

УДК: 331.108

Методы оценки эффективности управления персоналом в розничной торговле

Канд. экон. наук **Мишура Л.Г.** mishuralg@yandex.ru

Шкарина Е.А. shkarlena@yandex.ru

Университет ИТМО

191002, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

В условиях активной цифровизации экономики внешняя и внутренняя среда существования предприятий подвержена значительным изменениям, чем обусловлена необходимость обеспечивать эффективное управление трудовыми ресурсами предприятия, применять новые методы стимулирования и мотивации персонала. В современном мире значительное внимание уделяется стимулированию и мотивации деятельности персонала, как основного двигателя в работе организации. Человеческая натура многогранна и порой непредсказуема, а для компании важно быть уверенным в том, что персонал является надежным и эффективным ресурсом в жизни и функционировании компании. Прежде чем осуществлять разработку принципиально новых методик стимулирования сотрудников, стоит рассмотреть методики оценки эффективности деятельности персонала. Целью настоящей статьи является исследование существующих методик по оценке эффективности деятельности персонала предприятия, которые можно применить и на предприятиях розничной торговли. Данные и методы: для достижения цели были рассмотрены отечественные и зарубежные методы и подходы к оценке эффективности сотрудников, которые применимы к сфере розничной торговли. Анализ результатов: на основе анализа методов и подходов, используемых в отечественной и зарубежной практиках, был рекомендован метод, как наиболее подходящий для оценки влияния эффективности деятельности сотрудников предприятия розничной торговли на финансовый результат деятельности исследуемого предприятия. В результате, был сделан вывод о том, что взаимосвязь между этими направлениями наиболее прослеживается при использовании системы сбалансированных показателей и оценку ключевых показателей эффективности деятельности трудовых ресурсов и финансовых показателей деятельности предприятия розничной торговли.

Ключевые слова: стимулирование, оценка эффективности стимулирования персонала, ключевые показатели эффективности, стратегическая карта целей, KPI-показатели розничной торговли, факторная модель.

DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-1-132-140

Methods for evaluating the effectiveness of personnel management in retail

Ph.D. Mishura L.G. mishuralg@yandex.ru

Shkarina E.A. shkarlena@yandex.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

Introduction: In the context of the active digitalization of the economy, the external and internal environment for the existence of enterprises is subject to significant changes, which necessitates the efficient management of the enterprise's labor resources, and the use of new methods of stimulating and motivating personnel. In the modern world, considerable attention is paid to stimulating and motivating personnel activities as the main engine in the organization's work. Human nature is multifaceted and sometimes unpredictable, and it is important for the company to be sure that the staff is a reliable and effective resource in the life and functioning of the company. Before developing the development of fundamentally new methods of employee incentives, it is worth considering methods for assessing the effectiveness of personnel activities. The purpose of this article is to study existing methods for assessing the performance of enterprise

personnel, which can also be applied at retail enterprises. Data and methods: to achieve the goal, domestic and foreign methods and approaches to assessing the effectiveness of employees that are applicable to the retail sector were considered. Analysis of the results: based on an analysis of the methods and approaches used in domestic and foreign practices, the method was recommended as the most suitable for assessing the impact of the performance of employees of a retail enterprise on the financial result of the activities of the enterprise being studied. As a result, it was concluded that the relationship between these areas is most evident when using a system of balanced indicators and evaluating key performance indicators of labor resources and the financial performance of retail enterprises.

Keywords: incentive, assessment of the effectiveness of staff incentives, key performance indicators, strategic goal map, KPI-indicators of retail trade, factor model.

Введение

Система управления персоналом хозяйственного субъекта имеет огромное значение в формировании бизнес-результатов компании. Эффективность функционирования системы по управлению персоналом напрямую зависит от вклада в реализацию поставленных задач и целей и от того насколько каждый сотрудник вложит в нее собственных сил. Главной задачей по управлению персоналом является формирование такого поведения сотрудников, которое способствовало бы достижению сформированных целей. Целостность и единство системы управления является важнейшим критерием эффективным критерием жизнедеятельности успешной системы стимулирования сотрудников предприятия [1]. Произвести оценку вкладов сотрудников в развитие компании возможно при использовании оценки эффективности персонала организации.

