

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по оценке результатов деятельности персонала
организации

Обучающийся

А.И. Гаранжа

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, С.О. Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Объект выпускной квалификационной работы – модель KPI в системе стимулирования специалистов компании.

Предмет выпускной квалификационной работы – ООО СВ Ритейл.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по оценке результатов деятельности персонала организации.

Задачи:

- изучить сущность и цели оценки персонала в современных организациях;
- определить ключевые задачи и функции оценки деятельности сотрудников;
- провести сравнительный анализ различных методов оценки персонала;
- проанализировать организационную структуру и экономическое состояние ООО «СВ РИТЕЙЛ»;
- оценить эффективность использования трудовых ресурсов и результаты функционирования предприятия;
- выявить основные проблемы анализа производительности труда на предприятии;
- разработать мероприятия по улучшению системы KPI для специалистов ювелирного магазина SOKOLOV;
- оценить предполагаемую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы проявляется в разработке стратегий и создании детального плана активностей для улучшения работы системы оценки деятельности персонала, предназначеннной для мотивации сотрудников в компании ООО СВ Ритейл.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы оценки персонала	7
1.1 Сущность оценки персонала.....	7
1.2 Задачи и функции оценки деятельности персонала	10
1.3 Сравнительный анализ методов оценки деятельности персонала.....	14
2 Особенности оценки результатов деятельности персонала на ООО «СВ РИТЕЙЛ»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СВ РИТЕЙЛ»	24
2.2 Оценка эффективности использования персонала и результативности функционирования организации	36
2.3 Основные проблемы анализа производительности труда персонала на предприятии.....	43
3 Основные направления совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО «СВ Ритейл».....	50
3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы оценки результатов деятельности персонала	50
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий	57
Заключение	68
Список используемой литературы и используемых источников.....	72
Приложение А Организационная структура управления компании ООО «СВ РИТЕЙЛ»	78
Приложение Б Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СВ РИТЕЙЛ» за 2021-2023гг.	79

Введение

Современное управление персоналом представляет собой комплексный подход к организации и регулированию трудовых ресурсов в корпорациях, формирующийся под воздействием экономических условий ведущих государств. Оно объединяет методы и стратегии взаимодействия с работниками, набор и развитие квалификации персонала, методы оценки и сертификации сотрудников, процедуры подбора персонала для занятия должностей в организации, анализ их профессиональных предпочтений и карьерных ориентиров, кроме того, включает практики стимулирования, трансфера и ротации кадров.

Анализ производительности труда сотрудников, называемый также оценкой деятельности персонала, является ключевой задачей менеджмента. Этот процесс включает в себя систематическую оценку эффективности работы сотрудников и достигнутых ими результатов на постоянной основе.

Разнообразие целей оценки деятельности персонала в компаниях велико. Одна из задач - определение вклада индивидуального работника в коллективный успех организации. Кроме того, ОДП может направляться на анализ эффективности труда сотрудников, чтобы наблюдать за её трансформацией со временем. Этот процесс также позволяет сравнивать профессиональные уровни сотрудников внутри компании, выделяя наиболее и наименее продуктивных из них. Оценочные итоги активно используются в системе мотивации, влияя на выделение финансовых стимулов, присвоение званий, например, «сотрудника месяца», или же осуществление кадровых решений.

Тема оценивания работы сотрудников до сих пор остается малоисследованной. При этом такие сопутствующие термины, как «эффективность труда» и «производительность труда», привлекают значительное внимание ученых и экспертов, о чем свидетельствует объем научных работ и дискуссий. В контексте всестороннего анализа

результативность труда, по нашему мнению, предоставляет наиболее широкую картину, адекватно отражая как количественные, так и качественные аспекты работы персонала, исходя из конкретных целевых показателей.

Для достижения наибольшей полноты и надежности оценочных результатов, критично выбрать наиболее адекватные и эффективные методы оценки деятельности персонала. Это подчеркивает значимость и неотложность проведения данного анализа.

Исследовательская база дипломной работы. Основой для аналитической части дипломного исследования послужили фундаментальные и актуальные публикации как зарубежных, так и российских ученых, включая работы В. В. Адамчук, В.Г. Афанасьев, В.Р. Веснин, А.П Волгин, Л. С. Дегтярь, А.Я. Кибанов, И. С. Маслова, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пуляев, Л. С. Чижова и прочих.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по оценке результатов деятельности персонала.

Поставленная цель в выпускной квалификационной работе определила круг решаемых задач:

- изучить сущность и цели оценки персонала в современных организациях;
- определить ключевые задачи и функции оценки деятельности сотрудников;
- провести сравнительный анализ различных методов оценки персонала;
- проанализировать организационную структуру и экономическое состояние ООО «СВ РИТЕЙЛ»;
- оценить эффективность использования трудовых ресурсов и результаты функционирования предприятия;
- выявить основные проблемы анализа производительности труда на предприятии;
- разработать мероприятия по улучшению системы KPI для специалистов ювелирного магазина SOKOLOV;

- оценить предполагаемую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала.

Оценить предполагаемую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала.

Объект выпускной квалификационной работы – модель KPI в системе стимулирования специалистов компании.

Предмет выпускной квалификационной работы – ООО СВ Ритейл.

Методы исследования включают универсальные методы (анализ, синтез, обобщение) и специализированные (анализ текстов, наблюдение, опросы, анализ конкретных случаев).

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются нормативно-правовые акты РФ, академические издания и научные труды, а также публикации в средствах массовой информации, относящиеся к изучаемому вопросу. Кроме того, важное место занимают соответствующие статистические данные, результаты актуальных научных исследований, а также прочие регулятивные документы и материалы, затрагивающие обсуждаемую проблематику.

Научная новизна работы заключается в структурировании процесса создания модели ключевых показателей эффективности для мотивации сотрудников, а также в её реализации в контексте управления кадрами в компании ООО «СВ Ритейл»

Практическая значимость выпускной квалификационной работы проявляется в разработке стратегий и создании детального плана активностей для улучшения работы системы оценки деятельности персонала, предназначеннной для мотивации сотрудников в компании ООО СВ Ритейл.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения.

1 Теоретические аспекты системы оценки персонала

1.1 Сущность оценки персонала

Исследовательский интерес к оценке работы сотрудников организаций является значительным. В этом контексте, термин «результативность труда» тесно связан с такими определениями, как «производительность труда» и «эффективность труда». В то время как различные ученые выделяют уникальные аспекты этих понятий, предложенные методологии их анализа часто демонстрируют великое сходство.

В исследовании, авторства Х.Я. Галлиулина, Г.П. Ермакова и М.В. Симоновой, представлено тщательное обоснование различий между результативностью и эффективностью в контексте работы персонала. Они определяют результативность как меру успешности выполнения заранее поставленных целей и задач, в то время как эффективность отражает соотношение между конечными достижениями и объемом использованных ресурсов. Дополнительно, Д.И. Малинина и С.С. Лян акцентируют на эффективности труда как на способности достигать целей с минимальными затратами труда, причем такой подход не только повышает производительность и опыт работников, но и включает в себя улучшение качественных показателей трудовой деятельности, выделяя это как ключевое отличие от простой производительности труда.

А.Е. Митрофанова акцентирует внимание на восприятии результативности труда как критерия, определяющего эффективность трудового процесса через успешное достижение запланированного итога работ или приближение к этому итогу. Это подчеркивает, что результативность является одним из аспектов оценки трудовой эффективности, при этом особое внимание уделяется исходу деятельности без прямого учета объема вложенных в процесс трудовых ресурсов или объема затраченного времени.

Обнаруженное разнообразие в трактовках изучаемых концепций дает основания для выделения уникальных черт в процессе их оценочного анализа:

- методы измерения трудовой эффективности опираются на анализ количественных метрик: объем выпущенных товаров в течение установленного интервала времени или время, необходимое для изготовления одного изделия;
- анализ производительности труда учитывает не только количественные результаты, но также основывается на оценке качества выпускаемой продукции, стремлении к оптимизации, эффективности и сокращению объема трудовых затрат, необходимых для максимизации производственного выхода;
- эффективность работы сотрудников измеряется посредством метрик, иллюстрирующих итоговые достижения, разделенных на количественные и качественные показатели, а также учитываются персональные особенности и развитие потенциала персонала.

Следует учитывать, что при оценке эффективности работы сотрудников в организации применяются различные методики, которые делятся в зависимости от выбранных критерииев и инструментов.

Традиционный подход в оценке трудовой деятельности основывается на критериях, выведенных из упомянутого определения. Во-первых, к таковым относятся количественные показатели, которые зеркально отражают выполненный объем работ за установленный временной интервал. Такими показателями являются, например, количество выпущенной продукции, привлеченных клиентов или подписанных контрактов. Для адекватной оценки эффективности деятельности конкретного сотрудника, эти показатели нужно сравнивать с заранее установленными критериями, такими как стандарты, планы и цели, определяя степень их достижения в процентном соотношении. Во-вторых, применяются качественные критерии, аппробирующие уровень выполненной работы. Такая оценка варьируется в зависимости от специфики деятельности и может включать критерии как степень брака продукции,

точность выполненных задач до меры удовлетворенности клиентов и сохранения клиентской базы. В-третьих, в рассмотрение принимаются индивидуальные показатели, отображающие личностные и деловые качества сотрудников. К ним относят трудовую дисциплину, профессиональную квалификацию, инновационную активность и многие другие аспекты, характеризующие потенциал и персональные особенности работника.

Такой подход к оценке обеспечивает комплексный анализ эффективности действий конкретного сотрудника, однако в категории определенных критериев существует риск ее предвзятости.

Вторая стратегия оценки работы сотрудников акцентирует внимание на применении концепции управления по результатам, разработанной Питером Друкером. Эта методология опирается на эффективное достижение целей, установленных для компании, в ключевых направлениях:

- финансовая отрасль (увеличение доходности и экспансия коммерческой деятельности, минимизация затрат и повышение эффективности производства);
- клиентура (развитие и поддержание клиентской базы, уровень удовлетворенности клиентов при взаимодействии с организацией);
- процессы внутри компании, касающиеся изготовления и распределения продукции;
- обучение и развитие сотрудников, включающие в себя процессы создания нужного качественного и количественного состава кадров, обеспечивают достижение задач, поставленных в предшествующих сферах деятельности.

В контексте третьей стратегии планируется создание инструментария показателей эффективности деятельности сотрудников, обеспечивающего возможность проведения соответствующей аналитики на основе определенных критериев:

- производительность труда: это соотношение объема выполненных работ к количеству времени, затраченного на их выполнение;

- функциональность: согласованность действий персонала с нормами и регламентами;
- эффективность: выражает пропорцию достигнутых результатов по отношению к вложенным ресурсам.

Таким образом, интерпретируя термин «результативность труда» в его максимально расширенном значении, мы включаем в его состав не только производительность и эффективность работы, но и её функциональные аспекты. Важно подчеркнуть, что перечень специфических показателей, используемых для оценки, определяется индивидуально и зависит от специфики экономической деятельности и отраслевой принадлежности предприятия.

1.2 Задачи и функции оценки деятельности персонала

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Задачи оценки персонала

- вычислить возможности для продвижения и минимизации риска назначения неквалифицированных работников;
- вычислить расходы на образование;
- стимулировать в персонале ощущение честности и укреплять профессиональный стимул;
- установить механизм получения отзывов от сотрудников о профессиональной деятельности;
- создавать планы образования и профессионального роста сотрудников.

Субъекты оценки персонала

- линейные менеджеры обычно выступают ключевыми фигурами в процессе оценки сотрудников компании. они несут ответственность

за обеспечение объективности и полноты данных, необходимых для адекватной оценки персонала, и осуществляют проведение апприэзинговых интервью;

- сотрудники отдела кадров;
- сотрудники и коллеги, связанные с оцениваемыми лицами через структурные отношения;
- лица, не участвующие в работе оцениваемого сотрудника. к ним относятся внешние специалисты и аудиторские компании.

Предметом оценки являются:

- ключевые компетенции, ценные в профессиональной среде и корпоративной культуре, включают в себя личностные черты, специализированные навыки, бизнес-качества и лидерские способности;
- ролевая модель поведения работников в ходе выполнения трудовых функций;
- результаты труда.

Критерии оценки персонала.

Чтобы обеспечить достоверность данных, следует определить цель оценочного мероприятия и разработать соответствующие, тщательно продуманные критерии оценки сотрудников. Эти критерии должны соответствовать установленным целям. Возможные цели оценки включают в себя:

- потенциал сотрудников;
- идентифицировать причины конфликтных ситуаций в сфере социо-трудовых взаимоотношений;
- выявить ключевые потребности и приоритеты работников для создания эффективной мотивационной системы;
- определить виды сотрудников переднего и заднего плана;
- выработать стратегии обучения и развития, адаптированные к различным группам работников;

- адаптировать стратегию управления персоналом, а также другие аспекты.

Критерий оценки сотрудников представляет собой границу, превышение или недостижение которой определяет, соответствует ли уровень показателя заранее установленным стандартам и нормам.

Критерии оценки могут отражать как универсальные параметры, применимые к каждому члену коллектива, так и уникальные требования к выполнению обязанностей и поведению, связанные с определенной должностью или рабочей позицией.

Существуют четыре основные категории критериев, применяемых в различных организациях с учетом индивидуальных особенностей:

- профессиональные стандарты оценивания сотрудников включают аспекты профессиональных компетенций, квалификаций, скорости и качества выполнения работы, а также профессионального развития и достижений в карьере;
- ключевые параметры для анализа рабочей эффективности сотрудников обхватывают аспекты типа исполнительской дисциплины, умения планировать, готовности к самостоятельным решениям, профессионального поведения;
- критерии оценки сотрудников с морально-психологической точки зрения включают их способность к адекватной самооценке, уровень честности и справедливости, а также психологическую устойчивость;
- критерии оценки сотрудников, складывающиеся из индивидуальных черт и отражающие физическое самочувствие, влияние в коллективе и личностные характеристики.

Критерии оценки качества выполнения задач должны быть ясны, беспристрастны и реализуемы для работников, с целью стимулирования их к повышению результативности.

Основные задачи анализа работы сотрудников

- оптимизация процесса рекрутинга и встраивания новых кадров в занимаемые должности благодаря применению детализированных критериев отбора, основанных на предшествующем опыте аттестаций;
- разработка ясных стандартов для управленческих решений в организации включает определение производительности сотрудников, карьерные переходы, найм персонала, развитие навыков и выполнение мотивационных программ;
- укрепление дисциплины на работе, повышение мотивации и активного участия всех работников, что в итоге способствует увеличению эффективности коллектива;
- повышение качества рабочей среды, совершенствование коммуникации между сотрудниками в пределах организационной структуры;
- разработка и проведение фокусированных корпоративных тренингов, ориентированных на конкретные потребности сотрудников, чей недостаток компетенций в определенных областях препятствует успешной реализации целей организации.

Анализ кадровых ресурсов обнаружит слабые звенья, мешающие повышению эффективности работы предприятия.

Помимо универсальных стратегических направлений и миссии, имеются специфические приоритеты, характерные для определенного предприятия в настоящее время.

Этапы оценки

- описание функций;
- определение требований;
- оценка по параметрам определенного артиста;
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценка уровня сотрудника;

Как менеджер или руководитель, важным аспектом является обеспечение того, чтобы результаты оценки работы были должным образом сообщены вашим подчиненным. Этот процесс не только помогает в идентификации областей для улучшения и развития компетенций сотрудника, но и способствует построению прозрачных и доверительных отношений между вами и вашей командой. Ключевым моментом здесь является использование конструктивной обратной связи, которая мотивирует сотрудника работать над собственным профессиональным развитием.

В процессе оценки качества работы сотрудников ключевую роль занимает линейный менеджер. Его задача - обеспечение объективности и достаточности данных, необходимых для периодического анализа эффективности работы. Также он осуществляет проведение апрайзинговых встреч с работниками.

1.3 Сравнительный анализ методов оценки деятельности персонала

Современная практика управления персоналом включает в себя множество разнообразных методик оценки работы сотрудников. Эти подходы нашли отражение в научных трудах многих авторов, среди которых Е.И. Добролюбов и В.Н. Южаков. Они утверждают, что осуществление оценки деятельности персонала (ОДП) мотивировано стремлением достичь справедливости в оплате труда, основывая эту оплату на фактически показанных результатах. Другие исследователи, например, Е.Я. Мустафина и О.Ю. Кукушкина, подчеркивают значимость ОДП для анализа эффективности работы как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом. Они предлагают применение методов, включая нормирование и оценку ключевых показателей эффективности, указывая на проблему определения „результативности труда“. Эта ситуация стимулирует большой интерес к разработке и исследованию методик оценки трудовых результатов.

В процессе оценки эффективности работы сотрудника, в зависимости от занимаемой им должностной позиции, анализируются не только конечные результаты его деятельности, но и сам процесс выполнения работы, включая затраты ресурсов, будь то время или финансы. Возьмем для примера профессиональную деятельность преподавателя. В качестве показателей его работы могут рассматриваться не только количество проведенных учебных часов и уровень успеваемости студентов, как абсолютный, так и качественный, но и эффективность проведения занятий. Четко отслеживая данную разницу, можно заметить, что преподавание одного учителя может быть высокоинтерактивным, понятным и визуально насыщенным, в то время как другой может оставлять студентов в замешательстве, вынуждая их искать дополнительные источники для понимания материала. Следовательно, при равном количестве часов, качество их проведения различается, что в свою очередь влияет на общую продуктивность работы преподавателей. Этот пример демонстрирует, что качество процесса трудовой активности и его эффективность являются ключевыми моментами в оценке работы персонала.

В издании под авторством Э.Е. Бочалгина изложено, что существует два метода оценки, при этом особо подчеркивается, что в рамках профессиональной практики в России оценку работы сотрудников чаще всего осуществляют через аттестацию. Мы утверждаем, что аттестация может лишь частично отразить профессиональную активность сотрудников, не предоставляя всестороннего и точного представления о их реальной работоспособности, что делает необходимым внедрение и других методик оценки. Авторы Е. Киеня и В. Гуз в своих работах утверждают, что оценка результатов труда и оценка профессиональной деятельности сотрудников являются понятиями-синонимами, на что указывает их взаимозаменяемое использование в тексте публикаций.

