

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

*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)

Диссертация  
на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

**Научный руководитель  
д.э.н., профессор Алиев И.М.**

Санкт-Петербург

2021

## Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Теоретико-методологический инструментарий процессов оценки результатов труда .....	11
1.2. Материальное стимулирование как индикатор оценки результатов труда в системе управления персоналом организации .....	29
1.3. Основы формирования методического обеспечения управления персоналом на базе трансформации стимулирующей мотивационной формулы .....	48
<b>ГЛАВА II. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ И ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РАБОТНИКОВ.....</b>	<b>60</b>
2.1. Особенности управления персоналом в компаниях телекоммуникационной отрасли в современных условиях .....	60
2.2. Принципы и методика построения первой и второй компонент ценностной мотивационной формулы как индикаторов оценки результатов труда в системе управления персоналом.....	70
2.3 Анализ формирования системы стимулирования персонала как подхода к эффективной оценке результатов труда в современных телекоммуникационных компаниях .....	96
<b>ГЛАВА III. ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦЕННОСТНОЙ МОТИВАЦИОННОЙ ФОРМУЛЫ .....</b>	<b>115</b>
3.1. Практическая реализация концепции управления персоналом на основе компонент Ценностного уровня и Ценностного вклада .....	115
3.2. Методика построения системы стимулирования на основе компоненты Ценностного мотива.....	130
3.3. Экономико-математическое моделирование ценностной мотивационной формулы как основы методического обеспечения управления персоналом .....	140
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>145</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>151</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>176</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

**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., Рошин 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., Valken 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 ( $\mu_{KPI}$ ), Ценностного мотива ( $\mu_{IY}$ ), 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.

# **ГЛАВА I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Теоретико-методологический инструментарий процессов оценки результатов труда**

Прежде всего, для того, чтоб понять сущность происходящих изменений в области оценки результатов труда, требуется проанализировать ретроспективное развитие и становление теорий оплаты труда, как индикатора результативности трудовой деятельности, что поможет отследить трансформацию взглядов и представлений о данной экономической категории. Эта необходимость продиктована тесной исторически сложившейся взаимосвязью вопросов оценки результатов труда и стимулирования его эффективности, а также оплаты труда, вбирающей в себя основную стимулирующую функцию и являющейся, как правило, существенной частью систем стимулирования труда персонала; базирующейся, зачастую как раз на оценке результативности трудовой деятельности или, наоборот, игнорирующую данный аспект, в случаях, когда речь идет о наиболее ранних формациях данной экономической категории.

Экономические теории оплаты труда развивались на протяжении многих веков. Их основы серьезно повлияли на оценку результатов труда работников и организацию современных систем стимулирования. В целях более четкого структурирования существующих на данный момент теорий автор в их описании и анализе опирается на модель экономических теорий, предложенную Р.И. Хендерсеном в книге «Компенсационный менеджмент: стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат». Разработчик модели утверждает, что в данной модели теории расположены в порядке увеличения интенсивности их влияния на уровень зарплаток. В связи с этим, наименьшее влияние на уровень зарплаток будут иметь теории социальных зарплаток, и, далее, в порядке возрастания веса влияния: теории контролируемых зарплаток, теории оправданных зарплаток, экономические теории поведения и

организационные экономические теории. Общий перечень исследуемых теорий выглядит следующим образом:

1) Теории социального заработка:

- теория заработков, обеспечивающих прожиточных минимум (Д. Риккардо);
- теория справедливой цены (Платон, Аристотель, Ветхий Завет);
- теория справедливого заработка (получила распространение в средние века в Европе);

- теория фонда заработков (Дж. Стюарт Милл);
- теория остаточного претендента (Фрэнсис Э. Уолкер);
- марксистская теория.

2) Теории контролируемых заработков:

- теория национального дохода (Кейнса);
- теория некейнсианского распределения;
- теория потребления.

3) Теории оправданных заработков:

- теория инвестиций;
- теория учрежденческих заработков;
- теория предложения и спроса;
- теория предельной производительности;
- теория производительной эффективности;
- теория переговоров.

4) Экономические теории поведения:

- Модель Х-эффективности;
- Теория недостаточной оптимизации.

5) Организационные экономические теории:

- экономическая теория операционных затрат;
- теория агентских отношений;
- теория контрактов [159].

Первая половина данных теорий представляет собой макротеории, которые, как отмечалось, значительно повлияли на формирование взглядов в данной

исследовательской области, вторая - микротеории и нанотеории. Рассмотрим кратко вышеуказанные теории:

*Теории социального заработка.* В теориях сделана попытка объяснить, необходимость платить, исходя из прав и нужд, любому члену общества. Теории не включают в себя ни анализ качества или количества труда, ни индивидуальные достижения работника, ни его таланты.

*Теория зарплаток, обеспечивающих прожиточный минимум<sup>1</sup>.* Давид Рикардо, под влиянием трудов Томаса Нума и Томаса Р. Мальтуса, разработал теорию, согласно которой доход каждого члена общества должен обеспечить его достаточным количеством продуктов питания, местом проживания, одеждой и прочими благами, требующимися для обеспечения существования. Таким образом, доход человека соответствует его прожиточному минимуму, а, как только уровень дохода становится выше прожиточного минимума, человек воспроизводит потомство, что ведет к увеличению предложения рабочей силы на рынке труда, а следовательно, к падению уровня доходов до прожиточного минимума и ниже. Иными словами, Рикардо в своей теории рассматривает не сам рынок труда, а население в целом, которое вследствие естественных демографических процессов влияет на колебание заработной платы в диапазоне прожиточного минимума. Подобный подход позволяет снять ответственность с работодателя за низкий уровень жизни работников, переложив ее на неустраняемые демографические процессы.

*Теория справедливой цены.* Прародителями данной теории выступают Платон<sup>2</sup> и Аристотель<sup>3</sup>, предположившие, что каждому рождающемуся индивиду, определено обладать теми же благами и положением, как и его родители. Таким образом, общество должно обеспечивать своим членам достойную компенсацию, позволяющую поддерживать сложившийся на момент рождения образ жизни. В те времена теория пропагандировала двухслойное общество, состоящее из низшего и

---

<sup>1</sup> Данная теория известна также под названием «Железный закон зарплаток», предложена в 1817 году.

<sup>2</sup> Ученик Сократа, учитель Аристотеля - древнегреческий мыслитель и философ, появился на свет в 428/427 г. до н.э. в Афинах.

<sup>3</sup> Философ античной Греции, создатель перипатетической школы, ученый. Любимый ученик Платона и наставник великого полководца Александра Македонского, появился на свет в 384 году до н. э. в Стагире.

высшего класса, где высший класс был богат и влиятелен, а низший существовал в рамках прожиточного минимума. Кроме того, теория не учитывала существование среднего класса, - людей, обеспечивающих развитие знаний и навыков, а также функционирование общества в целом.

*Теория справедливого заработка.* Была распространена в Европе в Средние века и времена феодалов, получила развитие из теории справедливой цены. Теория получила сильную поддержку со стороны церкви, поддерживающей философию Фомы Аквинского<sup>4</sup>, предложившего концепцию всеобщего Отца и братства человечества. «Он также утверждал, что цена любого товара должна быть адекватной, но и не более чем адекватной покрытию затрат на его изготовление, которые, в свою очередь, определяются на базе стандартов стиля жизни, привычного для производителей этого товара» [159, с.120]. Появлению подобной теории также способствовал рост спроса на услуги художников, ремесленников и торговцев со стороны знати, стремящейся украсить свои жилища побогаче и понаряднее. Те, в свою очередь, почувствовав востребованность своего труда, посчитали, что они должны получать более высокие заработки, нежели неквалифицированные работники, чей труд не требует существенных умственных усилий и творческого мышления, а основан лишь на физических способностях. Данная теория все еще не учитывала ни разность производительности и эффективности труда работников, ни различия в подготовке и навыках, ни понятие предпринимательской выгоды, однако, растущий спрос на предметы роскоши, ткани, декоративное оформление, изящную утварь и прочее, позволили некоторым профессиональным гильдиям (например, художников и ремесленников) повысить экономическое влияние и вступить в переговоры с работодателями по вопросам повышения оплаты их труда. Иными словами, появились зачатки влияния спроса и предложения на рынке труда на формирование компенсационной политики, существующие пока лишь в природе, но не подвергнутые анализу и не нашедшие отражение в экономических моделях и теориях.

---

<sup>4</sup> Фома Аквинский вошел в историю как крупный теологический философ средневековья, а также как систематизатор схоластики и основатель томизма – важного направления католической Церкви. При жизни он был доминиканским монахом. Его идеи используются и в современных философских, а также теологических учениях.