Основная часть

Особое внимание уделяется западным подходам к оценке эффективности:

1. **Подход, основанный на экспертной оценке.** Сутью такого способа является опрос руководителей различных подразделений на базе анкетирования. Вопросы в подобных опросных анкетах направлены на выявление у руководящего звена мнения относительно текущего состояния хозяйственного субъекта и удовлетворенности руководства кадровым составом и работой менеджеров по персоналу. Основным преимуществом данного метода считается его низкая требовательность к ресурсам, однако имеет место быть и существенный недостаток – информация, полученная в результате использования данной методики, часто носит отклонения, связанные с субъективизмом опрошенных индивидов.

2. **Подход, основанный на методе бенчмаркинга.** Суть данного метода заключается в сравнении одних и тех же показателей по оценке деятельности служб, регулирующих управление персоналом (от коэффициента текучести кадров до затрат на обучение новоприбывших сотрудников), но на разных предприятиях, осуществляющих один и тот же вид деятельности. Реализация данного метода состоит из этапов:

Этап 1. Происходит комплектование команды проекта специалистами и экспертами.

Этап 2. Суть работы на этом этапе заключается в внутрифирменном сборе данных о качестве работы службы персонала, а также синтезировании и обработке прочих разрозненных данных внешнего и внутреннего характера.

Этап 3. Особенностью данного этапа является идентификация уязвимостей в существующей системе управления на основе интерпретации информации, полученной на предыдущем этапе.

Несмотря на все преимущества данного подхода, он не дает окончательной гарантии точности результата, так как происходит процесс сравнения предприятий с разными спецификами деятельности. В дополнение можно сказать, что применение вышеописанного метода является затратным мероприятием.

3. **Подход Дж. Филлипса**, суть которого заключается в расчете следующих показателей:

- показатель абсентеизма (отсутствия работника на работе), рассчитывающийся как сумма числа дней неявки на работу и количества уволенных сотрудников;
- критерий удовлетворенности, характеризующийся числом работников, испытывающих удовлетворение от своей работы, показатель выражается в процентах;
- устанавливаемый социометрией критерий, определяющий согласие и единство на предприятии;
- оценка инвестиций в службу персонала хозяйственного субъекта. Данный показатель рассчитывается как отношение суммы расходов отдела кадров к общей сумме операционных расходов фирмы;
- коэффициент затрат по управлению персоналом (на 1 работника), рассчитывающийся как отношение затрат отдела кадров к числу всех работников хозяйственного субъекта.

4. **Подход Д. Ульриха**, заключающийся в определении уровней и значений нижеперечисленных атрибутов:

- критерия производительности на одного работника, единицу ресурса и др.
- темпов реализуемых бизнес-процессов до разработки и внедрения новаций в хозяйственный субъект и после;
- характеристик, способностей и навыков работников, а также уровня их лояльности и доверия к администрации хозяйственного субъекта.

5. **Методика калькуляции отдачи от инвестиций**, в основе которой лежит расчет показателя Return of Investment (сокр. ROI). Данный подход является широко распространенным и часто используемым ввиду его универсальности, что позволяет применять его и для управления кадрами. Показатель ROI отражает разницу между сгенерированной прибылью и затратами.

$$ROI = \frac{(\text{Доход} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} \times 100\%$$

Преимущество данной методики заключается в возможности оценивания эффективности от вложенных в сотрудников денежных средств, основной недостаток заключается в сложности расчетов и невозможности учета и оценки всех факторов внешней и внутренней среды. [2]

Для того, чтобы система стимулирования была четкой и эффективной необходимо применить при ее разработке комплексный подход применительно к повышению качества труда и эффективности.