В статье авторов Ю.Н. Воронцовой и Н.И. Нагаевой представлен анализ различных подходов к оценке работы персонала, где методики оценки эффективности, выполнения работы и её результатов интегрированы в две

основные категории: анализ «исполнительских качеств» и оценка «потенциала» сотрудника. В то время как подходы к этим понятиям отличаются, в контексте выбора методик оценки выполненной работы, определенные инструменты, упоминаемые в работах других российских ученых, могут быть адаптированы для измерения не только конечных результатов, но и общей эффективности рабочего процесса. К примеру, метод ранжирования результатов труда, который разработал И.А. Мясищев, представляется целесообразным для оценки эффективности сотрудников, как и балльная система, описанная Н.А. Васильченковой, показывает свою применимость в данном контексте.

Помимо анализа эффективности и результатов работы сотрудников, важно учитывать и ресурсы, затрачиваемые на выполнение задач. В качестве иллюстрации, рассмотрим ситуацию с двумя работниками, выпустившими по пять изделий каждый. При этом первому потребовалось для этого 2 часа, в то время как второй затратил 4 часа. Этот пример подчеркивает различие в производительности труда между сотрудниками, акцентируя внимание на необходимости учета ресурсов, включая время и финансы, в процессе оценки деятельности персонала.

Чтобы разработать методику оценки деятельности персонала, важно понять природу методов, используемых в этом процессе оценки.

Методики оценки деятельности персонала можно классифицировать на две основные категории. В первую категорию входят подходы, использующиеся в оперативном диагностическом процессе (ОДП), которые фокусируются на анализе эффективности сотрудника через сравнение с определённым эталоном или базой. Во вторую категорию попадают методы, направленные на прямую оценку производительности труда на основе специфических характеристик и критериев.

Две техники обеспечения оперативного управления качеством предполагают сопоставление с предустановленными параметрами. При внедрении методики стандартизации такой параметр представляет собой

определенный внутри предприятия стандарт. Если работник достигает этого критерия, его работу считают успешной, в противном случае - нет. Аналогично, возможен анализ насколько превышен стандарт. Преимущество этой системы в том, что компания предварительно вычисляет желаемый уровень производственных показателей или качества услуг или любой другой релевантный показатель, что лежит в основе установления стандарта.

Таким образом, при анализе эффективности рабочего процесса, параллельно можно выявлять соответствие выполнения более широкого круга критериев. Ограничения метода включают риск ошибки при определении нормативных значений, требование индивидуального подхода к установлению стандартов для каждой специализированной должности согласно их трудовым обязанностям, а также сложности в адаптации для оценки результативности определенной категории персонала.

Методика эталонного сравнения предполагает оценку эффективности работы каждого работника, используя в качестве меры сравнения заранее определенные ожидаемые показатели, или так называемые «эталонные» значения. Это может включать создание образа «идеального сотрудника» для конкретной организации, описывающего желаемые навыки, результаты работы и прочие характеристики, и на основе этого профиля проводится сопоставление персонала отдела или всей компании с этим эталоном. Отличительная черта эталонного подхода в том, что он позволяет оценить не только количественные, но и качественные аспекты труда, обеспечивая тем самым глубокий и всесторонний анализ. Этот подход также принимает во внимание уникальные требования и условия деятельности компании. Однако метод имеет свои ограничения, включая сложности правильной оценки некоторых субъективных атрибутов, как, например, уровень вежливости и тактичности, что требует детальной настройки критериев и показателей оценки.

Система балльных оценок базируется на подходе к анализу профессиональной эффективности через предварительно определенные

критерии. В конце оцениваемого периода для каждого из этих критериев применяется шкала оценок, принятая в данной организации, с последующим расчетом итоговой оценки путем умножения оценок по каждому критерию на их коэффициент значимости и агрегированием полученных данных. Этот метод позволяет учесть разнообразие и весомость различных аспектов работы сотрудников для оценки их вклада в соответствии с принципами должностных обязанностей. Однако сложность методологии оценки выступает как минус, поскольку объемный и разноплановый набор критериев ведет к увеличению трудозатрат на проведение процедуры оценки производительности труда.

Метод ключевых показателей эффективности, широко известный как KPI, имеет схожие черты с общедоступным методом ОДП. Основное различие между ними заключается в том, что KPI сосредоточивается на мониторинге достижения установленных целей без расчета обобщающего показателя эффективности. Ключевые преимущества применения KPI включают в себя возможность анализировать и оценивать множество аспектов эффективности работы, а также интеграцию данной системы в механизмы стимулирования и мотивации персонала.

Недостатки метода:

- риск некорректного выбора критериев оценки для работника, способного вызвать снижение его мотивации;
- трудоемкость оценки.

Документальный анализ деятельности сотрудников включает оценку профессиональных достижений, результатов работы и заслуг на основании соответствующих документов. Этот метод выделяется своей доступностью исполнения, так как для его проведения достаточно систематически собирать и анализировать документацию, предоставляемую работниками. Отсутствие необходимости в задействовании внешних экспертов придаёт процессу высокий уровень объективности. Однако метод имеет ограничения в применении, так как не для всех специальностей доступен достаточный объем документации, отражающей профессиональные успехи. Применение метода

идеально подходит для оценки работы, например, педагогов через анализ наград, грамот, дипломов за участие в образовательных событиях. В то же время, оценить результаты труда водителей, продавцов и прочих специалистов, чья деятельность не сопровождается выдачей формальных документов, будет значительно сложнее.

Метод оценки «360 градусов» предоставляет возможность анализировать эффективность работы сотрудников, опираясь на отзывы не только внутренних, но и внешних стейкхолдеров: коллеги, деловые партнёры, клиенты и использование данных услуг. Эта методика выделяется тем, что позволяет учесть разносторонние мнения, предоставляя многоуровневый взгляд на достигнутые результаты сотрудника, особенно ценна для работников сектора обслуживания, где напрямую взаимодействующие с клиентурой сотрудники (сфера МФЦ, таксомоторные компании, розничная торговля и службы быта) напрямую подвержены оценке качества обслуживания и вероятности повторного обращения клиентов к услугам организации. Однако, несмотря на широкий спектр собираемых отзывов, данный подход может страдать от субъективизма, когда оценки не всегда точно отображают реальное положение дел. Осуществление процесса оценки по данной схеме требует значительных усилий и ресурсов для анализа обширного массива фидбека, что может потребовать привлечения дополнительных кадров, особенно в больших компаниях.

Метод аттестации персонала представляет собой процедуру, направленную на анализ соответствия эффективности деятельности сотрудника установленным критериям должности. Его существенным преимуществом является способность руководства оценить, насколько работник подходит для определенной роли в организации. Выделить можно также четко установленный порядок проведения аттестации, благодаря чему процесс оценки становится более объективным за счет участия многочисленной аттестационной комиссии, что в свою очередь снижает риск субъективного восприятия. Однако метод имеет ограничения, поскольку не

может быть применен для оценки всех категорий должностей в рамках организационной структуры.

Концепция Управления по Целям (Management by Objectives, MBO) заключается в измерении достигнутых результатов в сравнении с заранее определенными целями, которые были установлены совместно руководителем и подчиненным. Основное преимущество данного подхода в том, что он предоставляет четкий ориентир для работы сотрудника, облегчая организацию его трудовых процессов. Это также способствует конструированию целенаправленной мотивационной схемы, основанной на соответствии между достигнутыми результатами и первоначальными ожиданиями. Однако метод имеет свои слабые стороны, включая опасность неправильного определения количества и сложности целей, что может привести к неадекватной оценке эффективности деятельности и, как следствие, к неправильным выводам в области оценки труда.

Метод Управления Производительностью (Performance Management, PM) является расширением подхода по Целям и Задачам (Management by Objectives, MBO), включая анализ личностных аспектов и компетенций сотрудника. Преимущества и недостатки PM схожи с MBO, однако анализ личностных атрибутов сотрудников не направлен на непосредственную оценку их рабочей эффективности, а предназначен для понимания подлежащих факторов этой эффективности, в числе которых выделяются личностные качества и профессиональная компетентность.

Ранжирование является эффективной методикой оценки трудовой деятельности не по абсолютным показателям, а через сопоставление результатов одного работника с достижениями коллег, что ведет к созданию упорядоченного списка исполнителей по уровню их производительности. Данный подход позволяет идентифицировать наиболее и наименее эффективных сотрудников, способствуя выработке стратегий по управлению персоналом. Однако, методика требует тщательной подготовки критериев оценки, которые будут лежать в основе формирования рейтинга. Кроме того,

отсутствие психологической готовности некоторых работников видеть себя на последних позициях в рейтинге может приводить к снижению мотивации или даже к потере сотрудников из-за увольнений.

Анализ эффективности труда сотрудников представляет собой фундаментальную функцию в управлении кадрами внутри компании. В арсенале современного HR-менеджмента существует множество методик оценки, подбор которых обусловлен конкретными аспектами деятельности организации, её корпоративной идеологией и стратегическими задачами.

В первую очередь, стоит выделить методы качественного анализа. Они отличаются своими преимуществами, но в то же время подвержены определённым ограничениям. Субъективность оценок является ключевым недостатком, поскольку они зависят от индивидуальных особенностей восприятия. Эксклюзивное применение этих методов может привести к ошибкам в оценке результатов. В дополнение, имеются количественные методы, обеспечивающие объективные метрики для измерения эффективности, что значительно облегчает проведение анализа и мониторинга. Однако, избыточная концентрация на количественных данных может привести к упущению важных качественных атрибутов, что является их существенным недостатком.

Методы самодиагностики стимулируют сотрудников к самоанализу и развитию личных компетенций, создавая благоприятный климат доверия и откровенности в коллективе. Но важно учесть, что субъективность в самооценках может привести к неверной интерпретации результатов работы, поскольку не каждый сотрудник способен на достоверный самоанализ своих достижений и профессионального роста.

В рамках методов оценки эффективности деятельности выделяют подходы, основанные на анализе финальных достижений, известные как объектно-ориентированные методы. Эти стратегии центрируются вокруг окончательных итогов деятельности, что облегчает процесс идентификации высокой продуктивности среди работников, демонстрируя высокую степень

эффективности в условиях, когда цели определены ясно. Однако они пренебрегают ключевыми аспектами, влияющими на успех, такими как коллективные усилия или внешние факторы, что может вести к подценке вклада работников, не достигших целей по причинам, на которые они не могут повлиять. Ключевую роль также играют показатели вовлеченности персонала, которые отражают уровень мотивации и удовлетворенности работой, напрямую воздействуя на производительность всей компании. Обычно, высокая степень вовлеченности соответствует повышенной эффективности работы. Однако сложности, связанные с количественной оценкой этого показателя и его зависимость от переменных, таких как общее настроение среди сотрудников, выступают в качестве значительных препятствий.

Вывод по разделу.

Оценка персонала представляет собой комплексный процесс, объединяющий анализ результативности (достижение целей), производительности (объем и качество работы) и эффективности (соотношение результатов к затратам), при этом ключевыми критериями выступают количественные (объем выпуска, сроки), качественные (удовлетворенность клиентов, снижение брака) и индивидуальные показатели (квалификация, дисциплина). Современные подходы, такие как управление по результатам (П. Друкер), расширяют оценку за счет финансовых, клиентских, процессных и кадровых аспектов, а выбор конкретных методик зависит от специфики компании, однако главная задача – обеспечить объективность и комплексность анализа для повышения общей продуктивности организации.

Оценка персонала направлена на определение соответствия качественных характеристик сотрудников требованиям должности и включает задачи по выявлению потенциала работников, оптимизации обучения, усилению мотивации и созданию прозрачной системы обратной связи. Субъектами оценки выступают линейные менеджеры, HR-специалисты, коллеги и внешние эксперты, а критерии охватывают профессиональные компетенции, эффективность работы, психологические качества и личностные

характеристики. Основные функции оценки – совершенствование подбора кадров, повышение дисциплины и продуктивности, а также разработка индивидуальных программ развития. Ключевым этапом является предоставление сотрудникам конструктивной обратной связи, что способствует профессиональному росту и укреплению доверия в коллективе. В целом, грамотно организованная система оценки персонала позволяет повысить эффективность управления человеческими ресурсами и достичь стратегических целей организации.

Современные методы оценки персонала, несмотря на их разнородность и вариативность, объединяет общая цель - максимально объективно измерить эффективность трудовой деятельности, при этом качественные подходы, к которым относятся аттестационные процедуры и методика "360 градусов", хотя и предоставляют возможность многоаспектного анализа профессиональных и личностных характеристик сотрудников, зачастую демонстрируют существенную зависимость от субъективных факторов восприятия, тогда как количественные системы, в частности KPI-оценка и балльные методики, обеспечивая измеримость и сопоставимость результатов, могут нивелировать важные качественные параметры трудовой деятельности, что обуславливает необходимость разработки комплексных оценочных систем, интегрирующих как объективные показатели производительности, так и субъективные аспекты профессиональной деятельности, причем особую значимость приобретает адаптация выбранных методов оценки к специфике организационной структуры, корпоративной культуры и стратегическим задачам предприятия, поскольку только такой сбалансированный подход позволяет не только выявить текущий уровень профессиональной компетентности персонала, но и создать эффективную систему мотивации и развития кадрового потенциала.

2 Особенности оценки результатов деятельности персонала на ООО «СВ РИТЕЙЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СВ РИТЕЙЛ»

ООО «СВ РИТЕЙЛ» занимается изготовлением и продажей на рынке ювелирных украшений и наручных часов под маркой SOKOLOV/

В состав компании входят ритейл-подразделения, включая фирменные розничные магазины и развитую онлайн-платформу для продаж, которая взаимодействует с покупателями посредством интернет-магазина и мобильного приложения.

Сегодня украшения и часы от SOKOLOV узнают 94% россиян, что обеспечивает ежегодный объем продаж через разные каналы свыше 20 млн. единиц продукции.

На посту главы компании ООО «СВ РИТЕЙЛ», исполнение обязанностей которого регулируется Уставом организации, находится Николай Валерьевич Поляков.

Уставной капитал компании составляет сумму в размере 450 миллионов рублей. От ФНС России, под номером 16, для ООО «СВ РИТЕЙЛ» были выданы официальные данные о компании, которые отражены на рисунке 1.

ИНН	•7716918034
КПП	•771601001
ОГРН	•1187746709677 от 27 июля 2018 г.
ОКПО	•32084493
ОКАТО	•45280580000
ОКТМО	•45361000000
Основной вид деятельности	•Торговля розничная часами и ювелирными изделиями в специализированных магазинах (47.77)

Рисунок 1 – Реквизиты компании ООО «СВ РИТЕЙЛ»

В организации ООО «СВ РИТЕЙЛ» насчитывается 1913 работников. На диаграмме А.1 представлена структура управления ООО «СВ РИТЕЙЛ», которую мы кратко проанализируем.

Структура управления ООО «СВ РИТЕЙЛ» ориентирована на реализацию стратегических заданий и целей развития бизнеса, а также на оптимальное распределение финансовых, материальных и человеческих ресурсов (Приложение А, рисунок А.1).

В организации ООО «СВ РИТЕЙЛ» была реализована линейно-функциональная система управления, которая отличается рядом положительных аспектов и сложностей, представленных на рисунке 2

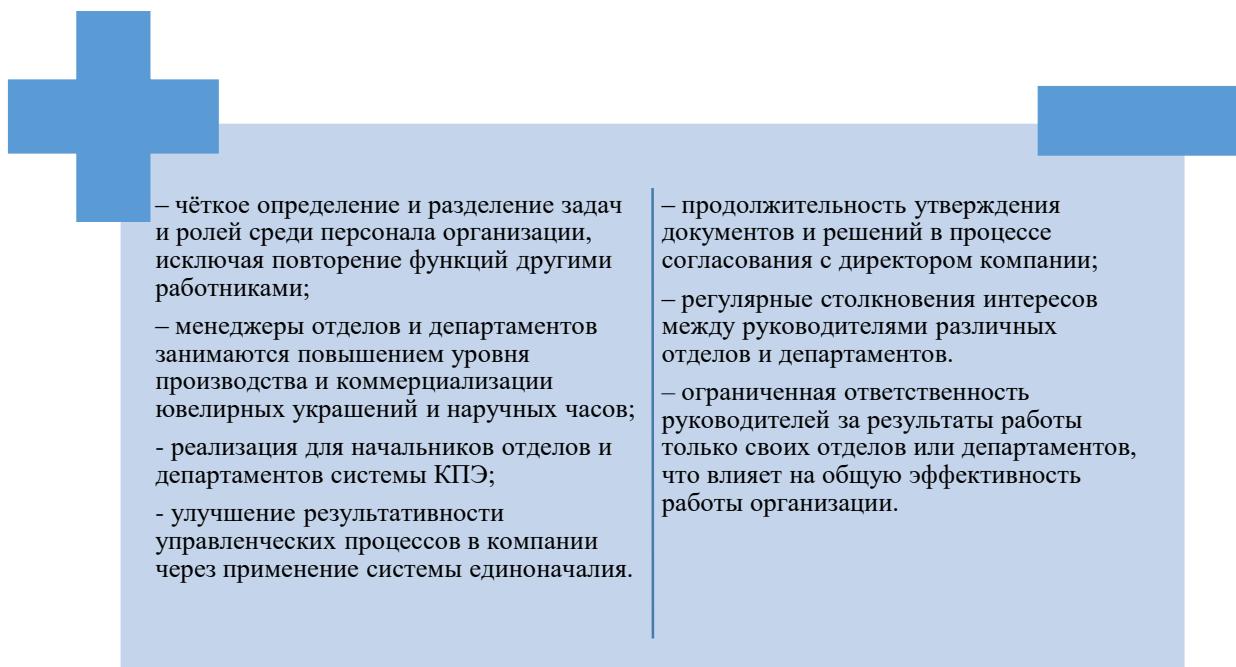


Рисунок 2 – Положительные и отрицательные аспекты линейно-функциональной системы управления

Создание структуры управления в различных точках продаж бренда SOKOLOV проводится Кадровым департаментом ООО «СВ РИТЕЙЛ», что обеспечивает консistentный подход к организации работы во всех франчайзинговых магазинах. Оптимизированная модель управления персоналом, разработанная для магазинов SOKOLOV и внедренная в ООО

«СВ РИТЕЙЛ» в целом, способствует повышению эффективности работы. В то же время, процесс модификации управленческой структуры в ООО «СВ РИТЕЙЛ» предполагает сложный механизм взаимодействия и одобрения изменений на уровне руководства различных департаментов, что занимает продолжительное время. Эффективная реорганизация управленческой структуры способствует минимизации операционных расходов компании.