Эпоха Возрождения дала сильный толчок в развитии многих направлений и отраслей, появился спрос на интеллектуальный труд, поддержанный изобретением печатного прессы<sup>5</sup> и ростом интереса к совершенствованию в различных профессиональных сферах со стороны общества. Все это, способствовало формированию среднего класса, части общества с более высоким уровнем жизни, сумевшей отойти от жизни на уровне прожиточного минимума, за счет обретения профессии и совершенствования в ней. Со временем средний класс становился более многочисленным, обеспеченным и влиятельным, позже это способствовало зарождению промышленной революции и перемещению людей на фабрики.

*Теория фонда заработков.* Разработчиком данной теории является Джон Стюарт Милл. В ее основе лежит утверждение, что предприниматель в течение своей деятельности и операций прошлых периодов накапливает некий фонд, из которого впоследствии в равных долях выплачивается заработная плата наемного персонала. Подобная теория может быть оправдана далеко не для всех организаций, поскольку большинство из них, выплачивая заработную плату, закладывает ее в расходы текущих, а не прошлых периодов.

*Теория остаточного претендента.* Настоящая теория базируется на концепции теории политической экономии Давида Рикардо и разработана Френсисом Э.Уолкером, предположившим, что фонд заработков формируется не за счет операций прошлых лет, а из остатка суммарных доходов за вычетом из них всех издержек на операции бизнеса, например ренты, налогов и прибыли. Из этого следует, что если «другие издержки» поглощают весь доход, то труд, будучи «остаточным претендентом», не получает никаких заработков и, по-видимому, не имеет на них права [159, с.121]. Данная теория является версией теории фонда заработков, кроме того, по мнению автора, она нашла свое продолжение в современности, в форме остаточного метода формирования фонда заработной платы на предприятии, в основе которого лежат схожие принципы и подходы.

---

<sup>5</sup> В 1456 г., после пяти лет экспериментов, Иоганн Гутенберг и его напарник Иоганн Фуст выпустили в Германии печатный вариант Библии, написанной на латыни. А всего через несколько лет в каждом крупном городе Европы уже имелся свой печатный пресс. Менее чем через шестьдесят лет после выхода Библии Гутенберга в обращении было уже более восьми миллионов печатных книг, и их число постоянно увеличивалось. Мир претерпел коренные изменения.

*Марксистская теория*<sup>6</sup>. Маркс утверждал, труду должно принадлежать право на доход, поскольку он является единственным источником формирования прибавочной стоимости. Таким умозаключением Маркс переворачивает гипотезу, выдвинутую в «теории остаточного претендента», создавая ее инверсию. Кроме того, Маркс в своей теории продвигает антиавтоматизационные идеи, заявляя, что развитие технологий и замена живого труда овеществленным приведет не к росту экономики, а к разрушению капиталистической системы. Это позволило ему завоевать признание некоторых профсоюзных движений того времени.

Маркс разграничивает понятие «труд» и понятие «рабочая сила». По его мнению, рабочая сила существует в обществе постоянно, но вот станет она товаром или нет зависит от определенных условий. В ходе своих исследований Маркс также разграничивает понятия: стоимость рабочей силы - стоимость необходимых жизненных средств для воспроизводства; цена рабочей силы - характеристика представлена в работе несколько ниже.

Одним из основных положений теории Маркса является его взгляд на экономические возможности низшего класса. Он предполагал, что рабочие не могут вырваться из условий жизни в рамках прожиточного минимума и улучшить свое экономическое положение, поскольку создаваемая их трудом прибыль присваивается работодателями, а они продолжают получать минимальный доход несмотря на то, что основной прибавок формируется именно за счет труда работников. Таким образом, по мнению Маркса, представители среднего и высшего классов по рождению, сформировавшие слой, получивший название «буржуазия», препятствуют выходу низшего слоя из нищеты, продолжая эксплуатировать их ради собственной выгоды. Подобный взгляд Маркса, впоследствии, нашел свое отражение в «Коммунистическом манифесте», в котором он призывал рабочий класс или пролетариат к восстанию против сложившейся системы.

---

<sup>6</sup> Теория прибавочной стоимости Карла Маркса

Подход Маркса положил конец развитию «теорий заработков», базирующихся на прожиточном минимуме, и дал толчок к изучению влияния спроса и предложения на рынке труда на формирование заработков, а также к определению роли предпринимательской и организационной прибыли, и к попытке дифференцирования достигаемых работниками результатов труда.

*Теории контролируемых заработков.* Данные теории предполагают косвенное влияние и контроль государства за уровнем заработков, кроме того, они увязываются с основами занятости и ее уровнем.

*Теория национального дохода (Кейнса).* Теория заработков при полной занятости или теория национального дохода была разработана М.Д. Кейнсом в 1930-х гг. Полная занятость является функцией национального дохода, который равен сумме компенсаций плюс частные и общественные инвестиции – вот гипотеза, положенная в основу теории. При этом именно федеральное правительство поддерживает уровень полной занятости, получая желаемый уровень доходов и выступая в качестве единственного органа власти, который способен регулировать фискальную и монетарную политику и создавать прямые директивы для частных предпринимателей.

Многие специалисты критикуют данную теорию, поскольку она предполагает фиксированное предложение труда, не учитывая колебания масштабов рабочей силы и национальных трудовых ресурсов в целом.

*Теория некейнсианского распределения [192].* Теория общего уровня заработков, в которой сделана попытка объяснить, как добиться полной занятости при стабильных ценах и без конфликта со сложившимися стандартами жизни. Функционирует как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде, учитывает влияние предпринимательских решений на уровень дохода в краткосрочном периоде. Денежные ставки оплаты труда определяются посредством переговоров между работодателем и наемным работником.

*Теория потребления.* Основоположником теории потребления является, «отец» автомобильной промышленности Генри Форд, считавший, что работники должны получать достойную заработную плату, соответствующую их вкладу в

производство и производительности их труда, причем, согласно теории Форда, работники должны ощущать и осознавать как изменение их производительности отражается на их личных доходах. Это позволяет им отождествлять свои доходы с доходами предприятия, что приводит к росту их заинтересованности и увеличению мотивации к работе. Подобный подход к выплате заработной платы увеличивает покупательную способность работников и улучшает их уровень жизни, тем самым расширяя рынок сбыта для производителя и позволяя ему получать дополнительную прибыль за счет роста масштабов производства и продаж. По мнению автора, такая методика начисления заработной платы является прародительницей современной системы KPI, весьма популярной среди современных предпринимателей. В XX же веке подобные действия Форда позволили снизить социальное напряжение, вызванное «Коммунистическим манифестом» Маркса.

«Те, кто определяют действия мистера Форда как приверженность некой «новой теории» заработков, утверждают, что высокие денежные заработки поощряют потребление, повышают спрос на товары и, следовательно, способствуют снижению стоимости товаров» [159, с.124]. Несмотря на то, что, в данном случае, инструмент контроля за заработком находится в руках частного предприятия, а не федеральной власти, теория входит в состав теорий контролируемых заработков, так как включает в себя элементы макроэкономического подхода.

Своей основной задачей, как и задачей любого капитала, Г. Форд считал постоянное улучшение жизни людей. При этом он видел «главным злом» в современном мире как расточительность, так и излишнюю бережливость, которую Форд определял как «излюбленное правило всех полуживых людей» [155].

***Теории оправданных заработков.*** В рассматриваемых ниже теориях сделаны первые попытки объяснить уровень заработной платы каждого работника, хотя часть ранних теорий все еще опирается на макроэкономические модели, в некоторых уже наблюдаются и микроэкономические подходы к анализу.

*Теория инвестиций.* Автором теории инвестиций выступает Г.М. Джитлман [186], утверждающий, что на ставку заработной платы влияют “инвестиции” работника в свой профессиональный уровень и рост, в образование, в опыт. Иными словами, стремление работника максимизировать свой доход, отражается на уровне его знаний и навыков, что, в свою очередь, влияет на рынок труда, расширяя его и увеличивая заработки. Теория напрямую пересекается с теорией человеческого капитала, разработанной Т. Шульцем и Г. Беккером. В ней отражается переориентация науки на проблемы рабочей силы, существующей в постиндустриальном обществе, характеризующейся не только способностью к труду и квалификацией, но и творческой составляющей.

В 60-е годы XX столетия это направление стало бурно развиваться и прослеживаться в исследованиях многих ученых, однако, основы данной траектории мысли были высказаны еще в труде Адама Смита «Богатство народа», где он утверждал, что инвестиции в работника (расходы на образование, подготовку на рабочем месте, медицину или переход в сферы с большими возможностями) ведут к повышению производительности труда и максимизации прибыли работодателя. При этом разный объем инвестиций обуславливает различия в производительности труда разных сотрудников. Это объясняет и разную заработную плату [65, с. 110].

