

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 339.37:005.95(476)

ЛАПИНА
СВЕТЛАНА НИКОЛАЕВНА

**УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

Минск, 2015

Научная работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель Короленок Геннадий Антонович, доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе, УО «Белорусский государственный экономический университет»

Официальные оппоненты: Лебедева Светлана Николаевна, доктор экономических наук, профессор, ректор, УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

Миронова Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, и.о. директора по научной работе, Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь

Оппонирующая организация УО «Гродненский государственный университет им. Я. Купалы»

Защита состоится 12 июня 2015 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 205 (1-й учеб. корпус), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 11 мая 2015 г.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций

Миксюк С.Ф.

ВВЕДЕНИЕ

Интеграционные процессы, происходящие в мировом экономическом сообществе и сопровождающиеся стремительным внедрением крупноформатных торговых объектов на территории Республики Беларусь, усиливают конкурентную борьбу не только за покупателя, но и за конкурентоспособные ресурсы, среди которых ведущая роль отводится трудовым. Данные обстоятельства активизировали внутреннюю и внешнюю миграцию, обусловили текучесть кадров в торговой сфере, актуализировали проблему эффективного управления персоналом, продемонстрировав несостоятельность традиционных методов управления, не обеспечивающих взаимосвязь получаемого вознаграждения и достигнутых результатов труда.

Кроме того, на протяжении 2006–2013 гг. в Республике Беларусь в целом и в сфере торговли в частности наблюдается тенденция опережения темпами роста реальной заработной платы темпов роста производительности труда. В связи с этим в рамках Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года поставлена задача повышения эффективности использования трудового потенциала. Вместе с тем в обществе не выработаны единые и взаимосвязанные концепции поведения работника и работодателя. Необходимо сформировать эти отношения таким образом, чтобы работник знал, каких результатов нужно достичь, и понимал, что от них зависит оплата его труда.

Теоретические и практические аспекты управления результативностью труда являются предметом исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых. Существенный вклад в разработку данной проблемы внесли Г. Беккер, Н.П. Беляцкий, Е.В. Ванкевич, А.С. Головачев, Г.Г. Гоцкий, П. Друкер, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Г.А. Короленок, С.Н. Лебедева, В.Г. Локтев, Дж. Минцер, А.П. Морова, Л.Н. Нехорошева, А. Рофе, Т. Санталайнен, Д.С. Синк, Г. Слезингер, Ф. Тейлор, А. Чандлер и др. Наличие большого числа публикаций по рассматриваемой проблематике свидетельствует об отсутствии единства мнений относительно содержания понятия «результативность труда» и подходов к расчету интегрального показателя результативности труда, а также о несовершенстве имеющегося методического инструментария управления результативностью труда в торговле.

Актуальность обозначенных вопросов, их недостаточная теоретическая и практическая проработанность обусловили необходимость разработки направлений совершенствования управления результативностью труда в торговых организациях и определили выбор темы, цель, задачи и структуру диссертационного исследования.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами. Тема диссертационного исследования соответствует п. 11 Перечня приоритетных направлений научных исследований Республики Беларусь на 2011–2015 годы («Социально-экономическое и духовно-культурное развитие Республики Беларусь»), утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19 апреля 2010 г. № 585. Прикладные аспекты диссертации апробированы в рамках госбюджетной научно-исследовательской темы кафедры экономики торговли Белорусского государственного экономического университета «Методология стратегии развития потребительского рынка Беларуси на долгосрочный период с учетом глобализации и интеграции» (№ ГР 20114581, 2014 г.), государственной программы научных исследований кафедры экономической теории и истории экономических учений «Разработать концептуальные основы и механизм реализации государственной политики в сфере воспроизводства человеческого капитала в условиях инновационного социально-экономического устойчивого развития экономики» (№ ГР 20131558, 2013 г.).

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке направлений совершенствования управления результативностью труда в торговых организациях Республики Беларусь.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи теоретико-методического и прикладного характера:

- определить степень теоретического обоснования понятий «результативность», «эффективность», «производительность», дать оценку понятийному аппарату, сложившемуся в экономической науке, обосновать необходимость введения в научный и практический оборот термина «результативность труда»;
- сформулировать концептуальные подходы к управлению результативностью труда в торговых организациях Республики Беларусь;
- разработать методику диагностики результативности труда на уровне торговой организации;
- разработать методику измерения и оценки результатов труда по категориям работников;
- обосновать направления совершенствования управления результативностью труда и разработать рекомендации по совершенствованию стимулирования труда в целях обеспечения эффективного использования трудовых ресурсов и развития личности работника.

Объектом исследования являются трудовые отношения, определяющие результативность труда персонала; предметом исследования — особенности управления результативностью труда и проблемы их проявления в торговых организациях Республики Беларусь. Выбор предмета и объекта исследования

обусловлен возрастающей ролью трудовых ресурсов в функционировании современной организации, недостаточной разработанностью методического инструментария управления результативностью труда в торговой сфере и соответствует стратегическим приоритетам развития национальной экономики.

Научная новизна полученных результатов состоит в развитии теоретических положений и разработке новых подходов к управлению результативностью труда в торговых организациях Республики Беларусь в целях повышения экономической эффективности функционирования субъектов хозяйствования. К наиболее значимым результатам, содержащим научную новизну, относятся следующие:

- уточнена сущность категории «результативность труда» и определена ее связь с производительностью труда; разграничены ранее отождествляемые понятия «результативность», «эффективность», «производительность»; систематизированы факторы, влияющие на результативность труда; предложена схема управления результативностью труда;

- сформулированы концептуальные подходы к управлению результативностью труда, позволяющие упорядочить необходимый для их осуществления методический инструментарий посредством применения разработанной автором «дорожной карты» применительно к организациям торговой сферы Республики Беларусь;

- разработана методика диагностики результативности труда, предусматривающая комплексный учет отраслевой специфики при определении результативности труда на уровне субъекта хозяйствования;

- разработана методика измерения и оценки результатов труда, которая, в отличие от существующих, содержит ключевые показатели результативности труда для различных категорий торговых работников;

- обоснованы направления совершенствования управления результативностью труда и разработаны практические рекомендации по совершенствованию стимулирования труда, обеспечивающие взаимосвязь получаемого вознаграждения и достигнутых результатов.

Положения, выносимые на защиту.