В корпоративной политике ООО «СВ РИТЕЙЛ» значительное внимание уделяется распределению ответственности между сотрудниками. Это подразумевает, что на любом иерархическом уровне работников поощряют к демонстрации инициативы, активному участию в процессе принятия решений и проявлению степени самостоятельности. Эти аспекты являются ключевыми для успешной реализации стратегии управления человеческими ресурсами внутри компании.

Организация ООО «СВ РИТЕЙЛ» обеспечивает своих работников всеми социальными льготами, которые предписаны текущим законодательством Российской Федерации в рамках Трудового кодекса. Компания строго соблюдает положения о своевременности и полноте выплаты трудового вознаграждения, включая стимулирующие и компенсационные начисления, которые оцениваются на основе достижения сотрудниками определённых критериев эффективности, заданных для каждой конкретной роли в компании.

HR-отдел играет ключевую роль в управлении человеческими ресурсами внутри компании. Этот сектор задействован в процессах рекрутинга, аттестации, образовательных инициатив и повышения квалификации персонала. Помимо этого, отдел разрабатывает стратегии по управлению персоналом, внедряет методы поощрения и взаимодействия с сотрудниками.

Ключевые задачи подразделения заключаются в:

- рекрутинг: идентификация потенциальных кандидатов для заполнения вакансий, организация интервью, оценка профессиональных умений претендентов;

- экспертиза квалификации работников: анализ их профессиональных навыков, разработка стратегий для их карьерного роста;
- развитие компетенций: проведение обучающих мероприятий, включая тренинги, вебинары и программы профессионального роста;
- регулирование карьерного прогресса: составление планов продвижения в иерархии организации, поддержка в определении новых траекторий профессионального роста;
- кадровая политика охватывает развитие корпоративной культуры и улучшение микроклимата среди сотрудников.

В компании «СВ РИТЕЙЛ» особое внимание уделяется процессу управления персоналом, поскольку его результативность непосредственно влияет на командную работу и лояльность сотрудников, что напрямую способствует достижению главной задачи компании – увеличению прибыльности. Стратегия управления человеческими ресурсами в «СВ РИТЕЙЛ» заключается в оптимальном и результативном распределении рабочих ресурсов и в полной реализации профессионального потенциала работников.

Изучим компоненты системы менеджмента персонала компании ООО «СВ РИТЕЙЛ»:

- формирование задач и целей в области менеджмента персонала;
- аккумулирование данных и осуществление аналитической оценки по персоналу организации;
- определение подходов и методик в области HR-менеджмента;
- мотивирование и поощрение сотрудников.

В рамках текущей стратегической линии компании ООО «СВ РИТЕЙЛ», ориентированной на экспрессивное расширение и энергичное продвижение на рынке, приняты комплексные подходы ко всему спектру корпоративного управления, включая ключевую область – управление человеческими

ресурсами. Рассмотрим детально принципиальные особенности этой стратегии в контексте HR-менеджмента:

- высокий уровень профессионализма персонала;
- абсолютная лояльность работников компании;
- высокий уровень адаптации сотрудников к нововведениям на предприятии.

В 2023 году ООО «СВ РИТЕЙЛ» сфокусировало свою кадровую стратегию на:

- развитие кадров, интеграция начинающих экспертов;
- подготовку, обучение и развитие навыков сотрудников компании;
- стратегическое управление карьерой и профессиональный рост персонала;
- подготовку кадрового резерва;
- усовершенствование механизмов стимулирования персонала компании;
- усиление взаимодействия между социальными партнерами;
- расширение влияния корпоративных стратегий.

Осуществим оценку эффективности работы компании на основе данных, представленных в Приложении Б, таблице Б.1.

Изучение данных, представленных в Приложении Б, таблице Б.1, приводит к следующим заключениям.

Годовая прибыль компании продемонстрировала заметный рост в анализируемый период. В 2022 году прирост составил 95,35% относительно показателей 2021 года, тогда как в 2023 году фиксируется дальнейшее увеличение на 48,42%. Данные цифры подтверждают постоянное увеличение продаж.

В 2022 году стоимость производства товаров и услуг, предложенных на рынке, испытала значительное падение на 28,81%, в то время как в последующем 2023 году этот показатель испытал внезапный всплеск, увеличившись на 217,91%. В свою очередь, гросс-прибыль, отражающая

разницу между выручкой и себестоимостью, показала экстраординарный рост, превышающий ожидания более чем в 196 тысяч раз за анализируемый 2022 год, однако по итогам 2023 года наблюдалось почти полное её падение, приближающееся к 100%. Данные кардинальные колебания указывают на критическую необходимость детализированного рассмотрения и выявления лежащих в их основе факторов.

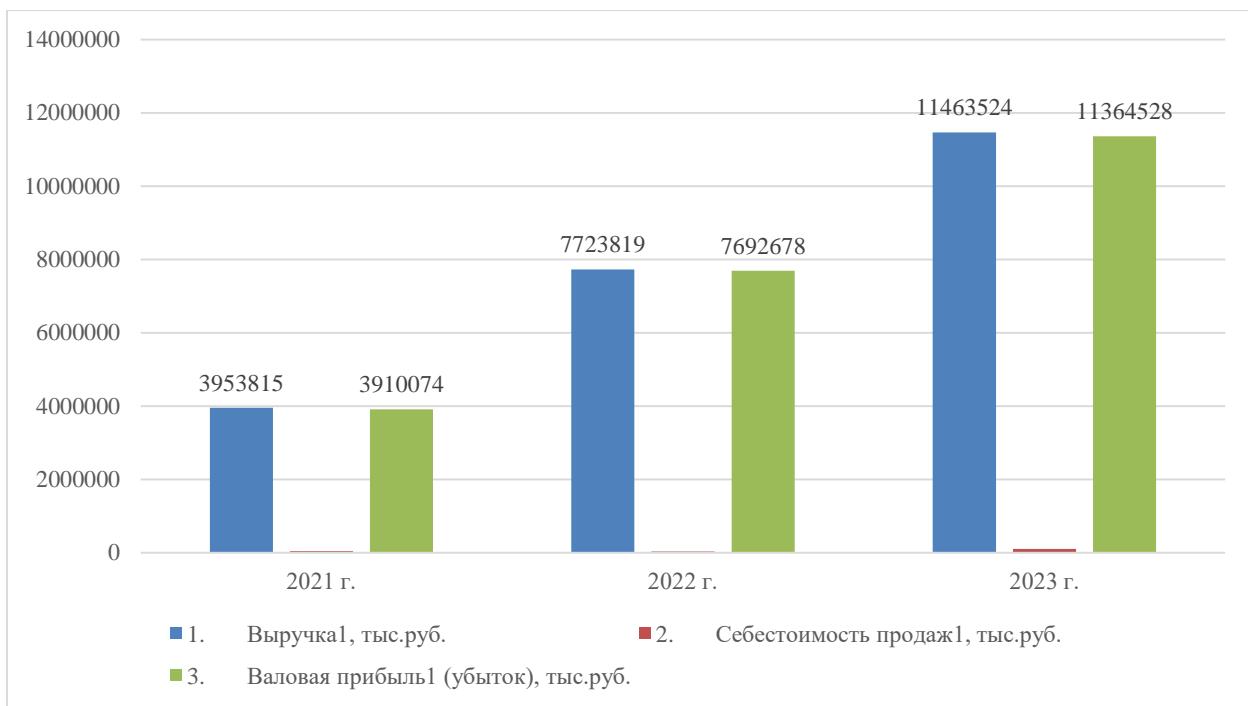


Рисунок 3 – Выручка, себестоимость продаж и прибыль ООО «СВ Ритейл» в 2021-2023 гг.

Рост административных издержек составил 108,40% в 2022 году, а затем произошло их уменьшение на 90,30% в 2023 году, что указывает на эффективную рационализацию управлеченческих расходов.

Затраты на коммерческие цели демонстрируют стабильное увеличение: с ростом на 28,77% в 2022 и на 39,24% в 2023 году. Это может свидетельствовать о наращивании инвестиций в маркетинговые стратегии и развитие продаж.

Финансовый результат от коммерческой деятельности компании перешел от убыточного в 2021 году к прибыли в 2022 году, продолжая

увеличиваться в 2023 году. В то же время, динамика роста прибыли замедлилась: после скачка на 44,94% в 2022 году, прирост в 2023 году ограничился 20,81%.

Компания испытала существенный финансовый переворот, перейдя от убыточности в 2021 году к прибыльности в 2022 году с ростом чистой прибыли на 140,29%. Продолжая этот тренд в 2023 году, компания демонстрирует ещё более впечатляющие результаты, повысив чистую прибыль на 110,84%. Это значительно свидетельствует о укреплении финансового здоровья и стабилизации экономического положения компании.

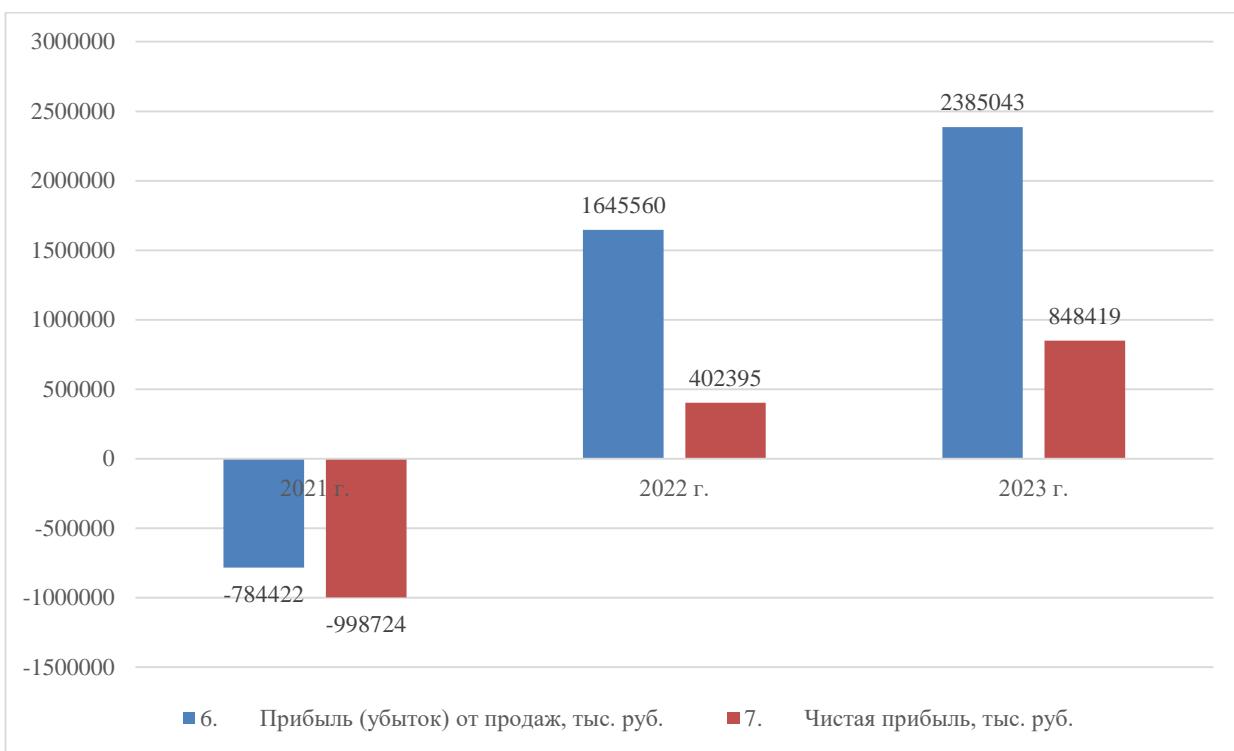


Рисунок 4 – Прибыль от продаж и чистая прибыль ООО «СВ Ритейл» в 2021-2023 гг.

Обширные инвестиции пошли на развитие основных производственных активов, значение которых возросло на 533,09% в 2022 году. Однако, в 2023 году производственный потенциал испытал легкую корректировку с уменьшением на 7,70%, что свидетельствует о продолжающемся процессе обновления и модернизации производственных мощностей компании.

В 2022 году темп роста оборотных активов составлял всего 3,10%, однако в последующем 2023 году наблюдалось их уменьшение на 8,32%. Такие изменения могут указывать на более эффективное управление компанией своими запасами и сокращение объемов дебиторской задолженности.

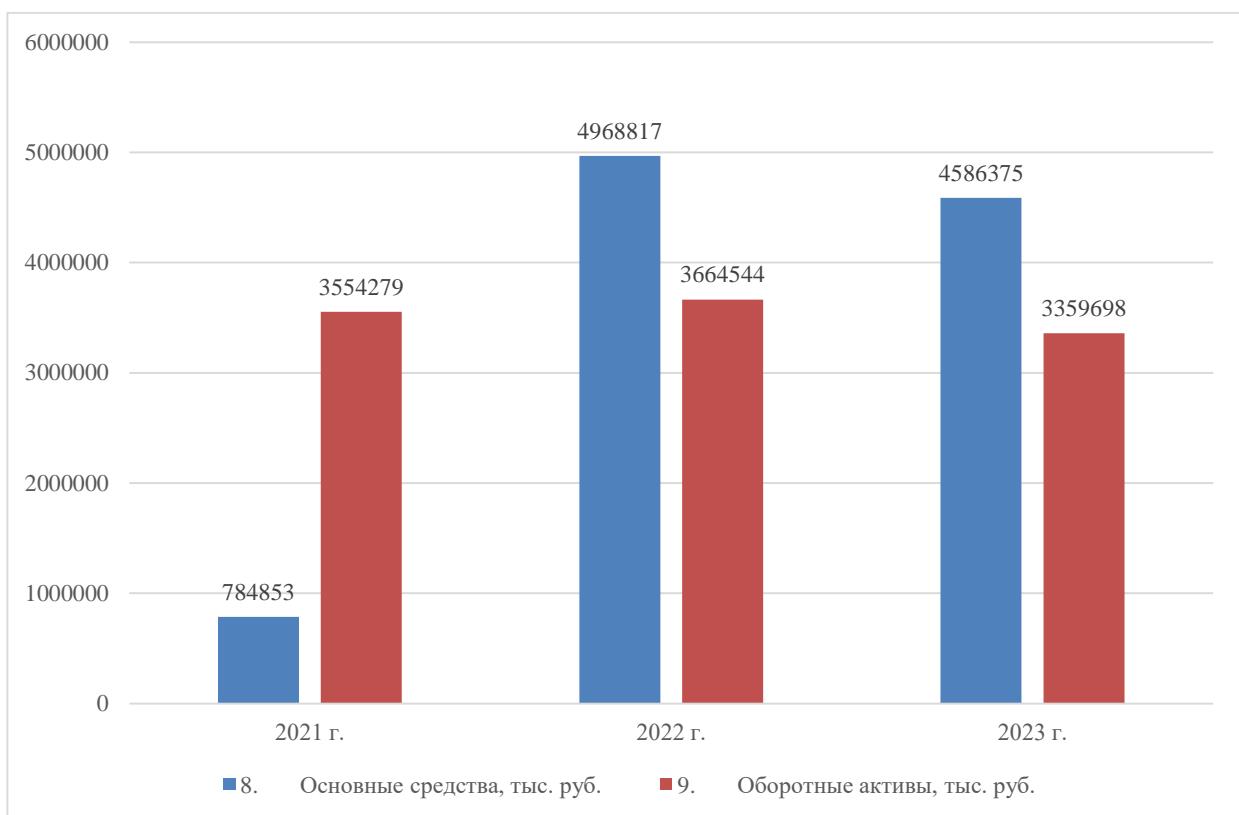


Рисунок 5 – Основные средства и оборотные активы ООО «СВ Ритейл» в 2021-2023 гг.

Рост численности сотрудников компании наблюдался постепенно: на 17,22% в 2022 и на 17,18% в 2023 годах, что соответствует расширению операционной деятельности и повышению эффективности работы.

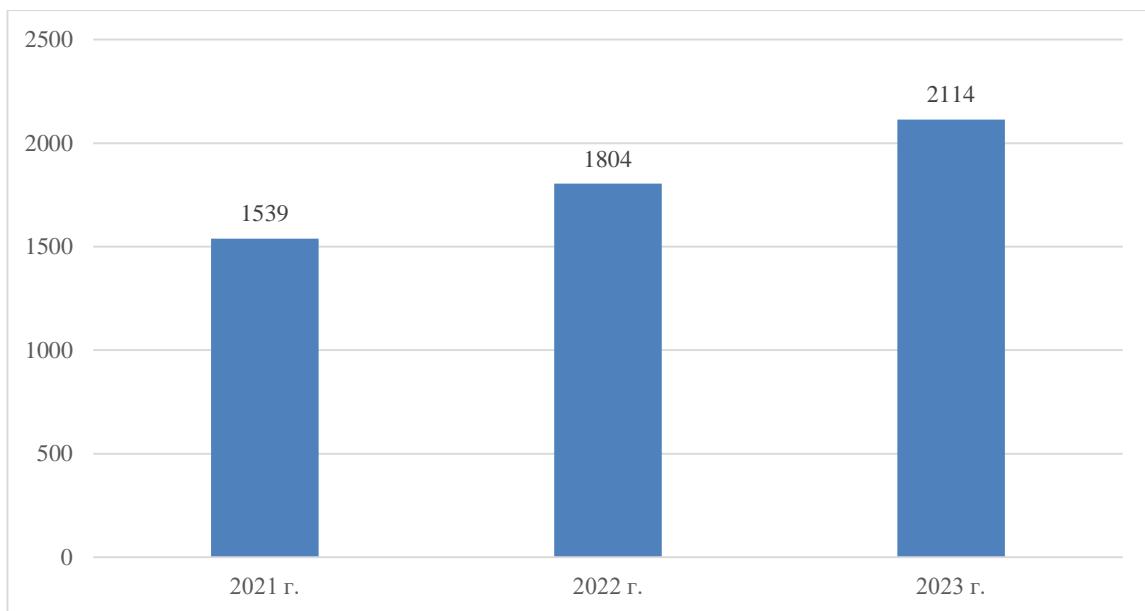


Рисунок 6 – Численность персонала ООО «СВ Ритейл» в 2021-2023 гг.

