

На правах рукописи

**БОБОВА АЛЛА СЕРГЕЕВНА**

**Формирование методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов его труда**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук**

**Санкт-Петербург — 2021**

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

**Научный руководитель -** доктор экономических наук, профессор  
**Алиев Исмаил Магеррам оглы**

**Официальные оппоненты:** **Иванов Сергей Анатольевич**  
доктор экономических наук, доцент  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики" (НИУ ВШЭ), ведущий научный сотрудник научно-учебной лаборатории политических исследований  
Института прикладных политических исследований

**Тарандо Елена Евгеньевна**  
доктор экономических наук, доцент  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет», профессор  
кафедры экономической социологии

**Ведущая организация -** Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «**Академия труда и социальных отношений**» (г. Москва)

Защита диссертации состоится “\_\_” \_\_\_\_\_ 2021 года в \_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.23 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21, ауд. \_\_\_\_.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Автореферат разослан “\_\_” \_\_\_\_\_ 2021 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Барабанова М.И.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** За последние десятилетия проблема разработки методического обеспечения управления персоналом приобрела особую значимость. Актуальность ее обусловлена отсутствием единообразия теоретической и методологической базы, регламентирующей процессы оценки результатов труда работников, построения систем стимулирования, формирования трудового вознаграждения; недостаточной унификацией системы критериев, учитывающих отраслевую специфику функционирования предприятий; дефицитом исследований, оценивающих отличительные характеристики поведения различных поколенческих групп работников. У проблемы есть несколько аспектов, во-первых, вопросы внедрения эффективной оценки результатов труда в методическое обеспечение управления персоналом требуют теоретического обоснования и анализа; во-вторых, системы стимулирования и принципы формирования мотивационных зарплатных формул должны отвечать стратегическим задачам компаний и, одновременно с этим, охватывать интересы работников всех поколенческих групп. Современное состояние теоретико-методологической разработанности проблемы совершенствования систем стимулирования на предприятиях телекоммуникационной отрасли характеризуется фрагментарностью и низким уровнем систематизации.

Система стимулирования, организованная с учетом стратегических целей компании, ее внутренних характеристик и особенностей внешней среды (например, отрасли или экономической конъюнктуры), потребностей и нужд работников, способствует не только развитию компании, но и создает у работников ощущение справедливости оценки результатов труда и его оплаты и связанной с этим удовлетворенности. Таким образом, проблема разработки методического обеспечения управления персоналом и совершенствования систем стимулирования представляет собой несомненную актуальность.

**Степень разработанности научной проблемы.** Исследования вопросов методического обеспечения управления персоналом и оценки результатов его труда проводились такими экономистами как Адам Смит, Давид Рикардо или Йозеф Шумпетер и продолжают интересовать исследователей и по сей день. Не только экономические условия претерпевают изменения, но и поведение человека меняется с течением времени и это приводит к устареванию механизмов материальной мотивации, что требует постоянных теоретических изысканий и практической корректировки. Автором диссертационной работы были изучены исследования ученых и известных предпринимателей, внесших существенный вклад в разработку различных теорий оплаты труда, таких как Беккер Г., Кейнс Дж., Маркс К., Рикардо Д., Смит А., Форд Г., Шумпетер Й. и др., а также такие обобщающие труды по исследуемой проблеме, как работы Бергера Д., Хендерсона Р., Холопова А., Шишкина М. и Ядгарова Я.

Современные теоретические вопросы оценки результатов труда и стимулирования в России и мире нашли свое отражение в многочисленных исследованиях отечественных и зарубежных авторов, таких как Аганбегян А., Алиев И.М., Ансофф И., Армстронг М., Базаров Т.Ю., Волгин Н.А., Гимпельсон В., Герчиков В., Горелов Н.А., Григашкина С., Дятлов А., Зорина Н.А., Иванов С.А., Ильина Л.О., Капелюшников Р., Плотников В., Одегов Ю., Опарина Н., Прихач А.Ю., Разумова Т., Ришер Г., Рожков В.Д., Рощин С., Чекмерева В., Яковлева Е.В. и пр.

Кроме того, изучены коллективные труды и отдельные работы ученых, посвященные проблемам управления персоналом и стратегического менеджмента: Ансоффа И., Бургонова О.В., Маслова В.И., Пашкус Н.А., Петрова А.Н., Растовой Ю.И., Тарандо Е.Е., Фировой И.П., Харламовой Т.Л., Ялунер Е.В., Gomes-Mejia L. R., Balken D. V., Jones G. R., Hill C. W. L.

В рамках настоящего исследования особый интерес представили работы, рассматривающие идеи российских и зарубежных авторов относительно рынка труда отрасли телекоммуникаций, это труды Васильева К., Коплович Д., Рябова Е., Самодурова А., Сафронова Е., Фировой И.П. и пр. Однако, эта тема достаточно специфична и в отечественной науке не получила до нашего времени широкого освещения ввиду молодости самой отрасли телекоммуникаций.

Автором было обнаружено, что, несмотря на большое количество разнообразных источников по теме исследования, большинство вышеперечисленных работ посвящены отдельным, узкопрофильным аспектам стимулирования, в то время, как в настоящей диссертационной работе предлагается комплексный подход к вопросам методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов труда работников, и вопросам эффективного стимулирования труда, аналитике которых отведено недостаточно внимания в современной научной и практической литературе.

Основной **целью** диссертационного исследования является разработка теоретических подходов и практических рекомендаций по формированию методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов его труда. Реализация цели исследования потребовала постановки и решения ряда основных **задач**:

- выявить предпосылки трансформации подходов к управлению на основе исследования Теории поколений и Теорий управления и установления их корреляционных связей;
- исследовать существующие подходы к формированию систем стимулирования с точки зрения управления персоналом; рассмотреть генезис экономических теорий и трансформацию форм оплаты труда;
- определить методологическую основу формирования эффективной системы оплаты труда, расширить представление о процессах нематериального стимулирования в системе управления персоналом организации;

- обосновать методические подходы к оценке результатов труда в телекоммуникационной отрасли как основы формирования методического обеспечения управления персоналом, построенного на принципах материальной мотивации и стимулирования труда работников;
- предложить алгоритм действий по формированию инструментария материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда в методическом обеспечении управления персоналом;
- спроектировать экономико-математическую модель формирования вознаграждения работников в зависимости от определяющих эффективность их работы факторов.

**Объектом** исследования является процесс оценки результатов труда персонала как основа формирования методического обеспечения управления персоналом (на примере предприятий телекоммуникационной отрасли).

