

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

Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/45EVN217.pdf>

Статья опубликована 11.04.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. Стратегии управления человеческими ресурсами в сетевой розничной торговле продуктами питания // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/45EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

Эсаулова Ирэна Александровна

ФГБОУ ВО «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 ВО «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

**Стратегии управления человеческими ресурсами
в сетевой розничной торговле продуктами питания**

Аннотация. В условиях нарастающей конкуренции и высоких предпринимательских рисков в сетевой розничной торговле продуктами питания вопросы стратегического *управления человеческими ресурсами (УЧР)* требуют повышенного внимания руководства сетей и кадровых служб. По оценкам экспертов ключевые проблемы российских продуктовых сетей заключаются в беспрецедентно высокой текучести персонала, низкой производительности труда, высоких затратах на рабочую силу, недостаточной квалификации сотрудников и линейных руководителей. Все эти проблемы не только негативно сказываются на операционной деятельности сети/магазина, но и создают «законсервированные» кадровые риски, угрожающие конкурентоспособности сети в долгосрочной перспективе. В статье сформирована теоретическая модель стратегического управления человеческими ресурсами торговой сети, основанная на стратегической дифференциации персонала и включающая три вида функциональных стратегий в областях обеспечения человеческими ресурсами, управления эффективностью и развития персонала. Данная модель была переведена в комплекс стратегий и политик управления человеческими ресурсами продуктовой сети на основе лучших практик управления человеческими ресурсами лидирующих российских и международных торговых сетей. Предложенный авторами подход позволяет продуктовым сетям любого размера и формата разработать и реализовать комплексную модель стратегического управления человеческими ресурсами.

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

Ключевые слова: стратегия обеспечения человеческими ресурсами; стратегия управления эффективностью; стратегия развития человеческих ресурсов; производительность труда; затраты на персонал

Введение

Проблемы эффективности *управления человеческими ресурсами (УЧР)* относятся к числу приоритетных для большинства российских продуктовых розничных сетей в связи со значительным отставанием от зарубежных компаний по показателям производительности труда и затрат на персонал. Основными причинами этой ситуации, по мнению экспертов международной консалтинговой компании *McKinsey* [16], являются:

- а) низкая эффективность планирования численности персонала - не учитывается динамика покупательского потока, которая приводит к избытку сотрудников в период низкой посещаемости и нехватке в часы пик;
- б) ограниченность возможностей оптимизации численности персонала из-за редкого использования гибкой занятости, недостаточной взаимозаменяемости и узкой специализации большинства сотрудников;
- в) отсутствие корпоративных стандартов торгового формата в части единых нормативов численности, что проявляется в существенных различиях в численности персонала между магазинами одной торговой сети;
- г) отсутствие стандартизированного обучения и процедур адаптации новых работников, которые при высокой текучести персонала, обуславливают низкую окупаемость инвестиций в подготовку персонала.

Все перечисленное выше свидетельствует о системной проблеме УЧР российских продуктовых сетей, являющейся следствием того, что на многих предприятиях кадровая работа нередко складывается как исключительно функциональная область управления организацией, слабо связанная с ее основной деятельностью и стратегией [5; 12]. Вместе с тем, не вызывает сомнения, что практика управления персоналом имеет непосредственное влияние и может существенно повысить эффективность розничной сети [19]. В связи с чем можно утверждать, что проблема низкой эффективности труда может быть решена на основе комплексного и гибкого подхода к УЧР, максимально ориентированного на повышение эффективности труда, и интегрированного в стратегию и практику торговой сети [10].

Модель стратегического УЧР розничной продуктовой сети

Стратегический подход к УЧР основан на выборе и реализации политики и практики в области управления персоналом, которые будут в текущей и долгосрочной перспективе содействовать достижению стратегических целей компании, обеспечивая ее устойчивую конкурентоспособность.

М. Армстронг [1] выделяет три основных вида функциональных стратегий УЧР: стратегии обеспечения человеческими ресурсами, стратегии управления эффективностью и стратегии развития человеческих ресурсов.