Изучив труды Т. Шульца и Г. Беккера, можно заметить множество особенностей человеческого капитала, выделяемых ими в своих работах. Многие ученые поддерживают их направление мысли, однако, есть и противники, считающие, что человеческие способности к творческой деятельности представляют из себя слишком уникальное явление и не могут быть приобщены к общему понятию «капитал», а должны быть выделены отдельной формой. К таким ученым, к примеру, относятся А. Бузгалин и А. Колганов, предполагающие, что человеческие способности не инертны; обладают уникальным циклом освоения, т.е. используются в течение всей активной жизни; совершенствуются, а не «снашиваются» к процессу использования; не подлежат простой покупке; прибыль от их использования подлежит реинвестированию, а в том случае, если инвестиции

в человеческий капитал происходят со стороны работодателя, то он имеет возможность получать отдачу от таких инвестиций только в период работы сотрудника, но не после его увольнения, ибо человеческий капитал неотделим от носителя. Ссылаясь на все вышеперечисленные отличия и особенности человеческого капитала, за которыми скрыта сущностная противоположность человека как субъекта творческой деятельности и капитала, А. Бузгалин и А. Колганов определяют «человеческий капитал» как превращенную форму действительных изменений в качестве деятельности и роли человека в рыночной экономике, происходящих в условиях генезиса постиндустриальных технологий [41].

Однако, несмотря на споры между оппонентами и сторонниками теории человеческого капитала, ученые единодушны во мнении, что постиндустриальное общество предъявляет иные требования к рабочей силе и к ее качеству, а это требует инвестиций в развитие и образование человека. Различным уровнем подобных инвестиций также объясняется дифференциация заработков, наблюдающаяся на рынке труда и возникающая вследствие различий в производительности и качестве труда работников.

*Теория учрежденческих заработков.* Данная теория предполагает изменение не только какого-либо одного фактора при расчете компенсаций, а каждого из них. В ней сделана попытка придать компенсациям эмпирическую форму, позволяющую оценить влияние на них: изменчивости взаимосвязей; круга лиц, принимающих решения; коллективных договоров и прочих факторов. Теория стремится заключить уровень компенсаций в систему и обозначить для них количественных базис.

*Теория предложения и спроса.* В основе данной теории лежит гипотеза о том, «что если рабочих заданий немного<sup>7</sup>, а предложение рабочих рук велико, то заработки будут падать. И наоборот, если рабочие задания имеются в избытке<sup>8</sup>, а рабочих недостаточно, то заработки будут расти, а в долгосрочной перспективе

---

<sup>7</sup> Прим. автора, т.е. спрос на рабочую силу на рынке труда низок

<sup>8</sup> Прим. автора, т.е. спрос на рабочую силу на рынке труда велик

уровень роста заработков будет искать точку, в которой кривые спроса и предложения пересекаются» [159, с. 125]. В исследованиях используется понятие совершенной конкуренции: работодатели стремятся к максимизации прибыли; работники – к максимизации полезности; и те и другие обладают полной информацией о состоянии рынка труда; рабочие схожи профессиональным уровнем и производительностью, а рабочие места обладают сходными условиями труда; ни работодатели, ни работники не состоят в объединениях и каждый на рынке труда представляет себя самостоятельно и не имеет доминирующего влияния; на рынке труда не существует барьеров для изменения места работы. И, хотя модель совершенной конкуренции представляется нереалистичной, она, несомненно, важна для понимания роли рыночных сил в области определения заработков. Однако, это не единственный фактор, способный повлиять на уровень заработной платы, ибо информация всегда несовершенна: смена места работы, как правило, влечет за собой затраты обеих сторон; кроме того, фирма, чаще всего, принимая решение об уровне заработка, действует в рамках некоего диапазона ставок, а не строго определенной суммы. Таким образом, организации, обладая свободой выбора ставок вознаграждения, создают некий диапазон заработков в рамках идентичных рабочих мест, ограниченный с одной стороны самыми низкими ставками, с другой – самыми высокими, действующими в каждый конкретный момент времени. Изучением данного вопроса, в свое время, подробно занимался Джон Данлоп, изложивший свои наблюдения в труде «The Task of Contemporary Wage Theory» [185], по результатам которых он определил, что на уровень заработка в каждой конкретной фирме, зачастую, влияет прибыльность отрасли и платежеспособность организации в целом, что способствует появлению на рынке труда различных уровней заработка за тождественные работы.

Возвращаясь к понятию «цена» рабочей силы, следует уточнить, что она складывается под воздействием законов предложения и спроса на рабочую силу и воплощается в терминах: «ставка заработной платы», соответствует проданной рабочей силе, и «заработная плата», соответствует – потребленной. «Необходимость реального существования двух форм проявления цены рабочей

силы вытекает из того, что предприниматель покупает способность работника выполнять определенную работу, а оплачивает - выполненную работу» [176, с. 16, 17].

*Теория предельной производительности.* Основы данной теории были изложены Иоганном Генрихом фон Тюреном, немецким экономистом, позже теорию разрабатывали Филип Генри Уикстед в Англии и Джон Бейтс Кларк - в Америке.

Наибольший вклад в развитие данной теории внес Джон Бейтс Кларк. Он распространил сформулированный Д. Рикардо и Т. Мальтусом закон «убывающего плодородия почвы» на все другие факторы производства, сформулировав закон «убывающей предельной производительности».

В развитии своей теории Кларк ставит под сомнение положение об эксплуатации труда капиталом. По его мнению, исходя из закона убывающей предельной производительности, при одном и том же размере капитала каждый дополнительный работник производит меньше продукции, чем предыдущий и его производительность труда называется предельной производительностью труда. И именно предельная производительность, по мнению Кларка, является продуктом труда, в то время как производительность предыдущих работников – продуктом капитала.

*Теория производительной эффективности.* Данная теория развивает теорию предельной полезности и предполагает наличие у работника возможностей влиять на свою продуктивность и, тем самым, увеличивать заработок. На данной теории основывается множество мотивирующих инструментов современности. Наиболее интересный из которых, по мнению автора, это KPI, или ключевые показатели эффективности, которые заложены в работе в качестве базиса для ценностной мотивационной формулы расчета заработка современного работника.

*Теория переговоров.* Теория переговоров оформилась в целостном виде в трудах Джона Дэвидсона и представляет собой утверждение, что заработки изменяются в ходе переговоров торгового характера между работодателями и наемными работниками, результаты которых влияют на их размер. Эта теория

основывается на предположении, что существует не единственная фиксированная ставка заработной платы, а диапазон ставок - от самых высоких, которые работодатель может или хочет платить к самым низким – наименьший уровень оплаты труда, за который работник готов работать. В российской экономике нижний предел зарплат законодательно ограничен минимальным размером оплаты труда (МРОТ), который в свою очередь устанавливается, как на федеральном, так и на региональном уровне и периодически изменяется в сторону увеличения нивелируя тем самым потери в реальной заработной плате, возникающие вследствие инфляции.

*Экономические теории поведения.* В XX веке ученые стали отмечать, что существующие экономические модели не учитывают поведенческих особенностей людей, в ходе усугубления этих наблюдений стали развиваться экономические теории поведения, базирующиеся на внутреннем менеджменте, влияющем на продуктивность организации.

*Модель X-эффективности.* Понятие X-эффективности ввел Харви Лебенстайн как определение неявики, или X-неэффективности, характеризующей недоработку объема продукции фирмы, который скорее является атрибутом ее внутренних операций, чем эффективности распределения ресурсов рынка [189]. «Особенно часто оно используется при анализе монополий. Так, современные «антимонопольные» экономисты используют термин «X-неэффективность» для определения внутренних потерь, которые возникают у фирмы, приобретающей монопольную власть и не ощущающей давления сильных конкурентов. Тем самым фирма лишается стимулов к сохранению своих издержек на конкурентном уровне» [91]. Кроме того, он утверждал, что система менеджмента, личностные качества, структура вознаграждения и тому подобное имеют существенное влияние на продуктивность, в чем автор с ним солидарен.

*Теория недостаточной оптимизации.* Фактически, данная теория является продолжением модели X-эффективности, разработанным Гербертом Симоном. И гласит она, что менеджеры не принимают оптимальных решений, а, стало быть, не достигают оптимума, ограничиваясь целесообразностью и достаточностью.

Объясняется это отсутствием полной информации, ограниченностью фактов и недостаточностью времени. Фактически теория описывает экономическое поведение, меняющееся под воздействием личностных характеристик и ситуационных ограничений.

**Организационные экономические теории.** В основе данных теорий заключена природа организаций и особенности формирования их затрат.