Рассмотренные в процессе исследования зарубежные подходы, позволяют оценить эффективность стимулирования труда сотрудников предприятий розничной торговли.

Стоит уделить некоторое внимание методикам оценки эффективности стимулирования персонала в организациях, предлагаемых отечественными исследователями, которые также применимы для предприятий розничной торговли:

1. Ендовицкий Д.А. и Вострикова Л.А. предполагают формирование бюджетных задач в отношении существующего уровня вознаграждений работников хозяйственного субъекта. Следующим шагом является определение оптимальности и целесообразности применения существующих мероприятий по мотивированию и стимулированию кадров, для этого авторами предполагается определение текущей степени выполнения рабочих процессов и её соответствие запланированному уровню, а также сопоставление производительности труда и уровня оплаты труда в организации [4].

2. Н.Н. Терещенко и Е.В. Титовой предполагается проведение оценки мотивации труда работников, а также расчет коэффициентов, отражающих эффективность деятельности организации и готовность сотрудников сохранить текущее положение вещей. Авторами предлагается рассмотреть следующие показатели [5]: ФОТ; среднегодовая сумма, затрачиваемая на оплату труда персонала и на одного работника; размер среднегодовых выплат социального характера, приходящихся на одного сотрудника организации; числовое выражение экономии/перерасхода от ФОТ; объем среднегодовых прочих выплат стимулирующего характера, приходящихся на одного сотрудника; величина расходов на рабочую силу и затраты на предоставление социального пакета в товарообороте; отношение размера выплат сотруднику социального характера к общей величине социального пакета; показатель, отражающий отношение скорости увеличения чистой прибыли и скорости увеличения иных выплат стимулирующего характера; отношение величины социального пакета к объёму денежных средств, расходуемых на оплату труда; отношение величины выплат сотруднику социального характера по отношению к общей величине социального пакета; сумма денежных средств, расходуемых на выплату социального пакета сотруднику хозяйственного субъекта; сумма расходов на обучение персонала по отношению к товарообороту; величина затрат, расходуемых на обучение одного работника; относительная доля «обученных» кадров (прошедших обучение). Помимо вышеописанных показателей, Н.Н. Терещенко и Е.В. Титовой предлагается проведение расчетов показателей, представляющих отношение темпов увеличения издержек обращения к скорости увеличения ФОТ; коэффициентов, характеризующих емкость, отдачу и прибыльность стимулирования труда; показателей, отражающих долю скоростей увеличения товарооборота и материального стимулирования труда; показателей, представляющих собой отношение темпов увеличения производительности и эффективности труда к темпам увеличения размеров прочих выплат стимулирующего характера в отношении одного сотрудника [6].

В исследованиях вышеупомянутых авторов не предполагается разработка механизмов интеграции и взаимоувязывания существующих коэффициентов и показателей эффективности в универсальную систему стимулирования труда, позволяющую на основе рассчитанных значений коэффициентов характеризовать эффективность существующей системы. [7]

3. У подхода, сформированного Шереметом А.Д. и Гусевой Т.А. для оценки эффективности мотивирования и стимулирования сотрудников организации, имеется преимущество, связанное с тем, что методика разработана с учетом сопоставления оптимальной работы хозяйственного субъекта с функционированием существующей системы мотивирования труда. В связи с этим, результаты произведенного труда отражаются на

ФОТ напрямую (достижение больших объёмов выручки и товарооборота вызывает соответственный рост премиальных выплат сотрудникам), что способствует прозрачности в достижении ключевой задачи стимулирования персонала – оказывать воздействие на усовершенствование деятельности всего хозяйственного субъекта. Однако, имеет место быть и существенный недостаток – на практике возникают трудности в определении оптимального перечня показателей и коэффициентов, характеризующих работу компании, из-за чего возможность получения прозрачной и объективной оценки о текущем уровне эффективности мотивирования и стимулирования персонала затруднена [8].