Целью *стратегии обеспечения человеческими ресурсами* является создание возможностей для привлечения и удержания сотрудников с умениями, навыками и моделями поведения, соответствующими стратегии и культуре компании. С точки зрения практики УЧР эти стратегии касаются вопросов планирования численности и структуры персонала; анализа и

развития компетенций имеющихся сотрудников либо привлечения и подбора внешних кандидатов; политик и мер удержания, а также обеспечения гибкости человеческих ресурсов для оптимизации использования персонала в целях адаптации компании к изменяющимся условиям бизнес-среды. Другими словами, речь идет о формировании политик занятости, ориентированных на стратегические цели организации.

Стратегии управления эффективностью направлены на повышение организационной эффективности через рост производительности, качества, уровня обслуживания потребителей и прибыли. Практическими мерами реализации этих стратегий являются создание внутренних стандартов по труду, мониторинг операционной эффективности процессов и их совершенствование, построение систем оценки результативности персонала на всех уровнях организации, использование гибких систем оплаты труда и материального вознаграждения, а также программ обучения и вовлечения сотрудников в деятельность по улучшению работы.

Стратегии развития персонала нацелены на создание условий для обучения и развития сотрудников в целях повышения организационной, командной и индивидуальной эффективности. Здесь имеют значение формирование культуры эффективного труда, создание гибких подходов к обучению и развитию персонала, работа с управленческим резервом, обеспечивающая динамичное обновление управленческого корпуса на всех ключевых позициях в организации [15].

Важно учитывать, что важнейшим элементом стратегического УЧР является внутренняя дифференциация рабочей силы, связанная с позиционированием всех видов работ, выполняемых в данной организации, по степени влияния на ее деятельность и реализацию стратегии. В соответствии с моделью М.А. Хьюзлида, Б.Е. Беккера и Р.У. Битти [11] такая дифференциация включает:

- Должности категории А - это виды работ, оказывающие решающее влияние на формирование конкурентного преимущества фирмы, например, в розничной торговле к данной группе авторы относят должность кассира;
- Должности категории Б объединяют вспомогательные работы, играющие очень важную роль в достижении высоких показателей деятельности организации, но непосредственно не связаны с реализацией стратегии.

Таким образом, общая стратегия УЧР смещает фокус практики управления персоналом в сторону создания вклада человеческого капитала и стратегических возможностей в поддержку конкурентоспособности организации [18] через, во-первых, усиление потенциала сотрудников, занимающих должности категории А, и, во-вторых, повышение гибкости персонала категории Б путем соответствующих политик и практик в области занятости, подбора персонала, оплаты труда, обучения, развития и мотивации.

Опираясь на данные теоретические положения и анализ практики лидирующих торговых сетей [7], можно выделить основные характеристики стратегий УЧР на предприятии сетевой розничной торговли продуктами питания (СРТПП) (табл.) что показано в таблице.

Таблица

Основные элементы стратегий управления человеческими ресурсами на предприятии сетевой розничной торговли продуктами питания

Элемент стратегии УЧР	Содержание	
Целевая ориентация	Обеспечение высокой эффективности труда для поддержания устойчивой конкурентоспособности сети	
Стратегическая дифференциация человеческих ресурсов	Группа А: руководители и оперативный персонал основных видов деятельности	Группа Б: оперативный персонал вспомогательных видов деятельности
Стратегии обеспечения человеческими ресурсами		
Цель	Формирование структуры и качества человеческих ресурсов в соответствии с требованиями торгового формата на основе сбалансированности между высококвалифицированной и неквалифицированной рабочей силой	
Политика занятости	Полная занятость с высокими гарантиями	Постоянная, временная или частичная занятость
Планирование численности и структуры персонала	Выполнение квалифицированных работ с полной загруженностью в течение рабочей смены	Постоянные - работы, не требующие квалификации; временные и частично занятые - выход на работу по графику пиковой нагрузки или при необходимости
Привлечение и подбор персонала	Поиск целевых кандидатов, отбор на основе квалификации, опыта и мотивации	Работу получает любой кандидат, минимально соответствующий требованиям
Удержание	Программы глубокой интеграции, включая обучение и специальные адаптационные мероприятия; мотивация карьерой, конкурентоспособная заработная плата, создание системы социальных льгот и преимуществ	Первичное обучение необходимым навыкам при участии наставника. Мотивация занятости - акцент на условия труда и справедливую заработную плату
Стратегии управления эффективностью труда		
Цель	Достижение максимальной результативности персонала для повышения операционной эффективности сети/ магазина	
Организация труда	Нормирование труда, стандартизация и регламентация рабочих процессов, гибкие графики работы, контроль технологической и трудовой дисциплины	
Оценка результатов работы	Оценка результативности деятельности по ключевым показателям и компетенциям	Оценка выполнения должностных обязанностей и стандартов обслуживания покупателей
Системы оплаты труда и материального вознаграждения	Учитывают квалификацию и стаж работы в сети; вознаграждение по индивидуальным и групповым результатам работы	Оплата труда по отработанному времени, поощрительные выплаты при перевыполнении плана по выручке
Стратегии развития персонала		
Цель	Формирование кадрового ядра - квалифицированных, результативных, приверженных и лояльных сети работников	Создание необходимого для выполнения работы набора умений и навыков
Корпоративная культура	Ценности эффективного труда, повышения профессионального мастерства, снижения затрат и необоснованных потерь всех видов ресурсов	
Обучение	Программы обучения - для повышения эффективности работы, функциональной гибкости и взаимозаменяемости сотрудников	Стандартизованное обучение в процессе работы по мере необходимости
Управленческий резерв	Программы развития управленческих компетенций, планирование карьерного развития	

