

УДК 338.439.5 : 005.95

Н.И. Нагибина

## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ

Управление эффективностью труда является одной из ключевых задач в повышении операционной эффективности предприятия розничной торговли продуктами питания. Для наилучшего достижения цели управления эффективностью труда целесообразно руководствоваться принципами, определяющими основы управления трудом и относящимися ко всем его аспектам. Проведенный анализ характеристик принципов научного управления, основоположниками которых являются представители теорий научной организации труда, подтверждает их актуальность и в современных условиях деятельности предприятия. Результаты анализа характеристик принципов современного менеджмента указывают на формирование принципов, основой которых является научная идея каждого исследователя. Эволюция принципов управления обусловлена изменениями в концепции управления, происходящими с развитием общества, техники и технологий, политических и экономических условий. В современных условиях повысилась значимость принципов, характеризующих раскрытие потенциала работника, формирование его вовлеченности в деятельность предприятия и социальное партнерство. Сформулированные 25 принципов управления эффективностью труда на предприятии розничной торговли продуктами питания основаны на фундаментальных принципах научного управления, актуализированы с учетом специфики сектора экономики и деятельности предприятия в современных высококонкурентных условиях. Классификация и характеристика принципов управления эффективностью труда представлена по трем аспектам: 1) общие принципы управления; 2) принципы комплекса инструментов управления; 3) принципы системы показателей.

Ключевые слова: *предприятие розничной торговли продуктами питания; управление трудом; общие принципы управления эффективностью труда; принципы комплекса инструментов управления эффективностью труда; принципы системы показателей эффективности труда.*

Любая социально-экономическая система создается и функционирует для достижения вполне определенных целей, а принципы, являясь основой и законом, служат для их наилучшего достижения. В общепринятом значении под принципами (от лат. *principium* – основа, начало) понимаются исходные положения различных теорий, учений и наук [1]. Так, одним из принципов управления является принцип итальянского экономиста и социолога Парето, смысл которого заключается в том, что 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата, тем самым ориентируя руководителей в условиях выбора расставлять приоритеты. Другой его принцип, характеризующий эффективность: ресурсы распределены эффективно, если никто не может улучшить своего положения, без того, чтобы у кого-то оно не ухудшилось. Д.С. Синк поясняет, что этот принцип воплощается

---

© Нагибина Н.И., 2016

**Нагибина Наталья Ивановна** – ст. преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: Nagibinan@list.ru.

даже на уровне индустриальной политики в масштабе страны [2, с. 41], а Ф.У. Тейлор считал, что равно приложимыми ко всем видам человеческой деятельности, начиная от наших простейших индивидуальных действий и вплоть до работы наших крупных общественных организаций, являются принципы научной организации труда [3].

При исследовании проблематики управления эффективностью труда на предприятии розничной торговли продуктами питания (РТПП) нами были изучены основополагающие принципы научного управления, заложенные еще в начале XX века, которые могут быть вполне применимы и в современной практике управления.

Г. Эмерсон впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком масштабе. Дав определение производительности, или эффективности, как максимально выгодном соотношении между совокупными затратами и экономическими результатами, он сформулировал 12 принципов производительности [5]. А. Файоль раскрыл 14 принципов управления, уделяя внимание качественному управлению персоналом организации. Э. Мэйо ввел в теорию управления принципы, относящиеся к психологии, науке о поведении. А.К. Гастев – основоположник советской школы научной организации труда, производства и управления, сформулировал 16 правил, которыми необходимо руководствоваться для построения эффективного рабочего процесса, сокращения непроизводительных затрат рабочего времени, экономии трудовой энергии работника и на этой основе – повышения производительности труда [6].

П. Друкер, Д. Уэлч, М. Хаммер, Д. Коллинз, Й. Кунде, С. Кови, Д. Нортон и Р. Каплан и многие другие известные представители науки и практики современного менеджмента сфокусировали внимание на принципах и инструментах целеполагания, повышения результативности предприятий, управления деятельностью и мотивацией работников, в совокупности обеспечивающих успешность бизнеса. М. Армстронг и Т. Стивенс, рассматривая влияние эффективности работы отдельных сотрудников на общую эффективность организации, сформулировали обширный перечень принципов управления эффективностью на основе согласия и сотрудничества между руководством и персоналом, их совместном развитии [7]. Д. Нуайе подчеркивает значение «правильно подобранных показателей» для измерения и оценки производительности и эффективности [8]. Р. Марр и Г. Шмидт, основываясь на анализе практики управления персоналом в западных странах, формулируют принципы управления персоналом, среди которых главным является ориентированность на человека, которая создает «...фундаментальную основу долгосрочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе...» [8]. Данные подходы получили воплощение в практике управления, например, С. Карпентер создал «универсальную технологию повышения эффективности», основой которой он провозгласил «системность во всем», и на примере

собственного бизнеса раскрыл 30 принципов работы Centratel, внедрение которых привело к увеличению прибыли компании в десятки раз [9].