4. Специалистами Фетисовой О.А., Зинченко В.Д., Панчук Е.Ю. предложена оценка эффективности стимулирования работников хозяйственного субъекта исходя из проводимых исследований социологического характера и анкетирования персонала компании.

5. Белоногова Е.В. предполагает уделение особого внимания расчету, изучению и интерпретации «интегрированного показателя степени удовлетворенности системой материального стимулирования труда»,
 $I_{удов}^{MCT}$:

$$I_{удов}^{MCT} = \frac{\sum_{i=1}^n MCT_i \times B_i}{\sum B_i}, \text{ где}$$

MCT_i – отношение респондентов, удовлетворенных текущим уровнем материальной мотивации труда (величина заработной платы, социального пакета, размер компенсационных выплат) к общему числу работников хозяйственного субъекта;

n – количество атрибутов;

B_i – относительная доля существенности атрибутов, лежащих в основе материального стимулирования и мотивирования труда в хозяйственном субъекте [3]

Рассмотренная методика определения эффективности мотивации сотрудников не предполагает формирование объективной оценки систем стимулирования и мотивации труда персонала хозяйственного субъекта, так как в нём не предусмотрены основные принципы теории менеджмента персонала. Ключевой задачей существующих используемых механизмов управления персоналом является достижение стратегических целей хозяйственного субъекта, в то время как разработка и внедрение инструментов и механизмов по мотивированию и стимулированию труда работников исключительно с позиции удовлетворенности сотрудников обесценивает применяемую систему мотивирования персонала и делает её неэффективной. Методики оценивания стимулирования труда персонала в рамках вышеописанного подхода основывается на данных субъективного характера, что в значительной мере снижает их значимость для стратегического и оперативного управления хозяйственным субъектом.

6. Экономическая эффективность лежит в основе методик по оценке эффективности мотивации и стимулировании персонала хозяйственного субъекта. [9]. Большинство исследователей под термином «экономический эффект» подразумевают показатели прибыли, реализации продукции, товарооборота, а под затратами – такие показатели, как ФОТ и величина выплат стимулирующего характера. Исследователь А.Я. Кибановым предложил производить расчет экономической эффективности, исходя из значения показателя рентабельности стимулирования персонала, высчитываемого следующим образом:

$$P_{cn} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выплаты(стимулирующие)}} \times 100\%$$

7. Основой исследований С.А. Шапиро является экономическая эффективность, причём особенностью его научного подхода является равенство между полученными экономическими результатами и эффектами, сгенерированными посредством трудовой деятельности. Сформированный эффект может рассматриваться с разных точек зрения и соответственно отражаться в виде разных показателей. [10]. Суть метода С.А. Шапиро заключается в оценивании эффективности хозяйственного субъекта на основе сравнения текущих показателей экономического эффекта с показателями, полученными по итогам предыдущих управленческих воздействий. Рассмотрим вариант оценивания эффективности мотивации и стимулирования персонала, предложенный автором – для этого рассчитывается коэффициент суммарной эффективности, учитывающий изменения, возникающие при увеличении производительности труда, уменьшении значения текучести персонала, а также эффект от обучения работников с их будущим совмещением нескольких профессий:

$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_t + \mathcal{E}_{об}$, где \mathcal{E}_c – коэффициент суммарной эффективности; \mathcal{E}_n – значение эффекта от месячного роста производительности труда; \mathcal{E}_t – значение эффекта от сокращения текучести кадров за месяц; $\mathcal{E}_{об}$ – величина эффекта от обучения работников с их будущим совмещением профессий.

8. Исходя из работ Ю.Г. Грибина и К.Ю. Королевского, эффективность существующей системы мотивирования и стимулирования труда персонала должна быть определена и оценена исходя из соотношения полученного значения экономического эффекта и суммой затраченных на его достижение материальных расходов. В исследовательских работах авторов отражена методика оценивания нескольких вариантов экономических эффектов, возникающий в процессе оптимизации существующей системы мотивации и стимулирования.