**Предметом** исследования являются социально-экономические отношения, складывающиеся по поводу оценки результатов труда в системе управления персоналом в организациях телекоммуникационной отрасли.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составляют труды классиков экономической, управленческой, социологической и философской мысли, результаты фундаментальных и прикладных исследований современных ведущих зарубежных и российских организаций и исследователей, которые посвящены изучению проблем оценки результатов труда и трудовой мотивации в целом; материального стимулирования в контексте управления персоналом, анализу актуальных проблем и особенностей стимулирования на основе системы грейдов и ключевых показателей деятельности, а также рассмотрению теорий управления и характеристик трудового поведения различных поколенческих групп. Для решения поставленных в работе задач использовались **методы** моделирования, принципы формальной логики, методы экономического, сравнительного и графического анализа, научных обобщений и другие.

**Информационную базу исследования** составляют законодательные и нормативно-правовые акты, проекты законов Российской Федерации, конвенции и ежегодные отчеты международных правительственных и неправительственных организаций, методические документы, ресурсы в сети Интернет, материалы тематических конференций, а также аналитические материалы зарубежных и отечественных информационных и рейтинговых агентств.

**Обоснованность** результатов исследования подтверждается тем, что они получены путём использования методов научного познания на базе комплексного анализа трудов российских и зарубежных учёных в области управления персоналом, оценки результатов труда работников, нематериального и материального стимулирования, поведения поколенческих групп работников, а также на основе эмпирических и статистических данных.

**Достоверность** научных положений определяется разработкой методики и принципов формирования ценностной мотивационной формулы в системе управления персоналом телекоммуникационной отрасли, апробированной на практике и обеспечена использованием общенаучных и специальных методов познания в фундаментальных и прикладных дисциплинах, а также публикацией основных результатов исследования в рецензируемых изданиях, включённых в перечень научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, и утвержденных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Диссертационная работа соответствует Паспорту специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент): п. 10.21. Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей.

**Научная новизна исследования** заключается в определении роли оценки результатов труда работников в формировании методического обеспечения управления персоналом и в разработке принципов и методики формирования системы ценностного поощрения работников телекоммуникационной отрасли для повышения эффективности управления персоналом.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично автором:**

1. Предложена модель управления на основе разработанной автором Теории IY и научно обоснована целесообразность ее применения в управлении персоналом организации. Отличие авторской позиции состоит в научном обосновании предложения новой формы управления для передовых компаний (инновационное управление), положенной в основу Теории IY (Innovative Y).

2. Расширен понятийный аппарат теорий стимулирования и управления персоналом за счет введения в научный оборот новых основополагающих понятий: система ценностного поощрения, компонента Ценностного уровня ( $\mu_G$ ), компонента Ценностного вклада ( $\mu_{KPI}$ ), компонента Ценностного мотива ( $\mu_{IY}$ ). Это позволит учесть при формировании мотивационных формул ценностные характеристики как самих работников и оценку результатов их труда, так и занимаемых ими должностей.

3. Представлены основные характеристики эффективной системы оплаты труда, основанной на Ценностных уровне ( $\mu_G$ ), вкладе ( $\mu_{KPI}$ ) и мотиве ( $\mu_{IY}$ ). Рассмотренный системный подход к организации стимулирования позволит совершенствовать методическое обеспечение управления персоналом, с учетом ожиданий не только работников, но и работодателей через функционирующую систему, охватывающую различные ценностные аспекты данного процесса.

4. Предложены методические подходы к оценке результатов труда работников в системе управления персоналом телекоммуникационной отрасли на базе ценностной мотивационной формулы, состоящей как из материальной, так и из нематериальной частей. Результатом применения предложенных подходов может выступать рост вовлеченности работников, усиление их ответственности и лояльности, облегчение процессов удержания работников в среднесрочной и долгосрочной перспективе при учете стадий жизнедеятельности и развития компании в целом. Сформирован авторский подход к определению следующих понятий: «заработная плата (оплата труда)», «вознаграждение».

5. Разработана авторская методика формирования компонент Ценностного уровня ( $\mu_G$ ), Ценностного вклада ( $\mu_{KP}$ ), Ценностного мотива ( $\mu_{TY}$ ), как инструментов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда в методическом обеспечении управления персоналом.

6. Разработана экономико-математическая модель зависимости системы ценностного поощрения работников от факторов, определяющих результаты и эффективность их работы.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии научно-методического инструментария и методического обеспечения в области оценки результатов труда, позволяющей увязывать принципы формирования мотивационных зарплатных формул с методическими аспектами управления персоналом организаций.

**Практическая значимость исследования** обусловлена возможностью использования телекоммуникационными компаниями основных результатов и выводов, полученных в ходе исследования при разработке эффективной системы оплаты труда и систем материального стимулирования, отвечающих задачам управления персоналом в компаниях, а также возможностью использования положений и выводов диссертационного исследования при подготовке специалистов в области менеджмента.

**Апробация диссертационной работы.** Результаты диссертационного исследования нашли отражение в материалах международных, региональных и вузовских конференций, таких, как: IEEE Conference of Russian Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering (2017 ElConRus)/2017; Петербургский международный молодежный форум труда (ПММФТ)/2017; Международная научно-практическая конференция молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета «Современное развитие России через призму научных исследований» (СПБГЭУ/2018); PhD competition presentation conference (Middlesex/2018, Лондон); Conference Science and Engineering. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations (S&E/2020, Красноярск) и других.

**Публикации по теме диссертации.** Основные положения и выводы диссертации изложены в 14 научных работах, в том числе в 4 статьях в научных

изданиях, определенных перечнем ВАК, и 2 статьях, опубликованных в изданиях, включенных в глобальные индексы цитирования Scopus. Общий объем публикаций составил 5,82 п.л. (вклад автора 3,91 п.л.).

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованной литературы и одного приложения.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Предложена модель управления на основе разработанной автором Теории IY и научно обоснована целесообразность ее применения в управлении персоналом организации. Отличие авторской позиции состоит в научном обосновании предложения новой формы управления для передовых компаний (инновационное управление), положенной в основу Теории IY (Innovative Y).**

Автор исследования установил, что теория управления "IY" или "Innovative Y"<sup>1</sup>, отражает новую форму управления для передовых компаний (инновационное управление). Основными характеристиками «IY-менеджмента» должны стать:

- новые (удаленные) формы сотрудничества и контроля;
- увеличение использования современных технологий в коммуникациях между сотрудниками, в том числе виртуального взаимодействия;
- ускорение процессов коммуникации и уменьшение формализации;
- автоматизация бизнес-процессов;
- разработка четких рекомендаций для работников при распределении обязанностей и нефинансовые формы мотивации.

На практике, данную гипотезу также подтверждает трансформация организационно-экономических условий рынка труда в период пандемии в 2020-2021 гг.

