Корпоративные KPI и персональные показатели эффективности работников розничной торговли

Бабоян Мартын Ашотович
аспирант, Воронежский институт экономики и социального управления, martin-11@mail.ru

В статье рассматривается согласование корпоративных KPI с персональными показателями работников розничной торговли. Цель исследования состоит в том, чтобы показать, какие метрики можно переносить с уровня сети и региона на уровень продавца, мерчандайзера, торгового представителя и супервайзера без подмены оценки труда механическим учетом активности. Методическую основу составили анализ научных публикаций, анкетирование 392 работников полевых и фронтальных должностей, хронометраж 42 смен общей длительностью около 340 часов и оценка трехмесячного пилота WFM-платформы. Показано, что персональная карта показателей должна соединять продажи, качество выполнения задач, соблюдение маршрута, своевременность отчетности, обучение и вклад в работу команды. Полученные данные подтверждают, что цифровой контроль дает экономический результат только при понятной формуле премирования, пересмотре норм нагрузки и регулярной управленческой обратной связи.

Ключевые слова: корпоративные KPI, персональные показатели, розничная торговля, управление эффективностью, мотивация, цифровизация труда.

Введение

Розничная торговля чувствительна к мелким ежедневным действиям работников. Выручка, маржа, доля полки, скорость оборачиваемости и повторные покупки складываются не только из решений головного офиса, но и из того, как продавец встречает покупателя, как мерчандайзер исправляет выкладку, как торговый представитель ведет переговоры с точкой, как супервайзер распределяет нагрузку. Поэтому корпоративные KPI в рознице быстро теряют смысл, если остаются только в отчетах верхнего уровня и не переводятся на язык обычного рабочего дня.

На практике общий план продаж делят между магазинами, территориями или сотрудниками, затем привязывают к премии. Такая схема удобна для администрирования, но она не показывает, что именно работник может изменить собственными действиями. Один торговый представитель работает на сильной территории с устойчивым трафиком и стабильными остатками. Другой обслуживает точки с низкой проходимостью, частыми отказами от заказа и нестабильными поставками. Если оба получают одинаковый план и одинаковый вес продаж в премии, формальная объективность оборачивается содержательной несправедливостью.

В научной литературе по управлению персоналом в розничной торговле подчеркивается необходимость связывать финансовые показатели с трудовыми ресурсами, качеством управленческих решений и особенностями торговых процессов [1]. Для полевого персонала эта связь особенно важна: значительная часть работы выполняется вне прямого наблюдения руководителя, а результат зависит от маршрута, цифровых инструментов, доступности информации и регламентов взаимодействия с торговыми точками.

Цифровизация резко расширила возможности контроля. CRM-системы, WFM-платформы, мобильные чек-листы, фотоотчеты, отметки времени и геолокация позволяют видеть рабочий день почти без задержки. Но больший объем данных не делает оценку автоматически более справедливой. Если система фиксирует только число визитов, работник будет стремиться закрыть маршрут быстрее. Если учитывается только выручка, выпадает качество выкладки, отсутствие товара, сезонность, тип точки и работа с претензиями. Если же измеряется слишком много, сотрудник перестает понимать, от чего зависит премия. Значит, проблема находится не в количестве метрик, а в логике их отбора.

Цель исследования - обосновать модель согласования корпоративных KPI и персональных показателей эффективности работников розничной торговли.

Методология исследования

Исследование построено как прикладной анализ системы показателей труда в розничной торговле. Теоретическая часть опирается на представление о каскадировании целей: корпоративная цель должна переходить на уровень подразделения, должности и действия без потери связи с экономическим результатом. Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортона важна как способ удержать несколько измерений эффективности: финансы, клиентов, внутренние процессы, обучение и развитие [8]. Для розницы эта логика требует более приземленного прочтения: клиентский блок должен отражать не только удовлетворенность покупателя, но и качество контакта с торговой точкой; процессный блок - не только регламенты, но и маршрут, выкладку, отчетность, наличие подтверждающих данных.