Описанная авторами методика оценки эффективности стимулирования и мотивирования труда персонала, базирующаяся на экономической эффективности, в практических условиях и с учетом рыночной конъюнктуры, характеризующейся постоянной конкуренцией и нехваткой ресурсной базы, может считаться одной из наиболее результативных, поскольку она способствует большей прозрачности между используемыми ресурсами и материалами, и конечными результатами деятельности. Суть данного подхода заключается в определении и сравнении расходов и эффекта, достигнутого за счет этих расходов, что позволяет с большей уверенностью достигать предусмотренного планом результата, а также более оптимально расходовать ресурсы на его достижение. [11]

9. Ключевое значение в определении эффективности сформированной в организации системы стимулирования работников и ее влиянии на эффективность деятельности организации оказывает использование системы сбалансированных показателей и расчет показателей КРІ (Key Performance Indicator – ключевые показатели эффективности). Система достаточно технологична, легко встраивается в систему управления [12]. Наличие КРІ показателей в системе формирования переменной части оплаты труда сможет обеспечить дополнительные стимулы для каждого отдельного сотрудника на достижение более высоких индивидуальных результатов при этом, не забывая про долю участника в деятельности коллектива. Так же важно, чтобы показатели КРІ, участвующие в формировании переменной части заработной платы, были просты и понятны для сотрудников.

Рассмотрим плюсы и минусы применения системы показателей КРІ-сотрудника для предприятия розничной торговли (помимо прямого измерения эффективности) [13]:

Таблица 1

Достоинства и недостатки КРІ-системы сотрудников

Характеристика КРІ-системы сотрудников	
Достоинства	Недостатки
Анализ КРІ дает возможность выявить достоинства и недостатки в работе компании, дать оценку силе влияния факторов, которые могут препятствовать достижению поставленных целей	Количество КРІ показателей на одного сотрудника не может превышать количества 5. Есть риск возникновения противоречий в выполнении отдельных требований. Эффект внедрения нового показателя может вызвать ослабление другого, более существенного показателя
Четкость и ясность. Сотруднику понятно, за что ему платят и в каких пропорциях. Субъективное отношение к оценке результатов труда абсолютно исключено	Большое значение какого-либо из параметров может вызвать пренебрежительное отношение к другим показателям
Устойчивость. Система исключает погрешности в содержании правил оплаты труда. Результаты могут быть рассчитаны на некоторое количество лет вперед	Необходимость использования опыта типового предприятия. Привлечение профессионалов для сведения к минимуму затрат (как времени, так и средств) на внедрение системы КРІ
Сотрудник лично несет ответственность за качество и объем выполненной им работы	Внедрение КРІ в ряд подразделений (делопроизводство, юридический отдел и бухгалтерия) может быть осложнено большим количеством требований и показателей успешности. Возникает необходимость в гибкой подстройке системы показателей с выделением актуального перечня задач
Есть возможность оценивания влияния нововведений, рационализации и организации труда	Контроль за эффективностью отдельных КРІ-показателей. Грубая градация показателей может обрушить всю систему построения КРІ для отдельной должности

Рассмотрим карту целей предприятия, построенную на основе системы сбалансированных показателей по направлениям: персонал, бизнес-процессы, клиенты и финансы, представленную на рис. 1.