Именно эта гипотеза и легла в основу формирования компоненты  $\mu_{IY}$ , разработанной автором ценностной мотивационной формулы, направленной на эффективность управления персоналом в организациях телекоммуникационной отрасли.

**2. Расширен понятийный аппарат теорий стимулирования и управления персоналом за счет введения в научный оборот новых основополагающих понятий: система ценностного поощрения, компонента Ценностного уровня ( $\mu_G$ ), компонента Ценностного вклада ( $\mu_{KPI}$ ), компонента Ценностного мотива ( $\mu_{IY}$ ). Это позволит учесть при формировании мотивационных формул ценностные характеристики как самих работников и оценку результатов их труда, так и занимаемых ими должностей.**

<sup>1</sup> Авторский термин: IY – Innovative Y – теория инновационного управления

В качестве одного из этапов проводимого исследования, автор счел целесообразным расширить и уточнить понятие эффективной системы оплаты труда, обозначив разработанную методику следующим термином:

**Система ценностного поощрения** - это система стимулирования и мотивации сотрудников, основанная на внедрении в управление персоналом Ценностной мотивационной формулы, базирующейся на интеграции трех компонент: Ценностного уровня ( $\mu_G$ ), Ценностного вклада ( $\mu_{KPI}$ ) и Ценностного мотива ( $\mu_{IV}$ ), обеспечивающих системный подход к поощрению труда, исходя из занимаемых работниками должностей, оценки результатов их труда и поведенческих потребностей поколенческих групп.

Система ценностного поощрения, базирующаяся на использовании ценностной мотивационной формулы и компонент  $\mu_G$ ,  $\mu_{KPI}$ ,  $\mu_{IV}$ , является не только основой конкурентоспособности, но и создает условия для роста человеческого капитала и развития личности через творческую самореализацию.

Построение ценностной мотивационной формулы базируется на интеграции трех ее компонент, каждая из которых отражает определенную область интересов как работника, так и работодателя.

*I компонента:* Ценностный уровень ( $\mu_G$ ) - призван установить иерархический ценностный уровень должностей в структуре организации посредством их ранжирования на основе критериальной оценки. Данная компонента может быть реализована также в двухфакторном формате, где предполагается оценка не только самой должности, но и значимости филиала компании, за которым должность закреплена.

*II компонента:* Ценностный вклад ( $\mu_{KPI}$ ) – отражает подход, основанный на принципах оценки показателей результатов деятельности не только конкретных работников, но и целых филиалов; оба этих элемента в совокупности формируют двухфакторную компоненту ценностного вклада, демонстрирующую комплексную эффективность деятельности подразделения, которая закладывается в основу формирования переменной части заработной платы работников.

*III компонента:* Ценностный мотив ( $\mu_{IV}$ ) – стиль руководства, основанный на корреляции Теории поколений и Теорий управления, формирующий принципы нематериального стимулирования в системе управления персоналом компании, отвечающего за рост лояльности, приверженности, вовлеченности и удовлетворенности сотрудниками работой в целом.

**3. Представлены основные характеристики эффективной системы оплаты труда, основанной на Ценностных уровне ( $\mu_G$ ), вкладе ( $\mu_{KPI}$ ) и мотиве ( $\mu_{IV}$ ). Рассмотренный системный подход к организации стимулирования позволит совершенствовать методическое обеспечение управления персоналом, с учетом ожиданий не только работников, но и работодателей через функционирующую систему, охватывающую различные ценностные аспекты данного процесса.**

В ходе исследования автором установлено, что эффективная система оплаты труда (далее ЭСОТ) должна основываться на принципе win-win (выигрыш-выигрыш). Это ситуация, когда от использования определенной ЭСОТ выигрывают обе заинтересованные стороны - и работодатель, и работник. Работодатель, заинтересован в снижении издержек и росте качества и производительности труда, а работник заинтересован в повышении заработной платы и росте привлекательности своего вознаграждения, позволяющего ему удовлетворять возникающие потребности. Таким образом, и у той, и другой стороны существуют определенные ожидания, удовлетворение которых зависит от эффективности функционирования действующей на предприятии системы стимулирования.

Повысить эффективность труда работников можно посредством внедрения в систему оплаты труда стимулирующей или мотивационной составляющей. Стимулирующей составляющей присуще воздействие на работника извне посредством установления планов работы и систем поощрения.

Мотивационная составляющая труда, направленная на мотивацию работника изнутри посредством воздействия на потребности более высокого уровня, оказывает чаще всего менее прямолинейное влияние на работника и даже может иметь отсроченный результат действия.

Стимулирующей или мотивационной, по мнению автора, можно назвать только систему оплаты труда, базирующуюся на конкурентоспособном уровне заработной платы, который работники стремились бы не только преумножить, но и сохранить. Однако, немаловажную роль будет играть система материального стимулирования и мотивации, которая должна выражаться не просто в высоких зарплатах, а в справедливой и прозрачной схеме формирования вознаграждения, учитывающей изменение внешних условий, реальный вклад сотрудника и результаты его труда, изменение его компетенций и знаний и пр.

Целесообразно отметить, что данная цель может быть достигнута посредством внедрения в систему стимулирования труда ценностной мотивационной формулы, базирующейся на трех компонентах: Ценностный уровень, Ценностный вклад, Ценностный мотив. Подобный подход позволяет эффективно задействовать стимулирующую функцию оплаты труда, экономически оправдан и мотивирует работников к дальнейшему развитию.

Исходя из этого, возникают основные характеристики, которые, по мнению автора, в зависимости от того, какая существующая система оплаты труда взята за основу, могут приобретать различные формы на уровне всего предприятия, отдела и должности более подробно, представленные в тексте диссертационной работы.

Мотивационная составляющая эффективной системы оплаты труда обеспечивается ее прозрачностью и понятностью для работника. Помимо этого, важнейшее значение имеет индивидуализация оплаты труда и наличие единого подхода к оценке результатов труда. Важным замечанием является то, что на

данный момент, чаще всего система оплаты труда построена на денежном поощрении работы, выполненной вне основных обязанностей. Стимулирующая же функция ЭСОТ должна строиться на принципе содействия повышению производительности и эффективности труда, прежде всего, в рамках основных обязанностей. Это позволит расширить или оптимизировать объем работ в пределах рабочего дня.

Эффективная система оплаты труда, разработанная по вышеуказанным рекомендациям, позволит объединить в одном инструменте и стимулирующую, и мотивационную составляющие. Причем выразаться они могут как через материальные аспекты, так и через нематериальные, основанные на внедрении ИТ-компоненты.