Вопросам управления производительностью труда посвящен ряд исследований российских ученых. Так, И.В. Краснопевцева разработала модель управления производительностью труда на предприятиях машиностроения, беря за основу классические принципы научной организации труда и выделяя основополагающий принцип достойного труда – наличие системы социального партнерства [10]. А.В. Перельгин считает необходимыми принципы самодостаточности, альтернативности, устойчивости и информативности [11]. Ю.И. Минина обращается к принципам, относящимся к производству и человеку [12]. А. Ключков приводит 15 принципов разработки ключевых показателей результативности работников (KPI) при формировании системы мотивации [13]. Б. Марр, объединяя ключевые показатели эффективности в удобный инструментарий менеджмента, детально характеризует каждый из 75 показателей [14], определяя его принципиальные основы. Однако, по нашему мнению, актуальными в современных условиях являются принципы, разработанные И.А. Эсауловой: системный подход, гибкость политики в области управления эффективностью труда, согласованность действий и вовлеченность персонала [15].

Изучив первоначальные и современные подходы к формированию принципов, используемых в управлении, нами сделаны следующие выводы:

1. Принципы определяют основы системы, структуры и организации процесса управления; их предназначением является достижение цели наилучшим путем.

2. Все принципы делятся на следующие: а) всеобщие, фундаментальные, применимые для любых аспектов управления: системность, комплексность, экономичность, оптимальность; б) частные, относящиеся к отдельным аспектам управления. Так, в нашем случае управления эффективностью труда к аспектам управления трудом и персоналом на предприятии РТПП: принципы элементов системы управления эффективностью труда – инструментов управления, показателей и т.д.; в) специфические, применимые к отдельным видам деятельности: принципы управления персоналом, принципы бюджетирования.

3. Количество принципов может быть различным и зависит от их целесообразности, их не должно быть слишком много, но и малое количество не охватит все аспекты управления.

4. Эволюция принципов управления обусловлена изменениями в концепции управления, происходящими с развитием общества, техники и технологий, политических и экономических условий.

5. Произошедшее существенное изменение принципов управления связано с изменением роли человека: начиная с эффективной организации труда в период становления науки об управлении, в современных условиях наиболь-

шая роль отводится раскрытию потенциала работника, формированию его вовлеченности в деятельность и дела предприятия, социальному партнерству.

Значение принципов невозможно преувеличить и в настоящее время: «прозрачно и вдумчиво» – так В. В. Путин определяет принципы приватизации госкомпаний [16]. «Реализация госимущества должна быть экономически оправданной, целесообразной. Нужно учитывать конъюнктуру и тенденции рынка... Не должно быть продаж акций за бесценок, по бросовой цене» – эти принципы являются основополагающими применительно к любой отрасли экономики.

Таким образом, к настоящему времени, несмотря на некоторые различия в подходах к управлению эффективностью труда, разработанные принципы управления создают прочную методологическую основу организации процесса управления для достижения цели предприятия наименее трудозатратным способом. Главное изменение принципов управления связано с пересмотром роли человека в обеспечении успешности бизнеса: в настоящее время результативность работника, раскрытие его потенциала и вовлеченность становятся самыми значимыми факторами достижения целей предприятия и его устойчивой эффективности.

**Принципы управления эффективностью труда на предприятии РТПП.** В рамках нашего исследования актуальной является задача формирования принципов управления эффективностью труда предприятия розничной торговли продуктами питания (РТПП), в особенности относящихся к управлению совокупными затратами труда, составляющими наибольшую долю в затратах предприятия РТПП – до 12 % от выручки.

Целью управления эффективностью труда на предприятии РТПП является скоординированная деятельность по улучшению его результатов и повышению отдачи от каждой единицы затрат труда путем оптимизации совокупных затрат труда и дальнейшего их гибкого регулирования в зависимости от объема работ по достижению плановой выручки в соответствии с торговым форматом. Достижение данной цели обеспечивает системный подход, включающий в себя множество участников этого процесса и совокупность элементов, в том числе комплекс инструментов, используемый в управлении результатами и затратами труда [17]. Индикатором оценки состояния управления трудом является система показателей, служащая для принятия управленческих решений. Таким образом, основами управления эффективностью труда являются принципы, относящиеся к трем аспектам управления (рисунок):

1. Общие принципы управления.
2. Принципы формирования комплекса инструментов управления.
3. Принципы разработки системы показателей оценки качества управления эффективностью труда.