С размером штата рос и фонд заработной платы: на 51,03% за 2022 год и 52,80% за 2023 год. Это свидетельствует о повышении средней заработной платы работников и улучшении условий их труда в целом.

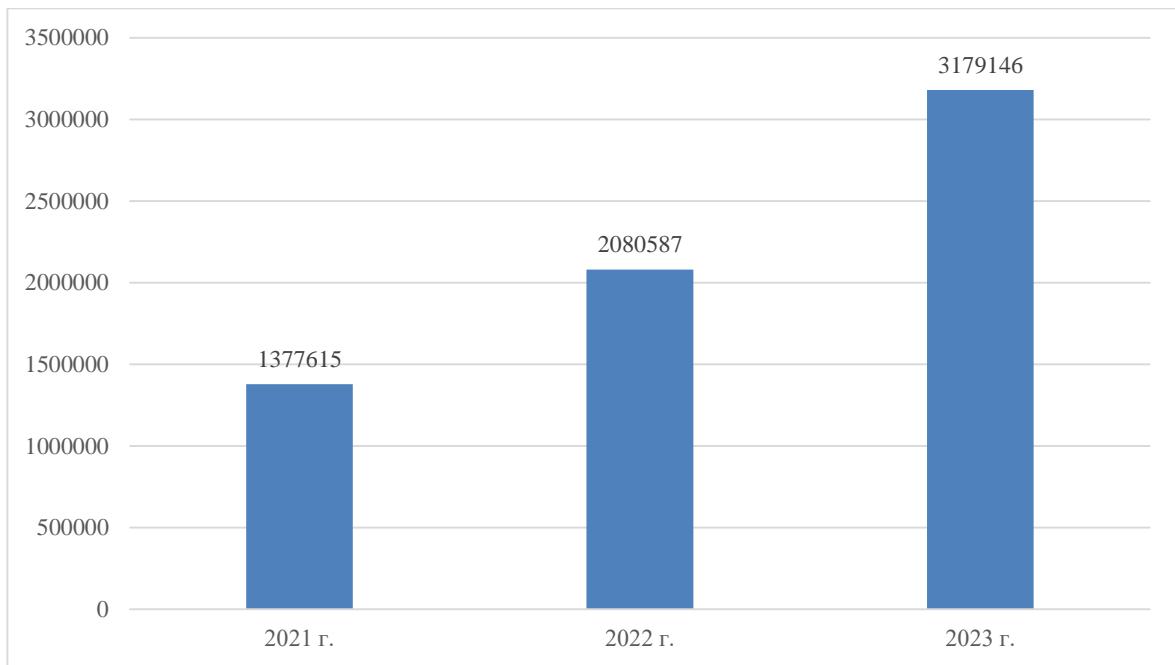


Рисунок 7 – Фонд оплаты труда ППП ООО «СВ Ритейл» в 2021-2023 гг.

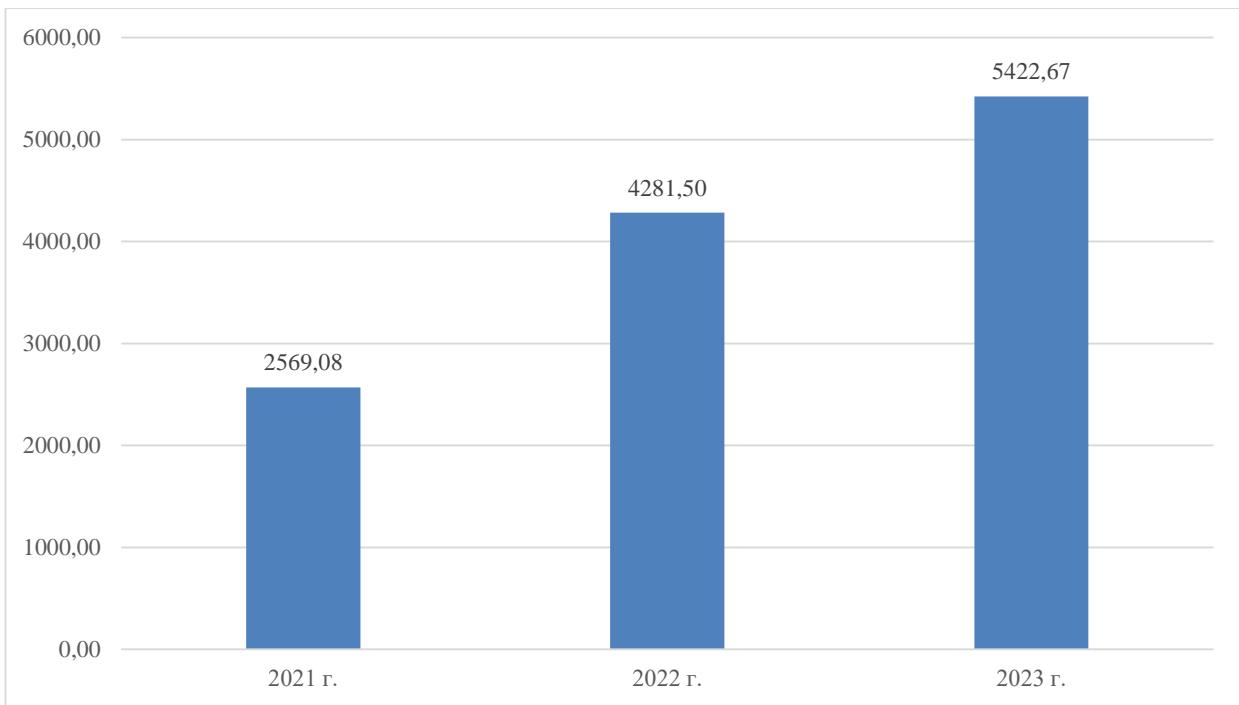


Рисунок 8 – Производительность труда ПТП ООО «СВ Ритейл» в 2021-2023 гг.

Эффективность рабочей силы улучшилась: увеличилась на 66,65% за 2022 год и на 26,65% за 2023 год. Это свидетельствует о повышении производительности сотрудников, оказывая благоприятное воздействие на достижения предприятия.

Среднегодовой доход занятого населения не претерпел колебаний на протяжении трехлетнего периода, что указывает на устойчивость условий трудовой деятельности и отсутствие существенных модификаций в структуре заработных плат.

Эффективность использования основных производственных фондов измеряется через фондоотдачу, которая понизилась на 69,23% в 2022 году. Однако за последующий год наблюдался рост этого показателя на 61,26%, что свидетельствует о краткосрочной ресурсной неэффективности, успешно преодоленной в последующем отчетном периоде.

Скорость оборота активов возросла на 89,68% в 2022 году и достигла 61,71% в 2023 году. Это свидетельствует о высокой эффективности управления активами и их прибыльном применении.

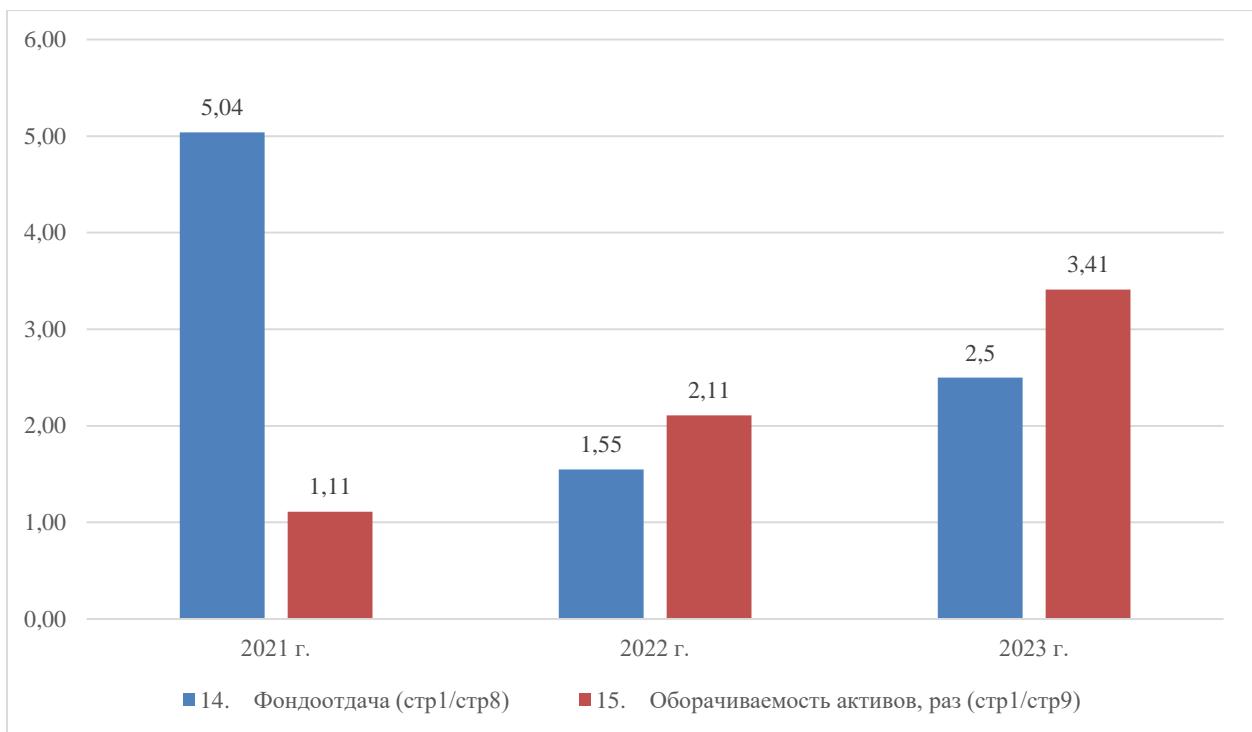


Рисунок 9 – Фондоотдача и оборачиваемость активов ООО «СВ Ритейл» в 2021-2023 гг.

Маржинальная прибыль компании изначально демонстрировала убыточные результаты в 2021, перешла в прибыльный сегмент в 2022, однако в текущем 2023 году показала сокращение на 2,37%. Это обстоятельство подчеркивает необходимость проведения глубокого исследования для определения факторов, способствовавших снижению.

Производственная рентабельность демонстрировала рост в 2022 году, однако в 2023 году она снизилась на 79,33%. Это значимый индикатор, подчёркивающий необходимость глубокого анализа и потенциальной корректировки стратегий управления производством.

Расходы на каждый заработанный рубль уменьшились на 58,77% в 2022 году, что отражает улучшение финансовой эффективности. Тем не менее, в 2023 году произошёл небольшой рост этих затрат на 0,64%, что требует постоянного анализа для обеспечения контроля над расходами.

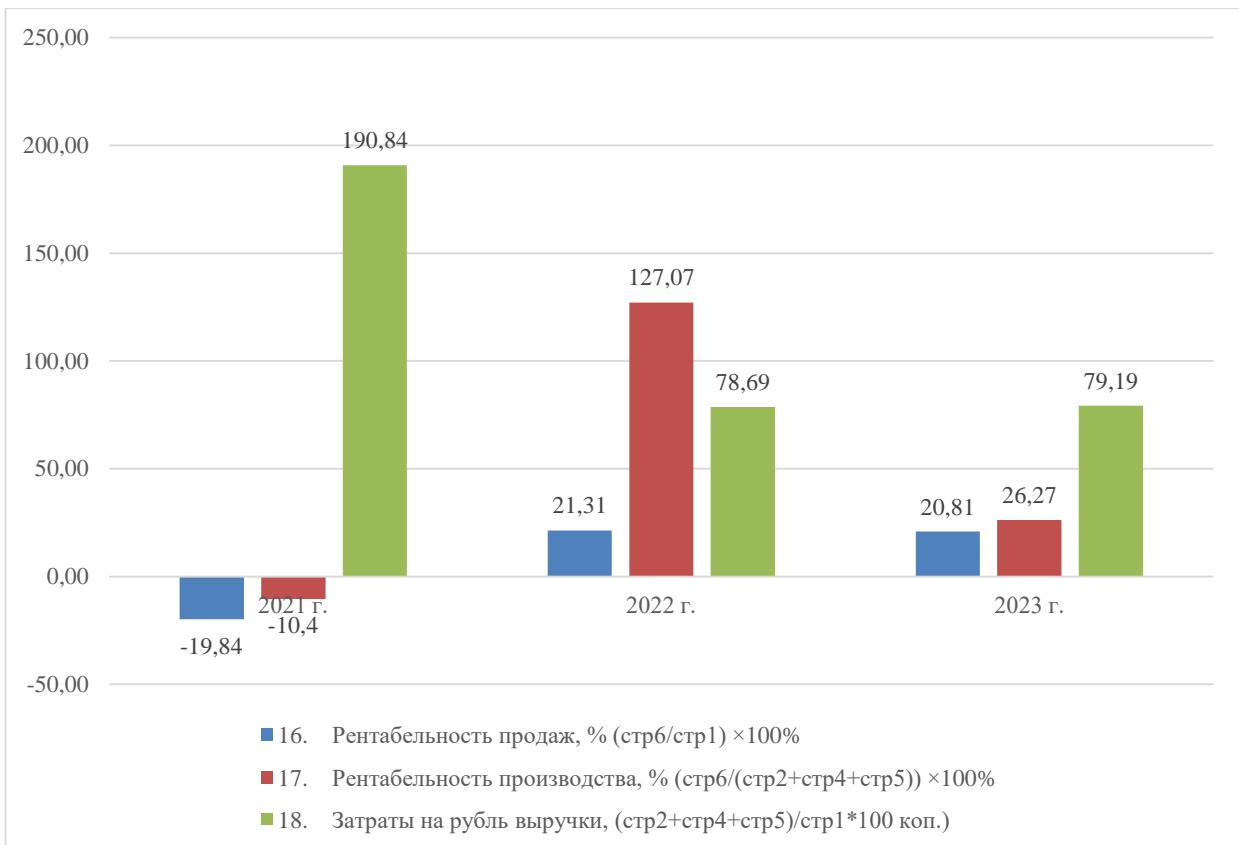


Рисунок 10 – Рентабельность продаж, производства и затраты на рубль выручки ООО «СВ Ритейл» в 2021-2023 гг.

Осмотрительно оценив таблицу, можно заметить, что общество с ограниченной ответственностью «СВ РИТЕЙЛ» показывает устойчивое увеличение доходов и капиталовложений в активы, что представляет собой значимый успех. Компания эффективно регулировала размер штата и систему вознаграждения, способствуя повышению эффективности работы сотрудников. В то же время, крайне важно уделить внимание изменчивости определенных финансовых показателей, включая валовую прибыль, прибыльность производства и издержки на единицу дохода, с целью поддержания стабильности и способности конкурировать на рынке.

2.2 Оценка эффективности использования персонала и результативности функционирования организации

В современных условиях развития розничной торговли эффективность работы персонала является одним из ключевых факторов успеха компании. Кадровый потенциал организации определяет её конкурентоспособность, способность к адаптации в условиях постоянно меняющегося рынка и возможности для дальнейшего развития.

Анализ персонала ООО «СВ РИТЕЙЛ» представляет особую значимость в контексте необходимости повышения эффективности работы компаний. В условиях растущей конкуренции на рынке розничной торговли особое внимание уделяется качеству обслуживания клиентов, оптимизации бизнес-процессов и развитию профессионального потенциала сотрудников.

Проведем анализ численности персонала ООО «СВ РИТЕЙЛ»

Таблица 1 – Анализ численности персонала ООО «СВ РИТЕЙЛ»

Показатель	2021	2022	2023	2021/2022,%	2023/2022,%
Численность персонала	1539	1804	2114	117,22	117,18
Принято, чел.	250	300	350	120,00	116,67
Уволено, чел.	220	260	300	118,18	115,38

Анализ численности персонала ООО «СВ РИТЕЙЛ» демонстрирует устойчивый рост численности сотрудников: за период с 2021 по 2023 год количество работников увеличилось с 1539 до 2114 человек, что свидетельствует о динамичном развитии компании и расширении её деятельности. При этом темпы роста численности персонала в 2022 и 2023 годах практически идентичны и составляют около 17%, что говорит о стабильной кадровой политике организации.

Таблица 2 – Анализ персонала по полу

Показатель	2021	2022	2023	2021/2022,%	2023/2022,%
Мужчины, чел.	870	1020	1200	117,24	117,65
Женщины, чел.	669	784	914	117,19	116,58
Доля мужчин, %	56,5	56,6	56,8	100,18	100,35
Доля женщин, %	43,5	43,4	43,2	99,77	99,54

Анализ персонала по полу показывает сохранение гендерного баланса в структуре персонала с преобладанием мужчин (около 57% от общей численности). За рассматриваемый период доля мужчин незначительно выросла с 56,5% до 56,8%, в то время как доля женщин соответственно снизилась с 43,5% до 43,2%, что свидетельствует о стабильности гендерной структуры персонала компании.

Таблица 3 – Анализ персонала по возрасту

Возрастная группа	2021	2022	2023	2021/2022,%	2023/2022,%
До 25 лет	300	360	420	120,00	116,67
25-35 лет	700	840	980	120,00	116,67
35-45 лет	400	480	560	120,00	116,67
45-55 лет	100	104	130	104,00	125,00
Старше 55 лет	39	20	24	51,28	120,00

Анализ персонала по возрасту отражает положительную динамику развития кадрового потенциала: наблюдается равномерный рост во всех основных возрастных категориях, при этом наиболее динамично растёт группа сотрудников в возрасте до 25 лет. Примечательно, что количество сотрудников старше 55 лет сократилось более чем вдвое, а затем незначительно выросло, что может свидетельствовать о естественной ротации персонала и притоке молодых специалистов.

Таблица 4 – Анализ персонала по образованию

Уровень образования	2021	2022	2023	2021/2022, %	2023/2022, %
Высшее	450	540	630	120,00	116,67
Среднее специальное	800	960	1120	120,00	116,67
Среднее	289	304	364	105,19	119,74

Анализ персонала по образованию демонстрирует положительную тенденцию к повышению образовательного уровня сотрудников: количество работников с высшим и средним специальным образованием стабильно растёт на 20% ежегодно. Особенно заметен рост числа сотрудников со средним образованием, что может быть связано с расширением спектра должностей, требующих базового профессионального образования.