*Экономическая теория операционных затрат.* Данная экономическая теория отражена в работах Оливера Уильямсона [196]. По его убеждению, когда операционные затраты в ходе рыночного обмена слишком возрастают, внешний рынок меняется на внутренний, что требует выстраивания организационной структуры, предполагающей систему поощрений. Таким образом, в центре теории стоят вопросы о природе обмена товарами и услугами между сторонами, допускающей асимметричность информации, неопределенность, преследование сторонами личных интересов и ущемление интересов участвующих в обмене субъектов. В тоже время, операционные затраты складываются из мониторинговых, переговорных и подкрепляющих затрат, неотъемлемых от процесса обмена [188]. С позиции такого подхода становится отчетливо видно, что хорошо сконструированная компенсационная система играет главную роль в выполнении операций фирмы [159, с.132].

*Теория агентских отношений.* Под агентскими отношениями понимаются отношения двух участников, в которых принципал (заказчик) передает другому (агенту) свои функции. «В экономической теории отношения "принципал-агент" рассматриваются с точки зрения работодателя и наемного работника. В условиях неполной информации и неприятия риска принципал передает часть функций по принятию решений агенту и заинтересован в его эффективной работе» [145]. Агент становится доверенным лицом принципала и имеет собственную стратегию действий. Принципал принимает это и управляет агентом через ограничения, наказания и систему поощрений.

*Теория контрактов.* В 2016 году Оливер Харт из Гарвардского университета и Бенгт Хольмстрем из Массачусетского технологического университета получили

Нобелевскую премию за вклад в теорию контрактов. Теория контрактов подсказывает как построить стимулы внутри компании, анализировать внутриорганизационные проблемы, в том числе связанные со структурой фирмы, при создании контрактов и стимулов в реальных организациях, при разборе контрактов внутри компании и используется для прогнозирования.

Теория контрактов изучает структурные свойства экономических отношений между принципалом и агентом, вступающих во взаимодействие с помощью заключения контракта. Теория объясняет, к примеру, почему более выгодно отдать функцию на аутсорсинг, а не принять работника в штат или как выстроить систему вознаграждений для определенной категории работников.

Рассмотрев базовые положения и особенности трансформации основных теорий заработной платы, целесообразно заключить, что многие из этих теорий выступают в качестве методологического инструментария формирования современных систем стимулирования и подходов к оценке результатов труда, отвечающим актуальным требованиям рыночной экономики.

На взгляд автора, в качестве наиболее значимых в рамках проводимого исследования теорий можно выделить следующие: марксистская теория (прочие теории социального заработка исключены автором из дальнейшего анализа, поскольку не включают в себя ни анализ качества или количества труда, ни индивидуальные достижения работника, ни его таланты, что свидетельствует о том, что они не рассматривают вопросы оценки результатов труда как значимые, и не способны внести методологическую «лепту» в результаты проводимого автором исследования); теория потребления; теория инвестиций; труд Адама Смита «Богатство народа»; теория человеческого капитала; теория предложения и спроса; теория предельной производительности; теория производительной эффективности; теория контрактов.

Проведенный в ходе исследования анализ выявил следующие основные тезисы (Таблица 1), способные оказать влияние на формирование современных

систем стимулирования труда, а также отражающие эволюцию подходов к оценке результатов труда работников в ретроспективе.

**Таблица 1. Основные постулаты экономических теорий, отражающие эволюцию подходов к оценке результатов труда работников в ретроспективе и оказавшие влияние на формирование современных систем стимулирования<sup>9</sup>**

Основные постулаты, значимые для исследования	Результаты анализа наиболее существенных тезисов	Эволюция подходов к оценке результатов труда работников
<b>Марксистская теория</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- труд является единственным источником формирования прибавочной стоимости - ему должно принадлежать право на доход;</li> <li>- понятие «труд» и понятие «рабочая сила» разграничены;</li> <li>- стоимость рабочей силы характеризуется стоимостью необходимых жизненных средств для воспроизводства и цены рабочей силы;</li> <li>- работники получают минимальный доход несмотря на то, что основной прибавок формируется именно за счет труда работников.</li> </ul>	<p>Автор считает, что в современных реалиях марксистская теория не выдерживает критики, однако, основываясь на ее постулатах можно сформулировать несколько рекомендаций для дальнейшего анализа: «уровень минимальной заработной платы должен быть не ниже прожиточного минимума, тарифную ставку на уровне прожиточного минимума следует устанавливать за выполнение работ, не требующих специальной профессиональной подготовки, при разработке структуры базовой заработной платы организации необходимо учитывать содержание труда в рамках конкретных работ/должностей (сложность работ и требуемый уровень квалификации, выполняемые функции и их значимость для достижения целей бизнеса)» [126]</p>	<p><b>Подход Маркса привел к попытке дифференцирования достигаемых работниками результатов труда.</b></p>
<b>Теория потребления</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- работники должны получать достойную заработную плату, соответствующую их вкладу в производство и производительности их труда;</li> <li>- работники должны ощущать и осознавать, как изменение их производительности отражается на их личных доходах;</li> <li>- увеличение покупательской способности работников и улучшение их уровня жизни расширяет рынок сбыта для производителя и позволяет ему получать дополнительную прибыль за счет роста масштабов производства и продаж;</li> <li>- высокие денежные заработки поощряют потребление, повышают спрос на товары и,</li> </ul>	<p>По мнению автора, лишь обеспечив достойную заработную плату работникам, можно заводить разговор об уровне их мотивации и о совершенствовании систем мотивации в организации, поскольку, в случае, если оплата труда на предприятии не соответствует хотя бы минимальному потребительскому бюджету, то основной мотивацией работника к труду, как правило, будет являться удовлетворение своих базовых потребностей первой необходимости, а не разделение ценностей организации, высокая вовлеченность или высокие идеалы. Что же касается связи заработной платы с производительностью, то внимание к данной взаимосвязи позволит проводить более эффективную зарплатную политику, способную отвечать интересам как работодателя, так и наемного работника и выполняющую свою</p>	<p><b>Подход основан на соотношении заработной платы с производительностью труда, что, по мнению автора, находит свое отражение в будущем в технологиях оценки результатов труда посредством применения системы KPI.</b></p>

<sup>9</sup> Составлена автором исследования и содержит авторские рекомендации и выводы

<b>Основные постулаты, значимые для исследования</b>	<b>Результаты анализа наиболее существенных тезисов</b>	<b>Эволюция подходов к оценке результатов труда работников</b>
следовательно, способствуют снижению стоимости товаров [159, с.124].	стимулирующую функцию, что безусловно способно повлечь за собой рост потребления, а значит дать толчок к росту производства и экономики в целом.	
<b>Теория инвестиций</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- на ставку заработной платы влияют «инвестиции» работника в свой профессиональный уровень и рост, в образование, в опыт;</li> <li>- стремление работника максимизировать свой доход, отражается на уровне его знаний и навыков, что, в свою очередь, влияет на рынок труда, расширяя его и увеличивая заработки.</li> </ul>	В данных тезисах прослеживается отсылка к теории человеческого капитала, тем самым они увязывают инвестиционное поведение работника (в части инвестиций в свое развитие и рост) с зарплатной политикой, проводимой в организации-работодателе.	<p><b>Подобные подходы подчеркивает, что постиндустриальное общество предъявляет иные требования к рабочей силе и к ее качеству, достижению которых способствует рост инвестиций в развитие и образование человека, что отражается на дифференциации заработков, возникающих вследствие различий в производительности и качестве труда работников, т. е. основных показателях результатов труда.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- инвестиции в работника ведут к повышению производительности труда и максимизации прибыли работодателя;</li> <li>- разный объем инвестиций обуславливает различия в производительности труда разных сотрудников. Это объясняет и разную заработную плату [65].</li> </ul>	<b>Труд Адама Смита «Богатство народа»</b> В данных тезисах мы можем отметить еще более широкое и глубокое раскрытие понятия инвестиции в человеческий капитал и дополнительное подтверждение влияния объемов таких инвестиций на производительность труда работников и их доходы.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- постиндустриальное общество предъявляет иные требования к рабочей силе и к ее качеству, а это требует инвестиций в развитие и образование человека;</li> <li>- различным уровнем инвестиций в развитие и образование человека объясняется дифференциация заработков, наблюдающаяся на рынке труда и возникающая вследствие различий в производительности и качестве труда работников.</li> </ul>	<b>Теория человеческого капитала</b> Анализ данной теории показал, что «конкурентные преимущества организации обеспечиваются качеством человеческих ресурсов. Это обуславливает создание систем компенсаций, направленных на поддержание и развитие человеческого капитала в соответствии с целями и задачами бизнеса. Кроме того, механизмы разработки систем компенсаций должны обеспечивать дифференциацию объемов и видов компенсаций работникам в зависимости от качества их человеческого капитала и результатов труда» [126].	
<b>Теория предложения и спроса</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрос и предложение на рынке труда влияют на формирование заработков и «цены» рабочей силы;</li> <li>- работодатели стремятся к максимизации прибыли, равно как и работники – к максимизации полезности;</li> <li>- организации, обладая свободой выбора ставок вознаграждения,</li> </ul>	Поскольку заработная плата является объектом интереса не только работодателя, но и наемного работника и на нее оказывает влияние закон спроса и предложения на рынке труда, то «при установлении заработной платы, работодатель должен учитывать рыночный уровень этих компенсаций, в противном случае формирование высокопрофессионального кадрового состава, мотивированного на результат,	<p><b>Данный подход свидетельствует о том, что «предприниматель покупает способность работника выполнять определенную работу, а оплачивает - выполненную работу» [176, с. 16, 17], а стало быть, ощущает необходимость в оценке результатов труда</b></p>