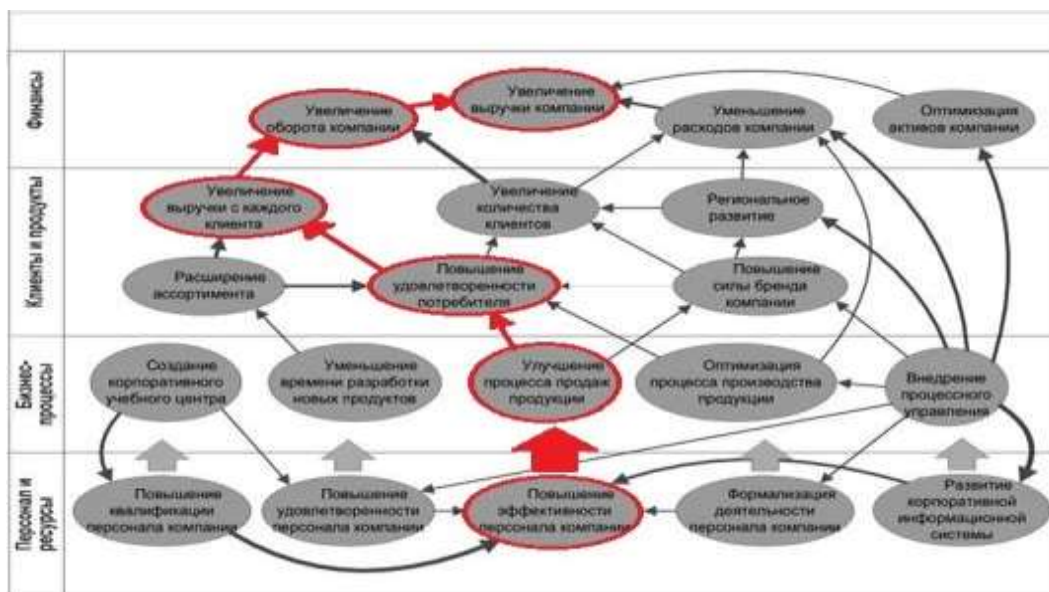


Рис. 1. Влияние стимулирования персонала на дальнейшую деятельность организации

Более подробно рассмотрим взаимосвязь между целями, выделенную на рисунке красным цветом, для предприятий розничной торговли. В таблице 2 представлена количественная оценка цели соответствующего направления исследования, через расчет KPI-показателя для предприятий розничной торговли.[14]

Таблица 2

KPI-показатели розничной торговли и их характеристика

Наименование цели	KPI показатель	Обозначение	Формулы	Характеристика KPI показателя
Повышение эффективности персонала компании	Количество продаж (Количество потенциальных клиентов)	$N_{\text{прод}}$		Количество продаж, совершенных за определенный период
Улучшение процесса продаж продукции компании	Конверсия продаж	K	$K = \left(\frac{N_{\text{чек}}}{N_{\text{посет}}} \right) \times 100\%$	Данный показатель напрямую зависит от обслуживания, характеризуется отношением целевых действий ко всем действиям
Повышение удовлетворенности потребителя	Длина чека (количество повторных продаж)	$L_{\text{чек}}$	$L_{\text{чек}} = \frac{N_{\text{ед}}}{N_{\text{чек}}}$	Выражается в отношении общего количества проданных единиц к общему количеству чеков покупок

Увеличение выручки с каждого клиента	Средний чек	$Ср_{чек}$	$Ср_{чек} = \frac{S_{чек}}{N_{чек}}$	Отношение общей суммы чеков за период к количеству чеков (денежное выражение)
Увеличение оборота компании	Товарооборот (ТО)	ТО	$ТО = \sum Ср_{чек} \times N_{прод}$	Количество реализованной продукции за определенный период в денежном выражении
Увеличение выручки компании	Объем продаж	$V_{прод}$	Объем продаж=Общая сумма продаж - Возвраты	Количество реализованной продукции за определенный период в денежном выражении

Все показатели, отраженные в таблице, характеризуют поэтапное влияние факторов друг на друга. Изменение непосредственно первого показателя несет за собой изменение конечного значения. Выделив результирующие и факторные показатели, построим многофакторные модели, для выявления зависимости между факторными признаками и результатом финансовой деятельности предприятия розничной торговли.

$$V_{прод} = N_{посет} \times K \times Ср_{чек} \times L_{чек} - \text{Возвраты} [15]$$

