку новых сотрудников;
- Формирование единой корпоративной культуры позволяет транслировать ценности и стандарты обслуживания покупателей на все уровни торговой сети, способствуя росту лояльности и вовлеченности персонала в дела магазина и всей торговой сети.

Важнейшими факторами, оказывающими исключительное влияние на политики и инструменты управления эффективностью труда в современной торговле, оказывают изменение покупательского спроса и распространение передовых технологий.

Приоритеты покупателей при совершении покупки стремительно меняются: на 9% вырос спрос на товары широкого ассортимента с более высоким качеством, но более низкой ценой (покупатель не готов переплачивать за покупки в ближайшем магазине); на 10%

возросли требования к скорости обслуживания в кассовой зоне; на 6% – возможность посещать магазины в пределах «шаговой» доступности; сократилась общая частота покупок, количество позиций в чеке и уменьшился средний чек. Например, в магазинах «Пятерочка» (торговая сеть «X5 Retail Group») средний чек составляет 334 руб.², что влияет на необходимость проведения большего количества операций для получения плановой выручки. Кроме того, импульсивность покупок и неравномерные колебания покупательского спроса в течение суток (часы пик) влияют на сложность в планировании выручки и определении необходимого количества персонала для обеспечения требуемого качества обслуживания; сезонный характер покупок (максимальные продажи в декабре, спад в январе-феврале); колебания потока покупателей в предпраздничные и праздничные дни, увеличивают волатильность выручки. Это требует гибкости в планировании численности и расходов на персонал, а высокая доля скоропортящихся товаров обуславливает увеличение трудоемкости и объема работ в определенные часы – ежедневные поставки свежей продукции, отслеживание сроков годности, ротация товара.

Изменяющиеся требования и запросы покупателей существенно влияют на организацию труда в магазине. Изменяется график его работы: увеличивается продолжительность торгового дня, особенно в предпраздничные и праздничные дни, суббота и воскресенье уже постоянно являются рабочими днями. Такие особенности вызывают изменения в занятости в сфере розничной торговли. Появляется необходимость привлекать к работе людей, рассматривающих работу в розничном магазине как возможный дополнительный заработок. Студенты, молодые мамы в декретном отпуске, люди, находящиеся по основному месту работы на неполной рабочей неделе, готовы к частичной занятости в близлежащем к месту проживания магазине, что приводит к популяризации форм неполной занятости с гибким графиком работы. Преобладание однотипного труда, не требующего квалификации или особых интеллектуальных способностей, определяют невысокий размер заработной платы по преобладающим категориям персонала.

Главные особенности трудовой деятельности в магазине состоят в высокой трудозатратности рабочих процессов, необходимости широкой специализации работников и неравномерности рабочей нагрузки в течение смены.

Высокий уровень затрат живого труда. Выполнение рабочих функций, таких как выкладка товара на полки и его ротация, обслуживание покупателей, работа с наличностью, оформление документации и т.д., осуществляется работником в текущем времени, поэтому доля прошлого труда в оказанной торговой услуге минимальна. При этом большинство функций и операций в магазине невозможно автоматизировать или механизировать, так как их выполнение требует ручного труда: переукладывание товара в зонах магазина, приемка наличности или банковской карты при расчете на кассовом узле и др. Крупные торговые сети («Auchan», «X5 Retail Group») внедряют технологии сокращения ручного труда, например, частично переводят расчеты за покупку в автоматизированную форму, через терминал, когда оплата производится без участия кассира. Однако для большинства предприятий розничной торговли такие инновации не имеют смысла, потому что малые площади торгового зала и незначительные объемы реализации в магазине не позволяют эффективно применять такие технологии, требующие еще и высоких финансовых затрат.

Широкая специализация работников. Невозможность профессионального или технологического разделения труда обусловлена тем, что большинство рабочих функций в

² X5 Retail Group. Основные показатели II квартала 2015 года. – URL: http://www.x5.ru/common/img/uploaded/files/press_releases/2015/Q2_2015_Trading_Update_RUS.pdf.

магазине являются однородными и не требуют профессиональной специализации. Поэтому деятельность таких магазинов построена на универсальности и совмещении операций в рамках одной должностной позиции. При этом в каждом магазине, входящем в торговую сеть и относящемся к одному торговому формату, должно поддерживаться одинаковое качество обслуживания покупателей и соблюдаться технология предоставления торговой услуги.

Неравномерность рабочей нагрузки. Характер работы в магазине отличается однообразностью рабочих процессов при большом эмоциональном, психологическом и физическом напряжении, а при неравномерности покупательских потоков в течение дня, недели или сезона, колебания спроса по отдельным товарным группам могут иметь существенные отклонения, что увеличивает нагрузку на персонал в одни периоды и приводит к простоям в другие. В часы пик объем работы кассира и продавца может составить 50-75% всей нагрузки за смену.

Перечисленные выше особенности труда оказывают существенное влияние на характеристики востребованного в розничной торговле персонала.