**4. Предложены методические подходы к оценке результатов труда работников в системе управления персоналом телекоммуникационной отрасли на базе ценностной мотивационной формулы, состоящей как из материальной, так и из нематериальной частей. Результатом применения предложенных подходов может выступать рост вовлеченности работников, усиление их ответственности и лояльности, облегчение процессов удержания работников в среднесрочной и долгосрочной перспективе при учете стадий жизнедеятельности и развития компании в целом. Сформирован авторский подход к определению следующих понятий: «заработная плата (оплата труда)», «вознаграждение».**

Ввиду своей высокотехнологичности, отрасль телекоммуникаций постоянно претерпевает изменения. Компании конкурируют друг с другом путем создания наибольшей ценности для клиентов, которая, в свою очередь, будет определять их лояльность к компании. «Турбулентность» внешней среды, которая требует своевременных реакций компании для поддержания и усиления своей конкурентоспособности, повышает интерес к проблемам управления персоналом, а также к вопросам стимулирования эффективного труда работников и его оценке. Для решения таких задач требуется высокий профессиональный уровень каждого сотрудника и его полная вовлеченность в дела компании.

Динамизм сферы и недостаток квалифицированных кадров, способных постоянно обучаться и профессионально расти в ногу с изменяющейся внешней средой, не позволяют работодателям игнорировать вопрос удержания ценных кадров. Как показала практика, высокая оплата труда сама по себе не способна ни стимулировать, ни мотивировать, ни удерживать сотрудника в долгосрочном и даже в среднесрочном периоде.

Кроме того, управление персоналом компании должно коррелировать с этапом ее жизнедеятельности. Каждый этап развития требует собственного подхода к управлению персоналом, распределению ролей и зон ответственности, что также должно учитываться при оценке результатов труда и построении системы стимулирования для работников.

Целесообразно отметить, что данные цели могут быть достигнуты посредством внедрения в систему управления персоналом ценностной мотивационной формулы.

Проанализировав полученную в ходе проведения исследования аналитическую информацию, автор пришел к выводу, что специфика оказания услуг в телекоммуникациях требует от работодателя создания системы оплаты труда, имеющей как стимулирующую, так и мотивационную составляющие; причем мотивационная составляющая должна включать и нематериальный аспект, способствующий росту вовлеченности, лояльности и приверженности работников.

По мнению автора, стимулирующая составляющая должна быть заключена в переменной части заработной платы. В постоянную же часть заработной платы автор предлагает заложить мотивационную функцию. Она сможет гарантировать сотруднику уверенность и стабильность, открыть перед ним перспективы роста, как карьерного, так и личностного, повысить прозрачность организационной структуры и другое. Кроме того, мотивационную составляющую органично дополнит  $\mu_{ГУ}$  компонента, основанная на управлении и стимулировании сквозь призму положений Теории поколений и Теорий управления ( $\mu_{ГУ}$ ).

Построение ценностной мотивационной формулы базируется на интеграции трех ее компонент, каждая из которых отражает определенную область интересов работника и работодателя:

*I компонента:* Ценностный уровень ( $\mu_G$ );

*II компонента:* Ценностный вклад ( $\mu_{КРП}$ );

*III компонента:* Ценностный мотив ( $\mu_{ГУ}$ ).

Интеграция этих трех компонент позволит сформировать в компании эффективную систему оплаты труда, базирующуюся на основных ценностных ориентирах как работодателя, так и работников.

В ходе исследования, автором также были рассмотрены генезис и трансформация системообразующих понятий в области исследования, используемых при написании диссертационной работы, искажение значений которых могло существенно отразиться на понимании всего представленного научного труда.

Проведенный в диссертационном исследовании анализ понятий: «оплата труда» и «заработная плата», выявил достаточное количество общих черт и особенностей у данных терминов и незначительные различия в содержательном смысле, что не способно негативно отразиться на сути исследования. На основании вышеизложенного, автор считает данные понятия тождественными и предлагает следующую трактовку их содержательного значения:

**Заработная плата (оплата труда)** - часть трудового вознаграждения работника, имеющая материальную форму, обладающая большим или меньшим постоянством, начисляемая ему за определенное количество и/или качество выполненной работы или оказанной услуги (в том числе и за

неотработанное время, подлежащее оплате в соответствии с трудовым законодательством и условиями трудового договора), компенсирующая затраты труда работника и обеспечивающая ему определенный уровень удовлетворения личных потребностей.

Кроме того, также на основе анализа, автором была утверждена дефиниция **«вознаграждение»**, как совокупность материальных и нематериальных благ, получаемых работником от работодателя в прямом и косвенном виде в процессе трудовых отношений.

Проведенный анализ используемой в диссертации терминологии позволяет исключить в дальнейшем двоякое толкование рассуждений и выводов, представленных автором.

**5. Разработана авторская методика формирования компонент Ценностного уровня ( $\mu_G$ ), Ценностного вклада ( $\mu_{KPI}$ ), Ценностного мотива ( $\mu_{TY}$ ), как инструментов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда работников в методическом обеспечении управления персоналом.**

В исследовании отражены методические подходы к построению системы ценностного поощрения работников, базирующейся на внедрении ценностной мотивационной формулы и ее структурообразующих компонент ( $\mu_G$ ,  $\mu_{KPI}$ ,  $\mu_{TY}$ ), как инструментов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда работников.

Ценностная компонента  $\mu_G$  или Ценностный уровень формирует постоянную часть заработной платы. Оптимальным подходом, позволяющим формировать постоянную часть заработной платы для сотрудников сферы телекоммуникационных услуг, является подход, учитывающий ценностный уровень должности в иерархической структуре организации, сформированный посредством ранжирования должностей, а также ценностный уровень дивизиона (подразделения), определяемый стратегическими целями компании. Данное ранжирование следует выполнять, опираясь на критерии для установления окладной ступени в рамках ценностного уровня. Каждый критерий может быть разбит на подкритерии. Сущность состоит в том, что такого рода критерии являются универсальными для любой должности - от руководящей до линейной. Это обеспечивает понятность, прозрачность и справедливость системы. После установления рыночного уровня фиксированной части заработной платы (должностного оклада), с учетом внутрикорпоративной политики, финансового положения и потенциала компании, устанавливается окладная «вилка» ценностного уровня - диапазон окладов. В случае с Ценностной компонентой  $\mu_G$ , «вилка» устанавливается не для каждой должности отдельно, а для всего ценностного уровня. Таким образом, при разработке фиксированной части заработной платы учитывается ценность должности, а не эффективность конкретного сотрудника.

При определении диапазонов окладных «вилок» ценностных уровней можно опираться на коэффициенты, отражающие соотношение действующих окладов

и фактическую дифференциацию заработной платы в организации.