Вторая теоретическая опора связана с проектированием систем измерения. М. Борн и соавторы показали, что показатели нельзя считать раз и навсегда установленными: они меняются вместе со стратегией, технологией и организацией процессов [9]. В рознице это видно особенно отчетливо. Промоакции, сезонность, ассортимент, типы торговых точек, логистика и цифровые сервисы меняются быстрее, чем должностные инструкции. Поэтому персональные KPI должны иметь процедуру пересмотра, иначе метрики начинают обслуживать прошлую организацию труда.

Третья опора - теория постановки целей. Э. Локк и Г. Латэм доказали, что конкретные и достаточно сложные цели повышают результативность, если человек принимает их и получает обратную связь [10]. Для системы KPI это означает простое управленческое требование: показатель должен быть понятен исполнителю, достижим при нормальной организации труда и связан с обратной связью до окончания периода, а не только с начислением премии после закрытия месяца.

Четвертая опора - теория самодетерминации. Э. Деси, А. Олафсен и Р. Райан показывают, что устойчивый трудовой результат зависит не только от внешнего вознаграждения, но и от автономии, чувства компетентности и принадлежности к команде [11]. Поэтому персональные KPI нельзя сводить к премиальной формуле. Работник должен понимать смысл метрики, видеть собственный вклад и иметь инструменты для выполнения задачи. Иначе цифровой учет усиливает контроль, но снижает доверие.

Эмпирическая часть включала три процедуры. Первая процедура - анкетирование 392 работников, занятых на полевых и фронтальных должностях в розничной торговле. В выборку вошли мерчандайзеры, торговые представители,

супервайзеры и территориальные менеджеры. Анкета содержала блоки об организации труда, мотивации, оплате, цифровых инструментах, нагрузке, справедливости оценки, стрессе и намерении продолжать работу.

Вторая процедура - фото- и видеохронометраж 42 смен общей длительностью около 340 часов. Он использовался не для дисциплинарной оценки работников, а для анализа структуры рабочего времени: времени на точке, перемещений, ожиданий, повторного ввода данных, бумажной отчетности и незапланированных отклонений.

Третья процедура - оценка трехмесячного пилотного внедрения WFM-платформы в группе из 15 представителей с сопоставлением результатов с контрольной группой. Измерялись число визитов, доля пропущенных посещений, затраты времени на бумажную отчетность и оперативность реакции руководителя. Для интерпретации использовались также научные исследования по управлению эффективностью персонала, где оценка рассматривается как непрерывный процесс, а не как разовая аттестация [12].

Результаты и обсуждение

Корпоративные KPI в розничной торговле обычно фиксируют итог: выручку, валовую маржу, средний чек, оборачиваемость, потери, выполнение промоплана, качество обслуживания, текучесть персонала. Эти показатели нужны компании, но для конкретного работника они слишком крупные. Продавец не управляет всей маржой магазина, мерчандайзер не отвечает за весь товарный запас, торговый представитель не контролирует сезонный спрос. Их зона влияния уже: визит, переговоры, выкладка, заказ, корректность отчета, соблюдение маршрута, реакция на нарушение стандарта.

Отсюда вытекает первое условие персонализации KPI: показатель должен находиться в зоне управляемого действия. Если метрика зависит от работника лишь частично, ее нужно корректировать или уравновешивать процессными показателями. Например, выручка на визит важна для торгового представителя, но сама по себе она не отделяет личный вклад от трафика точки, промоакции, товарного остатка и типа клиента. Поэтому финансовая метрика должна сопровождаться показателями качества визита, покрытия маршрута, полноты отчета и соблюдения стандартов.

В исследовании персональные показатели распределены по четырем группам. Финансово-результативная группа включает выручку на визит, выполнение плана продаж, прирост заказа, долю новых позиций в заказе. Клиентская группа отражает претензии, оценку торговой точки, соблюдение договоренностей и качество коммуникации. Процессная группа включает выполнение маршрута, подтвержденные визиты, время на точке, своевременность отчетности, полноту фотоотчета. Развивающая группа фиксирует обучение, освоение цифровых инструментов, участие в улучшениях и наставничество. Такое построение опирается на идею оценки не только результата, но и поведения, которое ведет к результату [14].