Основные постулаты, значимые для исследования	Результаты анализа наиболее существенных тезисов	Эволюция подходов к оценке результатов труда работников
создают некий диапазон зарплат в рамках идентичных рабочих мест.	будет затруднено, что отрицательно повлияет на конкурентоспособность организации в целом» [126].	<b>работника, позволяющей сформировать конкурентоспособные ставки вознаграждения, отвечающие рыночным ожиданиям.</b>
<b>Теория предельной производительности</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- в условиях, когда хотя бы один фактор производства остается неизменным, дополнительное приращение других факторов дает все меньший и меньший прирост продукции [4];</li> <li>- при одном и том же размере капитала каждый дополнительный работник производит меньше продукции, чем предыдущий;</li> <li>- именно предельная производительность является продуктом труда.</li> </ul>	Формирование системы оплаты труда само по себе не является абсолютно самостоятельным процессом, данный процесс должен существовать в неразрывной связи и с анализом численности на предприятии, и с анализом уровня производительности труда, и с анализом технической оснащенности и уровня инвестиций и др. А изменение объемов факторов производства должно быть взаимосвязано и аргументировано.	<b>Подход предполагает разграничение продукта труда (предельной производительности) и продукта капитала (производительности предыдущих работников), что, по мнению автора, должно отражаться в методиках оценки результатов труда.</b>
<b>Теория производительной эффективности</b>		
- предполагает наличие у работника возможностей влиять на свою продуктивность и, тем самым, увеличивать заработок.	Автор считает, что достижение данного эффекта возможно только лишь в условиях, когда труд работника и его вклад оцениваются и измеряются, а перед самим работником стоят четкие цели и достижимые плановые показатели, кроме того, также немаловажно что работник должен обладать необходимыми инструментами и достаточными знаниями для управления собственной эффективностью. Иными словами, цели и задачи перед работником должны ставиться с использованием SMART <sup>10</sup> – подхода к управлению трудом, что позволит также увязать деятельность работника со стратегическими целями компании и может обеспечить эффективное проектное управление.	<b>Подход непосредственно основывается на оценке результатов труда персонала, т. к. допускает наличие у работника возможностей управлять своей производительностью, а, стало быть, демонстрировать различные результаты трудовой деятельности от периода к периоду.</b>
<b>Теория контрактов</b>		
- можно построить стимулы внутри компании,	Для решения подобной задачи в организации, в том числе, могут быть	<b>Данный подход предполагает, что</b>

<sup>10</sup> Принцип целеполагания SMART является одним из самых совершенных инструментов управленческой деятельности. Эта концепция позволяет выстраивать основы плана действий по достижению поставленных целей на основе 5 свойств основополагающих целей: конкретность (specific); измеримость (measurable), достижимость (achievable), релевантность (relevant), ограниченность во времени (time bounded). Данный подход также используется при разработке системы ключевых показателей эффективности (KPI).

Основные постулаты, значимые для исследования	Результаты анализа наиболее существенных тезисов	Эволюция подходов к оценке результатов труда работников
проанализировать внутриорганизационные проблемы, в том числе связанные со структурой фирмы.	применены элементы грейдинга, позволяющего произвести ранжирование должностей и выстроить организационную структуру компании.	следствием оценки результатов труда работников может стать вынесение трудовых функций на аутсорсинг или изменение штатной структуры организации.

В заключение хотелось бы отметить, что экономические теории оплаты труда, рассмотренные автором выше, раскрывают экономическую природу и особенности оценки результатов труда и формирования систем стимулирования работников, а также обуславливают требования, предъявляемые к разработке данных систем, целью которых, по мнению автора, является формирование мотивированного на результат коллектива, способного эффективно достигать стратегических целей компании и удовлетворенного результатами своего труда, обеспечивающего эффективную работу компании в целом.

## **1.2. Материальное стимулирование как индикатор оценки результатов труда в системе управления персоналом организации**

Роль материального стимулирования, включающего в себя объемный пласт экономических взаимоотношений между участниками рынка труда, огромна и неоспорима. Материальное стимулирование, с одной стороны, представляет из себя расходы работодателя, которые он стремится сократить, с другой же стороны, оно может выступать индикатором или, так называемой «лакмусовой бумажкой», результативности труда, ведь эффективная система заработной платы увязывает результаты труда работника с уровнем его вознаграждения, а стало быть, мы можем предположить, что рост оплаты труда работников компании «сигнализирует» о росте их производительности и эффективности труда. Таким образом, мы можем утверждать, что материальное стимулирование выступает индикатором оценки результатов труда работников в системе управления персоналом, и может быть применено как инструмент управления персоналом и его эффективностью, причем, поскольку работодатель заинтересован в улучшении показателей результативности

труда, то он, как следствие, заинтересован и в росте средней заработной платы в организации. Это свидетельствует о несомненной целесообразности рассмотрения именно материального стимулирования в качестве основного индикатора оценки результатов труда в системе управления персоналом.

Материальное стимулирование чаще всего воплощается в такой экономической категории, как заработная плата. С точки зрения работодателя, заработная плата представляет собой прямые расходы предприятия. С позиции работника заработная плата – это стоимость труда, доход, основная часть которого направляется на потребление. Цель работника - увеличить свою заработную плату, потому что чаще всего только она влияет на благосостояние работника и от ее объема зависит и степень удовлетворения потребностей работника. По мнению работника, увеличить свою заработную плату он может с помощью повышения качества и количества труда, своей квалификации, навыков и знаний, тем самым увеличивая стоимость своего труда. А, поскольку для работодателя заработная плата — это расходы, он всегда стремится их оптимизировать, часто за счет снижения издержек на оплату труда с помощью извлечения большего из трудового потенциала работника, не изменяя уровня оплаты. В современных мегаполисах это выглядит как негласные стандарты работы в виде ненормированного и неоплачиваемого рабочего дня. Процесс превращения цены рабочей силы в заработную плату отображается в способе организации заработной платы на предприятии. Правильно разработанная система материального стимулирования представляет собой компромисс между интересами работника и работодателя.

Научные исследования в области стимулирования труда проводятся учеными различных стран и в рамках разных научных взглядов уже не один десяток лет, как мы смогли убедиться в предыдущем параграфе, в связи с этим, по данному направлению сформировался солидный терминологический портфель, требующий предварительно тщательного содержательного изучения и анализа.

В данном исследовании широко используется специализированная терминология, в связи с чем необходимо уточнить ее содержательную составляющую прежде, чем описывать теоретические и практические изыскания.

Для дополнительного анализа были выбраны основные, системообразующие термины, используемые при написании диссертационного исследования, искажение значений которых может существенно отразиться на понимании всего представленного научного труда (Таблица 2).

**Таблица 2. Генезис и трансформация системообразующих понятий в области исследования<sup>11</sup>**

Термин	Авторы или источник	Дивергенции системообразующих понятий
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ОПЛАТА ТРУДА	А. Смит	« <u>Заработная плата</u> – это «продукт труда», вознаграждение за труд. Размер заработной платы зависит от экономической ситуации в стране, поскольку при увеличении богатства увеличивается спрос на труд» [215]. Он считал, что высокая заработная плата делает «рабочих более деятельными, прилежными и смысленными, чем при низкой заработной плате» [135].
	Д. Рикардо	Выделил « <u>естественную цену труда</u> », как возможность рабочего содержать за счет этого себя и свою семью, оплачивать свои нужды и желания; и « <u>рыночную цену труда</u> », как плату, складывающуюся с учетом реального соотношения спроса и предложения на труд [135].
	К. Маркс	По мнению Маркса, <u>источником дохода является труд рабочего</u> . Он считал, что такие доходы как предпринимательская прибыль, торговая прибыль, ссудный процент и рента возникают в результате неоплаченного труда рабочего.
	Международная организация труда	Определяет <u>заработную плату</u> , как «всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемый в деньгах и устанавливаемый соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает трудящемуся за труд» [213].
	Закон «О занятости населения в РФ»	Использует <u>понятие «заработка»</u> - «трудового дохода», который отождествляется с заработком занятых граждан.
	Трудовой кодекс РФ	Определяет <u>заработную плату (оплату труда работника)</u> , как «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [146].