Чтобы повысить результирующий показатель деятельности предприятия розничной торговли, которым является объем продаж необходимо:

- 1) Повысить эффективность персонала, путем увеличения количества квалифицированного персонала, способного заинтересовать клиента. Повлиять на данный показатель возможно путем внедрения периодических тестирований (как плановых, так и внеплановых), а также путем внедрения учебных тренингов
- 2) Для увеличения «длины чека» необходимо предлагать дополнения к уже выбранному товару, в том числе, предлагать аналогичный товар, по своим характеристикам удовлетворяющих запросы потребителя или по характеристикам обладающий максимально схожими свойствами
- 3) Для увеличения «среднего чека» необходимо акцентировать внимание на новых поступлениях, новом ассортименте, так как чем больше значение данного показателя, тем более эффективной можно назвать деятельность организации.
- 4) Увеличение «конверсии». Конверсия – это прямая характеристика работы сотрудника с посетителем магазина. Конверсия характеризует способность персонала переквалифицировать «гостя магазина» в «потенциального покупателя». Увеличить конверсию возможно только за счет того, что данный процесс действительно удался.
- 5) Снижение количества возвратов. К сожалению, полностью избежать возвратов товара невозможно, так как причины не всегда зависят от покупателя (примером такой ситуации можно назвать производственный брак, который не всегда удается отследить на стадии производства товара). Снизить возвраты товаров можно за счет более детального осмотра товара на предпродажной стадии.

Выводы

Использование системы сбалансированных показателей, построение стратегических карт целей, внедрение КРІ-показателей при построении факторных моделей позволит установить взаимосвязь между показателями эффективности деятельности сотрудников и финансовым результатом деятельности исследуемого предприятия. Кроме рассмотренной в работе последовательности цепочек, построив иные взаимосвязи между выделенными направлениями и количественно охарактеризовав, выделенные в стратегической карте предприятия розничной торговли цели, можно определить влияние на показатель финансовой деятельности предприятия таких факторов, как удовлетворенность потребителей, конверсия, длина чека, средний чек, товарооборот, количество потенциальных клиентов, количество повторяющихся продаж. В дальнейшем, воздействуя на персонал через

систему стимулов и определив структуру заработной платы через группу выявленных показателей, характеризующих деятельность сотрудников, можно найти оптимальное соотношение между финансовыми показателями и затратами торгового предприятия на персонал.

Литература

1. Эффективное управление персоналом организации. URL: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/managment/material/794/> (дата обращения 20.12.2019).
2. Оценка эффективности стимулирования персонала URL: https://studwood.ru/1272526/menedzhment/otsenka_effektivnosti_stimulirovaniya_personala (дата обращения: 25.12.2019)
3. *Егорова Е.Н.* Развитие экономики и менеджмента в современном мире/Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. –Воронеж.: 2014. С. 282-286.
4. *Белоногова Е.В.* Оценка эффективности системы материального стимулирования работников торговых организаций: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Иркутск, 2012. – 22с.
5. *Жуков А.* Аудит системы стимулирования и оплаты труда // *Кадровик. Трудовое право для кадровика.* 2010. № 8. С. 55-62.
6. *Балашов Ю.К., Коваль А.Г.* Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // *Кадры предприятия.* 2011. № 7. С. 52- 59.
7. *Беляцкий Н.П. и др.* Управление персоналом. –Мн.: Интерпрессервис, Эксперспектива, 2012. 352 с.
8. *Комаров Е.* Стимулирование и мотивация в современном управлении // *Управление персоналом.* 2011. № 1. С. 38-41.
9. *Корзенко Н.И., Хорева А.С.* Стимулирование и мотивация труда в организации // *Вестник ЧелГУ.* 2015. № 1 (356). С.127-128.
10. *Балашов Ю.К., Коваль А.Г.* Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // *Кадры предприятия.* 2012. № 6. С. 53-67.
11. *Кибанов А.Я.* Оценка экономической эффективности совершенствования управления предприятием. –М.: МИУ, 2012. – 392 с.
12. КРІ в розничной торговле: основные показатели и преимущества внедрения. URL: <https://zapusti.biz/baza/kpi-v-roznicnoj-torgovle> (дата обращения: 05.01.2020)
13. *Кузьмичева Е. Е.* Применение ключевых показателей эффективности (КРІ) в системе вознаграждения производственных рабочих // *Молодой ученый.* 2018. № 14. С. 189-192.
14. *Кузнецова М. А., Юдина С. В.* Сравнительный анализ систем стимулирования в России и за рубежом // *Молодой ученый.* 2017. № 9. С. 417-419.
15. Ключевые показатели эффективности: 17 КРІ+ описание с формулами. URL: <https://in-scale.ru/blog/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi> (дата обращения: 12.01.2019).

