

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕМЕЙНАЯ АПТЕКА "АПРЕЛЬ"»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Величко Софии Дмитриевны

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

подпись, дата

Л.И.Дорофеева

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

подпись, дата

Л.И.Дорофеева

Саратов 2026 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что именно на основе оценки результатов деятельности персонала принимаются решения об оплате труда, карьерном продвижении и профессиональном развитии персонала. В условиях конкурентной среды аптечного рынка, где качество фармацевтического обслуживания напрямую влияет на лояльность клиентов и финансовые результаты, систематическая и объективная оценка персонала приобретает особую значимость.

Целью выпускной квалификационной бакалаврской работы является изучение процесса оценки результатов деятельности персонала в организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию применительно к ООО «Семейная Аптека "Апрель"».

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**: дать понятие, раскрыть цели и значение оценки результатов деятельности персонала; представить этапы оценки результатов деятельности персонала; раскрыть методы оценки результатов деятельности персонала организации; дать общую характеристику деятельности ООО «Семейная Аптека "Апрель"»; рассмотреть методы оценки результатов деятельности руководителей и специалистов в ООО «Семейная Аптека "Апрель"»; выявить проблемы оценки результатов деятельности персонала ООО «Семейная Аптека "Апрель"»; рассмотреть возможность внедрения метода «Тайный покупатель» в оценку результатов деятельности персонала; оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы. Выпускная квалификационная бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 Теоретические основы оценки результатов деятельности персонала организации дается понятие, раскрываются цели, значение, методы, этапы оценки результатов деятельности персонала.

Оценка результатов деятельности персонала организации – это процедура определения степени соответствия трудовых достижений работника конкретным, заранее согласованным с ним целям и стандартам деятельности.

Оценка результатов деятельности персонала реализует три цели. Административная цель состоит в информационном обеспечении решений о повышении, переводе или прекращении трудовых отношений. При этом решение о повышении должно основываться не только на прошлых достижениях, но и на наличии у кандидата способностей, необходимых для новой должности. Информационная цель предполагает доведение до сотрудника объективных сведений о сильных и слабых сторонах его деятельности и направлениях профессионального роста. Мотивационная цель реализуется через систематическое поощрение высоких результатов, что формирует устойчивую ориентацию персонала на производительный труд.

Оценка результатов персонала представляет собой последовательный многоэтапный процесс. В современной литературе выделяют пять обязательных стадий.

Подготовительный этап предусматривает определение целей оценки результатов, разработку критериев и показателей применительно к конкретным должностям, формирование оценочной документации и своевременное информирование персонала о предстоящей процедуре. Этап сбора и обработки информации обеспечивает накопление достоверных данных о трудовых результатах сотрудников из управленческой отчетности, наблюдений руководителя, обратной связи от коллег и клиентов. Оценочный этап предполагает практическое применение выбранного инструментария – количественных, качественных или смешанных методов – при строгом

соблюдении принципа объективности. Коммуникативный этап посвящён передаче результатов сотруднику в формате равноправного диалога с последующей разработкой индивидуального плана развития. Этапы принятия управленческих решений и контроля завершают цикл: первый обеспечивает документальное оформление кадровых решений, второй – мониторинг их исполнения и преемственность между оценочными циклами.

На практике реализация цикла нередко сопряжена с типичными искажениями: эффектом ореола, ошибкой центральной тенденции, излишней снисходительностью или строгостью оценивающего, а также формализмом обратной связи.

В зависимости от характера применяемых показателей методы подразделяются на три группы: количественные методы (KPI, балльная оценка, ранжирование); качественные методы (интервью по компетенциям, оценка «360 градусов», наблюдение, аттестация); комбинированные методы интегрируют преимущества обоих подходов, обеспечивая одновременную оценку измеримых результатов труда и профессиональных компетенций.

Ни один из рассмотренных методов не является универсальным: оптимальное сочетание инструментов всегда определяется спецификой организации, категорией оцениваемого персонала и стратегическими целями управления.

В главе 2 Анализ оценки результатов деятельности персонала ООО «Семейная Аптека "Апрель"» даётся общая характеристика деятельности ООО «Семейная Аптека "Апрель"», представлены методы оценки результатов деятельности руководителей и специалистов в ООО «Семейная Аптека "Апрель"», выявлены проблемы оценки результатов деятельности персонала ООО «Семейная Аптека "Апрель"».

ООО «Семейная Аптека "Апрель"» зарегистрировано в ЕГРЮЛ 28 августа 2013 г. (ОГРН 1132309005817, ИНН 2309137766). Организация является частью аптечной сети «Апрель» – одной из крупнейших в России, объединяющей по состоянию на 2025 год более 10 445 аптечных учреждений

в 79 регионах страны под брендами «Апрель», «Аптечный клуб» и «Аптечный склад». Основной вид деятельности – розничная торговля лекарственными средствами (ОКВЭД 47.73).