Источник: разработано авторами

Общая целевая ориентация стратегии УЧР предприятия СРТПП заключается в обеспечении высокой эффективности труда для поддержания устойчивой конкурентоспособности сети. Функциональные стратегии формируются на основе внутренней дифференциации персонала по признаку влияния вида деятельности на достижение целевых показателей торговой сети.

Группа А: персонал основных видов деятельности - это руководители и 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: персонал вспомогательных видов деятельности - 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.

Целью *стратегии обеспечения человеческими ресурсами* является формирование структуры и качества человеческих ресурсов в соответствии с требованиями торгового формата на основе сбалансированности между высококвалифицированной и неквалифицированной рабочей силой.

Планирование численности и структуры персонала должно быть основано на принципах гибкости и дифференциации, что позволит добиться оптимизации штата за счет гибкого регулирования затрат труда и стоимости рабочей силы при использовании квалифицированных штатных и неквалифицированных постоянных и временных сотрудников с графиками работы, учитывающими периоды пиковой нагрузки, когда магазин привлекает к работе только необходимое количество сотрудников. Гибкое регулирование форм и продолжительности занятости персонала в течение года позволяет, с одной стороны, обеспечивать выполнение требуемого объема работы в магазине, а с другой - не выходить за рамки бюджета затрат на персонал.

Для привлечения и подбора персонала группы А необходимо ориентироваться только на квалифицированных и потенциально высокорезультативных кандидатов, проводя отбор на основе компетентности (знания, навыки и умения), личностного потенциала (высокая работоспособность, эмоциональная устойчивость, развитые коммуникативные качества), совместимости с культурой сети - дисциплинированность, инициативность, гибкость, мотивация.

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. Функция подбора и найма должна обеспечивать приобретение нужных объемов рабочей силы группы Б по оптимальной цене в требуемые сроки, при этом частично занятые и временные работники должны быть обучены в кратчайшие сроки, что позволит поддерживать производительность торгово-технологических процессов за счет своевременного заполнения рабочих мест. Сотрудники же получают возможность планировать свою занятость, так как категория обслуживающего персонала состоит, в том числе, из молодых мам, студентов и пенсионеров, имеющих необходимость в личном времени. Получая гарантию постоянной занятости, частично занятые работники приобретают преимущества официального трудоустройства со всеми социальными гарантиями.

Текущая текучесть персонала и низкая трудовая мотивация являются одними из самых сильных кадровых рисков для любой торговой сети, снизить их негативное влияние на эффективность

труда возможно путем формирования политик удержания персонала в отношении конкретных категорий сотрудников.

Обычная практика удержания персонала группы А включает программы глубокой интеграции (обучение и специальные адаптационные мероприятия); планирование карьеры, конкурентоспособную заработную плату, а также определенный набор социальных льгот и преимуществ. Для персонала группы Б, как правило, никакие льготы и компенсации не используются. Однако в исследовании [20] показано, что сети с высокой добавленной стоимостью устанавливают унифицированный компенсационный пакет с более высоким уровнем льгот и поощрений в равной степени как работникам на полную ставку, так и работникам с частичной занятостью, причем половина таких предприятий (49%) предоставляет своим сотрудникам 4 и более их видов. Тогда как абсолютное большинство магазинов с низкой добавленной стоимостью (85%) по-разному подходят к разным категориям работников, а 43% из них вообще не предоставляют обеим категориям работников одинаковых льгот.