Структура и характеристики данных принципов представлены в таблице.



Рис. Принципы управления эффективностью труда по аспектам управления

### Характеристика принципов управления эффективностью труда на предприятии РТПП

№ п/п	Наименование принципа	Характеристика принципа
<i>Общие принципы управления эффективностью труда</i>		
1	Ценность эффективности труда	Управление эффективностью труда определено задачей предприятия РТПП в русле достижения цели повышения операционной эффективности для обеспечения текущей и стратегической конкурентоспособности
2	Поддержка менеджмента	Руководители всех уровней предприятия РТПП принимают и разделяют задачу повышения эффективности труда, участвуют в реализации всех программ, направленных на ее повышение
3	Социальное партнерство	Создание гармоничных социально-трудовых отношений, обеспечивающих повышение эффективности труда путем соблюдения баланса интересов сотрудников и руководства предприятия в процессе трудовой деятельности: безопасность, социальная защищенность, достойная оплата труда, развитие и повышение качества трудовой жизни при условии выполнения норм и стандартов предприятия РТПП

## Продолжение таблицы

№ п/п	Наименование принципа	Характеристика принципа
4	Компетентный персонал	Руководители всех уровней управления должны иметь компетенции для управления эффективностью труда: внедрять современные технологии и инструменты улучшения результатов труда и снижения затрат труда, а персонал предприятия обладать личностными качествами и профессиональными знаниями, навыками и умениями выполнять работу наилучшим способом
5	Системный подход	Всестороннее исследование проблем низкой производительности и эффективности труда и разработка программ повышения, охватывающая все объекты и субъекты предприятия РТПП
6	Вовлеченность	Повышение заинтересованности всех субъектов в управлении производительностью и эффективностью труда
7	Гибкость	Возможность быстрого изменения подходов к управлению и повышению эффективности труда, основанная на реализации актуальных технологий и инструментов в зависимости от внешней и внутренней среды предприятия РТПП
<i>Принципы формирования инструментов управления эффективностью труда</i>		
8	Комплексность	Перечень инструментов должен решать задачи управления эффективностью труда на основе системного подхода в различных аспектах: финансовом, организационном, технологическом, социальном и личностном
9	Целесообразность	Инструменты должны быть направлены на достижение цели управления эффективностью труда, не должны увеличивать затраты предприятия РТПП связанные с их реализацией: усложнять процессы управления, увеличивать издержки сопровождения, затягивать сроки принятия решений
10	Утилитарность	Каждый инструмент должен учитывать специфику конкретного предприятия РТПП, приносить практическую пользу и быть понятным каждому руководителю: для чего применяется, как влияет на решение задач, механизм действия, условия применения
<i>Принципы разработки показателей эффективности труда</i>		
11	Валидность	Соответствие системы показателей целям и задачам управления эффективностью труда, должен быть смысл для расчета, анализа и планирования с практической точки зрения: влияние на повышение эффективности труда и достижение целей предприятия
12	Интегрированность	Система показателей является частью общей системы отчетности предприятия РТПП
13	Сбалансированность	Обеспечение объективности относительно: а) эффектов деятельности предприятия – экономических, социальных, организационных; б) объектов управления – результаты труда, затраты труда, факторы труда, трудовой потенциал предприятия, потери