Анализ финансовых показателей организации за 2020–2024 гг. свидетельствует об устойчивой положительной динамике выручки: с 4 319,2 млн руб. в 2020 году до 9 647,0 млн руб. в 2024 году – рост более чем вдвое. Вместе с тем показатель чистой прибыли демонстрирует волатильность. После достижения максимума в 2022 году (125,7 млн руб.) он существенно сократился до 5,9 млн руб. в 2023 году, после чего восстановился до 86,5 млн руб. в 2024 году. Снижение прибыльности в 2023 году обусловлено значительным ростом операционных расходов, связанных с расширением сети и интеграцией присоединяемых юридических лиц. Численность персонала организации за 2018-2023 гг. выросла с 272 до 1 325 человек, что отражает масштабы её развития. Организационная структура ООО «Семейная Аптека "Апрель"» является линейно-функциональной. Численность персонала конкретной аптеки (на примере точки по адресу г. Саратов, ул. им. В.С. Зарубина, 10/12) составляет 16 человек: директор, главный бухгалтер, бухгалтер, специалист по кадрам, заведующий аптекой, 4 провизора, 5 фармацевтов и 2 кассира.

Оценка результатов деятельности руководителей и специалистов ООО «Семейная Аптека "Апрель"» проводится один раз в год по единому алгоритму, включающему постановку цели, определение критериев и метода, информирование персонала, проведение оценки и доведение её результатов до персонала. Различия предусмотрены лишь в применяемых критериях.

Оценка результатов деятельности главного бухгалтера и бухгалтера осуществляется посредством двух методов: описания результатов деятельности за период и балльной оценки.

Оценка специалиста по кадрам и заведующего аптекой проводится с применением метода балльной оценки профессиональных и личностных компетенций.

Оценка результатов персонала проводится два раза в год специалистом по кадрам совместно с заведующим аптекой. Алгоритм её проведения в целом совпадает с алгоритмом оценки результатов руководителей, однако дополнен этапом разработки системы оцениваемых показателей.

По итогам проведённого анализа в действующей системе оценки ООО «Семейная Аптека "Апрель"» выявлен ряд существенных проблем: ограниченность инструментария оценки бухгалтерского персонала; дублирование функций между главным бухгалтером и бухгалтером; высокий уровень заболеваемости бухгалтерского персонала, нарушающий непрерывность учётных процессов; недостаточность методов оценки фармацевтического персонала; низкая периодичность проведения оценки.

В главе 3 Направления совершенствования оценки результатов деятельности персонала ООО «Семейная Аптека "Апрель"» сформулированы и обоснованы два направления совершенствования системы оценки персонала: внедрение новых методов оценки главного бухгалтера и бухгалтера и введение метода «Тайный покупатель» для оценки фармацевтического персонала, а также определена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Для повышения объективности и комплексности оценки бухгалтерского персонала предлагается внедрить три дополнительных метода.

Первым методом является аудит бухгалтерской деятельности. Проведение независимого аудита силами сторонней организации позволит проверить достоверность и корректность отражения хозяйственных операций, соответствие учётной политики требованиям законодательства, выявить ошибки в финансовой отчётности и оценить компетентность бухгалтерского персонала.

Второй метод – анкетирование. Метод предполагает сбор обратной связи о деятельности бухгалтерского персонала от руководства, коллег и контрагентов. Анкета охватывает четыре блока: оценка результатов работы,

профессиональных и личностных качеств, квалификации, а также общие вопросы об удовлетворённости персонала. Анонимный формат анкетирования обеспечивает достоверность получаемых сведений.

Третий – индивидуальная регулярная беседа директора с бухгалтером. В ходе таких встреч руководитель знакомится с бухгалтерским балансом и отчётностью, получает пояснения по спорным позициям, совместно с персоналом намечает цели на следующий период и выявляет направления профессионального развития. Беседы также позволяют оценить степень ответственности бухгалтера и его реальный уровень компетентности.

Вторым направлением совершенствования является внедрение метода «Тайный покупатель» (Mystery Shopper) для оценки деятельности провизоров и фармацевтов. Действующая система оценки фармацевтического персонала реализуется исключительно силами самой организации, что создаёт предпосылки для субъективных искажений результатов.

Метод «Тайный покупатель» представляет собой маркетинговое исследование, в рамках которого специально подготовленные люди посещают аптеки под видом обычных покупателей с целью объективной оценки качества фармацевтического обслуживания. Основные задачи метода – это оценка соответствия работы персонала корпоративным стандартам, выявление профессиональных сильных и слабых сторон персонала, контроль соблюдения стандартов обслуживания, повышение лояльности клиентов и анализ конкурентной среды.

К числу ключевых элементов метода относятся: скрытность проверяющего, заблаговременно разработанный сценарий визита, стандартизированный чек-лист оценки и последующая аналитическая обработка результатов. В ходе проверки «Тайный покупатель» оценивает скорость реакции персонала на появление посетителя, внешний вид персонала, качество фармацевтического консультирования, знание ассортимента, соблюдение правил выкладки и хранения препаратов, наличие ценников, а также соответствие стандартам кассового обслуживания.