Половозрастная структура. Структура персонала по половой принадлежности характеризуется преобладанием женщин. В Великобритании в 2007 г. женщины составляли 65% всех занятых в розничной торговле: среди продавцов – 68%, среди работников кассы – 77% [2, с. 340]. Современные магазины устанавливают возрастные параметры персонала в пределах трудоспособного возраста, т.к. по данным исследований различия в производительности труда отсутствуют [там же, с. 342]. Вместе с тем, нельзя не отметить новую тенденцию: многие федеральные торговые сети в последнее время реализуют политику привлечения большего количества мужчин в возрасте до 45 лет с целью создать внутренний кадровый резерв управленцев и обеспечить потребности торгового предприятия в менеджерах региональных отделений и магазинов сети.

Профессиональная подготовленность персонала. В розничной торговле около 70% составляют занятые, имеющие профессиональное образование: 21,1% – высшее, 28,5% – среднее и 19,2% – начальное. Однако при этом преобладают работники без специального образования и первоначального опыта работы в розничной торговле, но имеющие профессиональные навыки в другой сфере деятельности. Около 30% персонала вообще не имеют профессиональной подготовки [6]. Такая особенность, во многом, объясняется характером работы, не требующим высокой квалификации для начала работы, потому что основные рабочие навыки могут быть приобретены прямо на рабочем месте.

Динамика персонала. Исследование компании «Retail4Retail» [8] показало, что главной причиной низкой производительности труда в российской сетевой розничной торговле продуктами питания является текучесть персонала, которая до 2015 года достигала 100 и более процентов в год – намного выше, чем в других секторах экономики. Высокая текучесть персонала не позволяет формировать профессиональную команду сотрудников и делает инвестиции в обучение персонала некупаемыми [11]. На уровень текучести оказывают влияние особенности труда и преобладание категорий торгово-оперативного и вспомогательного персонала в торговле продуктами питания, а ее основными причинами являются: отношение к работе в розничном магазине как к временной занятости, неудовлетворенность размером заработной платы, низкая эмоциональная устойчивость (особенно при работе, связанной с обслуживанием покупателей), низкая физическая выносливость, непрестижность торговых профессий и низкие моральные качества торгово-оперативного и вспомогательного персонала, недисциплинированность и другие [4]. Последние изменения экономической ситуации привели к снижению текучести персонала в других отраслях российской экономики, однако сектор розничной торговли отличается высокой внешней динамикой и в настоящее время. Это связано с возможностью быстрого

трудоустройства без требований к квалификации и быстрого увольнения, когда сотрудник находит другое, более подходящее, рабочее место.

Выявленные особенности труда и персонала в розничной торговле продуктами питания позволяют выделить основные области повышения эффективности труда (рис.).



Рис. Основные области повышения эффективности труда в магазине розничной торговли продуктами питания (составлено автором)

Поскольку указанные области охватывают различные сферы управления торгового предприятия необходимо реализовать системный подход к управлению результативностью труда и затратами на персонал [9], основанный на применении всего многообразия инструментов управления эффективностью труда.

- Ориентация системы и процессов управления персоналом на обеспечение экономической эффективности предприятия. При планировании численности персонала необходимо учитывать потребность магазина, исходя из эффективного фонда рабочего времени, а не количества должностных позиций. Подбор персонала, адаптационные мероприятия, оценку сотрудников и их обучение следует осуществлять с учетом требований к производительности труда и качеству торговой услуги.

- Разработка системы стимулирования и мотивации персонала, основанной на оценке результативности и почасовой оплате труда. Такой подход позволяет ориентировать деятельность сотрудников на повышение производительности труда и снижение абсентеизма, являющегося одним из основных источников низкой эффективности труда.

- Внедрение эффективной организации труда, нормирования (в том числе, штатной численности), стандартизации и регламентации работ, функций и процессов для предоставления торговой услуги высокого качества в объеме, зависящем от колебания спроса (покупательского потока).

- Управление фондом рабочего времени путем внедрения гибких графиков работы и форм занятости на основе суммированного учета рабочего времени. Гибкая и частичная занятость постепенно становится все более распространенными не только в сфере торговли. Например, в Нидерландах доля работников, занятых неполное рабочее время

составляет около 50%, а 75,0% работающих женщин трудятся на условиях неполного рабочего дня [10].

- Совершенствование системы обучения и развития персонала. Необходимо формирование знаний и навыков у руководителей магазинов, которые позволяют решить задачу роста производительности [8]. В торговых точках одной сети многое зависит от профессионализма управляющих [11], поэтому качество работы сотрудников определяется тем, насколько подготовлены и мотивированы сами руководители в вопросах обучения, наставничества и адаптации персонала. Кроме того, стандартизация программ обучения, использование технологий дистанционного обучения (e-learning), стажировки и обмен опытом между магазинами сети будут способствовать улучшению качества персонала, повышению производительности труда и более эффективному использованию средств предприятия, инвестируемых в обучение сотрудников.