<sup>11</sup> Составлено автором исследования

Термин	Авторы или источник	Дивергенции системообразующих понятий
	Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О.	<u>Заработная плата</u> представляет собой основную часть трудового вознаграждения, имеющую материальную форму (денежную, либо натуральную) и обладающую большим (основная заработная плата) или меньшим (дополнительная заработная плата) постоянством. Иногда в аналогичном смысле используется также понятие «оплата труда» [12, с.449].
	Пасс К., Лоус Б., Пендлтон Э., Чедвик Л. Collins. М.	В зарубежной литературе используется термин « <u>заработанный доход</u> » (Earned income) [119, с.154], представляющий собой часть дохода индивида, заработанного в период найма на постоянной основе или по контракту в организации, и выражающийся в формах заработной платы, комиссий, гонораров и прибылей.
	Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О.	<u>Оплата труда</u> – это обязанность работодателя по выплате наемному работнику заработанных им средств за выполнение работы (оказание услуги) в соответствии с условиями трудового договора. В широком смысле авторы представляют оплату труда как, ту или иную форму вознаграждения за определенное количество и качество выполненной работы, выраженную как в денежной, так и в натуральной форме [12, с.457].
	Б.Г. Мазманова	Автор <u>приравнивает понятия</u> «заработной платы» и «оплаты труда».
	П.А Шлендер, Ю.П. Кокин	<u>Оплата труда</u> представлена как регулярно получаемое вознаграждение за произведенную продукцию или оказанные услуги, включая оплату отпусков, праздничных дней и другого неотработанного времени в соответствии с трудовым законодательством и коллективными договорами [173, с.570].
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	А. А Федченко, Ю. Г. Одегов	Под вознаграждением понимаются все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения. Система вознаграждения персонала включает как материальные, так и нематериальные формы. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности у людей специфичны, поэтому различны и оценки вознаграждения относительно его ценности [151, с. 36, 37].
	С. Ю. Рощин и Т.О. Разумова	«Общее вознаграждение – заработок плюс премиальные выплаты плюс неденежные формы вознаграждения и пособия в форме отложенного заработка» [138, с.176].
	Горелов Н. А., Тучков А. И.	Необходимо отметить, что понятие «трудовое вознаграждение» является более широким, нежели выше проанализированная терминология [63]. Максимально широко его можно определить как: «совокупность материальных и иных благ, получаемых работником вследствие его участия в процессе труда; более общим понятием по отношению к нему выступает

Термин	Авторы или источник	Дивергенции системообразующих понятий
		общеэкономическая категория «полезность» (utility) [147, с.214].
КОМПЕНСАЦИИ	Трудовой кодекс РФ	В соответствии со статьей 164 ТК РФ, компенсации – это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.
	Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О.	Данные авторы называют целью компенсационных выплат «возмещение расходов, понесенных работником в связи с выполнением трудовой функции». По их мнению, «затраты, произведенные работником при выполнении трудовых обязанностей, должны быть возмещены ему в виде денежных выплат». Таким образом, можно сделать вывод о том, что в данном случае компенсация понимается, как денежная выплата, призванная нивелировать (возместить) вынужденные расходы или потери работника, произошедшие в ходе трудовой деятельности.
	Risher Howard	В работах зарубежных ученых понятие «компенсация» (compensation) используется в значении понятия «вознаграждение» и вбирает в себя не только выплаты, покрывающие понесенные работником расходы, но и вообще все выплаты, предусмотренные к начислению работнику в ходе его трудовой деятельности. В частности, подобную формулировку использует senior fellow Risher Howard, Center for Human Resources Wharton School (старший научный сотрудник Risher Howard), в своей статье «Planning a «next generation» salary system». В данной работе он также говорит о специалистах по оплате труда как о специалистах по компенсациям, разрабатывающим эффективную «компенсационную политику» (compensation policy) [194, с.13] на предприятии, направленную на создание контролируемой системы оплаты труда, основывающейся на оценке должностей.
СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА	Е.А. Журко	Системы оплаты труда могут выражаться в различных формах и представлены как «элемент организации заработной платы, обеспечивающий связь между результатами труда работника (индивидуальными и коллективными), нормами труда и нормами оплаты» [174, с. 494].
СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА/ МОТИВАЦИЯ ТРУДА	Н.А. Волгин	Стимул — это «побуждение к действию, причина которого интерес (материальный, моральный, личный, коллективный или общественный) как форма реализации потребностей» [50].
	А.Я. Кибанов	«Мотивация направлена на изменение существующего положения, стимулирование - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга» [148].
	Г.П. Шабанова	«Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей и есть стимулирование, т. е. одно

Термин	Авторы или источник	Дивергенции системообразующих понятий
		из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование» [99].
	О.В. Лобцова	Стимулирование труда — это совокупность экономических, организационных и социально-психологических рычагов воздействия на работника, учитывающих его внутренние побудительные мотивы и направленных на обеспечение заинтересованности персонала в результатах труда, соответствующих цели организации [99].

Целесообразно, также, отметить, что исследования в области мотивационных теорий менеджмента на сегодняшний момент находятся на достаточно продвинутом уровне, в рамках разработки темы диссертационной работы автором были проанализированы труды не только таких ученых, как А. Маслоу, Ф. Герцберг, но и исследования в области поведения и мотивации Д. Макклеланда (теория потребностей), В. Врума (теория ожиданий), Д. Адамса (теория справедливости), Л. Портера и Э. Лоулера (комплексная теория мотивации), К. Альдерфера (теория ERG) и других.

В ходе проведенного анализа системообразующих понятий в области исследования было выявлено, что такие понятия, как стимулирование и мотивация труда являются взаимосвязанными и взаимодополняющими, в связи с чем разделение данных понятий автор считает нецелесообразным. Однако, необходимо подчеркнуть, что стимулирование включает в себе эффект внешнего воздействия на объект управления, а мотивация предполагает внутреннее побуждение управляемого объекта к эффективной деятельности.

По мнению автора, вышеприведенный анализ понятий: «оплата труда» и «заработная плата», выявил достаточное количество общих черт и особенностей у данных терминов и незначительные различия в содержательном смысле, неспособные негативно отразиться на сути, описанного в данной диссертационной работе, исследования. На основании вышеизложенного, автор полагает, что упомянутые ранее понятия в рамках данной работы можно считать тождественными и предлагает следующую трактовку их содержательного значения:

**Заработная плата (оплата труда)** - форма материального стимулирования работника, 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, опираясь на вышеприведенные определения, утвердим дефиницию **«вознаграждение»**, как совокупность материальных и нематериальных благ, получаемых работником от работодателя в прямом и косвенном виде в процессе трудовых отношений, являющуюся частью системы материального и нематериального стимулирования.

В контексте исследования автор считает необходимым уделить отдельное внимание понятию компенсации труда. Необходимость этого подтверждается разными подходами к трактовке данного понятия отечественными и зарубежными учеными.

В настоящем исследовании автор придерживается взглядов отечественных ученых на понятие **«компенсация»** и использует его в следующем значении: денежная выплата, возмещающая те или иные затраты или потери, понесенные работником во время трудовой деятельности.

Еще один ключевой термин, использующийся в данном труде: системы оплаты труда. В интерпретации данного термина автор работы согласен с предложенным Е.А. Журко определением. Однако, в ходе проводимого исследования стало очевидно, что терминологический аппарат в этом направлении требует расширения и уточнения трактовок, что и было сделано автором в параграфе 3.3. настоящей диссертационной работы.

Проведенный анализ используемой в диссертации терминологии позволяет исключить в дальнейшем двоякое толкование рассуждений и выводов, представленных автором в работе. В ходе данного анализа были предложены

авторские трактовки таких понятий как: заработная плата и оплата труда, вознаграждение.

Целесообразно также рассмотреть особенности материального стимулирования труда в системе управления персоналом с точки зрения издержек работодателя, т. к. они одновременно представляет собой статью расходов, улучшающую жизнь работников и снижающую чистую прибыль предприятия, являясь значительной частью общих издержек предприятия. Такие затраты отличаются не только от фирмы к фирме, но и от отрасли к отрасли. Данная дифференциация связана с финансовыми возможностями фирмы, ее корпоративной культурой и числом работающих, а также зависит от законодательства страны, сложившихся традиций и многого другого.

Управление издержками (расходами) на труд, в составе прочих издержек на факторы производства, основано на оптимизации их уровня, на росте эффективности их использования и на сопоставлении их величины и конечного получаемого результата. При этом «динамика издержек подчинена основополагающим экономическим закономерностям и описывается известными базовыми концепциями» [12].

Концепции издержек на труд прошли через длительный эволюционный период и для понимания их экономической сущности необходим ретроспективный анализ теорий их формирования.