Анкетирование показало, что общая оценка организации труда у работников достаточно высокая: 73 % респондентов оценили ее как высокую или очень высокую, 24 % - как среднюю. Этот результат не означает отсутствия проблем. Внутри позитивной общей оценки обнаруживаются зоны напряжения: около 31 % работников недовольны оплатой, 19 % указывают, что премии либо не выплачиваются, либо выплачиваются редко, хотя декларируются. Только 17 % уверенно видят карьерную перспективу, почти половина отвечает осторожно - «возможно». Для системы KPI это важный сигнал: работники готовы принимать оценку, но ждут понятной связи между трудом, премией и будущей траекторией в компании.

Справедливость оценки оказалась одной из самых чувствительных тем. Около 92 % опрошенных считают оценку скорее справедливой или полностью справедливой, но часть работников не понимает, как именно складывается премия. Такая неопределенность опасна: формально работник может быть удовлетворен, но при первой спорной ситуации доверие к системе быстро падает. Поэтому персональная карта KPI должна сопровождаться расшифровкой начислений: какие показатели выполнены, где возникло отклонение, что еще можно исправить до закрытия периода. Этот подход согласуется с позицией А. Дениси и К. Мерфи, рассматривающих управление эффективностью как процесс регулярной корректировки, а не как итоговую оценку раз в период [12].

Хронометраж 42 смен позволил увидеть то, что обычно не попадает в отчеты. До 12 % рабочего дня уходило на скрытые потери: ожидание ответственного лица в точке, лишние перемещения, повторное внесение данных, бумажные формы, уточнение приоритетов у руководителя. После перевода части операций в мобильное приложение бумажная рутина в пилотной группе сократилась на 38 минут за смену. Этот результат меняет взгляд на цифровизацию. Она ценна не только как средство контроля, но и как способ вернуть работнику время для содержательной работы - переговоров, выкладки, проверки наличия товара, обсуждения заказа.

Пилот WFM-платформы показал рост числа визитов на 16 % и снижение доли пропущенных визитов с 10 до 3 %. Эффект объясняется не только тем, что сотрудники стали видимы руководителю. Более существенным оказалось улучшение планирования: маршрут стал понятен заранее, задания были закреплены за точками, а руководитель видел отклонение в течение дня, а не после сдачи отчета. Сходный вывод содержится в полевом эксперименте Gap: более ответственное планирование расписаний повысило производительность магазинов и продажи [15]. Для розницы это означает, что график и маршрут нужно рассматривать как экономический фактор, а не как техническую подробность HR-администрирования.

Нормирование труда в такой системе нельзя оставлять на уровне разовых расчетов. Современные исследования нормирования показывают различие между управленческими нормативами, нормами времени и нормами численности [2]. В рознице эти элементы часто смешиваются: работнику ставят план визитов, но не объясняют, какая трудоемкость заложена на точку и почему маршрут считается выполнимым. Н. Сидоров подчеркивает практическую роль нормирования в определении трудового вклада и оптимальной нагрузки [3]. Поэтому данные WFM и хронометража должны использоваться для регулярной корректировки норм, а не только для контроля факта выполнения.

Пересмотр норм целесообразно проводить как полугодовой цикл: выгрузка фактического времени визитов, группировка точек по типу и сложности, исключение аномалий, расчет медианных значений и проверка новых норм на небольшой территории[4].

Мотивационный блок требует отдельного внимания. В выборке 86 % работников оценивают свою вовлеченность как высокую или полную, 83 % чувствуют значимость своей работы. На первый взгляд это благоприятная среда для KPI. Но высокий уровень вовлеченности повышает чувствительность к несправедливости: работник, который связывает себя с результатом, болезненнее реагирует на непрозрачную премию или нереалистичный план. Исследования Н. Ребриковой показывают, что вовлеченность усиливает эффективность организации через обратную связь, чувство значимости и участие в улучшениях [5]. Значит, KPI должны быть не только счетной системой, но и языком обсуждения вклада.