Для реализации данного метода ООО «Семейная Аптека "Апрель"» рекомендуется обратиться в специализированное независимое исследовательское агентство «JUST FOR BUSY», располагающее разветвлённой сетью по всей стране. По рекомендации агентства оптимальная периодичность проверок составляет два раза в месяц – проверки без раскрытия личности покупателя (скрытые), один раз в полугодие – с раскрытием перед персоналом по завершении визита.

Расчёт затрат на внедрение метода «Тайный покупатель» охватывает 82 аптечные точки организации. Стоимость одной скрытой проверки – 900 руб., проверки с раскрытием – 5 000 руб. При 24 скрытых проверках в год и 2 открытых совокупные затраты составят 2 591,2 тыс. руб.

Основные преимущества метода – это объективность, реалистичность (наблюдение в реальных условиях обслуживания), динамичность (отслеживание изменений в качестве сервиса), выявление скрытых нарушений, не проявляющихся в ходе плановых проверок. Помимо оценочной функции, метод выполняет роль инструмента мотивации. Осознание возможности внезапной независимой проверки побуждает персонал поддерживать высокие стандарты работы на постоянной основе.

Совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 2 986,2 тыс. руб., из которых 395,0 тыс. руб. – расходы на проведение аудита, 2 591,2 тыс. руб. – затраты на проверки методом «Тайный покупатель». Анкетирование и индивидуальные беседы с бухгалтером дополнительных финансовых вложений не требуют.

По данным статистических исследований, внедрение метода «Тайный покупатель» позволяет в среднем повысить прибыль организации приблизительно на 3%. Применительно к ООО «Семейная Аптека "Апрель"» прогнозируемый финансовый эффект составит:

$$1\,495\,159 \text{ тыс. руб.} \times 0,03 = 44\,854,77 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель экономической эффективности:

$$(44\,854,77 - 2\,986,2) / 2\,986,2 = 14,02$$

Полученное значение коэффициента экономической эффективности (14,02) существенно превышает 1, что убедительно подтверждает целесообразность предложенных мероприятий.

Помимо прямого экономического эффекта, внедрение рекомендованных мероприятий обеспечит ряд значимых социальных результатов: повышение профессионального уровня бухгалтерского персонала, снижение числа ошибок в финансовой отчётности и штрафных санкций, улучшение качества фармацевтического обслуживания и рост лояльности клиентов, формирование у персонала устойчивой ориентации на высокие стандарты работы, а также повышение объективности управленческих решений в области кадровой политики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Оценка результатов деятельности персонала представляет собой процесс измерения того, насколько трудовые достижения сотрудника соответствуют заранее установленным совместно с ним целям и стандартам работы. Принципиальным условием её эффективности выступает объективность, поскольку субъективный подход – в частности, критика как форма обратной связи – снижает конструктивность взаимодействия между руководителем и сотрудником.

Реализация оценки осуществляется в пять последовательных этапов: от подготовительного до контрольного, что обеспечивает системность и преемственность оценочных циклов. Вместе с тем на практике данный процесс сопряжён с типичными искажениями, такими как эффект ореола, ошибка центральной тенденции и формализм обратной связи.

Эффективность оценки результатов деятельности персонала определяется корректностью применяемых методов и строгим соблюдением процедурных требований на каждом этапе оценочного цикла. Ни один из методов не является универсальным, т.к. оптимальное сочетание инструментов всегда обусловлено организационной спецификой, категорией персонала и стратегическими целями управления.

ООО «Семейная Аптека "Апрель"» – динамично развивающаяся организация, входящая в одну из крупнейших аптечных сетей страны. Несмотря на устойчивый рост выручки (с 4,3 до 9,6 млрд руб. за 2020-2024 гг.) и масштабное расширение сети, финансовые результаты 2023 года свидетельствуют о необходимости повышения операционной эффективности, в том числе через совершенствование управления персоналом.

Анализ действующей системы оценки персонала выявил пять существенных проблем: ограниченность методов оценки бухгалтерского персонала; дублирование функций между главным бухгалтером и бухгалтером; высокий уровень заболеваемости данной категории персонала; недостаточность инструментов оценки фармацевтического персонала; низкую периодичность проведения оценочных процедур.

По второму направлению предложено внедрить метод «Тайный покупатель» для оценки результатов деятельности провизоров и фармацевтов силами независимого агентства с периодичностью 24 скрытые проверки и 2 открытые проверки в год на каждую аптечную точку.

Расчёт экономической эффективности подтвердил целесообразность предложенных мероприятий. При совокупных затратах 2 986,2 тыс. руб. прогнозируемый финансовый эффект составит 44 854,77 тыс. руб., коэффициент эффективности 14,02. Наряду с экономическим эффектом реализация рекомендаций обеспечит значимые социальные результаты: снижение числа ошибок в бухгалтерском учёте, повышение качества фармацевтического обслуживания, рост клиентской лояльности и формирование культуры постоянного профессионального совершенствования.

Таким образом, совершенствование системы оценки результатов деятельности персонала ООО «Семейная Аптека "Апрель"» по предложенным направлениям обеспечит повышение объективности управленческих решений, рост операционной эффективности организации и укрепление её конкурентных позиций на рынке фармацевтических услуг.