1. Развитие теоретических основ управления результативностью труда, в том числе:

- усовершенствование категориального аппарата: а) уточнено определение результативности труда в целях отражения роли труда торгового работника в решении социальных проблем общества; б) обоснована необходимость разграничения отождествляемых в экономической науке понятий «результативность», «эффективность» и «производительность», которые следует рассматривать как обособленные и дополняющие друг друга, поскольку результативность отражает степень достижения желаемых результатов, эффективность — соотношение

достигнутого результата и затраченных ресурсов, а производительность — способность работников создавать своим трудом товары и услуги в единицу времени; в) уточнена сущность результативности труда, что позволяет рассматривать данную категорию как самостоятельную, характеризующую трудовые отношения по достижению желаемых результатов, проявляемые посредством выполняемых работником функций, и как показатель для оценки результатов труда конкретного работника. Уточнение категориального аппарата обеспечивает возможность согласования содержания неоднозначно трактуемых дефиниций и более четкого отражения в предложенных формулировках современных черт результативности труда;

- систематизация факторов, влияющих на результативность труда, акцентирующая внимание на необходимости обновления и расширения состава выделяемых в научной литературе факторов, ранее сводимых лишь к личностным и организационным (способности, мотивация, организация труда и др.). Авторская классификация дополнена группой внешних факторов (социально-экономические, социально-демографические, политико-правовые, научно-технологические и др.), что обусловлено целесообразностью их учета в современных условиях хозяйствования ввиду активизации интеграционных процессов в экономическом сообществе;

- разработка схемы управления результативностью труда, отражающей смену приоритетов на стадиях реализации основных функций управления. По сравнению с традиционным управлением персоналом, где не уделяется должного внимания социальному пакету, управлению карьерой и квалификацией работника, определению его трудового вклада в общих результатах деятельности организации, данный подход предусматривает важность повышения значимости личных трудовых качеств, ужесточения требований к профессионализму работника, учета его индивидуальных потребностей и развития в целом.

Предложенный теоретический базис дает возможность углубить понимание сущности результативности труда в современных условиях хозяйствования и сформировать научно-методическую базу по внедрению управления результативностью труда в практику торговой деятельности.

2. Концептуальные подходы к управлению результативностью труда в торговых организациях Республики Беларусь, в основу которых заложена идея формирования трудовых отношений по достижению целевых показателей организации путем подкрепления трудового поведения и обеспечения взаимосвязи получаемого вознаграждения и достигнутых результатов труда. В качестве методического инструмента реализации этих подходов разработана «дорожная карта», позволяющая придать научный характер и обеспечить информационную поддержку процессу принятия управленческих решений по координации

результативной деятельности работников на макро-, мезо- и микроуровнях применительно к торговой сфере Республики Беларусь.

3. Методика диагностики результативности труда на уровне субъекта хозяйствования, суть которой заключается во всестороннем исследовании влияния трудового вклада работника на показатели результативной деятельности торговой организации, а также в расчете предложенного автором интегрального показателя результативности труда по ключевым показателям, отобранным с учетом принципов построения системы сбалансированных показателей. В отличие от используемых, данная методика основана на комплексном подходе к определению результативности труда на микроуровне, предполагает учет данных, полученных при проведении кабинетного и полевого исследований, обеспечивает возможность выделения параметров, характеризующих результативность труда в торговой сфере, позволяет выявить существующие проблемы и инициировать разработку рекомендаций по их разрешению.

4. Методика измерения и оценки результатов труда по категориям работников в зависимости от должностных обязанностей с применением многокритериального метода измерения результативности, позволяющего интегрировать перечень наиболее значимых оценочных показателей трудового вклада отдельного работника в единый показатель результативности его труда. Новизна методики состоит в разработке ключевых показателей результативности труда для разных категорий торговых работников, отражающих специфику их деятельности, обусловленную различиями выполняемых трудовых функций, что способствует принятию обоснованных управленческих решений в отношении стимулирования труда в зависимости от достигнутых результатов.

5. Практические рекомендации по совершенствованию управления результативностью труда, акцентирующие внимание на комплексном применении материальных и нематериальных инструментов стимулирования труда. Предложения по а) внедрению «эффективного контракта», который, в отличие от традиционного, содержит конкретные показатели оценки труда работника; б) определению вариантов расчета переменной части заработной платы в зависимости от значения коэффициента результативности труда; в) обоснованию содержания социального пакета и разработке направлений нематериального стимулирования с дифференциацией по приоритетным группам работников позволят обеспечить взаимосвязь достигнутых результатов труда и получаемого вознаграждения, а также воспроизводство и развитие рабочей силы.

Личный вклад соискателя ученой степени. Диссертационное исследование выполнено автором самостоятельно на основе изучения отечественного и зарубежного опыта и апробации собственных разработок в хозяйственной практике и учебном процессе. Все положения, выносимые на защиту, разработаны соискателем лично.

Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов. Основные научные результаты диссертационного исследования освещены в опубликованных работах и докладывались автором на международных и республиканских научно-практических конференциях, семинарах, форумах, в том числе: «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (Минск, 2003, 2005), «Социально-гуманитарные науки в XXI веке» (Ковров, 2006), «Проблемы развития транзитивной экономики: инновационность, устойчивость, глобализация» (Минск, 2007), «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2008, 2012–2014), «Молодежь и наука: реальность и будущее» (Невинномысск, 2008), «Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы» (Пермь, 2012), «Актуальные проблемы бизнес-образования» (Минск, 2014), «Инновационные пути развития современной экономики» (Гродно, 2014), «Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития» (Минск, 2014).

Авторские разработки внедрены в учебный процесс УО «Белорусский государственный экономический университет» (акт о внедрении от 16.09.2014 г.); апробированы и используются в деятельности Министерства торговли Республики Беларусь (акт от 17.12.2014 г.), ЗАО «Универсам «Волгоград» (акт № 34 от 24.10.2013 г.), ОАО «ЦУМ Минск» (акт № 016-02/4221 от 08.10.2014 г.), ООО «Торговый дом «На Немиге» (акт № 07/0034 от 13.01.2015 г.); приняты для возможного практического использования в деятельности ОАО «ДОР ОРС» (справка № ПЭ/53-06/1875 от 26.08.2014 г.).

Опубликование результатов диссертации. По теме диссертационного исследования опубликована 41 научная работа, в том числе 2 раздела в коллективных монографиях, 7 статей в научных рецензируемых журналах (из них 1 — зарубежная), соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь (объем 3,9 авторского листа), 5 — в сборниках научных трудов, 19 — в материалах конференций (из них 3 — зарубежные), 8 иных публикаций. Общий объем публикаций составил 10,4 авторского листа.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 234 наименования, и приложений. Работа изложена на 265 страницах. Объем, занимаемый 45 таблицами, 27 рисунками, 24 приложениями, составляет 136 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «Теоретическое обоснование необходимости решения проблемы совершенствования управления персоналом посредством управления результативностью труда» исследована степень разработанности проблемы, определена роль результативности труда в повышении эффективности работы торговых организаций, выявлена необходимость уточнения понятийного аппарата, сформирована схема управления результативностью труда.

Установлено, что современный этап развития мирового экономического сообщества, характеризующийся трансформацией форм хозяйствования, привел к негативным последствиям, проявившимся в снижении экономических показателей деятельности торговых субъектов Республики Беларусь, росте текучести кадров и повышении социальной напряженности в коллективах. Многие руководители оказались неподготовленными к новым условиям хозяйствования, привыкнув работать в относительно стабильной и предсказуемой деловой среде (до 2000 г. в структуре розничной торговой сети преобладали объекты государственной формы собственности) и ориентируясь преимущественно на административные методы воздействия на персонал.

В настоящее время повышение экономических показателей деятельности организаций за счет эффективного использования примененных ресурсов не приводит к ожидаемым результатам, так как не обеспечивает связь результативности работы организации с вкладом каждого работника. Опыт управления результативностью труда в экономиках промышленно развитых стран служит подтверждением необходимости ориентации на результат как основополагающий фактор эффективности функционирования организаций.