Таблица 5 – Анализ стажа работы в компании

Стаж работы	2021	2022	2023	2021/2022,	2023/2022,
До 1 года	300	360	420	120,00	116,67
1-3 года	700	840	980	120,00	116,67
3-5 лет	400	480	560	120,00	116,67
Более 5 лет	139	124	154	89,21	124,19

Анализ стажа работы в компании показывает, что основная часть персонала имеет опыт работы от 1 до 5 лет, при этом наблюдается равномерный рост количества сотрудников во всех категориях стажа, кроме группы с опытом более 5 лет, где отмечается колебание численности. Это свидетельствует о формировании в компании устойчивого ядра опытных сотрудников при одновременном активном привлечении новых специалистов.

Таким образом, проведенный анализ позволяет констатировать, что ООО «СВ РИТЕЙЛ» демонстрирует устойчивое развитие кадрового потенциала, формирование сбалансированной структуры персонала и создание эффективной системы управления человеческими ресурсами, что является критически важным фактором успешного развития компании в долгосрочной перспективе.

Для гарантирования высокой производительности во всех сегментах ООО «СВ РИТЕЙЛ», компания регулярно определяет и внедряет комплексные показатели KPI, направленные на оценку результативности работы каждого сектора, отдела и персонала в розничной сети.

В ООО «СВ РИТЕЙЛ» созданные KPI следуют определенным ключевым принципам, которые показаны на рисунке

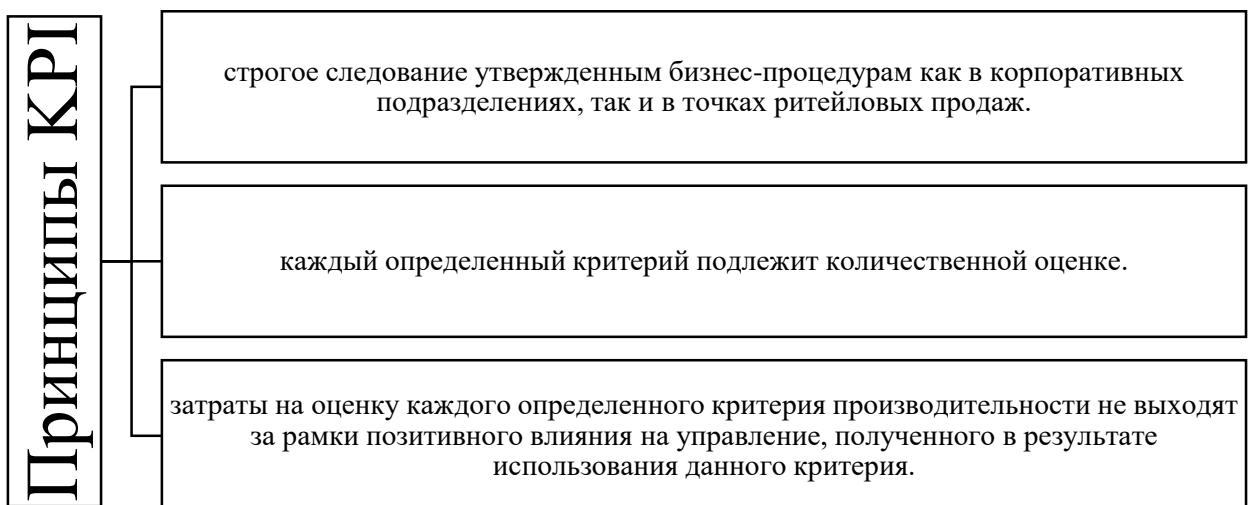


Рисунок 11 – Принципы KPI предприятия

В компании СВ Ритейл разработана KPI-система, которая представляет собой иерархию, нацеленную на реализацию стратегии развития и достижение целей, принимая во внимание должностные обязанности.

На рисунке 12 представляет основные критерии оценки эффективности, которые дополняют друг друга и базируются на исполнении служебных задач для менеджеров отделов в компании ООО «СВ РИТЕЙЛ».

Эти параметры устанавливаются каждый месяц и оказывают влияние на размер премии в заработке сотрудников магазина ювелирных изделий SOKOLOV.

Профессионалы, работающие в магазине SOKOLOV, которым не удается достичь эти минимальные установленные пороги по любому из

показателей, лишаются права на получение стимулирующего дополнительного вознаграждения.

Директор сети ювелирных бутиков SOKOLOV



- Организация работы розничных магазинов;
- Разработка стратегии и реализация проекта по запуску новых торговых точек;
- Улучшение и развитие стратегий продаж ювелирных украшений на сайте корпорации и в её мобильном приложении;
- Вовлечение в создание новой стратегии поощрения и маркетинга изделий из драгоценных металлов.
- Показатели KPI
- Выполнение плана продаж на месяц / квартал / полгода / год;
- Количество недавно открытых ювелирных магазинов;
- Рост показателя NPS;
- Увеличение объемов продаж через новые платформы: интернет-сайт и приложение для смартфонов.

Глава отдела маркетинга и рекламы



- Управление и координация маркетинговых и рекламных стратегий в ювелирном ритейле;
- Реализация оборота товаров в розничных точках продаж сети и новых каналах маркетинга.
- Показатели KPI
- Реализация плана по объемам продаж;
- Трафик на веб-сайте и в приложении компании;
- Улучшение индекса лояльности NPS.

Директор



- Компания реализует процессы отбора и приема на работу сотрудников в соответствии с заранее одобренным планом штатного расписания;
- Управление персоналом и регистрация сотрудников;
- Создание программы стимулирования персонала организации.
- Показатели KPI
- Эффективное заполнение свободных мест в розничной точке продаж в срок до одной недели с использованием с момента обнаружения;
- Уменьшение оборота персонала;
- Экономия ФОТ.

Рисунок 12 – Примерный перечень ключевых показателей эффективности для сотрудников различных структурных подразделений компании ООО «СВ РИТЕЙЛ» на основании выполняемых должностных обязанностей

В таблице 6 представлены запланированные цели и достигнутые результаты работы продавца-консультанта магазина ювелирных изделий SOKOLOV за апрель 2024 года.

Таблица 6 – Плановые показатели продавца-консультанта розничного магазина SOKOLOV апрель 2024 г, руб.

Показатели KPI	План	Факт	Весомость показателя
Товарооборот	3462500	2493000	0,5
Тайный покупатель	100	27	0,15
NPS	100	93	0,35

Подставим значения.

Товарооборот:

$$72 \times 50 = 0.72 \times 0.50 = 0.36$$

Тайный покупатель:

$$27 \times 15 = 0.27 \times 0.15 = 0.0405$$

NPS:

$$93 \times 35 = 0.93 \times 0.10 = 0.32$$

Теперь сложим полученные значения:

$$\text{Суммарный коэффициент} = 0.36 + 0.0405 + 0.32 = 0,726$$

Таким образом, суммарный коэффициент выполнения плана с учетом весовых показателей составляет 72,6.

Основываясь на представленной таблице, зафиксировано, что в декабре 2024 года продавец-консультант в розничной точке SOKOLOV успешно достиг целевых значений по ключевым показателям эффективности работы:

- реализация задачи по объемам продаж ювелирных украшений составила 72, что на 28 меньше минимально запланированного объема продаж. – Обеспечение высокой степени приверженности клиентов, желающих советовать наши ювелирные комплекты и наручные часы;
- плохие рейтинги, присвоенные инкогнито аудитором во время визита в бутик украшений SOKOLOV.

После визита инкогнито аудитора, работа персонала торговой точки оценена как неудовлетворительная. В докладе аудитора были выявлены следующие проблемы:

- пренебрежение вниманием к новым клиентам, когда количество посетителей в торговом пространстве превышает пять-семь человек;
- по итогам работы за месяц сотруднику была выплачена премия в размере 18000р.

В каждом региональном сегменте, где присутствуют торговые точки ООО «СВ РИТЕЙЛ», разрабатывается прогнозный план продаж на год, который включает в себя анализ сезонных колебаний и предстоящих рекламных кампаний. Адаптация данного плана для магазинов SOKOLOV проводится в контексте анализа текущих экономических тенденций и стратегических целей по развитию на местном уровне.

Достижение плановых показателей товарооборота в каждом торговом пункте сети SOKOLOV обусловлено различными факторами, включая успешность маркетинговых стратегий, уровень обслуживания клиентов, ассортиментной политики, а также эффективности управления запасами и логистики. Контроль за достигнутыми итогами в ООО «СВ РИТЕЙЛ» осуществляется на основе количественных и качественных мер эффективности выполненной работы.

2.3 Основные проблемы анализа производительности труда персонала на предприятии

Определенные KPI (ключевые показатели эффективности) работы персонала магазинов SOKOLOV интегрированы в систему KPI.

Для каждого территориального подразделения ООО «СВ РИТЕЙЛ» определяется годовой план продаж, который учитывает, как сезонные колебания, так и запланированные рекламные кампании. Адаптация данного плана товарооборота происходит в ответ на текущие экономические тенденции и специализированную стратегию роста для данного региона.

В системе мотивации персонала ювелирной сети SOKOLOV, акцентирующей внимание на достижении целей по объему продаж, сотрудники имеют возможность самостоятельно влиять на величину своего дохода. Этот доход формируется из базовой заработной платы, доли от персональных продаж, выигравшей в профессиональных соревнованиях и позиции в корпоративном рейтинге.

Стремящиеся к продвижению профессионалы нацелены на максимизацию KPI, в то время как менее мотивированные работники считают достаточным достижение 85 и ниже от запланированных объемов продаж.

Определение универсальных критериев продуктивности для команды магазина ювелирных изделий SOKOLOV сопровождается слабым стимулом у работников к их достижению.

Когда работники осознают, что для достижения общих ключевых показателей производительности необходима значительная личная вкладка и дополнительная работа, начинается этап сопоставления индивидуальных достижений. Это порождает разочарование среди коллег, вызывает недовольство в отношении руководства магазина и супервайзеров. Такая атмосфера приводит к ухудшению морального климата в коллективе, что неизбежно отражается на падении производственных показателей.

Проблемы в достижении личных целей по продажам у работников магазина ювелирных изделий SOKOLOV и интенсивная борьба за клиентов среди коллег.

Для достижения своих личных результативных метрик, сотрудники отдела продаж в ювелирной розничной сети вступают в состязание друг с другом за право обслуживания клиентов и фиксации в системе CRM выбора конкретного ювелирного украшения. Это, в свою очередь, имеет потенциал вызвать межличностные споры и напряженность в коллективе.

Сотрудники, в том числе продавцы-консультанты ООО «СВ РИТЕЙЛ», прилагают усилия для достижения ключевых показателей эффективности, на которые опирается расчет их заработных плат.

Погоня за ключевыми показателями эффективности, обладающими наивысшим приоритетом, часто ведет к нарушению установленных стандартов качества обслуживания

К минусам KPI, отражающего результативность торговых представителей и других работников ювелирной сети SOKOLOV, принадлежащей ООО «СВ РИТЕЙЛ», относятся:

Демонстрирует ограниченную результативность в быстром руководстве процессами в каждом отдельном ювелирном салоне и в управлении ассортиментной политикой всей розничной сети в общем.

В контексте формулирования долгосрочных стратегических и маркетинговых планов, лидеры предприятий используют усовершенствованные методики для анализа уровня удовлетворенности клиентов, включая проведение А/В тестирования. Они также активно стимулируют спрос потребителей через организацию эффективных рекламных мероприятий, целью которых является привлечение новой аудитории, поддержание интереса существующих клиентов и укрепление их преданности бренду.

Результаты опроса клиентов критически важны для оценки успешности текущей программы лояльности предприятия СВ РИТЕЙЛ и определения требующихся модификаций.

Точность результатов анкетирования покупателей в ювелирных салонах определяется размером выборки, а именно числом респондентов, принялших участие в исследовании.

Сокращение числа респондентов, участвующих в анкетировании, проведенном маркетологами, приводит к увеличению статистической ошибки при измерении такого важного метрика, как Net Promoter Score (NPS), отражающего уровень лояльности и готовности клиентов рекомендовать услуги или продукты компании. Недостаточно репрезентативная выборка искажает надежность данных, что может привести к формированию маркетинговых стратегий на основе неверных выводов, снижению эффективности рекламных кампаний и, как следствие, уменьшению притока новых и удержанию существующих клиентов.

Через анализ данных Net Promoter Score, маркетологи ООО «СВ РИТЕЙЛ» глубоко изучают характеристики и потребности своей аудитории. Это позволяет им выявлять динамику изменения потребительского поведения, для создания целенаправленных программ лояльности, которые точно отвечают уникальным запросам клиентов.

Нехватка подробного анализа мотивационных факторов в поведении потребителей.

Специалисты по маркетингу ООО «СВ РИТЕЙЛ» сталкиваются с трудностью в интерпретации данных Net Promoter Score (NPS), отмечая рост доли «критиков» и клиентов с нейтральным восприятием в общем пуле респондентов своих торговых точек. Они не могут точно определить факторы, способствующие изменениям в восприятии заслуг ювелирной марки SOKOLOV за отчетный период, поскольку анализ ответов на единственный вопрос NPS не выявляет конкретных аспектов недовольства или амбивалентности покупателей.

Невысокие показатели Net Promoter Score (NPS) в управленческих процессах ООО «СВ РИТЕЙЛ» в отсутствие стратегии по улучшению клиентского сервиса и эффективности функционирования предприятия, включая ювелирную розницу.

Так, в рамках существующего подхода к ключевым показателям эффективности (KPI) в механизме мотивации сотрудников ювелирной сети SOKOLOV, принадлежащей ООО «СВ РИТЕЙЛ», мы выявили ряд проблем и недочетов, которые представлены на рисунке 13

строгая стимуляция работников предприятия и торговых точек по ювелирным изделиям для достижения намеченных объемов продаж;

определение универсальных критериев производительности для команды ювелирного бутика SOKOLOV и отсутствие высокой стимуляции у персонала к их достижению;

проблемы с достижением конкретных критериев успеха в деятельности продавца-консультанта в ювелирной сети SOKOLOV на фоне интенсивной конкуренции среди сотрудников;

продавцы-консультанты и другие штатные работники ООО «СВ РИТЕЙЛ» акцентируют внимание на достижении показателей эффективности, которые имеют наибольшее значение в определении общего размера заработной платы, при этом они могут игнорировать ключевые показатели эффективности с меньшим влиянием.

индекс лояльности клиентов NPS демонстрирует ограниченную функциональность для активного управления операциями отдельных ювелирных магазинов и всей розничной сети в общем.

Рисунок 13 – Основные проблемы анализа производительности труда персонала на предприятии

Таким образом, управление персоналом организации охватывает комплекс мероприятий, включающих в себя отбор и привлечение кадров, их вхождение в коллектив, образовательную программу и профессиональное развитие, а также оценочные процедуры, мотивационную политику и руководство персоналом.

В управлении персоналом иногда встречаются слабые звенья, требующие оптимизации. Отсутствие должного уровня мотивации у

сотрудников является одним из таких примеров. В ответ на это могут быть предложены разнообразные стратегии усиления мотивации:

Выработаем стратегии улучшения системы ключевых показателей эффективности (КПИ) для мотивации сотрудников СОКОЛОВ в рамках ООО «СВ РИТЕЙЛ»:

- модификация схемы прямых материальных стимулов для работников за достижение и превышение плановых показателей по объему товарооборота на месячной, квартальной, полугодовой и годовой основе;
- улучшение уровня активности и механизация вычисления ключевых показателей эффективности работы магазина ювелирных изделий;
- трансформация процессов внутренней связи между работниками различных точек по продаже ювелирных изделий и персоналом головного офиса предприятия ООО «СВ РИТЕЙЛ».

Таким образом, улучшение результативности работы ювелирного салона SOKOLOV и предприятия ООО «СВ РИТЕЙЛ» в целом требует критического переосмыслиния и оптимизации текущей КПИ-системы, которая на данный момент выявляет определённые значимые проблемы. Строгая фокусировка персонала на достижении объёмных целей по товарообороту часто приводит к потере мотивации и ухудшению стандартов обслуживания, ввиду чего сотрудники теряют интерес к поддержанию высокого уровня качества в своей работе, сконцентрировавшись лишь на количественных результатах. Применение обобщённых критериев оценки эффективности для всего персонала также ведёт к отсутствию активного участия сотрудников в достижении общих целей компании.

Внутренняя конкуренция в организациях и проблемы в достижении индивидуальных целей по производительности стоят в ряду основных вызовов. Это обусловлено стремлением высокомотивированных работников к максимальному выполнению установленных целей, в то время как остальные работники могут считать достаточным достижение 85 от плана, что приводит

к несбалансированности и понижению мотивации в коллективе. Параллельно, Net Promoter Score (NPS), метрика для оценки удовлетворенности и лояльности клиентов, показывает себя менее эффективной для активного управления и стратегического планирования, из-за неспособности предоставить глубокое понимание мотиваций потребителей и оснований для изменения их отношения, создавая сложности в разработке и внедрении маркетинговых стратегий, нацеленных на повышение удовлетворенности клиентов.

Чтобы решить существующие проблемы и улучшить производительность предприятия, необходимо реформировать структуру финансовых стимулов, привнеся в неё гибкость и учет как объемных, так и качественных результатов деятельности персонала. Критически важно также усилить ангажированность сотрудников, применяя автоматизированные системы для определения ключевых показателей эффективности (KPI) и гарантируя прозрачность данных процедур. Это даст возможность работникам лучше осознавать свои цели. Оптимизация процессов коммуникации и внедрение надежных методов информационного обмена между торговыми точками и центральным офисом улучшит координацию действий команды и содействует достижению общих амбиций компании. Введение индивидуальных наград поощрит работников к достижению лучших результатов работы, что, в свою очередь, повысит их мотивацию и удовлетворение от профессии.

Вывод по разделу.