Как отмечает Е.А. Митрофанова, «предоставляя социальные льготы, организация дает своим сотрудникам понять, что учитывает и старается решить их конкретные проблемы, косвенно увеличивает уровень их дохода» [4, с. 42], при этом, когда уровни денежных компенсаций работников сопоставимы со среднерыночными, конкурентоспособность работодателя на внешнем и внутреннем рынках труда усиливается благодаря дополнительным льготам [там же]. Для торговой сети более выгодно предложить систему «интересных» и отличающихся от других сетей льгот, чем повышать заработную плату, поскольку социальные льготы не стимулируют персонал к более высоким результатам труда, а лишь предотвращают негативные тенденции - абсентеизм, текучесть [14]. Примерами таких льгот, используемых лидирующими сетями, являются бесплатное питание, ежегодная диспансеризация, доставка сотрудников домой после позднего закрытия магазина, помощь в организации отдыха детей и т.п.

Стратегия управления эффективностью нацелена на достижение максимальной результативности персонала для повышения операционной эффективности сети/магазина.

Принципиально важным для реализации стратегии управления эффективностью труда является внедрение инструментов управления трудом в систему управления персоналом торговой сети. Нормирование и регламентация труда на основе стандартизации рабочих процессов и операций не является распространенной практикой в российских продуктовых сетях, однако именно этот инструмент позволяет получить максимальный организационный и экономический эффект. Нормативы численности управленческого и линейного персонала магазина позволяют установить оптимальную стоимость часа работы для каждой категории персонала на основе рыночных значений, важности, сложности и значимости выполняемой работы с учетом нормативных объемов работ, производительности, совмещения работ [6]. Такой подход позволяет сети и магазину гибко регулировать объемы и структуру затрат на персонал, поскольку увеличение и снижение трудовой нагрузки в течение дня, недели, месяца или года оказывает существенное влияние на выручку [8]. Нормирование всех видов работ и создание стандартов их выполнения строго регламентируют затраты рабочего времени, минимизируют его непроизводительные потери и позволяют контролировать технологическую и трудовую дисциплину. Так, по данным компании «Retail4Retail» время эффективной работы кассира (обслуживание покупателей, продажи) составляет 88% рабочего времени, на оставшиеся 12% приходятся другие виды работ: подготовка и закрытие кассы, передача кассы другому кассиру, работа с жалобами [13]. А.В. Денисова рекомендует использовать на предприятиях торговли, так называемое «надстроечное бюджетирование», суть которого заключается в ограничении фонда рабочего времени в зависимости от планируемой магазину выручки [2].

Оценка результативности труда является важнейшим элементом стратегии управления эффективностью труда. В торговой сети целесообразно использовать комплексную систему показателей эффективности труда (*KPI - Key Performance Indicators*), определяющей целевые ориентиры для каждой категории персонала в виде показателей на каждый учетный период (день, неделя, месяц). Оценка достижения *KPI* и выполнения стандартов труда (внешний вид, поведение, показатели производительности труда) осуществляется по итогам работы за месяц. Оценка качества работы выполняется с привлечением внешних экспертов: а) плановая - в рамках программы «таинственный покупатель»; б) спонтанная - на основе отзывов покупателей (социальные сети, анкеты в магазине) [3].

При формировании системы материального вознаграждения необходимо оптимизировать соотношение затрат организации, и выгод от повышения производительности персонала [4]. Выгодами торговой сети является не только высокая производительность обслуживания, но и обеспечение возможности удержания эффективных сотрудников. В исследовании [17] показано, что на результативность и удержание работников торговых сетей существенное влияние оказывают вознаграждения или компенсации, напрямую связанные с трудовой деятельностью в розничном магазине и сети в целом. Поэтому для персонала группы А системы оплаты труда должны учитывать квалификацию и стаж работы в торговой сети, а материальное вознаграждение зависеть от индивидуальных и групповых результатов работы. Для сотрудников группы Б заработная плата определяется по фактически отработанному времени, но должны быть предусмотрены и поощрительные выплаты при перевыполнении плана по выручке. Большинство международных торговых сетей заменяет краткосрочное премирование на отложенное - средне- (квартал) и долгосрочное (полгода, год), поскольку это позволяет снижать текучесть персонала в «острые» периоды (декабрь-январь и май-июнь) и сделать сумму поощрительной выплаты более весомой для работников [13]. В таком виде компенсационная политика становится важнейшим фактором усиления экономической заинтересованности обеих групп персонала в достижении целей магазина и всей торговой сети через повышение производительности и качества обслуживания покупателей, способствуя снижению текучести, абсентеизма, укреплению трудовой и технологической дисциплины.