В статье предлагается весовая структура персональной карты: финансовый блок - 40 %, процессный - 30 %, клиентский - 20 %, развитие - 10 %. Для разных должностей вес может меняться. У мерчандайзера процессный и клиентский блоки должны весить больше, чем прямые продажи. У торгового представителя финансовый блок может быть выше, но не должен вытеснять качество работы с точкой. У супервайзера значимы командные показатели: стабильность маршрутов, закрытие вакансий, обучение новичков, снижение пропусков, удержание сотрудников.

Формулу премирования можно представить как сумму взвешенных коэффициентов:

$$Премия = базовый\ бонус \times (0{,}40F + 0{,}20C + 0{,}30P + 0{,}10D), \quad (1)$$

где F - финансовый блок;
C - клиентский блок;
P - процессный блок;
D - развитие.

Важно добавить стоп-условия. Неподтвержденный визит, грубое нарушение маршрута или поддельный фотоотчет должны обнулять процессный блок за период. Такая мера жесткая, но она защищает систему от игры с показателями. При этом работник должен видеть текущий расчет в мобильном кабинете и иметь возможность исправить часть отклонений до окончания месяца.

Благополучие персонала нельзя превращать в индивидуальный KPI работника, но его нужно учитывать на уровне руководителя и подразделения. В анкетировании 43 % работников сообщили, что испытывают стресс постоянно или часто, а полноценный перерыв есть только у 32 %. Исследования благополучия сотрудников показывают связь физического, эмоционального и социального состояния персонала с производительностью и устойчивостью команды [6]. Поэтому наряду с выручкой и визитами необходимо контролировать качество графика: дни без переработки, наличие перерывов, число внеплановых задач, индекс стабильности расписания.

Цифровые навыки также входят в систему оценки, но оценивать их надо осторожно. В выборке 59 % работников считают, что навыков работы с цифровыми инструментами в целом достаточно, 33 % - что полностью достаточно, 8 % нуждаются в дополнительном обучении. Развитие трудового потенциала в условиях цифровизации связано не только с внедрением программ, но и с подготовкой людей к работе с данными и цифровыми процедурами [7]. Поэтому цифровой показатель должен отражать не факт входа в приложение, а отсутствие критичных ошибок, своевременное закрытие задач и прохождение коротких обучающих модулей.

Регулярная обратная связь связывает цифры с управлением. Без обсуждения дашборд быстро становится таблицей для наказания или премирования. Э. Пулакос и соавторы рассматривают управление эффективностью как практику поведения руководителя: частые разговоры, обучение и закрепление изменений на рабочем месте [13].

На основе анализа персональная карта KPI для торгового представителя может состоять из шести показателей: выручка на визит с поправкой на тип точки; выполнение маршрута, подтвержденное геолокацией и временем на точке; качество задач; своевременность отчетности; обучение; командный вклад. Для мерчандайзера финансовый показатель заменяется качеством представленности товара, для супервайзера добавляются текучесть, обучение и точность планирования.

Результаты исследования показывают, что корпоративные KPI и персональные показатели нельзя противопоставлять. Корпоративный уровень задает направление: рост выручки, удержание клиентов, снижение потерь,

повышение производительности. Персональный уровень показывает, какими действиями работник влияет на эти результаты. Чем точнее построен переход между уровнями, тем меньше система похожа на контроль ради контроля и тем больше становится похожа на рабочий договор между компанией и сотрудником: что требуется, как это измеряется, чем компания помогает и за что платит.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что корпоративные KPI в розничной торговле имеют управленческий смысл только при переводе в персональные показатели, связанные с реальными действиями работника. Для продавцов, мерчандайзеров, торговых представителей и супервайзеров такой перевод должен учитывать четыре измерения: финансовый результат, качество взаимодействия с клиентом или торговой точкой, операционный процесс и развитие компетенций. Оценка только по продажам или числу визитов не отражает трудовой вклад и создает риск формального выполнения плана.