Первые упоминания об издержках наблюдались еще в V–IV вв. до н. э. в работах философов Демосфена, Ксенофонта и Аристотеля. К примеру, Аристотель упоминает понятие «издержание»: «Кто преступает меру и безвкусен, преступает ее, как было сказано, издерживаясь против должного. На что затраты [должны быть] малыми, на это он издерживает много и блистает роскошью невпопад ... и где следует пойти на большие издержки, он тратит мало, а где на небольшие - много» [17]. Следует сразу отметить, что научно обоснованное понятие «издержки» возникает в литературе много позже, в XVII в. в работах Уильяма Петти используется понятие издержек в рамках обоснования прибавочного продукта; физиократ Ф. Кенэ оперирует понятием «издержки» при определении

понятия «чистый продукт» - избыток продукции, полученной в земледелии, над издержками на их производство. О теории издержек – как о систематизированном представлении об элементах, составляющих издержки, источниках их формирования, порядке соотношения их со стоимостью и ценой, возможно говорить только начиная с учений представителей классической школы [166].

Адам Смит отмечает, что стоимость складывается из издержек, включающих заработную плату, прибыль и ренту: «Заработная плата, прибыль и рента являются тремя первоначальными источниками всякого дохода, равно как и всякой меновой стоимости. Всякий иной доход, в конечном счете, получается из одного или другого из этих источников» [142, с.86]. «В случае если элементы, составляющие издержки производства товара, соответствуют их «естественным нормам», тогда издержки производства товара, по Смиту, определяют его естественную цену. Таким образом, автор достаточно четко определяет совокупные издержки, как издержки, связанные с производством и реализацией товара, включающие в себя непосредственные затраты на производство» [166]. На основе этого, А. Смитом было выведено понятие абсолютных издержек, предполагающее, что та страна, которая имеет средние затраты на единицу продукта ниже, чем другие, и будет являться экспортером данного продукта.

Давид Риккардо в своих трудах, посвященных теории «сравнительных издержек производства», развил и дополнил теорию А. Смита, обозначив, что государства получают экономический эффект за счет производства и экспорта товаров, которые обходятся им относительно дешевле, и импорта товаров, которые производятся за границей сравнительно дешевле, чем внутри страны» [166]. Кроме того, Д. Рикардо рассматривает как предпосылку для начала торговли разницу в уровне производительности труда в разных странах.

К. Маркс в своем труде «Капитал» вводит понятия «действительные издержки» и «капиталистические издержки» [107]. Капиталистические издержки представляют собой сумму затрат капитала («цены потребленных средств производства») и затрат труда («цены примененной рабочей силы») – «стоимость, возмещающая в товаре капитальную стоимость, израсходованную в виде

элементов производства». Действительные издержки составляют товарную стоимость. Разница между действительными и капиталистическими издержками производства представляет прибавочную стоимость, возникшую как «прирост переменного капитала» и определившую «по окончании процесса производства...прирост стоимости». Категории издержек производства, выделенные К. Марксом, носят объективный характер и характеризуют воспроизводственный процесс на разных уровнях теоретического обобщения с различных сторон» [166]. Следующим этапом развития теории издержек стала теория субъективных издержек.

Вопросы, связанные с категориями цены, потребительского спроса и психологические мотивы индустриального экономического поведения в своих трудах исследовали К. Менгер, Ф. Визер, Е. Бем-Баверк. «Согласно представлениям австрийской школы, единственным фактором, определяющим пропорции обмена товаров, и соответственно цену, является их предельная полезность. Отсюда следовал логический вывод, что производительные (капитальные) блага ценности не имеют, так как прямо не удовлетворяют человеческие потребности, то есть не обладают непосредственной полезностью. Но, совершенно очевидно, что в реальной экономике производительные блага ценность имеют и их цены формируют собой издержки производства. Данное противоречие было снято в труде Фридриха фон Визера «Теория общественного хозяйства». Понятие издержек рассмотрено данным автором в комплексе с понятием полезности, являющихся предметами практики хозяйствующего коммерсанта» [166]. Ф. Визер утверждает: «Коммерсант противопоставляет полезность и издержки. С точки зрения использования, товар предстает перед ним как благо, которое должно быть полезным; с точки зрения создания, товар является для него продуктом, для изготовления которого нужно понести затраты» [199]. Закон производственных издержек в труде Ф.Визера сформулирован следующим образом: «При нормальном течении экономического процесса общие продукты всегда должны входить в экономические расчеты как соединение элементов издержек, необходимых для их производства... Это – закон производственных

издержек простого хозяйства» [199]. Взгляды австрийских ученых позволили в итоге маржиналистским теориям воплотиться в более математическом виде, что способствовало развитию теории минимизации издержек.

Позже, в XIX — начале XX вв., учеными кэмбриджской школы была создана макроэкономика — направление экономической мысли, рассматривающее совокупность экономических явлений в целом.

К современным теориям издержек можно отнести неоклассическую, институционалистическую и неоинституционалистическую. Среди неоклассиков можно выделить Альфреда Маршалла, установившего функциональную связь между ценой и предложением товара с учетом производственных издержек, понимаемых им как предельные затраты. «Исследуя теорию предельных издержек производства, А. Маршалл выявил закономерность изменения удельных издержек производства при увеличении объемов производства на предприятии. Маршалл рассматривает предельные издержки (затраты) как основу не просто цены, а только минимальной цены, - цены предложения. Подразделяя издержки производства на постоянные и переменные, Маршалл доказал, что в длительном периоде постоянные издержки становятся переменными» [166].

Джон Бейтс Кларк, предшественник современных теорий оптимизации структуры издержек производства, сформулировал теорию предельной производительности. «Суть «закона» Кларка сводится к следующему: фактор производства — труд или капитал — может прирастать до тех пор, пока стоимость продукта, производимого этим фактором, не сравнивается с его же ценой. А, в жизни это означает — фирма стремится увеличить использование фактора производства до тех пор, пока цена этого фактора не начинает превышать доходы от его применения» [166]. Кроме того, к ярким исследователям в данном направлении можно также отнести британского экономиста Дж. А. Гобсона, внедрившего понятие «человеческие издержки» в науку.

В настоящее время издержки на труд рассматриваются и как прямые расходы, т. е. цена труда, и как расходы, способные принести выгоду в будущем. Подобный подход базируется на теории человеческого капитала, разработанной Т. В.

Шульцем, Г. С. Беккером и их последователями. Согласно данной теории величину человеческого капитала можно оценить потенциальным доходом, который он способен принести, кроме того, доход этот может меняться в зависимости от того, как меняются инвестиции в человеческий капитал, и других сопутствующих факторов. Таким образом, расходы на персонал, направленные на рост производительности труда, рассматриваются в качестве инвестиций в человеческий капитал.

В российской практике издержки работодателя на труд включают три группы расходов [225]<sup>12</sup>:

- 1) издержки на оплату труда;
- 2) социальные выплаты;
- 3) издержки, не относящиеся к оплате труда и социальным выплатам.

Итак, издержки работодателя на труд представляют собой интегральный показатель, состоящий из затрат, связанных с привлечением персонала, организацией его работы, вознаграждением, стимулированием, улучшением условий труда, удержанием ключевого персонала и решением социальных проблем в коллективе.

«Очевидно, что различные элементы расходов на человеческие ресурсы в составе совокупных издержек могут быть оптимизированы как с позиции выбора источников их финансирования, так и с позиции количества нанимаемого персонала» [12].

Изучение заработной платы практически невозможно без исследования вопросов, связанных с системой оплаты труда в рамках управления персоналом организации. Это важнейший элемент организации труда на предприятии, включающий в себя и способ соотношения между собой оценки результата труда и меры вознаграждения за него, на его основании строится порядок исчисления заработка работника (форма заработной платы). Анализ категории оплаты труда показывает наличие ярко выраженного дуализма данной категории. Оплата труда

---

<sup>12</sup> Также была подвергнута анализу инструкция Госкомстата Российской Федерации от 19.07.95г.

представляет из себя столь сложную категорию издержек еще и потому, что в ней совмещаются противоположные интересы: с одной стороны – работодатель, воспринимающий оплату труда как расходы и стремящийся к их минимизации; с другой – работник, получающий доход от фактора труд и желающий его максимизировать. Таким образом, залогом эффективности зарплатной политики является объединение этих двух интересов и обеспечение, с одной стороны, снижения издержек организации на труд в расчете на одну единицу продукции, с другой – роста средней заработной платы сотрудников данной организации.

По мнению автора, этот эффект достижим посредством внедрения и реализации авторской методики, описанной в настоящей работе в главах 2 и 3 и направленной на формирование эффективной системы оплаты труда, выступающей базисом для методического обеспечения управления персоналом организации.

В настоящее время многообразие применяемых форм и систем оплаты труда позволяет автору выделить две базовых системы, послужившие основой для формирования описанной выше авторской методики (Таблица 3).