Своевременность выделения категории «результативность труда» подтверждается тем, что существующий в настоящее время в торговой сфере стоимостный показатель производительности труда не отражает достоверные результаты труда конкретного работника, так как не учитывает трудоемкость. Более того, высокие показатели выручки от реализации не свидетельствуют о высоких результатах труда работника, поскольку в значительной степени находятся под влиянием ценового фактора. Применение понятия «результативность труда» в практической деятельности расширяет возможности экономического анализа, позволяет решить актуальную для отечественных торговых организаций проблему количественной оценки результатов труда отдельного работника.

В процессе анализа используемого в экономической науке категориального аппарата выявлено отождествление дефиниций «результативность», «эффективность» и «производительность», что вызвало необходимость их разграничения. Доказано, что данные понятия следует рассматривать как обособленные и дополняющие друг друга, так как результативность отражает степень достижения желаемых результатов и определяет вектор развития организации на пер-

спективу, эффективность характеризует соотношение достигнутого результата и затрат и сфокусирована на достижении эффекта за счет ресурсной оптимизации и контроля внутриорганизационных затрат, а производительность измеряется количеством работы, выполненной в единицу времени.

Исходя из многообразия подходов к определению сущности результативности осуществлено уточнение данного понятия. По нашему мнению, результативность может рассматриваться как самостоятельная категория, характеризующая экономические отношения по достижению желаемых результатов, и как показатель, оценивающий степень их достижения.

Отсутствие четкой трактовки результативности труда обусловило выработку авторской позиции, на основе которой строилось дальнейшее исследование. Представляется целесообразным следующее определение результативности труда: экономическая категория, характеризующая трудовые отношения по достижению желаемых результатов как экономической направленности, так и в области реализации социальных функций в виде оказания качественных услуг потребителям, выраженная соотношением фактически достигнутых результатов труда и нормативно-рекомендуемых значений. В отличие от существующих, в данной формулировке учитывается роль труда торгового работника в решении социальных проблем общества, а заложенная в ней возможность выбора базы для сравнения позволяет отказаться от традиционного сопоставления показателей с их плановыми значениями.

На основании рассматриваемых в научной литературе подходов к составу факторов, определяющих характер результативности труда (в числе которых выделялись лишь личностные и организационные), в данном исследовании систематизированы и обозначены группы внутренних и внешних факторов. Первые делятся на личностные (уровень образования работника, отношение к труду и др.) и общесистемные (организационная культура, кадровая политика и др.). Целесообразность выделения группы внешних факторов (социально-экономические, социально-демографические, политико-правовые, научно-технологические и др.) обусловлена активизацией интеграционных процессов на микроуровне, оказывающих прямое воздействие на трудовые отношения.

В развитие теоретических основ разработана ранее не использовавшаяся в практике функционирования торговых организаций схема управления результативностью труда, отражающая смену приоритетов на стадиях реализации основных функций управления. Трансформация традиционного управления персоналом предполагает: повышение значимости личных трудовых качеств и требований к профессиональному уровню кадров; совершенствование стимулирования труда работников; построение трудовых отношений таким образом, чтобы работник осознавал, каких результатов необходимо достичь, и понимал, что свою заработную плату он должен заработать.

Во второй главе «**Методы и система показателей исследования результативности труда торговых работников в Республике Беларусь**» разработана и апробирована методика диагностики результативности труда на уровне субъекта хозяйствования, проведены исследования результативности труда в организациях розничной торговли.

Ввиду отсутствия в практике хозяйствования единого подхода к управлению результативностью труда персонала на микроуровне предложена к внедрению методика диагностики, позволяющая комплексно оценить результативность труда работников в отдельной торговой организации посредством учета данных, полученных при проведении кабинетного и полевого исследований, а также учета специфики труда в сфере торговли путем изучения мнений всех заинтересованных сторон в системе «потребитель — торгово-оперативный персонал — руководитель» (рисунок 1).

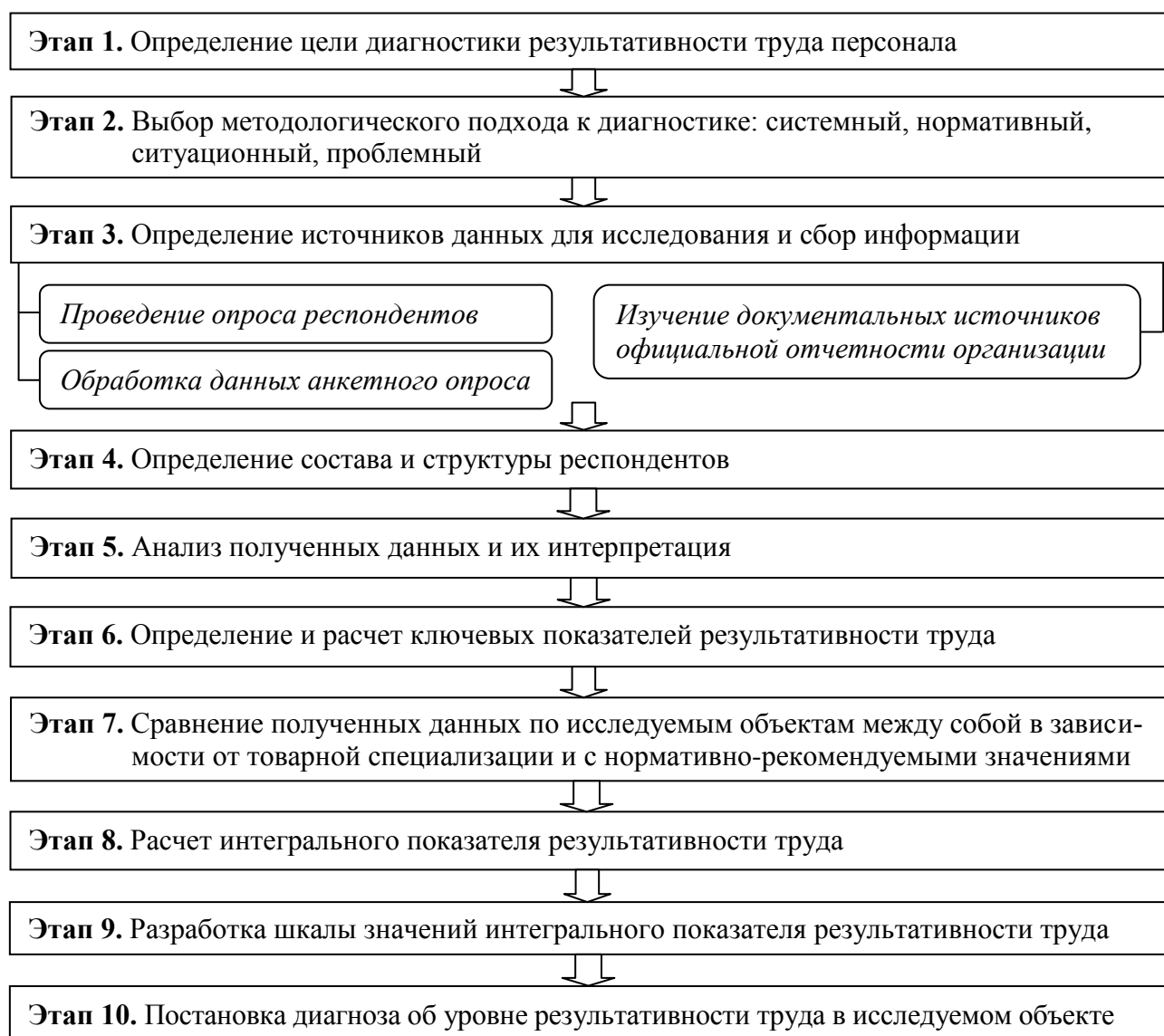


Рисунок 1. — Этапы диагностики результативности труда в торговой организации

В основе методики лежит определение системы показателей, включающей в качестве компонента разработанный автором интегральный показатель результативности труда на уровне субъекта хозяйствования, рассчитанный по формуле как произведение ключевых показателей, выраженных относительными величинами, и характеризующий результативность труда (R_T) в торговой организации:

$$R_T = 4 \sqrt{\frac{\text{Пр}_{1 \text{ раб}}}{\text{Пр}_{1 \text{ раб.р}}} \cdot \frac{I_{\text{кл}}}{I_{\text{кл.р}}} \cdot \frac{\text{Тр}}{\text{Тр}_p} \cdot \frac{D_{\text{с.о}}}{D_{\text{с.о.р}}}},$$

где $\text{Пр}_{1 \text{ раб}}$ — прибыль на одного работника;

$\text{Пр}_{1 \text{ раб.р}}$ — нормативно-рекомендуемое значение показателя прибыли на одного работника;

$I_{\text{кл}}$ — индекс клиентской удовлетворенности;

$I_{\text{кл.р}}$ — нормативно-рекомендуемое значение индекса клиентской удовлетворенности;

Тр — трудоотдача;

Тр_p — нормативно-рекомендуемое значение показателя трудоотдачи;

$D_{\text{с.о}}$ — удельный вес работников, уровень образования которых соответствует занимаемой должности;

$D_{\text{с.о.р}}$ — нормативно-рекомендуемое значение удельного веса работников, уровень образования которых соответствует занимаемой должности.

Ключевые показатели определялись с соблюдением принципов разработки системы сбалансированных показателей и с учетом специфики труда в торговой сфере. Применение методики позволяет сравнить результативность труда в различных организациях; обозначить проблемы, препятствующие результативной деятельности, и установить наиболее вероятные источники их возникновения, предусмотреть последствия, которые закономерно наступят при дальнейшем воздействии ключевых факторов (либо при исключении их влияния), и потенциальные возможности повышения результативности труда.

Апробация предложенной методики диагностики результативности труда в деятельности функционирующих на рынке Республики Беларусь организаций розничной торговли разных организационно-правовых форм выявила ряд нерешенных проблем, в том числе:

- падение престижа профессии и авторитета торговых работников, что подтверждается невысоким уровнем оплаты труда в отрасли (соотношение начисленной заработной платы торговых работников к среднереспубликанскому уровню заработной платы в 2010 г. составило 85,6 %, в 2013 г. — 90,0 %); кроме того, по данным на 01.12.2014 г. наибольшее количество вакансий (1182) приходилось на профессии продавца и продавца-консультанта;

- активизация процессов внутренней и внешней миграции торговых работников (согласно данным статистики по международной трудовой миграции, удельный вес работников торговли, сферы обслуживания и родственных видов деятельности, выехавших за рубеж, вырос с 15,6 % в 2008 г. до 24,6 % в 2012 г.), спровоцировавшая увеличение текучести кадров;

- отсутствие внимания к вопросам развития личности и повышения компетентности работника;

- неразвитость системы оплаты по результатам труда, при которой премиальные выплаты служат скорее стабильным дополнением к окладу, а не поощрением работника. Отсутствие взаимосвязи получаемого вознаграждения и достигнутых результатов труда подтверждают опережающие темпы роста среднемесячной заработной платы над темпами роста производительности труда в исследуемых торговых организациях (таблица 1). Следует отметить, что самые высокие или низкие значения показателя результативности труда, рассчитанного согласно методике, не всегда совпадают с соответствующими значениями производительности труда, что необходимо учитывать при принятии решений в части оплаты по результатам;

- нерешенность проблемы количественной оценки результатов труда;

- слабая ориентированность на целеполагание традиционной системы управления персоналом, что выражается в нечеткой взаимосвязи целей торговой организации и постановки задач отдельным работникам;

- отсутствие дифференцированного подхода к применению инструментов нематериального стимулирования, в результате чего содержание социального пакета в основном отражает требования, предписанные отечественным законодательством.

Адекватность полученных выводов обуславливает необходимость разработки направлений совершенствования управления результативностью труда в торговых организациях Республики Беларусь.

В третьей главе **«Формирование системы управления результативностью труда персонала в торговых организациях Республики Беларусь»** разработаны концептуальные подходы к управлению результативностью труда в сфере торговли, методика измерения и оценки результатов труда по категориям работников, практические рекомендации по совершенствованию стимулирования труда торговых работников.

Ввиду отсутствия в Республике Беларусь единого методического консультационного центра по проблемам исследования управления результативностью труда автором предложены концептуальные подходы к управлению результативностью труда в отечественных торговых объектах. Их суть заключается в построении трудовых отношений, направленных на достижение целевых показателей организации путем подкрепления трудового поведения и обеспечение взаимосвязи получаемого вознаграждения и достигнутых результатов труда.

Таблица 1. — Динамика производительности труда, среднемесячной заработной платы и результативности труда в исследуемых отечественных организациях розничной торговли

Показатель	ОАО «ЦУМ Минск»		ОАО «ГУМ»		ООО «Торговый дом «На Немиге»		ЗАО «Универсам «Юбилейный-92»		ОАО «Универсам «Тракторозаводской»		ЗАО «Универсам «Волгоград»	
	2006 г.	2012 г.	2006 г.	2012 г.	2006 г.	2012 г.	2006 г.	2012 г.	2006 г.	2012 г.	2006 г.	2012 г.
Производительность труда в сопоставимых ценах, тыс. р./чел.	328,9	446,5	298,8	382,5	327,0	440,0	393,0	378,6	247,3	418,7	387,5	483,4
Темп роста в сопоставимых ценах, %		135,8		128,0		134,6		96,3		169,3		124,7
Среднегодовая заработная плата, млн р./чел.	9,32	55,08	8,34	47,12	8,49	45,27	9,54	46,71	5,74	46,19	7,53	44,27
Темп роста, %		591,0		565,0		533,2		489,6		804,7		587,9
Коэффициент соотношения роста производительности труда и среднегодовой заработной платы в сопоставимых ценах		0,230		0,227		0,252		0,197		0,210		0,212
Результативность труда	0,979	1,01	0,892	0,909	0,982	0,984	1,005	0,972	0,848	0,866	0,989	1,019

Реализация концептуальных подходов предусматривает совершенствование нормативного правового и информационного обеспечения, координацию деятельности по достижению желаемых результатов, формирование принципов, направлений и мероприятий по повышению результативности труда, а также использование в торговой сфере Республики Беларусь впервые разработанной «дорожной карты», которая представляет собой пошаговый сценарий (технология) управления результативностью труда, создаваемый на определенный период и позволяющий скоординировать усилия заинтересованных сторон по обеспечению поставленной цели. «Дорожная карта» содержит три блока: соотнесение целей, результатов и ресурсов торговых организаций в процессе планирования; организация процесса достижения желаемых результатов; стимулирование, оценка и контроль полученных результатов.