Также, при разработке окладных «вилок» ценностных уровней можно опираться на аналитику рынка труда и уровня заработной платы. Для анализа средних, медианных, минимальных и максимальных показателей заработной платы можно использовать методы автоматизированного сбора данных. В случае, когда речь идёт о веб-сайтах и порталах, к таким методам можно отнести Web scraping (Веб-скрейпинг).

Подобный подход позволит создать прозрачную систему формирования должностных окладов и обеспечить организации конкурентоспособность на рынке труда, а сотрудникам - достойный уровень оплаты труда соразмерно их квалификации и должностным обязанностям.

Однако, на формирование данной компоненты мотивационной формулы, влияет не только фактор ценности самой должности, но и фактор ценности филиала/дивизиона компании, к которому относится должность, отражающий его значимость в системе стратегического управления компанией. Данные выводы были сделаны автором по результатам исследования особенностей функционирования телекоммуникационной отрасли, обуславливающих сложность иерархических структур компаний-игроков рынка, имеющих, как правило, обширные филиальные сети и представительства во многих округах и городах Российской Федерации.

Для определения ценности дивизиона или филиала компании необходимо определить критерии их оценивания, сам же принцип оценки выстраивается тем же образом, что был представлен в ходе определения ценности должности выше.

В результате такого подхода мы получаем двухфакторную Ценностную компоненту  $\mu_G$ , основанную на принципах оценки не только конкретной должности компании, но и ее структурной позиции в организации, отраженной в оценке значимости филиала. Оба этих фактора в совокупности формируют ценностный уровень должности в общей иерархической структуре компании. Необходимо также отметить, что ценностную мотивационную формулу, основанную на двухфакторной компоненте  $\mu_G$ , целесообразно применять, начиная с определенной стадии жизненного цикла компании, на которой компания уже представляет из себя разветвленную структурную сеть – с филиалами/дивизионами.

Для оценки должностей и филиалов сначала определяются требования к ним и уточняются критерии оценки. После того, как оценка должностей произведена согласно выработанной балльной шкале, должности структурируются, исходя из присвоенных им баллов. Таким образом, после всех расчетов образуется иерархическая пирамида в соответствии с итоговыми баллами. Далее «пирамида» разбивается на Ценностные уровни по принципу получения примерно одинакового количества баллов, очень близких по значению. Внутри каждого Ценностного уровня определяются границы с помощью распределения баллов – от и до.

Аналогичным образом производится оценка по фактору филиал/дивизион, результатом подобной оценки станет появление в иерархической пирамиде Ценностных уровней – подуровней, отражающих значимость для компании того или иного филиала.

Кроме того, следует отметить, что для использования данного подхода к определению ценностного уровня, организации также необходимо определить структуру весов для факторов Ценностной компоненты  $\mu_G$  (фактор должность, фактор филиал), демонстрирующую долю (значимость) одного и другого фактора при формировании ценностного уровня.

Результаты подсчета баллов влияют на определение размера должностного оклада. На базе балльных границ, установленных для каждого Ценностного уровня, выстраивается диапазон окладных «вилок» ценностного уровня со ступенями внутри.

В итоге, по результатам данного этапа, должна получиться схема, содержащая следующие данные:

- перечисление всех должностей компании;
- линейная принадлежность должностей;
- подчиненность;
- номер Ценностного уровня (ЦУ), и подуровни (при наличии в компании филиальной сети);
- окладная «вилка» ценностного уровня.

Структура компаний отрасли - с наличием дивизионов и широкими филиальными сетями - требует введения единых стандартов работы, оценки результатов труда и единой системы стимулирования. Внедрение двухфакторной компоненты  $\mu_G$  и системы Ценностных уровней полностью отвечает данной потребности.

Однако, в телекоммуникационной отрасли, как одной из самых высокотехнологичных, очень важно иметь такую систему стимулирования, которая будет гибкой, сможет подстраиваться под изменяющиеся внешние условия. Исходя из этого предположения, наиболее подходящим инструментом для обеспечения высокой степени адаптивности системы стимулирования под быстро меняющиеся условия рынка, является внедрение в ценностную мотивационную формулу компоненты  $\mu_{KPI}$  или компоненты Ценностного вклада, как основы переменной части заработной платы работников.

Суть метода заключается в связывании системы стимулирования с системой показателей эффективности, что позволяет установить взаимосвязь между системой управления персоналом и стратегическими целями компании.

Алгоритм формирования компоненты Ценностного вклада включает в себя несколько основных этапов:

1. Определение соотношения постоянной и переменной частей заработной платы;
2. Определение KPI сотрудников/филиалов и их декомпозиция; присвоение веса каждому из KPI в структуре переменной части заработной платы (в %);

### 3. Определение верхней и нижней границ показателей.

Соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы следует определять, исходя из необходимой степени агрессивности системы стимулирования. Учитывая, что интенсивная текучесть персонала в компаниях исследуемой отрасли, может возникать как раз по причине высокой степени агрессивности действующих систем оплаты труда, в работе предложено сгладить дифференциацию между постоянной и переменной частями заработной платы при установлении такого соотношения.

При формировании компоненты Ценностного вклада  $\mu_{КР1}$  для телекоммуникационной отрасли, будет целесообразно осуществлять оценку ценностного вклада с двух сторон: со стороны эффективности работы сотрудника и со стороны эффективности деятельности филиала.

Каждый показатель эффективности должен декомпозироваться в привязке к стратегическим целям компании.

Таким образом, при разработке принципов формирования переменной части заработной платы учитывается Ценностный вклад в достижение стратегических целей компании не только каждого сотрудника в отдельности, но и каждого конкретного филиала, который аккумулирует в себе оценку результатов труда не только индивидуального, но и командного характера.

Также стоит упомянуть, что применение двухфакторного подхода к определению Ценностного вклада требует установления двухуровневой структуры весов для элементов Ценностной компоненты  $\mu_{КР1}$ , демонстрирующей долю (значимость) одного и другого элемента, а также каждого из используемых показателей эффективности при определении Ценностного вклада.

После чего следует обозначить предусмотренные в организации разбросы процентов выполнения каждого из показателей и предусмотренные значения коэффициентов для каждого случая.

Применение подобного подхода обеспечивает широкий диапазон возможностей для воздействия на уровень оплаты труда со стороны работника путем увеличения индивидуальной эффективности труда.

Таким образом, усиление стимулирующей функции заработной платы осуществляется через компоненту Ценностного вклада ( $\mu_{КР1}$ ), а компонента  $\mu_G$ , определяющая Ценностный уровень должности, усилит мотивационную составляющую заработной платы, предоставив работнику возможности карьерного роста, а работодателю - горизонтального ранжирования.