Эмпирические данные показывают неоднородную картину. С одной стороны, большинство работников положительно оценивают организацию труда и справедливость оценки. С другой стороны, заметны проблемы прозрачности премирования, карьерной перспективы, стресса, перерывов и нагрузки. Хронометраж выявил скрытые потери рабочего времени до 12 % дня, а пилотный проект внедрения WFM-платформы показал рост визитов на 16 %, сокращение бумажной рутины на 38 минут за смену и снижение пропущенных визитов с 10 до 3 %. Эти результаты позволяют сделать вывод, что цифровые инструменты дают эффект тогда, когда используются не изолированно, а вместе с пересмотром норм, маршрутов, премиальной формулы и обратной связи.

Предложенная персональная карта показателей включает выручку на визит, выполнение маршрута, качество исполнения задач, своевременность отчетности, развитие и командный вклад. Для разных должностей веса показателей должны меняться. Общий принцип остается неизменным: финансовый итог не должен полностью перекрывать процессные нарушения, а качественно выполненная работа не должна обесцениваться из-за факторов, которые работник не контролирует.

Для внедрения рекомендуется открыто объяснять формулу премирования, использовать фактические данные для пересмотра норм, обучать руководителей работе с обратной связью и показывать сотруднику текущий статус KPI до окончания расчетного периода. В дальнейшем модель стоит проверить на малых и средних торговых организациях, где цифровая инфраструктура развита слабее, а часть данных собирается вручную. Также требует отдельного изучения влияние персональных KPI на долгосрочную лояльность работников и риск выгорания при разных схемах премирования.

Литература

1. Мишура, Л. Г. Методы оценки эффективности управления персоналом в розничной торговле / Л. Г. Мишура, Е. А. Шкарина // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 1. – С. 132–140. – DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-1-132-140.
2. Ануфриева, И. Ю. Управленческое и техническое нормирование труда: современные реалии и перспективы развития / И. Ю. Ануфриева, О. А. Гражданкина // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2023. – № 2. – С. 5–14. – DOI: 10.14258/epb202315.
3. Сидоров, Н. В. Практическая значимость нормирования труда в современной организации / Н. В. Сидоров // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 9. – С. 5349–5360. – DOI: 10.18334/epp.14.9.121629.
4. Яркова, Т. М. Алгоритм процедуры нормирования труда в современной организации / Т. М. Яркова // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 7. – С. 1071–1082. – DOI: 10.18334/et.11.7.121380.
5. Ребрикова, Н. В. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности организации / Н. В. Ребрикова // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 6. – С. 951–968. – DOI: 10.18334/et.11.6.121199.
6. Ребрикова, Н. В. Аспекты управления благополучием сотрудников в организации / Н. В. Ребрикова, А. С. Сазонова // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 6. – С. 1449–1466. – DOI: 10.18334/ce.18.6.121083.
7. Круглов, Д. В. Развитие трудового потенциала в условиях цифровизации / Д. В. Круглов, О. С. Резникова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 11. – С. 3983–3996. – DOI: 10.18334/ce.17.11.119326.
8. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, No. 1. – P. 71–79.
9. Bourne, M. Designing, implementing and updating performance measurement systems / M. Bourne, J. Mills, M. Wilcox, A. Neely, K. Platts // International Journal of Operations & Production Management. – 2000. – Vol. 20, No. 7. – P. 754–771. – DOI: 10.1108/01443570010330739.
10. Locke, E. A. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey / E. A. Locke, G. P. Latham // American Psychologist. – 2002. – Vol. 57, No. 9. – P. 705–717. – DOI: 10.1037/0003-066X.57.9.705.
11. Deci, E. L. Self-determination theory in work organizations: The state of a science / E. L. Deci, A. H. Olafsen, R. M. Ryan // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2017. – Vol. 4. – P. 19–43. – DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.
12. DeNisi, A. S. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? / A. S. DeNisi, K. R. Murphy // Journal of Applied Psychology. – 2017. – Vol. 102, No. 3. – P. 421–433. – DOI: 10.1037/apl0000085.
13. Pulakos, E. D. Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change / E. D. Pulakos, R. M. Hanson, S. Arad, N. Moye // Industrial and Organizational Psychology. – 2015. – Vol. 8, No. 1. – P. 51–76. – DOI: 10.1017/iop.2014.2.
14. Aguinis, H. Performance Management / H. Aguinis. – 5th ed. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2023. – 378 p.
15. Kesavan, S. Doing Well by Doing Good: Improving Retail Store Performance with Responsible Scheduling Practices at the Gap, Inc. / S. Kesavan, S. J. Lambert, J. C. Williams, P. K. Pendem // Management Science. – 2022. – Vol. 68, No. 11. – P. 7818–7836. – DOI: 10.1287/mnsc.2021.4291.