References

1. Effektivnoe upravlenie personalom organizatsii. URL: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/managment/material/794/> (data obrashcheniya 20.12.2019).
2. Otsenka effektivnosti stimulirovaniya personala URL: https://studwood.ru/1272526/menedzhment/otsenka_effektivnosti_stimulirovaniya_personala (data obrashcheniya: 25.12.2019)
3. Egorova E.N. Razvitie ekonomiki i menedzhmenta v sovremennom mire/Sbornik nauchnykh trudov po itogam mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. –Voronezh.: 2014. S. 282-286.
4. Belonogova E.V. Otsenka effektivnosti sistemy material'nogo stimulirovaniya rabotnikov torgovykh organizatsii: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. nauk. – Irkutsk, 2012. – 22s.
5. Zhukov A. Audit sistemy stimulirovaniya i oplaty truda // *Kadrovik. Trudovoe pravo dlya kadrovika.* 2010. № 8. S. 55-62.
6. Balashov Yu.K., Koval' A.G. Motivatsiya i stimulirovanie personala: osnovy postroeniya sistemy stimulirovaniya // *Kadry predpriyatiya.* 2011. № 7. S. 52- 59.
7. Belyatskii N.P. i dr. Upravlenie personalom. –Mn.: Interpresservis, Ekoperspektiva, 2012. 352 s.
8. Komarov E. Stimulirovanie i motivatsiya v sovremennom upravlenii // *Upravlenie personalom.* 2011. № 1. S. 38-41.
9. Korzenko N.I., Khoreva A.S. Stimulirovanie i motivatsiya truda v organizatsii // *Vestnik ChelGU.* 2015. № 1 (356). S.127-128.
10. Balashov Yu.K., Koval' A.G. Metodiki postroeniya motivatsionnogo profilya personala i razrabotki Polozheniya o stimulirovanii personala // *Kadry predpriyatiya.* 2012. № 6. S. 53-67.

11. Kibanov A.Ya. Otsenka ekonomicheskoi effektivnosti sovershenstvovaniya upravleniya predpriyatiem. –M.: MIU, 2012. – 392 s.
12. KPI v roznichnoi torgovle: osnovnye pokazateli i preimushchestva vnedreniya. URL: <https://zapusti.biz/baza/kpi-v-roznichnoj-torgovle> (data obrashcheniya: 05.01.2020)
13. Kuz'micheva E. E. Primenenie klyuchevykh pokazatelei effektivnosti (KPI) v sisteme voznagrazhdeniya proizvodstvennykh rabochikh // *Molodoi uchenyi*. 2018. № 14. S. 189-192.
14. Kuznetsova M. A., Yudina S. V. Sravnitel'nyi analiz sistem stimulirovaniya v Rossii i za rubezhom // *Molodoi uchenyi*. 2017. № 9. S. 417-419.
15. Klyuchevye pokazateli effektivnosti: 17 KPI+ opisanie s formulami. URL: <https://in-scale.ru/blog/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi> (data obrashcheniya: 12.01.2019).

Статья поступила в редакцию 27.12.2019 г