Комплексность системы мотивации и ее соответствие корпоративной культуре, в разработанной методике применения ценностной мотивационной формулы, обеспечивается не только внедрением ценностных компонент  $\mu_G$  и  $\mu_{КР1}$ , которые отвечают за формирование материальной части вознаграждения, но компоненты  $\mu_{ГУ}$ , обеспечивающей нематериальную часть вознаграждения, что воплощает симбиоз стимулирующей и мотивационной составляющих формулы.

Третья компонента ценностной мотивационной формулы – Ценностный мотив ( $\mu_{гУ}$ ) – стиль руководства, основанный на корреляции Теории поколений и Теорий управления, формирующий принципы нематериального стимулирования в системе управления персоналом компании.

Преимуществом внедрения в ценностную мотивационную формулу компоненты  $\mu_{гУ}$  является возможность увязывания стратегии управления компанией с поведением работников, учитывая различия в их потребностях.

С целью формирования научного подхода к данному вопросу, автор счел целесообразным применить инструмент анализа корреляционных связей Теории поколений и Теорий управления. В ходе исследования автором было установлено, что на рынке труда телекоммуникационной отрасли преобладают соискатели в возрасте от 26 до 35 лет, далее следуют соискатели в возрасте от 36 до 46 лет, доля представителей остальных возрастов – незначительна. Это говорит о том, что основную долю рынка труда в телекоммуникационной отрасли занимают представители поколения Y.

Авторская методика формирования компоненты  $\mu_{гУ}$  заключается в установлении корреляции между постулатами Теории поколений и Теорий управления. На основе данной корреляции были выявлены общности и различия, а также преимущества и недостатки каждой теории управления для работников различных поколенческих групп. Обнаруженные преимущества и недостатки сгруппированы. Результаты группировки наглядно представлены в таблице 1.

**Таблица 1<sup>2</sup>. Корреляция между теориями управления и теорией поколений**

Теории управления Теория поколений	$X_m$	$Y_m$	$Z_m$
$X_g$	$X_g X_m$	$X_g Y_m$	$X_g Z_m$
$Y_g$	$Y_g X_m$	$Y_g Y_m$	$Y_g Z_m$
$Z_g$	$Z_g X_m$	$Z_g Y_m$	$Z_g Z_m$

В основу построения данной таблицы и формирования корреляционных связей легли аргументы, подробно представленные в диссертационной работе.

Наиболее благоприятное сочетание стилей управления и поведенческих характеристик было найдено для каждого поколения. Полученные выше результаты были сгруппированы в таблицу, в которой наиболее комплементарные сочетания теорий определены в правом столбце, а наименее

<sup>2</sup> Условные обозначения:

$X_m, Y_m, Z_m$  – теории управления по Д. МакГрегору и У. Оучи

$X_g, Y_g, Z_g$  – поколения согласно теории Н. Хоува и У. Штрауса

комплементарные сочетания – в левом (Таблица 2).

**Таблица 2<sup>3</sup>. Результаты наиболее и наименее комплементарных сочетаний между теориями управления и теорией поколений**

Благоприятно сочетаются	Неблагоприятно сочетаются
$X_g Y_m ; Y_g Y_m ; X_g Z_m ; Y_g Z_m$	$X_g X_m ; Y_g X_m ; Z_g X_m ; Z_g Y_m ; Z_g Z_m$

Обозначим также причины неблагоприятного сочетания некоторых теорий, выявленные автором.

Говоря о сочетаниях  $X_g X_m ; Y_g X_m ; Z_g X_m$ , т.е. о применении инструментов теории управления «X» к работникам различных поколений (поколений X, Y и Z), следует отметить, что еще Д. МакГрегор доказал, что самая распространенная в прежние времена теория управления, с течением времени устарела и перестала функционировать эффективно, поскольку основывалась на изживших себя парадигмах иерархической модели организации, имела абстрактную связь с изменяющимися экономическими и социальными условиями и не учитывала особенностей поведенческого подхода к природе человеческих мотивов.

Что же касается сочетаний  $Z_g Y_m ; Z_g Z_m$ , отражающих особенности инструментов управления в теориях «Y» и «Z» применяющихся к представителям поколения Z, ни одна из существующих теорий управления не отвечает в полной мере потребностям, формирующимся у данного поколения. Однако, автор предполагает, что в будущем теория управления «Y» не потеряет свою актуальность, т.к. больше других отвечает потребностям нового поколения. Тем не менее, застой форм управления не представляется возможным. Автор исследования считает, что теория «Y» может служить основой для новой теории управления "IY" или "Innovative Y"<sup>4</sup>, которая будет отражать новую форму управления для передовых компаний (инновационное управление).

Связи между Теориями управления X, Y, Z Д. МакГрегора, У. Г. Оучи и различиями в поведении работников согласно Теории поколений Н. Хоува и У. Штрауса никогда не наблюдались ни в научном мире, ни в бизнесе. Проведенный в ходе диссертационного исследования анализ позволил выявить наиболее эффективный способ управления персоналом разных поколений.

Включение в ценностную мотивационную формулу компоненты Ценностного мотива  $\mu_{IY}$ , спроектированной на базе выявленных корреляций между положениями Теории поколений и Теорий управления позволяет рассматривать оплату труда не только как классическое материальное стимулирование, но и как инструмент нематериального стимулирования и комплексного эффективного управления персоналом, через выстраивание соотношений между

<sup>3</sup> Условные обозначения:

$X_m, Y_m, Z_m$  – теории управления по МакГрегору и Оучи

$X_g, Y_g, Z_g$  – поколения согласно теории Хоува и Штрауса

<sup>4</sup> Авторский термин: IY – Innovative Y – теория инновационного управления

личностными и финансовыми интересами работников, и стилем управления и организационной культурой компании, позволяя воздействовать на персонал через потребности более высокого уровня в целях повышения качества и эффективности их труда и достижения стратегических целей организации в целом.

**6. Разработана экономико-математическая модель зависимости системы ценностного поощрения работников от факторов, определяющих результаты и эффективность их работы.**

В результате проведенного исследования были выявлены взаимосвязи рассмотренных выше компонент, факторов, критериев, показателей и элементов. Данные взаимосвязи наиболее наглядно отображаются с помощью построенной автором экономико-математической модели.

Проектируемая в исследовании Ценностная мотивационная формула для телекоммуникационной отрасли в общем виде выглядит следующим образом (согласно формуле 1):

$$\boxed{\text{ЦМФ} = \text{Постоянная часть} + \text{Переменная часть} + \text{Нематериальная часть}} \quad (1)^5$$

Рассмотрим каждую из ее составляющих в отдельности:

**1. Постоянная часть**

Постоянная часть формулы представлена компонентой  $\mu_G$  - компонентой Ценностного уровня, призванной установить иерархический ценностный уровень должностей в структуре организации посредством их ранжирования на основе критериальной оценки. Данная компонента в настоящем исследовании реализована в двухфакторном виде, предполагая оценку значимости как должности, так и филиала компании, за которым должность закреплена.