В рамках комплекса мероприятий по повышению результативности труда торговых работников наряду с методическим сопровождением «дорожной карты», формированием системы целей и желаемых результатов, совершенствованием стимулирования труда, контролем за достижением уровня его результативности важное значение придается развитию конкурентоспособного кадрового потенциала.

Внедрение рекомендуемых принципов и мероприятий позволит придать научный характер, ввести единую трактовку технологии управления результативностью труда и обеспечить информационную поддержку процесса принятия управленческих решений по координации деятельности торговых работников.

Необходимость совершенствования контроля результативности труда обусловила разработку методики измерения и оценки результатов труда различных категорий работников. Данная методика базируется на использовании многокритериального метода измерения результативности, позволяющего интегрировать и агрегировать ключевые показатели таким образом, чтобы обеспечивалась возможность оценки результатов труда конкретного работника одним числовым значением. Независимо от типа и количества частных показателей обобщающий показатель имеет относительное выражение в целях сравнения результативности труда отдельных работников и более полной оценки их вклада в результативность функционирования торгового объекта.

Новизна методики состоит в разработке ключевых показателей результативности труда для разных категорий торговых работников с учетом специфики их деятельности и служебных обязанностей, что обусловит зависимость получаемого вознаграждения от достигнутых результатов труда для формирования в обществе единых и взаимосвязанных концепций поведения работника и работодателя.

Наличие широкого спектра инструментов воздействия на мотивацию работника и стимулирование его труда требует экономически грамотного подхода

к их выбору и постоянного отслеживания их эффективности. В предложенных рекомендациях по совершенствованию стимулирования труда акцентировано внимание на комплексном применении материальных и нематериальных инструментов, что способствует достижению желаемых результатов, воспроизводству и развитию рабочей силы (рисунок 2).



Рисунок 2. — Схема совершенствования стимулирования труда персонала торговых организаций

Для обеспечения взаимосвязи достигнутых результатов труда и получаемого вознаграждения рекомендуется внедрить в практику работы торговых организаций «эффективный контракт» — трудовой договор, в котором в отношении каждого работника конкретизированы показатели оценки труда. С помощью инструментария экономико-математического моделирования установлены научно обоснованные соотношения тарифной и внетарифной частей заработной платы, что позволяет решить проблему дифференциации оплаты труда.

В целях совершенствования материального стимулирования разработан подход, позволяющий руководителю распределять премиальный фонд в зависимости от коэффициента результативности труда работника и в соответствии с достигнутыми показателями деятельности торговой организации. Повышение внетарифной части заработной платы возможно при условии достижения нормативно-рекомендуемых значений результативности и не ведет к дополнительным издержкам со стороны работодателя: если требуемый уровень не обеспечен, премия не выплачивается.

Приведенные в таблице 2 расчеты иллюстрируют эффективность авторской схемы стимулирования труда работников по сравнению с традиционной.

Таблица 2. — Сравнительный анализ расчета премиальных выплат по авторской схеме и действующей системе стимулирования труда торговых работников

Профессии торгового работника	Применяемая система оплаты труда					Авторская схема			
	Постоянная часть		Переменная часть			Переменная часть			
	Кате- гория	Тариф- ная часть з/платы, тыс. р.	Пре- мия, %	Пре- миаль- ный фонд, тыс. р.	Итого з/плата, тыс. р.	R_T	Пре- мия, %	Размер пре- мии, тыс. р.	Итого з/плата, тыс. р.
Кассир тор- гового зала	III	4507	15	676,1	5183,1	1,09	18,5	834,7	5341,7
	II	4335	15	650,3	4985,3	0,95	0,0	0,0	4335,0
Контролер- кассир	III	4569	15	685,4	5254,4	1,09	18,5	846,1	5415,1
	II	4421	15	663,2	5084,2	1,02	17,3	766,2	5187,2
	I	4249	15	637,4	4886,4	1,01	17,2	729,1	4978,1
Продавец непродоволь- ственных товаров	III	4575	15	686,3	5261,3	0,90	0,0	0,0	4575,0
	II	4406	15	660,9	5066,9	1,10	18,7	823,4	5229,4
	I	4188	15	628,2	4816,2	1,07	18,2	761,4	4949,4
Продавец продоволь- ственных товаров	III	4575	15	686,3	5261,3	1,05	17,8	816,2	5391,2
	II	4485	15	672,8	5157,8	1,08	18,3	823,0	5308,0
	I	4290	15	643,5	4933,5	0,70	0,0	0,0	4290,0
Фонд з/платы		48 600		7290,0	55 890,0			4500	55 000,0
Премиаль- ный фонд		6400							

Основной экономической эффект от внедрения системы оплаты труда по результатам заключается в рациональном использовании средств, что ведет к росту прибыли торговой организации.

Одним из важнейших направлений совершенствования стимулирования труда является применение социального пакета с дифференциацией по приоритетным группам работников. Представляется целесообразным формирование общедоступного типового, индивидуального и дифференцированного пакетов, предусматривающих льготы и гарантии, ориентированные на спектр потребностей каждой социальной группы персонала.

Для организации нематериального стимулирования рекомендован программный подход с учетом предмета воздействия, например, признание заслуг, стремление к сплоченности коллектива, управление карьерой и квалификацией.

Разработанные направления совершенствования управления результативностью труда способствуют принятию экономически обоснованных решений по координации трудовой деятельности в целях построения эффективной системы управления персоналом на макро-, мезо- и микроуровнях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации.

1. Современный этап развития торговли свидетельствует об усилении на рынке конкурентной борьбы не только за покупателя, но и за работников, что обуславливает необходимость совершенствования технологий управления с целью достижения высокой результативности труда всех категорий работников торговых организаций. Данный факт подтверждается зарубежным опытом управления результативностью труда.

Анализ научных публикаций выявил ряд проблем теоретического характера в развитии представлений о результативности труда. В этой связи автором установлены ключевые разграничения ранее отождествляемых понятий «результативность», «эффективность», «производительность», что позволяет рассматривать их как обособленные и дополняющие друг друга. Предложен подход к результативности труда не только как к экономической категории, но и показателю.

Уточнено определение результативности труда, в котором впервые учитывается роль труда торгового работника в решении социальных проблем общества, а заложенная автором возможность выбора базы для сравнения позволяет отойти от традиционного сравнения данного показателя с его плановыми значениями.

Классификация факторов, влияющих на результативность труда, дополнена группой внешних факторов, целесообразность выделения которых обусловлена активизацией интеграционных процессов, оказывающих прямое воздействие на трудовые отношения.

На современном этапе развития экономики возрастает значимость применения стратегического подхода к обеспечению успеха организации, предусматривающего повышение качества работы ее сотрудников за счет управления результативностью труда, что вызвало необходимость разработки схемы управления результативностью труда, отражающей смену приоритетов на стадиях реализации основных функций управления. Предложенный теоретический базис позволяет углубить понимание сущности результативности труда в новых условиях хозяйствования и развить научно-методическую базу для прикладного использования управления результативностью труда в торговой сфере Республики Беларусь [1, 3, 5, 9, 14, 15, 18, 21, 32, 35, 41].