## Окончание таблицы

№ п/п	Наименование принципа	Характеристика принципа
14	Оптимальность	Число показателей должно обеспечивать получение исчерпывающей и достоверной информации о каждом аспекте управления трудом и его эффективностью
15	Точность	Однозначность, понятность и точность – единство измерения показателя, отсутствие сомнений и двоякости в понимании его измерения
16	Адресная принадлежность	Каждый показатель закреплен за конкретным ответственным лицом, разделяющим и понимающим значимость этого показателя, формулу расчета, факторы влияния
17	Соответствие должностным и функциональным обязанностям	Закрепление каждого показателя за ответственным лицом должно полностью соответствовать должностным и функциональным обязанностям
18	Достижимость	Утвержденные показатели должны быть реалистичны – достижимы до уровня минимум 80 %
19	Прогнозный характер	Показатели и их взаимосвязи должны характеризовать текущую ситуацию и прогнозировать будущие негативные или позитивные тенденции в экономическом, финансовом, организационном или социальном аспектах деятельности предприятия
20	Управляемость	Показатели должны быть управляемыми, т.е. ответственные лица должны иметь полномочия и компетенции для влияния на значения показателей
21	Влияние на мотивацию	Показатели должны способствовать мотивации каждой категории персонала на их достижение и вознаграждение в зависимости от степени достижения
22	Актуальность	Показатели должны быть актуальными для каждого периода времени и актуализироваться в зависимости от целей, задач и приоритетов развития предприятия
23	Сопоставимость	Применение показателей с целью сравнения в одинаковых условиях (например, для одного торгового формата магазина, а не показатели гипермаркета сравниваются с показателями дискаунтера)
24	Разумная стоимость	Методы сбора, измерения и анализа должны реализовываться способом, не требующим существенных дополнительных затрат (найма большого количества персонала, установки дорогостоящих информационных технологий)
25	Визуализация показателей и результатов для работников	Для повышения вовлеченности работников в процесс достижения коллективной цели необходимо обеспечить постоянный доступ к информации о выполнении показателей подразделения. Для этого можно применить так называемый «принцип светофора»: значения показателей устанавливаются в интервале и обозначаются цветом: <ul style="list-style-type: none"> <li>• зеленый – в рамках нормы, наблюдение;</li> <li>• желтый – отклонения от нормы в допустимом интервале, анализ и первичные управленческие решения;</li> <li>• красный – отклонения от нормы критичны, необходимы активные действия</li> </ul>

Таким образом, предложенная структура принципов позволяет выстроить управление трудом на предприятии РТПП, обеспечивая ориентацию субъектов управления на повышение эффективности труда на каждом рабочем месте на основе взаимной ответственности руководителей и работников, организовать мониторинг, контроль и корректировку достижения цели повышения эффективности труда, сформировать соответствующую кадровую политику, а также социально-трудовые отношения, отвечающие потребностям предприятия и самих работников.

### Список литературы

1. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: учеб. для вузов. – М.: МИК, 2011. – 408 с.
2. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
3. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с. – (Классики менеджмента. Вып. 1).
4. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / пер. с англ. под ред. В.С. Кардаша. – М.: Экономика, 1992. – 216 с.
5. Гастев А.К. Как надо работать: Практическое введение в науку организации труда / под общ. ред. Н.М. Бахраха, Ю.А. Гастева, А.Г. Лосева, Е.А. Петрова. – Изд. 3-е. – М.: ЛИБРОКОМ, 2011. – 480 с.
6. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / пер. с англ. О.В. Теплых; под ред. Т.В. Герасимовой – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
7. Нуайе Д. Повышайте производительность труда. – М.: Претекст, 2007. – 48 с.
8. Управление персоналом в условиях социально-рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
9. Карпенгер С. Системность во всем: универсальная технология повышения эффективности / пер. с англ. А. Кардаша. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
10. Краснопевцева И.В. Управление производительностью труда на предприятиях машиностроения: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Саратов, 2014. – 220 с.
11. Перельгин А.В. Управление производительностью труда в судостроении на современном этапе: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2004. – 150 с.
12. Минина Ю.И. Совершенствование механизма управления производительностью труда на промышленном предприятии: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 1999. – 148 с.

13. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
14. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. А.В. Шаврина. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 340 с.
15. 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. – DOI: 10.12737/11205.
16. Давыдов Д. Прозрачно и вдумчиво: Путин обсудил с правительством принципы приватизации госкомпаний [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2715162> (дата обращения: 25.02.2016).
17. Нагибина Н.И. Основные направления управления эффективностью труда в розничной торговле продуктами питания // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7, № 6.