Анализ деятельности ООО «СВ РИТЕЙЛ» за 2021-2023 гг. демонстрирует устойчивую положительную динамику ключевых финансовых показателей, что выражается в значительном росте выручки (на 95,35% в 2022 г. и 48,42% в 2023 г.) и чистой прибыли (140,29% и 110,84% соответственно), однако при этом наблюдаются существенные колебания валовой прибыли, которая после беспрецедентного роста в 196 тыс. раз в 2022 г. практически полностью обнулилась в 2023 г., что свидетельствует о необходимости

тщательного анализа структуры себестоимости и оптимизации производственных процессов. Несмотря на эффективное управление человеческими ресурсами, подтверждаемое ростом производительности труда (66,65% в 2022 г. и 26,65% в 2023 г.) и стабильным увеличением численности персонала (17,22% и 17,18%), а также успешную рационализацию административных расходов (сокращение на 90,30% в 2023 г.), компания сталкивается с проблемами в области рентабельности производства, где зафиксировано падение на 79,33% в 2023 г., что требует пересмотра стратегии управления производственными активами, особенно учитывая их значительное увеличение на 533,09% в 2022 г. с последующей коррекцией на 7,70%.

Несмотря на общую положительную динамику развития кадрового потенциала и системный подход к управлению эффективностью, ООО «СВ РИТЕЙЛ» сталкивается с необходимостью оптимизации операционных процессов, повышения уровня профессиональной подготовки сотрудников и совершенствования методов стимулирования труда, чтобы обеспечить устойчивое достижение стратегических целей компании в долгосрочной перспективе.

Анализ производительности труда в ООО «СВ РИТЕЙЛ» выявил ключевые проблемы KPI-системы: чрезмерный акцент на товарооборот провоцирует внутреннюю конкуренцию, снижает качество обслуживания и демотивирует персонал, а недостаточная аналитика NPS и унифицированные критерии оценки затрудняют стратегическое планирование. Для оптимизации данного показателя необходимо пересмотреть KPI, включив качественные показатели (клиентский сервис, командная работа), автоматизировать оценку эффективности, усилить нематериальную мотивацию и углубить анализ обратной связи от клиентов, чтобы обеспечить баланс между финансовыми результатами и долгосрочной лояльностью персонала и покупателей.

3 Основные направления совершенствования модели KPI в системе стимулирования специалистов ювелирного магазина SOKOLOV компании ООО «СВ Ритейл»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы оценки результатов деятельности персонала

Разработаем обновленный набор ключевых показателей эффективности (KPI) для отдела продаж ООО «СВ Ритейл». Данный процесс будет проходить согласно определенному алгоритму, детализированному на рисунке 14.



Рисунок 14 – Методика разработки системы (KPI) для отдела продаж ООО «СВ Ритейл»

На начальном этапе определяются и обосновываются ключевые факторы успеха (КФУ).

Последующее измерение и анализ достижения поставленных целей осуществляется через тщательно подобранные показатели и метрики ССП.

Бизнес-процессы организации, вытекающие из её стратегического курса, оцениваются с помощью ключевых показателей эффективности (KPI).

Реализация стратегии, достижение целей и выполнение поставленных задач достигается через вовлечение сотрудников всех уровней, что требует чёткой организационной структуры и распределения ответственности, закрепление которой происходит через матрицу ответственостей.

Это повышает точность системы целеустановления и индикаторов на операционном уровне, связывая их с общей стратегией предприятия. Интеграция KPI и ССП позволяет глубже понять и воплотить стратегическое видение через выбранные цели и показатели. Важным аспектом является баланс в количестве KPI: по рекомендациям Р. Каплана и Д. Нортона стоит ограничиться максимум 20-ю показателями, тогда как Д. Хоуп и Р. Фрейзер предлагают сократить их до 10 для избежания перегрузки системы учета и стимулирования, что, в конечном счете, влияет на мотивацию персонала.

Далее создадим стратегическую карту KPI ООО «СВ Ритейл» (рисунок 15).

Она включает в себя стратегические цели компании, которые разбиты по соответствующим направлениям развития, с определенными критериями для оценки их выполнения.

Создание стратегической карты проходило в фазы: на начальном этапе определялись ключевые факторы успеха (КФУ) и анализировались их взаимосвязи, следующий этап включал выбор метрик для оценки, преобразуя таким образом факторы успеха в конкретные стратегические задачи. Далее, установив стратегические задачи, метрики, методы количественной оценки их реализации, учредив как текущие, так и ожидаемые значения данных метрик для регулярного мониторинга, и определив ответственных за достижение

поставленных задач, мы разработали комплексную стратегическую карту высшего уровня.

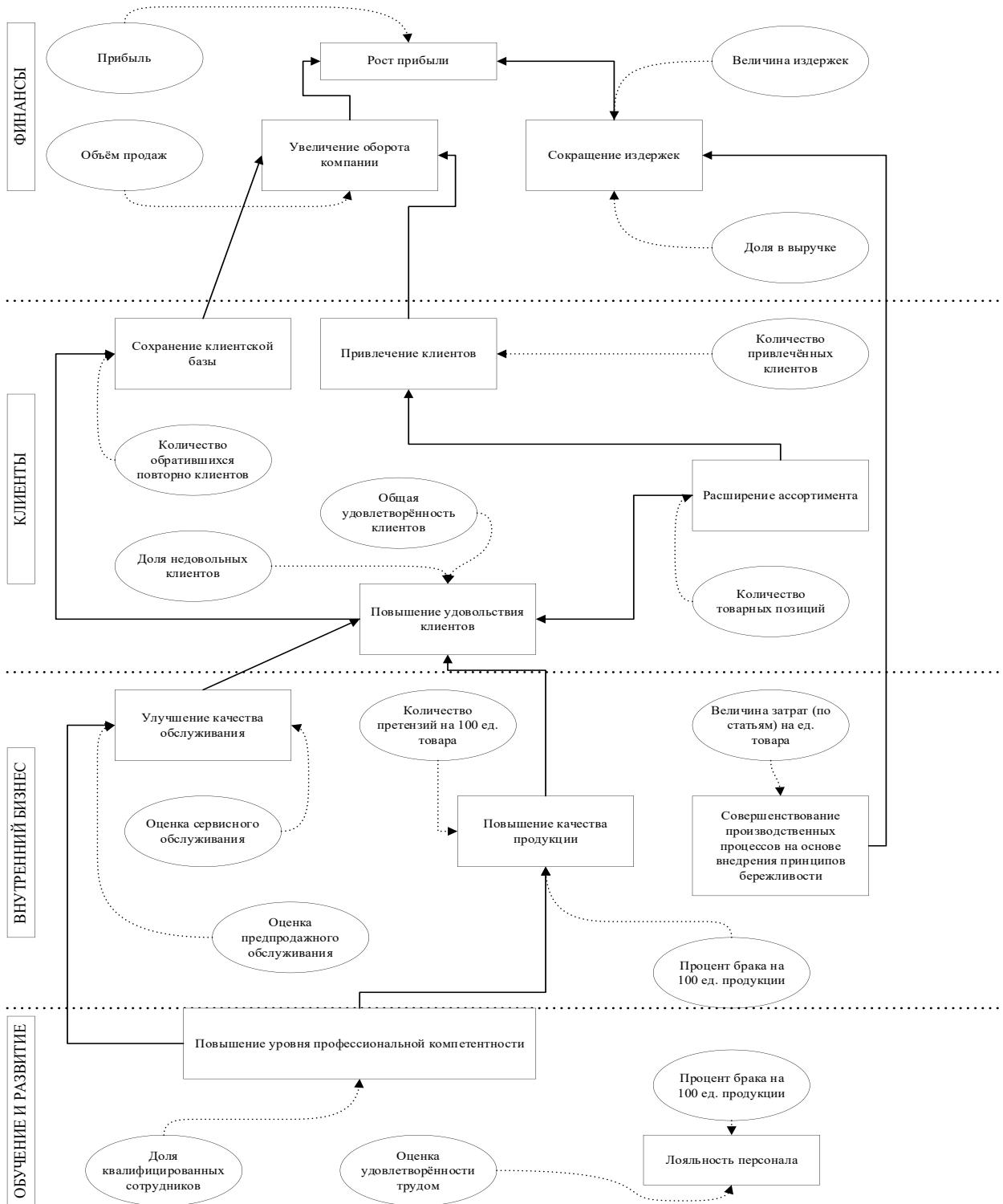


Рисунок 15 – Стrатегическое представление коммерческо-производственной организации (разработано исследователем)

Компания ООО «СВ Ритейл» поставила цель повысить свою прибыльность на 10%, предполагая аналогичный рост доходов от различных видов операций. Это будет требовать уменьшение удельного веса затрат в общем объеме выручки с 66,2% до 64,8%, а также наращивание объема сбыта на 3,7%, за счет активизации имеющихся возможностей для увеличения продаж.

Рост выручки ООО «СВ Ритейл» предполагается достичь через удержание текущей базы клиентов, насчитывающей 300 покупателей на момент отчета, за счет улучшения качества обслуживания и увеличения ассортимента товаров до 63 наименований, а также привлекая 20 новых клиентов, потенциально заинтересованных в новинках. Понижение расходов предвидится за счет применения методик lean manufacturing, цель которых - оптимизация производственных процессов и снижение материальных затрат в структуре издержек.

Анализ уровня удовлетворенности клиентов базируется на двух метриках: проценте недовольных покупателей и бальной оценке их удовлетворенности. Доля недовольных клиентов составляет значительные 5,1%, а общая удовлетворенность находится на уровне чуть выше среднего, что требует улучшения данных показателей до оптимальных значений.

Повышение уровня удовлетворенности клиентов можно достигнуть через улучшение качества товаров и качества обслуживания, включая этапы до и после продажи. Улучшение качества изделий отражается на снижении доли дефектов и уменьшении числа жалоб на каждые 100 единиц товара.

Обеспечение достижения ключевых стратегических целей в области финансов, удовлетворенности клиентов и оптимизации внутренних бизнес-процессов предполагает неизбежное повышение квалификации и уровня лояльности сотрудников.

Сейчас процент высококвалифицированных сотрудников составляет 75%, но дальнейшее улучшение операционной эффективности и методик

продаж предусматривает необходимость освоения работниками новых умений и знаний.

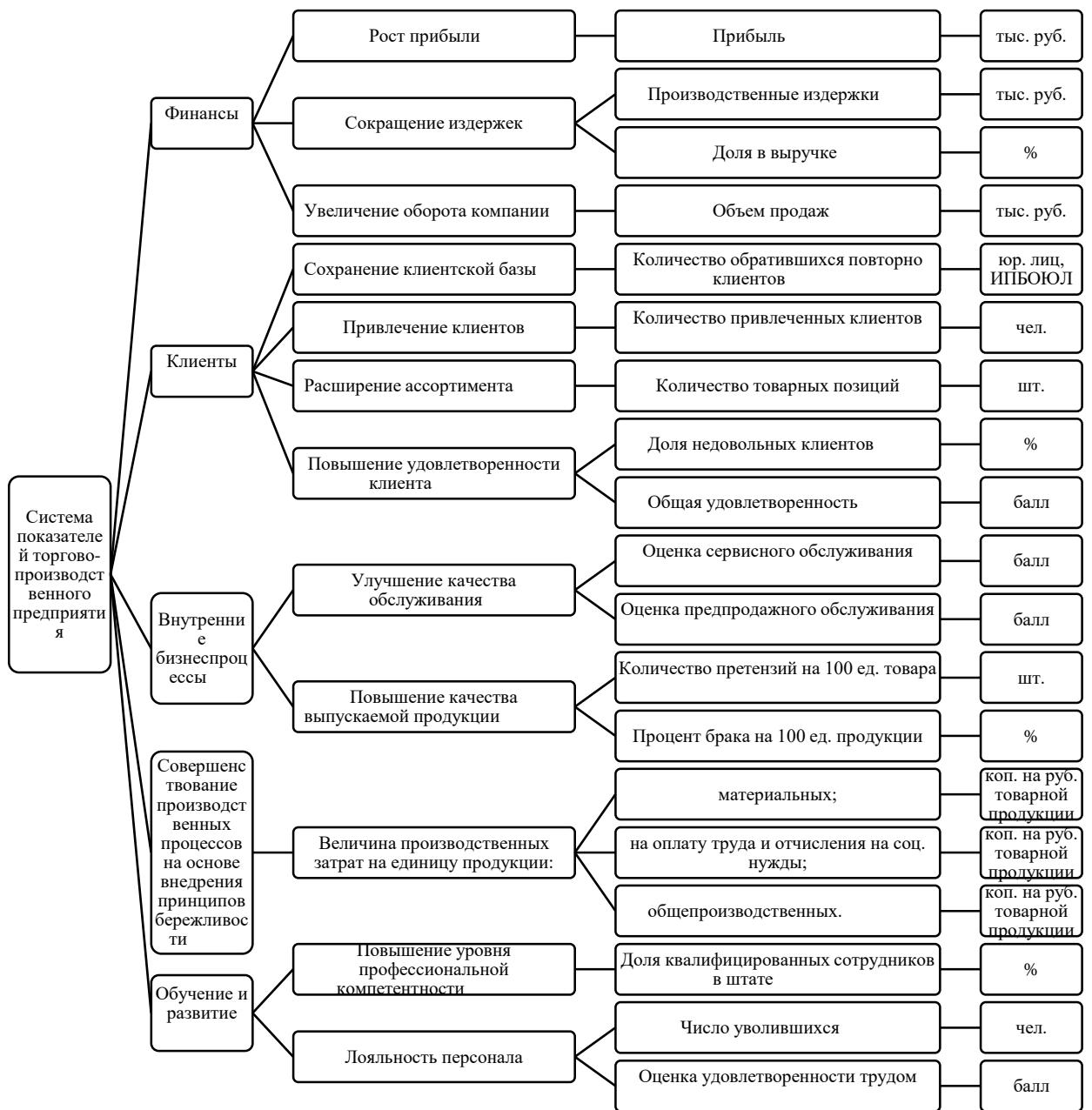


Рисунок 16 – Система сбалансированных показателей торгово-промышленного предприятия

В свою очередь, текущая высокая текучка кадров и недостаточная удовлетворенность условиями работы означают серьёзные вызовы, связанные с затратами на интеграцию новых членов команды и риском создания непродуктивного рабочего климата, что требует оперативного вмешательства

и разработки эффективных решений. Расширение производственных мощностей является важным аспектом бизнес-стратегии, особенно в контексте маркетинга и продаж. Этот процесс находится под управлением департамента продаж ООО «СВ Ритейл», возглавляемого руководителем операционного уровня, который, в свою очередь, подчиняется директору по коммерческим вопросам. В этой связи становится очевидной необходимость разработки стратегической карты для отдела продаж.

Это будет отражено через конкретные метрики, определенные на основании системы стратегического планирования ООО «СВ Ритейл», как отображено на рисунке 17.

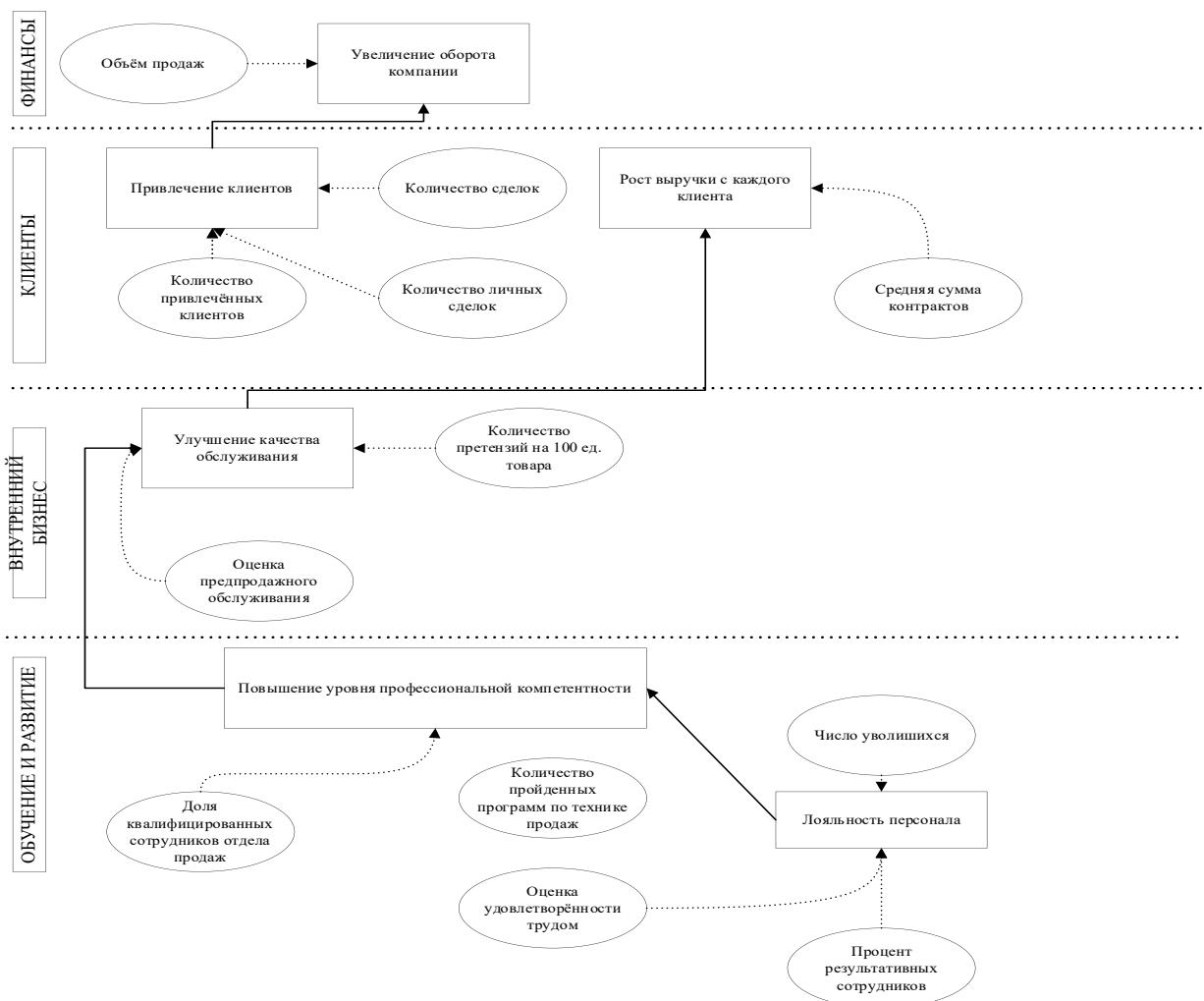


Рисунок 17 – Стратегическое планирование деятельности отдела продаж
ООО «СВ Ритейл»

Компонент обслуживания клиентов включает в себя не только привлечение новых покупателей, но и увеличение доходности ООО «СВ Ритейл» через повышение средней стоимости чека.