2. Сформулированы концептуальные подходы к управлению результативностью труда, суть которых состоит в развитии идеи, направленной на формирование трудовых отношений по достижению целевых показателей организации путем подкрепления трудового поведения и обеспечения взаимосвязи получаемого вознаграждения и достигнутых результатов труда. В качестве методологической основы реализации управления результативностью труда в деятельности торговых организаций Республики Беларусь разработана «дорожная карта». Предложенный комплекс мероприятий по совершенствованию управления результативностью труда создает возможность достижения целевых показателей и упорядочения необходимого для этого методического инструментария за счет повышения степени согласованности организационных процессов в меняющихся экономических условиях и использования хорошо отлаженного механизма координации деятельности работников на макро-, мезо- и микроуровнях [2, 10, 16, 17, 26, 30, 33, 34, 36, 40].

3. Разработана методика диагностики результативности труда персонала, отличительная особенность которой заключается в комплексном подходе к исследованию результативности труда на уровне субъекта хозяйствования с учетом отраслевой специфики. Данная методика позволяет не только оценить уровень результативности труда в торговой организации на основе расчета предложенного автором интегрального показателя, но и выявить имеющиеся проблемы, инициировать разработку рекомендаций по совершенствованию управления результативностью труда персонала. Ее использование расширяет возможности эффективного управления результативностью труда как в конкретной организации, так и сфере торговли в целом.

Методика апробирована в торговых организациях Республики Беларусь. Результаты расчетов отразили дифференциацию уровней рассматриваемого по-

казателя адекватно экономическим реалиям, что подтверждает значимость практического применения данного методического инструмента для поиска форм эффективного управления результативностью труда персонала [4, 8, 19, 23–26, 28, 31].

4. Разработана методика измерения и оценки результатов труда отдельного работника, в основе которой лежит многокритериальный метод измерения, позволяющий интегрировать перечень наиболее значимых показателей результативности трудового вклада работника в единый показатель результативности его труда. Новизна методики состоит в определении ключевых показателей результативности труда для разных категорий торговых работников с учетом степени выраженности специфики их трудовых функций. Полученные с ее использованием оценки служат основой для принятия обоснованных управленческих решений по стимулированию труда, а также позволяют выявить наличие резервов повышения результативности труда работников и направления их реализации [11, 27].

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию стимулирования труда торговых работников, предусматривающие внедрение «эффективного контракта», представляющего собой модель оплаты труда в зависимости от качества и результативности труда работника, а также обоснование оптимального соотношения тарифной и внетарифной частей заработной платы. Для обеспечения взаимосвязи достигнутых результатов труда и получаемого вознаграждения определены варианты расчета переменной части заработной платы. Акцентируется внимание на необходимости комплексного подхода к применению инструментов материального и нематериального стимулирования труда с дифференциацией по приоритетным группам работников [6, 7, 12, 13, 22, 26, 29].

Рекомендации по практическому использованию результатов. Разработки и выводы, содержащиеся в диссертационной работе, могут служить основой для принятия органами государственного управления решений в области управления результативностью труда торговых работников, а также использоваться в деятельности отечественных торговых организаций — для комплексной оценки результативности труда и экономически обоснованного применения инструментария управления результативностью труда, в учебном процессе — для формирования у будущих специалистов сферы торговли системного видения процесса управления результативностью труда.

Практическая реализация результатов исследования позволит повысить степень оценки места и роли каждого работника в достижении общих результатов деятельности торговых объектов, и в свою очередь — уровень торгового обслуживания населения и качество жизни работников, снизить социальную напряженность в коллективе и в конечном счете улучшить финансово-экономическое состояние субъекта хозяйствования.

Научные результаты и практические рекомендации, содержащиеся в диссертации, внедрены в учебный процесс УО «Белорусский государственный экономический университет», в деятельность Министерства торговли Республики Беларусь, ЗАО «Универсам «Волгоград», ОАО «ЦУМ Минск», ООО «Торговый дом «На Немиге»; приняты для возможного практического использования в деятельности ОАО «ДОР ОРС» (акты о внедрении и справка о возможном использовании результатов исследования прилагаются).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

Монографии

1. Лапина, С. Н. Зарубежный опыт социально-экономического прогнозирования и планирования направлений развития потребительского рынка / С. Н. Лапина // Концептуальные подходы к исследованию потребительского рынка (в условиях формирования ЕЭП) : моногр. / Н. С. Шелег, П. И. Иванцов, Р. П. Валевич, И. М. Микулич, Е. Ф. Волонцевич, С. О. Белова, А. И. Ерчак, И. В. Прыгун, И. Б. Тимошенко, Д. А. Ананьев, С. Е. Пушкина, Н. А. Подобед, Л. П. Боган, С. И. Кабушкина, Г. К. Козлова, С. Н. Лапина, А. М. Мытник, Т. И. Парицкая, Л. В. Чибисова, Л. С. Пацай, В. А. Данилов, В. М. Коновалова, В. И. Воробьев ; под ред. Н. С. Шелега. — Минск : СИА, 2012. — С. 40–46.

2. Лапина, С. Н. Управление результативностью труда персонала как конкурентное преимущество предприятий / С. Н. Лапина // Конкурентные преимущества и модернизация экономики : моногр. / А. А. Быков, М. И. Ноздрин-Плотницкий, Т. Г. Сачук, В. Э. Ксензова, С. В. Ксензов, Т. Н. Беляцкая, Л. А. Гиткович, О. Д. Колб, М. К. Радько, И. И. Гуторова, Н. А. Хаустович, Д. Н. Месник, Э. М. Аксень, С. Н. Лапина, П. А. Лаврентьев, Н. Л. Трушкевич ; под общ. ред. А. А. Быкова, М. И. Ноздрин-Плотницкого. — Минск : Мисанта, 2014. — С. 133–139.

Статьи в научных рецензируемых журналах

3. Спиридонова, С. Н. Оценка результативности труда персонала: проблемы и возможности повышения [Электронный ресурс] / С. Н. Спиридонова // Государственное управление. Электронный вестник. — 2006. — № 8. — Режим доступа: http://www.google.ru/url?url=http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2006/vipusk_8._oktjabr_2006_g./spiridonova.pdf&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ei=rJjw

VN2MJMP_ywPLuoKADQ&ved=0CBYQFjAB&usg=AFQjCNEOHeqB4nMIZN--c0J8sfKgko_DiA. — Дата доступа: 27.02.2015.

4. Спиридонова, С. Н. Тенденции развития кадрового состава в торговой сфере Республики Беларусь / С. Н. Спиридонова // Потреб. кооперация. — 2007. — № 2 (17). — С. 56–63.

5. Спиридонова, С. Н. Оценка результативности труда за рубежом / С. Н. Спиридонова // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2007. — № 3 (62). — С. 103–109.

6. Лапина, С. Н. Направления совершенствования системы стимулирования работников сферы торговли и общественного питания / С. Н. Лапина // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2010. — № 4 (81). — С. 61–68.

7. Лапина, С. Н. Совершенствование стимулирования труда торговых работников на основе достигнутых результатов / С. Н. Лапина // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2014. — № 3 (45). — С. 31–37.