Стратегии развития человеческих ресурсов торговой сети преследуют две цели: во-первых, формирование кадрового ядра - квалифицированных, результативных, приверженных и лояльных сети сотрудников группы А, и, во-вторых, создание необходимого для выполнения работы набора умений и навыков у персонала группы Б.

Обучение и развитие персонала группы А должно являться постоянным процессом, нацеленным на улучшение выполнения текущей работы и формирование компетенций, способствующих повышению стратегической ценности сотрудника с точки зрения его способности содействовать конкурентоспособности бизнеса, с одной стороны, а с другой - его карьерному развитию [9], которое, помимо прочего, является ключевым фактором удержания персонала торговых сетей, хотя это не так часто практикуется [17]. Этот аспект очень важен для любой торговой сети, поэтому сотрудники группы А, как кадровое ядро торговой сети, должны иметь возможности для индивидуального развития и построения карьеры, что приводит к формированию когорты высокопроизводительных и преданных работников, не стремящихся менять место работы.

Цели повышения функциональной гибкости и универсальности сотрудников торговой сети достигаются через обучение смежным видам деятельности. При этом исключительно важным для магазина является сокращение времени подготовки новых сотрудников при требуемом результате и качестве обучения, что явно прослеживается в практике торговых сетей: стандартизация учебных программ, использование технологий дистанционного обучения (*e-learning*), стажировок и обмена опытом между магазинами торговой сети.

Заключение

Как следует из представленного выше анализа, реализация стратегий УЧР в торговой сети требует соответствующей настройки системы УЧР и принятия новой роли службы управления персоналом - как стратегического партнера по бизнесу.

Во-первых, это предполагает переход от реализации узких функций УЧР, направленных на обеспечение требуемым количеством и качеством персонала, к целостным кадровым стратегиям и политикам торговой сети, в полной мере содействующим повышению эффективности труда. В практическом плане это означает, что служба управления персоналом должна быть способна предлагать лучшие решения, приводящие к росту производительности и качества обслуживания покупателей при оптимальном уровне затрат и стоимости рабочей силы с учетом изменяющихся внешних и внутренних факторов бизнес-среды.

Во-вторых, необходимо изменение роли службы УП от исполнителя и администратора к активному участнику процессов повышения эффективности труда. Исследователи связывают эту роль с формированием новых компетенций специалистов по управлению персоналом, требуемых для обеспечения текущей операционной эффективности торговой сети, которые впоследствии перерастают в компетенции, способные обеспечить ее устойчивое развитие и долгосрочную конкурентоспособность [22]. К таким компетенциям специалистов службы УП торговой сети можно отнести глубокое знание бизнеса, понимание тенденций в сфере сетевой торговли, знание потребительских приоритетов, поведения конкурентов, постоянное изучение передового опыта в области управления персоналом, освоение новых технологий кадровой работы и инструментов повышения эффективности труда [21].

В-третьих, реализация стратегий УЧР основывается на принятии новых принципов, диктующих требования к эффективности деятельности по управлению персоналом торговой сети: качество, скорость, надежность, гибкость и экономичность кадровых процессов, оказывающих непосредственное влияние на показатели эффективности труда магазина и сети в целом.

Таким образом, комплекс стратегий УЧР в областях обеспечения человеческими ресурсами, управления эффективностью и развития персонала, успешная реализация которых основана на изменении принципов кадровой работы и роли службы управления персоналом будут активно содействовать повышению эффективности торговой сети и долгосрочной конкурентоспособности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2002. 328 с.
2. Денисова А.В. HR-бюджет: пошаговое руководство к действию: учебное пособие. М.: Проспект. 2016. 208 с.
3. Козлова И. «Семья» ищет своего героя // Доклад на Уральском HR-форуме «Люди эпохи перемен», 10.12.2015 г. [Электр. ресурс]. URL: <http://ashrm.ru/news/?id=108> (дата обращения: 17.02.2017).
4. Митрофанова Е.А. Лекции по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» (Часть 9) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. Т. 3. №1 (10). С. 38-44.
5. Москвин В.А. Оптимизация затрат труда и карьера в бизнесе: рекомендации для предприятий и банков. М.: Финансы и статистика. ИНФРА-М. 2008. 320 с.
6. Нагибина Н.И. Инструменты управления эффективностью труда на предприятии розничной торговли продуктами питания // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. №1. С. 57-60.