Corporate KPIs and Individual Performance Indicators in Retail

Baboyan M.A.
Voronezh Institute of Economics and Social Management

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines how corporate KPIs can be aligned with individual performance indicators in retail trade. The aim is to identify which metrics may be translated from the network and regional level to sales assistants, merchandisers, sales representatives and supervisors without reducing performance assessment to a simple count of activity. The study is based on academic literature analysis, a survey of 392 field and frontline employees, time observations of 42 shifts with a total duration of about 340 hours, and a three-month pilot assessment of a WFM platform. The findings show that an individual KPI card should combine sales, task quality, route discipline, timely reporting, learning activity and contribution to team work. The study confirms that digital monitoring produces economic value only when it is supported by a clear bonus formula, regular revision of workload standards and managerial feedback.

Keywords: corporate KPIs, individual indicators, retail trade, performance management, motivation, work digitalization.

References

1. Mishura, L. G., & Shkarina, E. A. (2020). Methods for assessing personnel management efficiency in retail trade. Scientific Journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management, 1, 132–140. https://doi.org/10.17586/2310-1172-2020-13-1-132-140 (In Russ.).
2. Anufrieva, I. Yu., & Grazhdankina, O. A. (2023). Managerial and technical labor rationing: current realities and development prospects. Economics. Profession. Business, 2, 5–14. https://doi.org/10.14258/epb202315 (In Russ.).
3. Sidorov, N. V. (2024). Practical significance of labour rationing in a modern organisation. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 14(9), 5349–5360. https://doi.org/10.18334/epp.14.9.121629 (In Russ.).
4. Yarkova, T. M. (2024). The algorithm of labor rationing in a modern organization. Russian Journal of Labour Economics, 11(7), 1071–1082. https://doi.org/10.18334/et.11.7.121380 (In Russ.).
5. Rebrikova, N. V. (2024). Employee involvement as a tool to improve the effectiveness of the organization. Russian Journal of Labour Economics, 11(6), 951–968. https://doi.org/10.18334/et.11.6.121199 (In Russ.).
6. Rebrikova, N. V., Sazonova, A. S. (2024). Managing employee well-being in an organization. Creative Economy, 18(6), 1449–1466. https://doi.org/10.18334/ce.18.6.121083 (In Russ.).
7. Kruglov, D. V., Reznikova, O. S. (2023). Development of labor potential in the conditions of digitalization. Creative Economy, 17(11), 3983–3996. https://doi.org/10.18334/ce.17.11.119326 (In Russ.).
8. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
9. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, 20(7), 754–771. https://doi.org/10.1108/01443570010330739
10. Locke, E. A., Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705
11. Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
12. DeNisi, A. S., Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? Journal of Applied Psychology, 102(3), 421–433. https://doi.org/10.1037/apl0000085
13. Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. Industrial and Organizational Psychology, 8(1), 51–76. https://doi.org/10.1017/iop.2014.2
14. Aguinis, H. (2023). Performance Management (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
15. Kesavan, S., Lambert, S. J., Williams, J. C., Pendem, P. K. (2022). Doing Well by Doing Good: Improving Retail Store Performance with Responsible Scheduling Practices at the Gap, Inc. Management Science, 68(11), 7818–7836. https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4291