8. Лапина, С. Н. Диагностика результативности труда в торговых организациях: сущность и методика проведения / С. Н. Лапина // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2014. — № 6 (107). — С. 17–23.

9. Лапина, С. Н. Сущность категории «результативность труда» и ее место в системе экономических показателей / С. Н. Лапина // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2014. — № 4 (46). — С. 16–21.

Статьи в сборниках научных трудов

10. Спиридонова, С. Н. Государственное регулирование торговли в Республике Беларусь / С. Н. Спиридонова // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Каталон. политехн. ун-т [и др.] ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск, 2002. — С. 284–287.

11. Лапина, С. Н. Оценка результативности труда / С. Н. Лапина // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск, 2011. — С. 257–262.

12. Лапина, С. Н. Реформирование оплаты труда в Беларуси: переход к гибким системам оплаты труда / С. Н. Лапина // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск, 2012. — С. 160–163.

13. Лапина, С. Н. Гибкие системы оплаты труда в Республике Беларусь / С. Н. Лапина // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск, 2013. — С. 192–194.

14. Лапина, С. Н. Факторы, условия и перспективы развития рынка продовольственных товаров в Республике Беларусь / Р. П. Валевиц, А. И. Ерчак, И. А. Леднева, С. Н. Лапина // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск, 2014. — С. 54–59.

Материалы конференций

15. Спиридонова, С. Н. Ориентация руководителя на профессионализм кадров / С. Н. Спиридонова // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26–28 мая 2003 г. / Каталон. политехн. ун-т [и др.] ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск, 2003. — С. 282–284.

16. Спиридонова, С. Н. Формирование кадрового резерва на современном этапе развития экономики / С. Н. Спиридонова // Актуальные проблемы современной экономики : материалы респ. конф. молодых ученых, Минск, 26 нояб. 2004 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2005. — Вып. 2. — С. 269–270.

17. Спиридонова, С. Н. Проблемы введения института «персональных кураторов» в условиях модернизации экономики Республики Беларусь / С. Н. Спиридонова // Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития : материалы II респ. науч. студен. конф., Минск, 18–19 мая 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И. В. Новикова (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2005. — С. 149–150.

18. Спиридонова, С. Н. Опыт функционирования центров оценки кадров / С. Н. Спиридонова // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы VI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 30–31 мая 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т [и др.] ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск, 2005. — С. 266–267.

19. Спиридонова, С. Н. Проблемы подготовки и переподготовки кадров для торговли в современных условиях / С. Н. Спиридонова // Актуальные проблемы современной экономики : материалы респ. конф. молодых ученых, Минск, 25 нояб. 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2006. — Вып. 3. — С. 318–319.

20. Спиридонова, С. Н. К вопросу о подготовке и переподготовке взрослых в сфере торговли / С. Н. Спиридонова // Состояние и перспективы развития высшего экономического образования в Республике Беларусь : материалы I респ. науч.-метод. конф., Минск, 30 нояб. 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2006. — С. 185–187.

21. Спиридонова, С. Н. Преимущества и недостатки применения партисипативных стратегий / С. Н. Спиридонова // Актуальные проблемы развития экономики Республики Беларусь на современном этапе : материалы III респ. студен. науч.-теорет. конф., Пинск, 14 апр. 2006 г. / Пинск. гос. высш. банк. колледж Нац. банка Респ. Беларусь ; редкол.: С. Г. Голубев [и др.]. — Пинск, 2006. — С. 155–156.

22. Спиридонова, С. Н. Принципы формирования эффективной системы мотивации как фактора повышения результативности труда / С. Н. Спиридонова // Социально-гуманитарные науки в XXI веке : материалы междунар. науч.

конф. : в 3 т. / Ковров. гос. технол. акад. ; под ред. Г. В. Ульянова. — Ковров, 2006. — Т. 1 : Экономические организации: функционирование и управление. — С. 110–116.

23. Спиридонова, С. Н. Оценка образовательного уровня персонала торговой отрасли Республики Беларусь / С. Н. Спиридонова // Проблемы развития транзитивной экономики: инновационность, устойчивость, глобализация : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22–23 мая 2007 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2007. — С. 344–345.

24. Лапина, С. Н. Применение системного подхода к мотивации в рамках управления по результатам / С. Н. Лапина // Молодежь и наука: реальность и будущее : материалы I междунар. науч.-практ. конф., Невинномысск, 26 февр. 2008 г. : в 3 т. / Калмыц. гос. ун-т [и др.]. — Невинномысск, 2008. — Т. 2. — С. 203–207.

25. Лапина, С. Н. Подходы к формированию эффективной команды в торговой организации / С. Н. Лапина // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20 мая 2008 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2008. — Т. 2. — С. 73–75.

26. Лапина, С. Н. Некоторые аспекты реформирования системы оплаты труда работников реального сектора экономики / С. Н. Лапина // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы V междунар. науч.-практ. конф., Минск, 17–18 мая 2012 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2012. — Т. 2. — С. 257–258.

27. Лапина, С. Н. Инновационные подходы в работе с персоналом в торговых организациях / С. Н. Лапина // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы : материалы I междунар. науч.-практ. конф., Пермь, 15 нояб. 2012 г. / Перм. нац.-исслед. политехн. ун-т ; под ред. Е. Б. Денисова. — Пермь, 2012. — С. 263–268.

28. Лапина, С. Н. Проблемы кадров в розничной торговле / С. Н. Лапина // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15–16 мая 2013 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2013. — Т. 2. — С. 270–271.

29. Лапина, С. Н. Эффективный контракт как инструмент перехода к оплате по результатам труда в торговле / С. Н. Лапина // Инновационные пути развития современной экономики : материалы I междунар. науч.-практ. конф., Гродно, 27 марта 2014 г. / Гродн. торг. колледж Белкоопсоюза ; редкол.: М. Г. Жук (гл. ред.) [и др.]. — Гродно, 2014. — С. 96–99.

30. Лапина, С. Н. Особенности дуальной системы профессиональной подготовки специалистов / С. Н. Лапина // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XIII междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24–25 апр. 2014 г. / Белорус. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий ; редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2014. — С. 213–214.

31. Лапина, С. Н. Проблемы и перспективы профессиональной подготовки кадров в торговле / С. Н. Лапина, И. А. Леднева // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XIII междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24–25 апр. 2014 г. / Белорус. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий ; редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2014. — С. 215–216.

32. Лапина, С. Н. Обзор практики внедрения оплаты по результатам труда / С. Н. Лапина // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VII междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 сент. 2014 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2014. — Т. 2. — С. 204–205.

33. Лапина, С. Н. Развитие конкурентоспособного потенциала торговых работников в условиях глобализации / С. Н. Лапина // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XV междунар. науч. конф., Минск, 23–24 окт. 2014 г. : в 3 т. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: А. В. Червяков [и др.]. — Минск, 2014. — Т. 2. — С. 102–104.

Иные публикации

34. Спиридонова, С. Н. Управление результативностью труда персонала торговых организаций Республики Беларусь / С. Н. Спиридонова, Г. А. Короленок // НИРС–2005 : сб. тез. докл. X респ. науч. конф. студентов и аспирантов вузов Респ. Беларусь, Минск, 14–16 февр. 2005 г. : в 3 ч. / Белорус. гос. ун-т [и др.] ; редкол.: С. К. Рахманов [и др.]. — Минск, 2005. — Ч. 1. — С. 157–158.