В области «Обучение и развитие» для анализа повышения профессионального уровня сотрудников ООО «СВ Ритейл» будут учитываться не только доля квалифицированных работников, но и количество успешно завершенных курсов по повышению квалификации. В то же время, аспект лояльности сотрудников ООО «СВ Ритейл» теперь включает измерение доли сотрудников, демонстрирующих высокую результативность, а именно – успешно достигающих целей по объемам продаж. Детализация сбалансированных показателей работы отдела продаж ООО «СВ Ритейл» в рамках производственно-торговой деятельности представлена на рисунке 18.



Рисунок 18 – Гармонизированная система критериев деятельности отдела продаж ООО «СВ Ритейл»

В представленном документе отображены ключевые показатели эффективности (КПИ) для всех членов команды отдела продаж ООО «СВ Ритейл», в том числе и руководителя. Однако стоит заметить, что индивидуальные достижения обычных сотрудников не будут включать следующие аспекты: процент квалифицированности в составе отдела, количество ушедших на другую работу сотрудников, процент высокопроизводительных работников, а также уровень удовлетворенности работой. Эти параметры, в большей степени, отражают эффективность управления менеджера и его способность реализовывать стратегические задачи организации.

На финальной стадии критично интегрировать разработанные метрики в структуру заработной платы сотрудников ООО «СВ Ритейл». Определение влияния каждого сотрудника на реализацию целей компании можно осуществить через анализ эффективности выполнения задач и совокупной продуктивности.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Эффективность достижения цели (E_g) измеряется через два метода. Один из них заключается в умножении эффективностей всех индикаторов (E_i), ассоциированных с этой целью (формула 1):

$$E_g = E_{in} * 100\% \quad (1)$$

где E_g – эффективность достижения цели,

E_i – эффективность всех индикаторов.

Стоит подчеркнуть, что алгоритм оценки эффективности конкретного критерия варьируется в соответствии с ожидаемым направлением его изменения. Для критерия, целью, по отношению к которому, является рост,

эффективность определяется как соотношение его реального достижения к заранее установленной цели (плану). В противоположном случае, когда предполагается снижение критерия, его эффективность вычисляется как отношение планируемого показателя к реальному.

Второй подход к измерению эффективности цели включает в себя оценку важности каждого критерия для ее реализации (формула 2):

$$E_g = ((k1 * Eil) + (kn * Ein)) * 100\%, \quad (2)$$

где $k1$ и kn – коэффициенты важности для первого и последнего индикаторов соответственно.

Похожим образом производится оценка общей эффективности (E_c) (формула 3, 4):

$$E_c = E_{g1} * E_{gn} * 100\%, \quad (3)$$

Или:

$$E_c = (k1 * Eg1 + kn * Egn) * 100\%, \quad (4)$$

Представленные данные о продуктивности предлагают различные методы для определения заработной платы сотрудника, причем самым элементарным из них является следующий:

$$\text{Зарплата} = \text{Основной оклад} + \text{Премиальные} (E_c \times \text{Основной оклад}) \quad (5)$$

В работе доказано преимущество использования системы начисления, которая опирается на оценку баллами. Эта методика позволяет провести предварительное определение суммы, выделенной на материальное поощрение сотрудников или на расчет его конкретных составляющих (например, бонусов), исходя из заранее установленных целевых показателей

производительности. Размер такого вознаграждения или его части затем распределяется между персоналом согласно набранным баллам, что отражает их вклад в общий или индивидуальный результат работы.

Каждая из рассмотренных моделей имеет свои плюсы и минусы: первая выделяется легкостью в освоении и ясностью в применении, однако не предоставляет вариант корреляции заработка с итогами работы. В то время как вторая стратегия позволяет установить эту связь, она также создает трудности для сотрудников в точном предвидении их потенциального дохода и влечет за собой затруднения при расчете общего объема стимулирующих выплат.

Рассмотрим показатели эффективности работы того же сотрудника по новой системе (в таблице сотрудник 4).

Для оценки выполнения целей по каждой перспективе, рассчитаем процент выполнения для каждого показателя.

Клиенты.

Рост выручки с каждого клиента:

$$\text{Процент выполнения} = (851,1 / 820,5) \times 100\% \approx 96,4\%$$

Привлечение клиентов:

$$\text{Процент выполнения} = (20 / 20) \times 100\% = 100\%$$

Отношение числа потенциальных клиентов к покупателям:

$$\text{Процент выполнения} = (0,7 / 0,6) \times 100\% \approx 85,7\%$$

Внутренние бизнес-процессы.

Улучшение качества обслуживания:

$$\text{Процент выполнения} = (5 / 7) \times 100\% = 140\%$$

Оценка предпродажного обслуживания:

$$\text{Процент выполнения} = (10/8) \times 100\% = 80\%$$

Обучение и развитие.

Повышение уровня профессиональной компетентности:

$$\text{Процент выполнения} = (15/8) \times 100\% \approx 53,3\%$$

Таблица 7 – Показатели эффективности работы того же Сотрудника 4 по новой системе

Перспектива	Цель	Показатели измерения достижения цели		Текущее значение	Целевое значение
		Наименование показателя	Единица измерения		
Клиенты	Рост выручки с каждого клиента	Средняя сумма чека	тыс. руб.	820,5	851,1
	Привлечение клиентов	Количество новых клиентов	чел	20	20
		Отношение числа потенциальных клиентов к покупателям	%	0,6	0,7
Внутренние бизнес-процессы	Улучшение качества обслуживания	Среднее время работы в клиентом до покупки	мин	7	5
		Оценка предпродажного обслуживания	балл	8	10
Обучение и развитие	Повышение уровня профессиональной компетентности	Количество пройденных программ по технике продаж	шт.	8	15

На основе произведенных расчетов можно сделать следующий вывод:

Суммарный процент выполнения всех целей составляет приблизительно 95,89%. Это указывает на то, что в целом организация достаточно успешно движется к достижению своих стратегических целей.

В таблице 8 детализирован механизм начисления вознаграждения персоналу с использованием балльной системы оценки. Общая сумма,

предназначенная для распределения среди сотрудников, составляет 300 тысяч рублей.

Таблица 8 – Механизм начисления вознаграждения персоналу с использованием балльной системы оценки

Шкала общей результативности, %	Балл	Общая результативность работника		Балльная оценка деятельности	Вознаграждение, руб.
		ФИО	Значение, %		
90-94	1	Сотрудник 1	107	4	80 000
95-99	2	Сотрудник 2	102	3	60 000
100-104	3	Сотрудник 3	93	1	20 000
105-109	4	Сотрудник 4	96	2	40 000
110 и выше	5	Сотрудник 5	110	5	100 000
-	-	Итого		15	300 000

Балловая система оценки представляет собой комплексный механизм дифференцированного подхода к начислению вознаграждений, основанный на объективных показателях результативности сотрудников, при этом общий фонд распределения, составляющий 300 000 рублей, подлежит распределению между сотрудниками в строгом соответствии с их балльной оценкой.

Шкала результативности предусматривает пятиуровневую градацию показателей, где диапазон 90-94% соответствует 1 баллу, 95-99% оценивается в 2 балла, 100-104% приносит 3 балла, 105-109% начисляется 4 балла, а показатели 110% и выше вознаграждаются максимальным баллом в 5 единиц.

Результаты индивидуальной оценки сотрудников демонстрируют следующее распределение: сотрудник 1 с результативностью 107% получил 4 балла и вознаграждение в размере 80 000 рублей; второй с показателем 102% заработал 3 балла и 60 000 рублей; третий с результативностью 93% получил минимальную оценку в 1 балл и соответствующее вознаграждение 20 000 рублей; четвертый с показателем 96% получил 2 балла и 40 000 рублей; сотрудник 5 с максимальной результативностью 110% получил высшую оценку в 5 баллов и максимальное вознаграждение 100 000 рублей.

Структура распределения наглядно демонстрирует прямую корреляцию между размером вознаграждения и результативностью работы сотрудников, так как наибольшее вознаграждение в 100 000 рублей получил сотрудник с максимальной результативностью 110%, в то время как минимальное вознаграждение в 20 000 рублей досталось сотруднику с наименьшей результативностью 93%.

Общая сумма набранных баллов составила 15 единиц, что полностью соответствует распределению фонда в размере 300 000 рублей. Система мотивации доказала свою эффективность в дифференциации вознаграждений, обеспечивая четкую взаимосвязь между результативностью и размером вознаграждения, создавая высокую мотивацию для достижения показателей выше 100% и позволяя осуществлять точный расчет размера вознаграждения на основе балльной оценки.

Методика оценки эффективности системы премирования осуществляется в таблице 9.

Представленная методика оценки эффективности системы премирования базируется на комплексном подходе к анализу производительности и качества работы структурных подразделений.

В основе методики лежит расчет четырех ключевых показателей эффективности:

1. Kd1 - коэффициент точности прогнозирования, определяемый как отношение доли прогнозов, отличающихся от фактических значений менее чем на 5% в оцениваемом периоде к аналогичному показателю базисного периода.

Таблица 9 – Методика оценки эффективности системы премирования

Наименование показателя	Базисный период	Оцениваемый период	Коэффициент динамики
Доля прогнозов, отличающихся от фактических значений менее чем на 5%	-	-	Kd1= гр.3/гр.2
Выполнение заданий	-	-	Kd2=гр.3/гр.2
Доля отчетов, сданных в пределах нормативного периода	-	-	Kd3=гр.3/гр.2
Доля аналитических отчетов, выполненных без ошибок	-	-	Kd4=гр.3/гр.2
Индекс производственной эффективности подразделения	-	-	I=Kd1*Kd2*Kd3*Kd3
Сумма премиальных выплат по текущему премированию, тыс. руб.	-	-	Kdпр= гр.3/гр.2
Эффективность корпоративной системы премирования по направлению «продуктивность деятельности структурных подразделений и филиалов производственного блока»			I/ Kdпр

Kd2 - коэффициент выполнения заданий, рассчитываемый как отношение показателей выполнения заданий в оцениваемом периоде к базисному.

Kd3 - коэффициент своевременности отчетности, представляющий собой отношение доли отчетов, сданных в нормативные сроки в оцениваемом периоде, к соответствующему показателю базисного периода.

Kd4 - коэффициент качества аналитической работы, определяемый как отношение доли аналитических отчетов без ошибок в оцениваемом периоде к базисному показателю.

На основе этих коэффициентов формируется Индекс производственной эффективности подразделения (I) путем перемножения всех четырех коэффициентов:

$$I = Kd1 * Kd2 * Kd3 * Kd4.$$

Дополнительно рассчитывается K_{dpr} - коэффициент динамики премиальных выплат, определяемый как отношение суммы премиальных выплат в оцениваемом периоде к базисному.

Финальным показателем методики является Эффективность корпоративной системы премирования, рассчитываемая как отношение индекса производственной эффективности к коэффициенту динамики премиальных выплат: Эффективность = I / K_{dpr} .

Таким образом, методика позволяет оценить не только абсолютные показатели эффективности работы подразделения, но и их соотношение с системой материального стимулирования, что дает возможность определить адекватность премиальных выплат достигнутым результатам и при необходимости корректировать систему мотивации.

Оценка эффективности систем премирования осуществляется в таблице 10.

Анализ представленных данных позволяет констатировать, что внедренная система премирования, несмотря на отдельные недостатки, в целом демонстрирует положительную динамику по ключевым показателям эффективности, что особенно наглядно проявляется в росте товарооборота, увеличившегося в 1,3 раза, и существенном улучшении качества обслуживания, подтвержденном четырехкратным ростом оценки тайного покупателя, тогда как увеличение средней суммы чека с 0,72 до 0,96 свидетельствует о повышении эффективности техник дополнительных продаж.

При этом необходимо отметить, что наблюдаемое двукратное увеличение объема премиальных выплат (с 18 000 до 40 000 тыс. руб.) сопровождается соответствующим ростом производительности, что подтверждается значением индекса производственной эффективности подразделения, достигшим 3,02, что, в свою очередь, свидетельствует о рациональности применяемой системы стимулирования, хотя выявленное

снижение индекса NPS с 0,93 до 0,53 требует дополнительного анализа причин ухудшения показателей лояльности.

Таким образом, можно сделать вывод, что текущая система премирования, демонстрируя общую эффективность на уровне 1,36 по направлению продуктивности структурных подразделений, требует дальнейшей оптимизации, в частности, в части учета факторов клиентаориентированности и привлечения новой аудитории, поскольку стагнация показателя количества новых клиентов указывает на необходимость пересмотра соответствующих критериев мотивации, в то время как достигнутые успехи в области повышения среднего чека и качества обслуживания должны быть закреплены и развиты в рамках комплексного подхода к совершенствованию системы материального стимулирования.

Таблица 10 – Оценка эффективности системы премирования

Наименование показателя	Базисный период	Наименование	Оцениваемый период	Коэффициент динамики
Товарооборот	0,72	Средняя сумма чека	0,96	1,3
		Количество новых клиентов	1	
		Отношение числа потенциальных клиентов к покупателям	0,85	
Тайный покупатель	0,27	Среднее время работы в клиентом до покупки	1,4	4,07
		Оценка предпродажного обслуживания	0,8	
NPS	0,93	Количество пройденных программ по технике продаж	0,53	0,57
Индекс производственной эффективности подразделения	-	-	-	3,02
Сумма премиальных выплат по текущему премированию, тыс. руб.	18000	Сумма премиальных выплат по текущему премированию, тыс. руб.	40000	2,22
Эффективность корпоративной системы премирования по направлению «продуктивность деятельности структурных подразделений и филиалов производственного блока»				1,36

Эффективность корпоративной системы премирования аналитического отдела выше 1, следовательно, предлагаемая система мотивации персонала эффективна.

Следовательно, повышение эффективности системы премирования будет способствовать улучшению мотивации персонала, повышению качества работы, а также снижению текучести кадров.

Очевидно, что применение системы материального мотивирования через BSC обеспечивает связь стратегических целей предприятия с ежедневной работой и предоставляет ряд выгод, включая:

- обеспечивает определение количественных параметров для оценки личных и групповых трудовых достижений, включая вклад отдельного работника в реализацию общекорпоративных задач;
- предоставляет возможность оценивать вклад персонала, работа которого не имеет непосредственного влияния на ключевые показатели эффективности;
- обеспечивает установление вознаграждения, соответствующего результатам работы;
- мотивирует работника к выполнению стратегических задач, показывая непосредственную связь между заработной платой и конечными результатами его труда.

Следует подчеркнуть, что в дополнение к уже упомянутым аспектам, чувство морального удовлетворения и эмоциональное вознаграждение, получаемое работниками от осознания вклада их труда в прогресс компании и ценности каждого индивида в корпоративной структуре, серьезно усиливает эффективность материальных стимулов и стимулирует к более активному вкладу в достижение общих целей и реализацию стратегического плана организации.

Вывод по разделу.

Разработанная система ключевых показателей эффективности (КПИ) для отдела продаж ООО «СВ Ритейл» представляет собой комплексный

инструмент стратегического управления, который, будучи интегрированным в организационную структуру компании, позволяет не только количественно оценивать достижение целевых показателей прибыльности (планируемый рост на 10%) и операционной эффективности (снижение затратной доли с 66,2% до 64,8%), но и создает прозрачную систему взаимосвязи между индивидуальными результатами сотрудников и стратегическими задачами предприятия.

Сбалансированность предложенной системы, охватывающей финансовые, клиентоориентированные, процессные и кадровые аспекты деятельности, обеспечивает комплексный подход к управлению эффективностью, при этом особое внимание уделяется развитию персонала (повышение доли квалифицированных сотрудников с 75%) и совершенствованию клиентского сервиса (снижение доли недовольных клиентов с 5,1%), что в совокупности создает предпосылки для устойчивого роста бизнеса.

Интеграция разработанных КПИ в систему мотивации персонала, предусматривающая четкое распределение ответственности через матрицу ответственостей и увязку показателей эффективности с системой вознаграждения, позволит не только минимизировать текучесть кадров, но и сформировать высокомотивированную команду, способную системно решать стратегические задачи компаний, в то время как автоматизация процессов оценки и мониторинга показателей обеспечит оперативность управленческих решений и объективность оценки вклада каждого сотрудника в достижение общих целей организации.

Заключение

Возможно утверждать, что текущие методики измерения производительности работников имеют и свои плюсы, и минусы. Интеграция разнообразных методов в общую систему может существенно улучшить прозрачность оценок и их соответствие фактическому влиянию каждого члена команды на успех компании. Важно принимать во внимание не только количественные показатели, но и качество выполненной работы, учитывая особенности и контекст их выполнения. Для достижения максимальной аккуратности в оценках и способствования профессиональному росту работников необходима гибкость в процессах оценки и адаптивность к новым условиям.

Применение комплексной методологии для анализа эффективности работы персонала рассматривается как ключевой элемент в системе управления человеческими активами, содействующий достижению оптимальной продуктивности. Основное преимущество такого подхода заключается в его способности интегрировать и количественные, и качественные метрики оценки, предоставляя всестороннее и непредвзятое понимание вклада каждого сотрудника в общий результат. Адаптация многообразных стратегий анализа предотвращает потенциальные недостатки, присущие изолированным методикам, способствуя формированию сбалансированного представления о производительности труда.

Вторым аргументом является то, что комплексный подход принимает во внимание как личные качества сотрудников, включая их мотивационный уровень, профессиональные компетенции и опыт, так и коллективные элементы, такие как динамика внутри команды и организационные ценности. Это обеспечивает более основательное понимание переменных, которые влияют на производительность, и позволяет создавать целенаправленные планы развития для улучшения навыков сотрудников, приводя к увеличению продуктивности на уровне всей компании.

Применение интегральной стратегии анализа раскрывает скрытые потенциалы и пути оптимизации. К примеру, некоторые работники могут выделяться по количественным метрикам, однако их вклад в командную синергию остается недооцененным. В то же время, другие коллеги, которые кажутся менее продуктивными на первый взгляд, играют ключевую роль в формировании позитивной динамики и взаимодействия в коллективе. Интегральный подход обнаруживает эти важные детали, что способствует развитию сбалансированной и эффективной рабочей атмосферы.