7. Нагибина Н.И. Практика управления человеческими ресурсами и HR-эффективность лидирующих торговых сетей продуктами питания России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016 г. Т. 5. №4. С. 49-55.
8. Нагибина Н., Эсаулова И. Эффективность предприятия по-нидерландски: производительность труда, аутсорсинг, flexicurity // Кадровик. 2011. №2. С. 134-143.
9. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. №3. С. 60-67.
10. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели, стратегии, инструменты. М.: Дело и сервис. 2006. 256 с.
11. 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.
12. Шекшня С.В. Как это skazat` ro-russki? Современные методы управления персоналом в современной России. М.: Изд-во «Управление персоналом». Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2003. 232 с.
13. Шустер Е. Производительность труда в ритейле [Электр. ресурс] // Журнал РОСТ 2012, №4 (8). URL: <http://www.retail4retail.ru/pressa-o-nas/proizvoditelnost-truda.pdf> (дата обращения: 01.03.2017).
14. Эсаулова И.А. Внутрифирменные рынки труда в современных организациях // И.А. Эсаулова. Пермь: Пермский гос. технический ун-т. 2009. 168 с.
15. Эсаулова И.А. Развитие персонала: стратегии, организация, практические решения / И.А. Эсаулова. Пермь: Пермский гос. технический ун-т. 2009. 275 с.
16. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста [Электр. ресурс] // McKinsey Global Institute. 2009. URL: <http://www.mckinsey.com> (дата обращения: 01.03.2017).
17. Imna M., Hassan Z. (2015). Influence of Human Resource Management practices on Employee Retention in Maldives Retail Industry // International Journal of Accounting, Business and Management. Research Paper. Vol. 3. No 1. April 2015. 28 p. [Electr. source]. URL: <http://www.ftms.edu.my/journals/index.php/8-ijabm> (дата обращения: 07.02.2017).
18. Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. // Human Resource Management Review. Vol. 19. Pp. 64-85. DOI:10.1016/j.hrmr.2009.01.002.
19. Nilssona L., Johnsonb M.D., Gustafsson A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations // Journal of Quality Management. Vol. 6. No. 1. Pp. 5-27. DOI: 10.1016/S1084-8568(01)00026-8.
20. Park T.A., Davis E.E. (2008). Productivity and efficiency impacts of human resources practices in food retailing. Industry Studies Association Working Papers. WP-2008-33. 32 p.
21. Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2013). The State of the HR Profession // Human Resource Management, May-June 2013. Vol. 52. No. 3. Pp. 457-471. DOI:10.1002/hrm.21536.
22. Vosburgh, R.M. (2007). The evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization // Human Resource Planning. Vol. 30. No. 3. Pp. 11-23.

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

Strategies of human resources management in the retail chain stores of foodstuff

Abstract. Under the conditions of increasing competition and high entrepreneurial risks in the retail chain stores of foodstuff the issues of strategic human resource management (HRM) require increased attention of the chain leaders and personnel departments. According to the experts' research the key problems of the Russian food retail chains consist in the unprecedentedly high staff turnover, low labor productivity, high labor costs and insufficient qualifications of staff members and line managers. All these problems not only negatively affect the operating activities of the retail chain, but also create the "laid-up" human resource risks that threaten the chain competitiveness in the longer term. The article shows the formed theoretical model of strategic management of the human resources of the retail store chain, based on the strategic differentiation of staff and including three types of functional strategies in the areas of human resource security, performance management and staff development. This model was transformed to a set of strategies and policies for managing the human resources of the food retail chain based on the best human resource management practices of the leading Russian and international retail store chains. The approach proposed by the authors allows the food retail chains of any size and format to develop and implement a comprehensive model of strategic human resources management.

Keywords: strategy of human resources security; performance management strategy; human resources development strategy; labor productivity; personnel costs