**2. Переменная часть**

Переменная часть формулы представлена компонентой  $\mu_{КР}$  - компонентой Ценностного вклада, отражающей подход, основанный на принципах оценки показателей результатов деятельности как работников, так и филиалов, формируя на базе совокупности этих двух элементов двухфакторную компоненту Ценностного вклада, демонстрирующую комплексную эффективность деятельности подразделения.

**3. Нематериальная часть**

Нематериальная часть формулы представлена компонентой  $\mu_{ГУ}$  - компонентой Ценностного мотива, основанной на формировании стиля руководства, базирующегося на корреляции Теории поколений и Теорий управления, формирующей принципы нематериального стимулирования в системе управления персоналом компании. Разработанная в ходе исследования теория управления "IY" или "Innovative Y" отражает форму управления для передовых компаний телекоммуникационной отрасли, основанную на понимании

<sup>5</sup> ЦМФ – Ценностная мотивационная формула

интересов и потребностей поколений Y и Z как современных работников.

Кроме того, в основу формирования компоненты  $\mu_{Y}$  могут быть положены, выявленные в ходе исследования (параграф 3.2.) благоприятные сочетания стилей управления и поколенческих потребностей, а именно:  $X_g Y_m$ ;  $Y_g Y_m$ ;  $X_g Z_m$ ;  $Y_g Z_m$ .

Этапы проектирования экономико-математической модели в части компонент  $\mu_G$  и  $\mu_{KPI}$  выглядят следующим образом:

- Структура первой двухфакторной компоненты  $\mu_G$  имеет следующий вид (согласно формуле 2):

$$\mu_{G(F1,F2)} = (Rlv F1 * F1 + Rlv F2 * F2) \quad (2)$$

где

$\mu_{G(F1,F2)}$  – двухфакторная Ценностная компонента  $\mu_G$  – компонента Ценностного уровня, определяющая значимость должности посредством критериальной оценки как самой должности (F2), так и филиала компании, за которым должность закреплена (F1);

F1 – фактор 1, определяющий Ценностный уровень филиала компании за которым закреплена ранжируемая должность;

F2 – фактор 2, определяющий Ценностный уровень должности посредством критериальной оценки ее значимости;

Rlv F1, Rlv F2 – веса фактора 1 и фактора 2, определяющие значимость данных факторов и степень их влияния на формирование итогового показателя компоненты Ценностного уровня  $\mu_G$ . Чем выше значимость, тем выше вес фактора, сумма весов по всем факторам, как правило, составляет 1.

- Структура второй Ценностной компоненты  $\mu_{KPI}$  имеет следующий вид (согласно формуле 3):

$$\mu_{KPI(E1,E2)} = VP * RVC_{(E1, E2)} \quad (3)$$

где

$\mu_{KPI(E1,E2)}$  - двухфакторная компонента ценностной мотивационной формулы - отражает в денежном выражении Ценностный вклад как конкретных работников, так и целых филиалов; расчет основан на принципах оценки показателей результатов деятельности; демонстрирует комплексную эффективность деятельности подразделения, которая закладывается в основу формирования переменной части заработной платы работников;

VP – (англ. «variable part»), сумма плановой переменной части заработной платы в расчете на одного работника;

$RVC_{(E1, E2)}$  - коэффициент ценностного вклада (англ. «the ratio of value contribution»), отражает совокупный Ценностный вклад по двум элементам оценки: работнику (E2) и филиалу (E1); расчет основан на принципах оценки

показателей результатов деятельности.

Рассмотрим данную формулу поэлементно (согласно формуле 4):

$$RVC_{(E1,E2)} = RlvE1 \times (Rlv_{kpi1.1}^{E1} \times K_{kpi1.1}^{E1} + \dots + Rlv_{kpi1.n}^{E1} \times K_{kpi1.n}^{E1}) + RlvE2 \times (Rlv_{kpi2.1}^{E2} \times K_{kpi2.1}^{E2} + \dots + Rlv_{kpi2.n}^{E2} \times K_{kpi2.n}^{E2}) \quad (4)$$

где

$RlvE1, RlvE2$  - веса элемента 1 и элемента 2, определяющие значимость данных элементов и степень их влияния на формирование итогового показателя коэффициента Ценностного вклада  $RVC_{(E1, E2)}$ . Чем выше значимость, тем выше вес элемента, сумма весов по всем элементам, как правило, составляет 1;

$K_{kpi1.1}^{E1} \dots K_{kpi1.n}^{E1}$  ;  $K_{kpi2.1}^{E2} \dots K_{kpi2.n}^{E2}$  – коэффициенты показателей результата деятельности, сформированные организацией для оценки эффективности элемента E1 (конкретного филиала) организации и элемента E2 (конкретного работника) организации;

$Rlv_{kpi1.1}^{E1} \dots Rlv_{kpi1.n}^{E1}$  ;  $Rlv_{kpi2.1}^{E2} \dots Rlv_{kpi2.n}^{E2}$  – веса показателей результата деятельности элементов E1 и E2, определяющие значимость данных показателей и степень их влияния на формирование итогового значения эффективности деятельности по элементам E1 и E2. Чем выше значимость, тем выше вес показателя, сумма весов по всем показателям, как правило, составляет 1.

После ряда математических преобразований формула приобретает следующий вид (согласно формуле 5):

$$RVC_{(E1,E2)} = RlvE1 \times \sum_{kpi1.1}^{kpi1.n} (Rlv \times K) + RlvE2 \times \sum_{kpi2.1}^{kpi2.n} (Rlv \times K) \quad (5)$$

где

$K$  – коэффициенты показателей эффективности в зависимости от результата деятельности, сформированные организацией для оценки эффективности элементов E1 и E2 (конкретного филиала или работника);

$Rlv$  – веса показателей результата деятельности элементов E1 и E2, определяющие значимость данных показателей и степень их влияния на формирование итогового значения эффективности элементов E1 и E2. Чем выше значимость, тем выше вес показателя. Сумма весов по всем показателям элемента, как правило, равна 1;

$kpi1.1 \rightarrow n$  ,  $kpi2.1 \rightarrow n$  - показатели для установления окладной ступени в рамках ценностного уровня по результатам оценки элементов E1 и E2 (количество показатели устанавливается каждой компанией самостоятельно);

$\sum_{kpi1.1}^{kpi1.n} (Rlv \times K)$  ,  $\sum_{kpi2.1}^{kpi2.n} (Rlv \times K)$  – суммарное значение произведений коэффициентов показателей эффективности и установленных для них весов по результатам оценки эффективности элементов E1 и E2 (конкретного филиала или работника) организации.