Из проведенного исследования следует, что есть путаница между оценкой квалификации сотрудников, эффективности их работы и ее результатами. В то же время, ряд методик может быть адаптирован для использования в различных аспектах оценочной деятельности. Важно учесть достоинства и ограничения каждого подхода к оценке деятельности персонала (ОДП), обсуждавшиеся ранее, при разработке системы ОДП внутри компании. Применение интегрированного подхода к ОДП является эффективной стратегией управления ресурсами организации, которая способствует улучшению производительности труда и достижению целей компании. Важно также осознавать, что определенные методики ОДП могут оказаться неэффективными при оценке работы сотрудников определенных специализаций.

Организация ООО «СВ Ритейл», занимаясь продвижением ювелирной марки SOKOLOV, демонстрирует финансовую стабильность.

Для повышения эффективности работы ювелирного салона SOKOLOV и предприятия ООО «СВ РИТЕЙЛ» необходимо критически пересмотреть и оптимизировать существующую KPI-систему, так как текущая система выявляет значительные проблемы. Чрезмерная фокусировка сотрудников на количественных показателях товарооборота приводит к ухудшению качества обслуживания и потере мотивации, поскольку работники концентрируются исключительно на объемах, пренебрегая качеством. Обобщенные критерии оценки эффективности не стимулируют активное участие персонала в

достижении корпоративных целей, что усугубляется внутренней конкуренцией и несбалансированностью в достижении индивидуальных целей по производительности. Высокомотивированные сотрудники стремятся к полному выполнению планов, тогда как другие довольствуются достижением 85% от установленных показателей, что снижает общую мотивацию.

Кроме того, метрика Net Promoter Score (NPS) оказывается недостаточно эффективной для управления и стратегического планирования, так как не предоставляет глубокого понимания мотиваций клиентов, усложняя разработку маркетинговых стратегий для повышения их удовлетворенности.

Для решения этих проблем требуется реформирование структуры финансовых стимулов с учетом как количественных, так и качественных результатов работы. Важно усилить вовлеченность сотрудников через автоматизированные системы определения KPI и обеспечение прозрачности процедур, что позволит работникам лучше осознавать свои цели. Оптимизация коммуникации и внедрение надежных методов информационного обмена между торговыми точками и центральным офисом улучшат координацию команды и помогут достичь общих целей компании. Введение индивидуальных наград повысит мотивацию сотрудников и их удовлетворенность работой.

В данной работе предлагается внедрить на предприятии систему сбалансированных показателей для оценки деятельности персонала.

Повышение эффективности системы оценки деятельности персонала будет способствовать улучшению мотивации персонала, что, в свою очередь, приведет к повышению качества работы и снижению текучести кадров. Применение системы материального мотивирования через BSC очевидно обеспечивает связь между стратегическими целями предприятия и ежедневной работой сотрудников, предоставляя при этом ряд значительных выгод.

Во-первых, она позволяет определить количественные параметры для оценки личных и групповых трудовых достижений, включая вклад каждого отдельного работника в реализацию общекорпоративных задач.

Во-вторых, данная система дает возможность оценивать вклад сотрудников, чья работа не оказывает непосредственного влияния на ключевые показатели эффективности, тем самым обеспечивая более справедливое установление вознаграждений, соответствующих результатам труда. Это мотивирует работников к выполнению стратегических задач, демонстрируя прямую связь между их заработной платой и конечными результатами их труда.

Кроме того, следует подчеркнуть, что чувство морального удовлетворения и эмоциональное вознаграждение, которое сотрудники получают от осознания своего вклада в прогресс компании и ценности каждого индивида в корпоративной структуре, значительно усиливают эффективность материальных стимулов. Это стимулирует сотрудников к более активному вкладу в достижение общих целей и реализацию стратегического плана организации.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абакумова Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Новосибирский государственный университет экономики и управления. М. : Ай Пи Ар Медиа, 2021.
2. Аверьяскина А.С. Оценка результативности персонала на основе показателей системы KPI // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. 2022. № 33.
3. Акопян С.А. Разработка и внедрение системы крі. Управление крі при помощи оптимизации бизнес-процессов // European science. - 2024. - №2 (24).
4. Анищенко А.В. Мотивация труда персонала в современных торговых организациях // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2021. № 10 (52). С. 20-24.
5. Асанова А.Р. КР1 как инструмент повышения эффективности продаж // Современные тенденции в государственном управлении. Астрахань, 2021. С. 18-23.
6. Бандурин А. В., Ермакова Д. Р. Особенности использования ключевых показателей эффективности предприятиями розничных торговых сетей // Теория и практика общественного развития. 2023. №7 (183).
7. Банных М.В., Дубровский В.Ж. Опыт внедрения системы KPI на предприятии // Форум молодых ученых. 2020. № 9 (37).
8. Бычкова Г.М. Особенности формирования ключевых показателей эффективности в розничной торговле // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2021. № 8. С. 309-310.
9. Вавилин Я.А., Морозов С.Г., Кныш Ю.И. некоторые особенности управления качеством на основе KPI // Известия ТулГУ. Технические науки. 2024. №3.

10. Варфоломеев В.П., Кондратова С.В., Захарова М.В. Управление компанией по ключевым показателям эффективности // Экономический анализ: теория и практика. - 2020. - №8 (455).
11. Горгрова В.В., Кобина Л.А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестник Дона. 2023. № 4 (27).
12. Григорьева И.В., Хабазина Л.Н. Алгоритм формирования системы оплаты труда работников организации по результатам их труда // Вестник Российского университета кооперации. 2019. № 2 (36).
13. Евстафьев С.С., Прохорова Л.В. Совершенствование системы мотивации менеджеров отдела продаж // Региональная конкурентоспособность и образование в контексте глобальных вызовов: сборник статей Международной научно-практической конференции IV Уральского вернисажа науки и бизнеса. Челябинск, 2022.
14. Егоричев В. А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. – 2023. – №28. – с. 412-414;
15. Егупова Д.С., Володченко Ю.Т. Использование системы КР1 в оценке персонала современной организации: проблемы и перспективы // Высокие технологии, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза, 2021. С. 144-146.
16. Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Науковедение. 2024. Т. 7, № 5. С. 1-11.
17. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Создание эффективной системы ключевых показателей КР1 // Проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 6 (46). С. 7-23.
18. Живалёва Е.А., Пеньков М.В., Погребная Н.В. Особенности внедрения методики КР1 // Проектный и инвестиционный менеджмент в условиях цифровой экономики. Краснодар, 2020. С. 105-109.

19. Жирнова Ю. В. Оперативное распределение обязанностей при формировании системы ключевых показателей эффективности на предприятии // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2020. №28-2

20. Жукова А.А. Оценка и повышение эффективности торговой эффективности предприятия // Проблемы современной экономики и прикладные исследования. Владимир, 2021. С. 36-40.

21. Жучкин В.А., Быченко РР Совершенствование системы управления персоналом и повышение эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии (в организации) // Молодой ученый. 2021. № 30. С. 32-35.

22. Захватаева О.В., Куршаков А.Ю. Применение KPI для оценки торгового персонала // Молодежь и наука. 2023. № 4. С. 1-6.

23. Иванов О. И. Разработка и внедрение KPIS для оценки эффективности коммерческой деятельности // Вестник науки. 2024. №6 (75).

24. Ильинова О.В. Материальное стимулирование персонала на основе ключевых показателей эффективности в рамках сбалансированной системы показателей как инструмент оперативного управления предприятием // Вестник евразийской науки. 2020. №1.

25. Казаров Ю.Э., Полтарыхин А.Л. Особенности внедрения системы ключевых показателей эффективности (KPI) // Вестник науки. - 2021. - Т. 2 - №. 3 (36). - С. 89-94;

26. Кельчевская Н.Р., Колясников М.С. Использование больших данных в стратегическом управлении знаниями компании, следующей трендам Индустрии 4.0 // Лидерство и менеджмент. - 2020. - Т. 7. № 3. - С. 405-426.

27. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник [Текст] / А.Я Кибанов, И. А. Баткаева, Е.А Митрофанова, М. В. Ловчева – Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 524 с.;

28. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография/Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. - 154 с.;
29. Козлова Е. П., Кузнецова С. Н., Лебедев С. Е., Лабазова А. В., Белоусова К. В. Планирование на предприятии (ООО «РУКУС») // Московский экономический журнал. 2021. №10.
30. Колесовская Н.В. Сущность ключевых показателей эффективности (KPI) // RELGA. 2021. № 17 (235).
31. Контеева А. Л. Понятие и сущность системы оценки труда персонала KPI // Вестник науки. 2024. №1 (70).
32. Коптева К.В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала / К.В. Коптева // Основы ЭУП. – 2024. – №4 (16). – С. 129;
33. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. 4-е изд., стер. М. : ИТК «Дашков и К°», 2021.
34. Кошелева А. Ю. Качественная и количественная оценка персонала в компаниях // Молодой ученый. – 2022. – № 2(4). – с. 42-52;
35. Кудлаева А Р., Пигасова А И. Система премирования торговых работников // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №11-2 (105).
36. Кузнецова Н.Б., Галимова А.Ш. Оценка трудового вклада и эффективности труда работников // Молодой ученый. 2023. № 1. С. 136-138.
37. Мишуря Л. Г., Шкарина Е. А. Методы оценки эффективности управления персоналом в розничной торговле // Экономика и экологический менеджмент. 2020. №1.
38. Москалева Е.Г. Внедрение системы мотивации персонала на базе KPI - ключевых показателей эффективности // Контентус. 2023. № 2 (43).
39. Пикалев А.А. Система оценки эффективности KPI как инструмент выживания малого и среднего бизнеса в России // Научный аспект. 2021. Т. 1, № 4. С. 75-83.

40. Седая М О., Сараев Л А. Теоретические аспекты разработки системы крі: подходы и классификация // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №12-1 (118). URL:
41. Синюк Т.Ю., Дрыгин Л.Н. Праксеологические основы формирования ключевых показателей эффективности менеджеров по продажам // Вестник Академии знаний. 2020. № 2 (37).
42. Соколов С.А. Оптимизация системы мотивации персонала организации // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 4 (63). С. 106-112.
43. Ставицкая О.С. KPI - ключевые показатели эффективности, их виды и применение // Проблемы науки. 2021. № 7 (127). С. 45-51.
44. Стариков А.А. Основные показатели KPI в розничной торговле // Национальная ассоциация ученых. 2020. № 51-3 (51). С. 33-34.
45. Стародубов И. П. Управление по результатам и использование KPI в деятельности организаций // Научные исследования. 2024. №4 (15).
46. Старченко Д. В. Разработка показателей KPI для предприятий общественного питания // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. №12.
47. Суфиянова РБ., Абашева О.Ю., Силиванова О.А. Система материального вознаграждения на основе корпоративной «системы ключевых показателей эффективности (KPI)» // Актуальные проблемы науки и техники. Сарапул, 2020. С. 464-469.
48. Тихомиров А.Ф., Лембрикова М.М. Корпоративное управление: системы стимулирования на основе KPI: учебное пособие. СПб., 2024.
49. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Министерство науки и высшего образования РФ, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Министерство просвещения РФ, Шадринский государственный педагогический университет. - Шадринск: ШГПУ, 2021. - 215 с.: ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-587818-602-5.

50. Трунова Л.В. Формирование мотивационной схемы премирования сотрудников на базе KPI // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика : в 2 т. Курск, 2022. Т. 2. С. 123-127.
51. Тугеева К. М. Применение KPI в деятельности компаний в сфере торговли и пример оценки // Вестник науки и образования. 2025. №21-1 (75).
52. Ульянова В. С., Лобанова Е. Э. Методика KPI как основа совершенствования мотивации персонала в условиях формирования стратегии развития торгового предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2022. №14.
53. Фокина Н.А., Алядинова М.А. Методика формирования системы мотивации персонала предприятия розничной торговли // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. №4 (49).
54. Черепанов Е.В. Принципы работы ключевых показателей эффективности. Разработка ключевых показателей эффективности и примеры деятельности в России //Молодой ученый. - 2021. - №. 11. - С. 286-290;
55. Чернобровина Ю.Э. Мотивация трудовой деятельности персонала как фактор эффективности российских компаний // Евразийский союз ученых. 2023. № 30-3.
56. Шильникова Е.В., Гринюк С.А., Кулешов В.К., Учайкина Е.С., Лимарева А.В. Мотивация персонала компании на основе ключевых компетенций эффективности // Экономическое возрождение России. 2022. № 1 (31).
57. Якушина Т.В. Современные аспекты мотивации трудовой деятельности персонала // Экономические системы. 2024. №3.
58. Ярцев А.И., Климченя Л.С. Мотивация и стимулирование труда работников торговли: теория и практика // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего. Донецк, 2022. С. 203-208.

Приложение А

Организационная структура управления компании ООО «СВ РИТЕЙЛ»

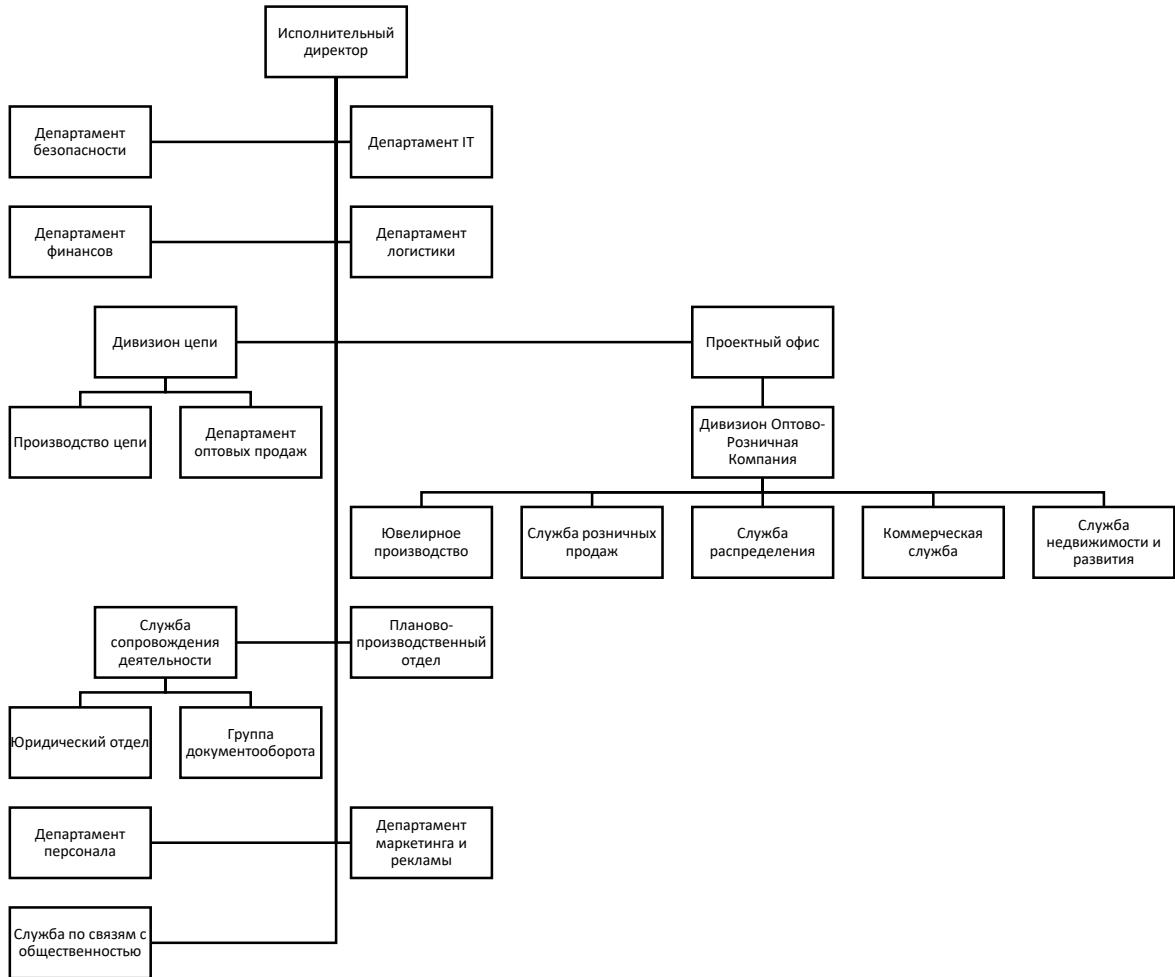


Рисунок А.1 – Организационная структура управления

Приложение Б

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СВ РИТЕЙЛ» за 2021-2023гг.

Таблица Б.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка ¹ , тыс.руб.	3953815	7723819	11463524	3770004	95,35	3739705	48,42
Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	43741	31140	98996	-12601	-28,81	67856	217,91
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	3910074	7692678000	11364528	7688767926	196639,96	-7681313472	-99,85
Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	2810000	5856000	567852	3046000	108,40	-5288148	-90,30
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	4691686	6041262	8411633	1349576	28,77	2370371	39,24
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-784422	1645560	2385043	2429982	-309,78	739483	44,94
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	-998724	402395	848419	1401119	-140,29	446024	110,84
Основные средства, тыс. руб.	784853	4968817	4586375	4183964	533,09	-382442	-7,70
Оборотные активы ² , тыс. руб.	3554279	3664544	3359698	110265	3,10	-304846	-8,32
Численность ППП, чел.	1539	1804	2114	265	17,22	310	17,18
Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	1377615	2080587	3179146	702972	51,03	1098559	52,80
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр10)	2569,08	4281,50	5422,67	1712,42	66,65	1141,17	26,65
Среднегодовая заработка плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	895,14	1153,32	1503,85	258,18	28,84	350,53	30,39
Фондоотдача (стр1/стр8)	5,04	1,55	2,5	-3,49	-69,23	0,95	61,26
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,11	2,11	3,41	1	89,68	1,3	61,71
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-19,84	21,31	20,81	41,15	-207,41	-0,5	-2,37
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-10,4	127,07	26,27	137,47	-1322,30	-100,8	-79,33
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	190,84	78,69	79,19	-112,15	-58,77	0,5	0,64