Указанные меры позволяют повысить эффективность труда на предприятии розничной торговли продуктами питания путем гибкого регулирования объемов и структуры затрат на персонал с учетом колебаний трудовой нагрузки (в течение дня, недели, месяца, года), а также за счет оптимизации структуры и улучшения качества персонала, внедрения эффективной организации труда и устранения потерь рабочего времени обеспечивать рост производительности труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Емельяненко И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). Уфа: Лето. 2013. С. 72-75.
2. Кент Т., Омар О. Розничная торговля: учебник для студентов вузов: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
3. Кузьмин М.С. Современные тенденции развития розничного продуктового ритейла в России и перспективы его развития. Казань: Казан. ин-т (фил.) РГТЭУ, 2013. 26 с.
4. Нагибина Н.И. Актуальные тенденции и проблемы управления продуктивностью труда в розничной торговле // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. №21. С. 189-190.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ.; 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011.
6. Торговля в России, 2013. Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_58/Main.htm (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус. (Дата обращения 24.09.2015).
7. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс», 2002.
8. Шустер Е. Производительность труда в ритейле // Журнал РОСТ [Электр. ресурс]. 2012, №4 (8). URL: <http://www.retail4retail.ru/pressa-onas/proizvoditelnost-truda.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус. (Дата обращения 22.10.2015 г.).
9. Эсаулова И.А. Научные и практические подходы к управлению производительностью труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4. №2. С. 43-48.
10. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. Эффективность предприятия по-нидерландски: производительность труда, flexibility, аутсорсинг // Кадровик. 2011. №2. С. 134-143.
11. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста / McKinsey Global Institute. 2009. URL: <http://www.mckinsey.com> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус. (Дата обращения 15.10.2015).

Рецензент: Митрофанова Александра Евгеньевна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление социально-трудовыми отношениями», Государственный университет управления.

Nagibina Natalia Ivanovna
Perm National Research Polytechnic University
Russia, Perm
E-mail: Nagibinan@list.ru

Key Trends of Labour Efficiency in Foodstuffs Retail Trade

Abstract. Rapid development of trading networks and changing customer needs determine the character of competition in foodstuffs retail trade. The specific feature of retail enterprise is a high level of direct labour costs because a retail service still needs human participation to carry out most functions and operations. The staff skills and efficient labour management in a shop are the key factors of labour costs reduction, development of working processes and, as a result, the increase in labour productivity and customer satisfaction rate. The specific aspects of labour management in a contemporary format shop – a supermarket – includes high manual labour content, wide professional skills of the staff, uneven workload during a shift. Specific characteristics of retail staff are as follows: they are mostly females with low professional qualifications staff turnover and there is a high staff turnover. The author believes that to increase labour productivity in foodstuffs retail trade it is necessary to use a systematic approach to labour efficiency management and presents a number of measures aimed at flexible management of volumes and structure of staff costs with regard to customer demand fluctuations and workload (during day, week, month, year), staff structure optimization and staff quality improvement, launching the labour efficiency management methods and minimizing the loss of operating time.

Keywords: foodstuffs retail enterprises; sales staff; staff costs; labour productivity; labour efficiency; labour management; staff skills; staff turnover; labour efficiency management.

REFERENCES

1. Emel'yanenko I.S. Povyshenie konkurentosposobnosti predpriyatiy roznichnoy trgovli // Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk: materialy II mezhdunar. nauch. konf. (g. Ufa, aprel' 2013 g.). Ufa: Leto. 2013. S. 72-75.
2. Kent T., Omar O. Roznichnaya trgovlya: uchebnik dlya studentov vuzov: per. s angl. M.: YuNITI-DANA, 2007.
3. Kuz'min M.S. Sovremennye tendentsii razvitiya roznichnogo produktovogo riteyla v Rossii i perspektivy ego razvitiya. Kazan': Kazan. in-t (fil.) RGTEU, 2013. 26 s.
4. Nagibina N.I. Aktual'nye tendentsii i problemy upravleniya produktivnost'yu truda v roznichnoy trgovle // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya). 2011. №21. S. 189-190.
5. Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov: per. s angl.; 4-e izd. M.: Al'pina Pablisher, 2011.
6. Torgovlya v Rossii, 2013. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_58/Main.htm (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. rus. (Data obrashcheniya 24.09.2015).
7. Kheyvud Dzh.B. Outsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv: per. s angl. M.: Izdat. dom «Vil'yams», 2002.
8. Shuster E. Proizvoditel'nost' truda v riteyle // Zhurnal ROST [Elektr. resurs]. 2012, №4 (8). URL: <http://www.retail4retail.ru/prensa-o-nas/proizvoditelnost-truda.pdf> (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. rus. (Data obrashcheniya 22.10.2015 g.).
9. Esaulova I.A. Nauchnye i prakticheskie podkhody k upravleniyu proizvoditel'nost'yu truda // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2015. T. 4. №2. S. 43-48.
10. Esaulova I.A., Nagibina N.I. Effektivnost' predpriyatiya po-niderlandski: proizvoditel'nost' truda, flexicurity, outsorsing // Kadrovik. 2011. №2. S. 134-143.
11. Effektivnaya Rossiya: proizvoditel'nost' kak fundament rosta / McKinsey Global Institute. 2009. URL: <http://www.mckinsey.com> (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. rus. (Data obrashcheniya 15.10.2015).