35. Спиридонова, С. Н. Создание резерва на выдвижение, или Чем свой лучше чужого / Н. Гришко, С. Спиридонова // Кадровик. Упр. персоналом. — 2005. — № 2. — С. 86–90.

36. Спиридонова, С. Н. Резерв на выдвижение: процесс формирования / Н. Гришко, С. Спиридонова // Кадровик. Упр. персоналом. — 2005. — № 3. — С. 82–84.

37. Спиридонова, С. Н. Резерв на выдвижение: подготовка кандидатов / Н. Гришко, С. Спиридонова // Кадровик. Упр. персоналом. — 2005. — № 4. — С. 84–88.

38. Спиридонова, С. Н. Резерв на выдвижение: назначение на должность / Н. Гришко, С. Спиридонова // Кадровик. Упр. персоналом. — 2005. — № 5. — С. 86–88.

39. Спиридонова, С. Н. Государственное регулирование торговли : учеб. программа для вузов по специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» / С. Н. Спиридонова, Г. А. Короленок. — Минск : БГЭУ, 2007. — 11 с.

40. Лапина, С. Н. Особенности управления социально-трудовыми отношениями за рубежом / С. Н. Лапина // Экономика глазами молодых : материалы II междунар. экон. форума молодых ученых, Вилейка, 29–31 мая 2009 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г. А. Короленок (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2009. — С. 52–53.

41. Лапина, С. Н. Предпосылки внедрения системы сбалансированных показателей в управлении торговыми организациями / С. Н. Лапина, Н. И. Гришко // Мировая экономика и бизнес-администрирование малых и средних предприятий : материалы 8-го междунар. науч.-практ. семинара, проводимого в рамках 9-й междунар. науч.-техн. конф. «Наука — образованию, производству, экономике», Минск, 27–29 янв. 2011 г. : в 2 ч. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: А. М. Темичев [и др.]. — Минск, 2011. — Ч. 1. — С. 41–45.

РЭЗІЮМЭ

Лапіна Святлана Мікалаеўна

Кіраванне выніковасцю працы персаналу гандлёвых арганізацый Рэспублікі Беларусь

Ключавыя словы: выніковасць, кіраванне выніковасцю працы, дыягностыка стану выніковасці працы, метадыка вымярэння і ацэнкі вынікаў працы, узаемасувязь атрымліваемага ўзнагароджання і дасягнутых вынікаў працы.

Мэта працы: распрацоўка напрамкаў удасканалення кіравання выніковасцю працы персаналу гандлёвых арганізацый Рэспублікі Беларусь.

Метады даследавання: метады эканамічнага аналізу, абагульнення, агульнанавуковыя метады пазнання, экспертныя метады.

Атрыманыя вынікі і іх навізна складаюцца ў развіцці тэарэтыка-метадных палажэнняў кіравання выніковасцю працы, якія ўключаюць: удакладненне катэгорыяльнага апарата; аўтарскую класіфікацыю фактараў, якія ўплываюць на выніковасць працы, па характары іх уліку; прынцыповую схему кіравання выніковасцю працы гандлёвага работніка; метадыку дыягностыкі выніковасці працы персаналу, якая змяшчае разлік інтэгральнага паказчыка, які дазваляе ацаніць выніковасць працы на ўзроўні суб'екта гаспадарання; метадыку вымярэння і ацэнкі вынікаў працы работніка, заснаваную на разліку ключавых паказчыкаў выніковасці працы ў дачыненні да розных катэгорый работнікаў з улікам спецыфікі іх працы; практычныя рэкамендацыі па ўдасканаленні стымулявання працы гандлёвых работнікаў, якія забяспечваюць узаемасувязь дасягнутых вынікаў працы і атрымліваемага ўзнагароджання.

Рэкамендацыі па выкарыстанні: вынікі даследавання выкарыстоўваліся ў дзейнасці айчынных гандлёвых арганізацый і ў навучальным працэсе УА «Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт».

Галіна прымянення: практычная дзейнасць гандлёвых арганізацый Рэспублікі Беларусь, дзяржаўныя органы, навучальны працэс.

РЕЗЮМЕ

Лапина Светлана Николаевна

Управление результативностью труда персонала торговых организаций Республики Беларусь

Ключевые слова: результативность, управление результативностью труда, диагностика состояния результативности труда, методика измерения и оценки результатов труда, взаимосвязь получаемого вознаграждения и достигнутых результатов труда.

Цель работы: разработка направлений совершенствования управления результативностью труда персонала торговых организаций Республики Беларусь.

Методы исследования: методы экономического анализа, обобщения, общенаучные методы познания, экспертные методы.

Полученные результаты и их новизна состоят в развитии теоретико-методических положений управления результативностью труда, которые включают: уточнение категориального аппарата; авторскую классификацию факторов, влияющих на результативность труда, по характеру их учета; принципиальную схему управления результативностью труда торгового работника; методику диагностики результативности труда персонала, которая содержит расчет интегрального показателя, позволяющего оценить результативность труда на уровне субъекта хозяйствования; методику измерения и оценки результатов труда работника, основанную на расчете ключевых показателей результативности труда применительно к различным категориям работников с учетом специфики их труда; практические рекомендации по совершенствованию стимулирования труда торговых работников, обеспечивающие взаимосвязь достигнутых результатов труда и получаемого вознаграждения.

Рекомендации по использованию: результаты исследования использовались в деятельности отечественных торговых организаций и в учебном процессе УО «Белорусский государственный экономический университет».

Область применения: практическая деятельность торговых организаций Республики Беларусь, государственные органы, учебный процесс.

SUMMARY

Lapina Svetlana Nikolayevna

Manage performance of staff trade organizations of the Republic of Belarus

Key words: performance, management performance, diagnostics of the performance of the work, methods of measurement and evaluation results, the correlation of the received reward and the achieved results.

Methods of the research: methods of economic analysis, synthesis, scientific methods of cognition, expert methods.

The results obtained and their novelty: lie in the development of theoretical and methodological provisions of the performance management work, which include clarification of categorical apparatus of the author's classification of factors influencing productivity of labour, the nature of their records; developed the concept of performance management labour trade worker; the method of diagnostics of the performance of work personnel, which includes the calculation of integral index, allowing to estimate the productivity of labour at the level of the business entity; the method of measurement and evaluation of employees, based on the calculation of key indicators of the labour applied to different categories of workers taking into account the specifics of their work; practical recommendations to improve work incentives trade workers, providing the relationship of the achieved results and get rewards.

Degree of application: the results of the study were used in the activities of domestic trade organizations and in the teaching of EE "Belarusian state economic University.

The sphere of application: a practical commercial organizations of the Republic of Belarus, state bodies, educational process.

Редактор *Л.А. Чеснокова*
Корректор *А.С. Мигно*
Технический редактор *О.В. Бордашева*
Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Подписано в печать 07.05.2015. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,9. Уч.-изд. л. 1,6. Тираж 66 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/299 от 22.04.2014.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/210 от 14.04.2014.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.