Таким образом, формулу двухфакторной компоненты  $\mu_{KPI (E1,E2)}$  можно представить в следующем виде (согласно формуле 6):

$$\mu_{KPI (E1,E2)} = VP * (RlvE1 \times \sum_{kpi\ 1,n}^{kpi\ 1,1} (Rlv \times K) + RlvE2 \times \sum_{kpi\ 2,n}^{kpi\ 2,1} (Rlv \times K)) \quad (6)^6$$

Спроектируем данную формулу через компоненты Ценностного уровня, Ценностного вклада и Ценностного мотива (согласно формуле 7):

$$VBMF = \mu_G (F1,F2)+ \mu_{KPI (E1,E2)+} \mu_{IY} \quad (7)$$

где VBMF – (англ. «value-based motivational formula») – Ценностная мотивационная формула

Представим данную формулу в развернутом виде (согласно формуле 8):

$$VBMF = (Rlv\ F1 * F1 + Rlv\ F2 * F2) + VP * (RlvE1 \times \sum_{kpi\ 1,n}^{kpi\ 1,1} (Rlv \times K) + RlvE2 \times \sum_{kpi\ 2,n}^{kpi\ 2,1} (Rlv \times K)) + \mu_{IY} \quad (8)^7$$

Система ценностного поощрения, базирующаяся на использовании ценностной мотивационной формулы и компонент  $\mu_G$ ,  $\mu_{KPI}$ ,  $\mu_{IY}$  является не только основой экономической конкурентоспособности, но и создает условия для роста человеческого капитала и развития личности через творческую самореализацию.

### III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В ходе исследования было доказано, что для телекоммуникационных компаний наиболее подходящей на данный момент является система ценностного поощрения, основанная на внедрении в методическое обеспечение управления персоналом ценностной мотивационной формулы на базе компонент Ценностного уровня, Ценностного вклада и Ценностного мотива, позволяющих объективно оценивать и учитывать результаты труда работников. Компонента Ценностного уровня  $\mu_G$  формирует постоянную часть заработной платы и отвечает за мотивацию работников; компонента Ценностного вклада  $\mu_{KPI}$  предназначена для переменной части, отвечает за стимулирование работников; компонента Ценностного мотива  $\mu_{IY}$  отражает стиль руководства, основанный на корреляции Теории поколений и Теорий управления, и формирует принципы нематериального стимулирования в системе управления персоналом компании.

Результатом исследования стала спроектированная экономико-математическая модель, в которой компоненты  $\mu_G$  и  $\mu_{KPI}$  отвечают за формирование материальных

<sup>6</sup> Интерпретация используемых экономико-математических символов представлена выше

<sup>7</sup> Интерпретация экономико-математических символов, используемых для построения данной модели приведена в таблице 3

аспектов мотивации и стимулирования, а компонента  $\mu_{\Gamma}$  выступает в качестве нематериальной составляющей стимулирования в системе управления персоналом.

Подобный подход позволяет комплексно охватить вопросы формирования методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов труда.

#### IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Бобова, А.С. Система КРІ как основа эффективной системы мотивации // Проблемы развития экономики и общества в условиях глобальных и региональных изменений. Материалы 2-й межвузовской научной магистерской конференции: Сборник докладов / А.С. Бобова, под редакцией: Т.Г. Тумаровой, И.Н. Самоновой, Н.С. Славецкой. - 2011. - С.121-125. (0,3)
2. Бобова, А.С. Социальный пакет: отечественный и зарубежный взгляд на издержки // Новая реальность: модели и инструменты стабилизации экономики. Сборник научных трудов / А.С. Бобова, Н.А. Орлова, под ред. В.Г. Шубаевой. Санкт-Петербург, 2015. С.38-43 (0,4/0,2)
3. **Бобова, А.С. Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника / А.С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2016. - №2. - С.72-76. (0,45)**
4. **Бобова, А.С. Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе КРІ / А.С. Бобова, И.М. Алиев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2016. - №6. - С.82-87. (0,5/0,25)**
5. **Бобова, А.С. Основные этапы внедрения системы КРІ на предприятии / А.С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2016. - №4. - С.101-107. (0,6)**
6. Бобова, А.С. Особенности поведенческих теорий управления «Х», «У» и «Z» // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. Межвузовский сборник научных трудов / А.С. Бобова. - Санкт-Петербург, 2016. С.14-20 (0,4)
7. Bobova, A. The behavioral characteristics of employees based on the theory of «Generations» // В сборнике: Экономика России в современных условиях: пути инновационного развития и повышения конкурентоспособности. Сборник научных трудов по итогам всероссийской научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета / А.С. Бобова, под ред. Е.А. Горбашко, 2017. С.459-462. (0,25)
8. **Bobova A. S. Behavioural models of Russian and Finnish High Tech companies / Shvetsova O. A., Shokola Y. V., Bobova A. S. // В сборнике: Proceedings of the 2017 IEEE Russia Section Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering Conference, ElConRus 2017. 2017. С. 1355–1359. (0,6\0,2)**

9. Бобова, А.С. Анализ влияния теории поколений на стиль управления и модель поведения в сфере труда // Труд молодежи в XXI веке: вызовы и возможности. Диалог поколений. Материалы Петербургского международного молодежного форума труда — 2017. Санкт-Петербург / А.С. Бобова, под ред. Р.Х.Салахутдиновой, М.С.Касабуцкой. — СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2018. — 314 с. (0,25)
10. Бобова, А.С., Алиев И.М. Поколения разные – мотивация одна? // Современное развитие России через призму научных исследований. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета / А.С. Бобова, И.М. Алиев. - 2019. С.70-73 (0,25/0,15)
11. **Bobova A. The analysis of changes in the payroll of information system support specialists during the DevOps methodology implementing / Aliev I., Gazul S., Bobova A. // В сборнике: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. 2020. С.42039 (0,3/0,1)**
12. Бобова, А.С. Особенности применения технологии Well-Being как инструмента удержания кадров / А.С. Бобова, А.А. Емельянчик // Hypothesis. – 2020. – № 4(13). – С. 31-38 (0,64/0,32)
13. Бобова, А.С. Бонусная система оплаты труда: особенности и противоречия / А.С. Бобова, А.А. Кондакова // Hypothesis. – 2020. – № 4(13). – С. 25-30 (0,54/0,27)
14. **Бобова, А.С. Удаленная занятость в России: состояние и перспективы развития / А.С. Бобова, И.М. Алиев // Журнал правовых и экономических исследований. - 2021. - №1. - С. 34–43 (0,34/0,17)**