## References

1. Rofe A.I. Organizatsiia i normirovanie truda [Organization and rationing of work]. Moscow, MIK, 2011. 408 p.
2. Sink D.S. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation Control and Improvement (Russ. ed.: Sink D.S. Upravlenie proizvoditel'nost'iu: planirovanie, izmerenie i otsenka, kontrol' i povyshenie. Moscow, Progress Publ., 1989. 528 p.).
3. Taylor F.W. The principles of scientific management (Russ. ed.: Teilor F.U. Printsipy nauchnogo menedzhmenta. Moscow, Kontrolling Publ., 1991. 104 p.).
4. Emerson H. The Twelve Principles of Efficiency (Russ. ed.: Emerson G. Dvenadtsat' printsipov proizvoditel'nosti. Moscow, Ekonomika Publ., 1992. 216 p.).
5. Gastev A.K. Kak nado rabotat': Prakticheskoe vvedenie v nauku organizatsii truda [How to work: Practical introduction into the science of labour organization]. 3rd ed. Moscow, LIBROKOM Publ., 2011. 480 p.
6. Armstrong M., Stephens T. A Handbook of Employee Reward Management and Practice (Russ. ed.: Armstrong M., Stivens T. Oplata truda: Prakticheskoe rukovodstvo po postroeniiu optimal'noi sistemy oplaty truda i voznagrazhdeniia personala. Dnepropetrovsk, Balans Biznes Buks Publ., 2007. 512 p.).
7. Nuaie D. Povyshaite proizvoditel'nost' truda [Improve your productivity]. Moscow, Pretekst Publ., 2007. 48 p.
8. Marr R., Schmidt G. (eds.). Human resource management in the conditions of social market economy (Russ. ed.: Marr R., Shmidt G. Upravlenie personalom v usloviiakh sotsial'no-rynochnoi ekonomiki. Moscow, MGU, 1997. 480 p.).
9. Carpenter S. Work The System: The Simple Mechanics of Making More and Working Less (Russ. ed.: Karpenter S. Sistemnost' vo vsem: universal'naia tekhnologiya povysheniia effektivnosti). Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014. 272 p.).

10. Krasnopevtseva I.V. Upravlenie proizvoditel'nost'iu truda na predpriiatiakh mashinostroeniia [Management of labor productivity at the enterprises of mechanical engineering]. Thesis of the Doctor of Economics. Saratov, 2014. 220 p.

11. Perelygin A.V. Upravlenie proizvoditel'nost'iu truda v sudostroenii na sovremennom etape [Management of labor productivity in shipbuilding at the present stage]. Thesis of the Candidate of Economics. Saint-Petersburg, 2004. 150 p.

12. Minina Iu.I. Sovershenstvovanie mekhanizma upravleniia proizvoditel'nost'iu truda na promyshlennom predpriatii [Improvement of the mechanism of management of labor productivity at the industrial enterprise]. Thesis of the Candidate of Economics, Samara, 1999. 148 p.

13. Klochkov A.K. KPI i motivatsiia personala: polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov [KPI and motivation of the personnel: full collection of practical tools]. Moscow, Eksmo Publ., 2010. 160 p.

14. Marr B. Key performance indicators. The 75 measures every manager needs to know (Russ. ed.: Marr B. Kliuchevye pokazateli effektivnosti. 75 pokazatelei, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher. Moscow, BINOM. Laboratoriia znanii Publ., 2014. 340 p.).

15. Esaulova I.A. Nauchnye i prakticheskie podkhody k upravleniiu proizvoditel'nost'iu truda [Scientific and practical approaches to management of labor productivity]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2015, vol. 4, no. 2, pp. 43–48. DOI: 10.12737/11205.

16. Davydov D. Prozhachno i vdumchivo: Putin obsudil s pravitel'stvom printsipy privatizatsii goskompanii [Transparent and Thoughtful: Putin has discussed the principles of privatization of state companies with the government]. Available at: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2715162> (accessed 25 Feb. 2016).

17. Nagibina N.I. Osnovnye napravleniia upravleniia effektivnost'iu truda v roznichnoi trgovle produktami pitaniia [The main avenues of managing labour efficiency in food retailing]. *Naukovedenie*, 2015, vol. 7, no. 6.

Получено 09.03.2016

**N.I. Nagibina**

## **LABOUR EFFICIENCY MANAGEMENT PRINCIPLES IN FOOD RETAILS**

Labor efficiency management is one of the key aims in increasing food retails operational efficiency. In order to organize labor management more efficiently, one should follow the principles which determine the basics of labor management and which refer to all its aspects. The analysis of scientific management principles characteristics originally developed by the representatives of the scientific labor management theory proves their applicability under current conditions of enterprise activity. The results of the modern management principles analysis point at principles development with scientific ideas of

each separate scientist in their essence. Management principles evolution is determined by the changes in the concept of management, caused by the development of the society, machinery and technology as well as political and economic conditions. Under the circumstances such principles as the employee's potential development, his/her involvement in the activity and social partnership of the company, are becoming more relevant. The twenty-five principles of labor efficiency management at food retails are based on the fundamental principles of scientific management, taking into account the economic sector specific features and the company activity in a modern highly competitive environment. The efficient labor management principles classification and characteristics are based on the three aspects: 1. general management principles; 2. tools complex management principles; 3. metrics principles.

*Keywords: food retails, labor management, general labor efficiency management principles, labor efficiency tools complex management principles, metrics principles.*

**Nagibina Natalya Ivanovna** – Senior Lecturer, Dept. of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: nagibinan@list.ru.