Таблица 3. Базовые системы, послужившие основой авторской методики формирования эффективной системы оплаты труда<sup>13</sup>

Название системы	Содержание	Виды, модификации и особенности применения	Преимущества	Недостатки
<b>Оплата труда на основе системы грейдов</b>	Грейдинг – способ оценки и ранжирования должностей (или компетенций) в компании в зависимости от их ценности для организации; объединения их в группы (грейды). Сформированный грейд состоит из должностей (компетенций), имеющих для компании одинаковую ценность. Для грейда устанавливается оклад или «вилка окладов», причем это не фиксированная величина, в то время как грейдинг носит перманентный характер. Автор методики: Эдвард Хей. «Наращение популярности и спроса на методы грейдов обусловлено тем, что они прошли испытание временем» [232].	<p><i>I степень сложности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не оригинальная версия;</li> <li>- не требует обширной подготовки, математических расчетов и адаптации;</li> <li>- внедряется топ-менеджерами</li> </ul> <p><i>II вторая степень сложности.</i> Система Эдварда Хей, основывающаяся на балльно-факторных методах, но также не является оригинальной в чистом виде, а представляет собой адаптацию западных консалтинговых компаний под реалии и потребности российских компаний. Подходит малым и средним фирмам</p> <p><i>III третья степень сложности.</i> Является оригинальной версией и защищена авторскими правами. Модель основана на сложных математических расчетах и точном, поэтапном соблюдении методологии. Как правило, эту систему чаще используют крупные и очень крупные компании и при сопровождении опытного консалтингового агентства. Систему грейдов применяют в адаптации или сочетании с другими системами такие компании-гиганты как Русал, Росатом,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-система оплаты труда становится более гибкой, прозрачной и справедливой;</li> <li>-предусматривает более широкую линейку критериев, нежели традиционные системы, которая включает такие показатели оценки должности, как управление, коммуникации, ответственность, сложность работы, самостоятельность, цена ошибки и др.;</li> <li>-предоставляет возможность для работника строить карьеру горизонтально (с увеличением зарплаты, но без изменения должности);</li> <li>-повышает эффективность фонда оплаты труда на 10–30% [241];</li> <li>-упрощает процедуру определения ставки базового оклада новой должности;</li> <li>-дает возможность для крупных и средних фирм не увеличивать количество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ресурсоемкая (требуется много времени и материальных ресурсов на разработку самой системы, программ перехода и адаптации, внедрения и поддержания);</li> <li>-переход занимает от 6 месяцев до нескольких лет, в зависимости от размера предприятия и сложности структуры;</li> <li>-чаще всего требуется внешний консультант;</li> <li>-при «чистом» использовании системы (без адаптации и совмещения с другой системой оплаты труда), зачастую возникают трудности с выстраиванием мотивационной схемы для разных категорий персонала и пр.</li> </ul>

<sup>13</sup> Составлено автором

Название системы	Содержание	Виды, модификации и особенности применения	Преимущества	Недостатки
		<p>РусГидро, Сибур, Аэрофлот, Газпром, Сбербанк и другие.</p> <p>В телекоммуникационной отрасли грейдинг применяется, например, в таких компаниях как Мегафон, Ростелеком и МТС.</p>	<p>должностей для построения иерархической вертикали;</p> <p>-позволяет интегрировать разные подразделения холдинга в единую и управляемую структуру и пр.</p>	
<p><i>Система грейдинга выделена автором в качестве базовой, поскольку она позволяет осуществить ранжирование должностных позиций и связанных с ними трудовых функций в зависимости от их ценности для предприятия, что в рамках проводимого исследования способно выступить одним из инструментов оценки результатов труда. Причем, становится возможным охарактеризовать эти результаты в отрыве от личности работника, непосредственно занимающего ту или иную должность в данный момент, а, стало быть, обеспечить объективную информацию о действительной значимости той или иной должности для эффективного функционирования предприятия.</i></p>				
<p><b>Система оплаты труда на основе KPI.</b></p>	<p>В отечественной литературе и бизнес-практике часто используется КПЭ (ключевые показатели эффективности). «С переводом по смыслу слов key (ключевой) и indicator (индикатор, показатель) проблем не возникает, но слово performance невозможно однозначно трактовать, хотя технически, это «производительность, КПД».</p> <p>Правильную формулировку можно найти в стандарте ISO 9000:2008. Он разделяет слово performance на два термина: результативность и эффективность. По стандарту, результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность —</p>	<p>Система оплаты труда формирующаяся на основе KPI включает в себя разные измеримые показатели результативности труда сотрудников, на которых строится методика выявления результатов и построение механизмов расчета денежного вознаграждения. Для каждого сотрудника устанавливаются цели и задачи, решения которых работник должен добиться, и это соединяется с материальным вознаграждением. Таким образом, система KPI позволяет измерять достижения определенных целей работниками конкретной компании. Одно из условий работы показателя — возможность его измерения. Размер бонуса зависит от разных аспектов: количество KPI, коэффициент выполнения каждого из них, коэффициент влияния (в соответствии с важностью показателя для компании) и пр. [210].</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прозрачность;</li> <li>- справедливость;</li> <li>- высокая стимулирующая функция;</li> <li>-повышение ответственности сотрудника за свой участок работы;</li> <li>- возможность оценки собственного вклада в развитие компании и достижение ее целей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- легко настроить работу системы неточно, и она будет работать ошибочно (недостижимые KPI, слишком большое количество KPI с малым удельным весом в общей структуре и т.д. ведут к демотивации сотрудников и недостижению целей компании);</li> <li>- для корректной работы системы требуется значительная подготовительная работа и постоянный мониторинг;</li> <li>- как и система грейдов, чаще всего требует</li> </ul>

Название системы	Содержание	Виды, модификации и особенности применения	Преимущества	Недостатки
	<p>соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели).</p> <p>Слово performance объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата. [117, с.3].</p>	<p>Система оплаты труда на основе KPI хорошо подходит компаниям, где все четко и подробно расписано. Зафиксированные ожидания работодателя способствуют повышению чувства уверенности и стабильности у специалистов. Каждый имеет индивидуальные задачи и сроки, выполнение которых регулярно оценивается. Наиболее полезна данная система будет для сотрудников, результат работы которых заметнее влияет на финансово-экономические показатели предприятия (например, менеджеры по продажам, консультанты и пр.).</p>		<p>привлечения внешнего консультанта.</p>
<p><i>Данная система также выбрана автором в качестве базовой ввиду ее прямой связи с оценкой результатов труда работников. Вся суть системы KPI базируется на оценивании результативности и эффективности, причем, одновременно с этим установление ключевых показателей результата деятельности позволяет компании выстраивать задачи работников, исходя из конкретных целей компании, направляя их внимание на наиболее значимые аспекты работы, характеризующие конкретный период функционирования предприятия и смещая этот фокус в случае изменения экономической ситуации и конъюнктуры рынка.</i></p>				

Несмотря на то, что современные формы, системы и подходы в оплате труда крайне разнообразны, работодателям, останавливая свой выбор на том или ином подходе, не стоит забывать, что, в первую очередь, он должен сочетаться со стратегическими и финансовыми целями компании, иными словами, лечь в основу управления персоналом в компании. При выборе систем, определяемых в качестве базовых для формирования ценностной мотивационной формулы, автор, также руководствовался данным постулатом и опирался на современные концепции: CPM - Corporate Performance Management, BPM - Business Performance Management, EPM- Enterprise Performance Management и другие, в основе своей, данные концепции схожи и в рамках исследования могут рассматриваться как синонимы. К примеру, в статье к.э.н., Д. В. Исаева приводится следующее определение концепции BPM: «Business Performance Management (BPM) – это методология, направленная на оптимизацию реализации стратегии и состоящая из набора интегрированных циклических аналитических процессов, поддерживаемых соответствующими технологиями и имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной информации. BPM позволяет компании определять, измерять и управлять своей деятельностью, направленной на достижение стратегических целей. Ключевые финансовые и операционные процессы BPM включают планирование, консолидацию и отчетность, анализ ключевых показателей эффективности и их распространение в рамках организации» [83].

Стоит отметить, что практически все подобные системы содержат в своей основе ключевые показатели эффективности, через которые консолидируется и структурируется вся информация о наиболее значимых аспектах деятельности компании и демонстрируется степень управляемости бизнес-процессов. Одновременно с этим, система KPI, как уже отмечалось выше, может лечь в основу оплаты труда работников, тем самым объединив в себе как стратегические, так и тактические вопросы управления персоналом с точки зрения стратегических целей компании. Среди подобных методик можно выделить ряд наиболее распространенных, ниже они представлены исходя из логики их развития, а также в порядке от наиболее популярных и простых к более сложным и уникальным:

- MBO – Management by Objectives - Управление по целям (авт. Питер Друкер, 1954г.) – прародительница современных методик управления персоналом, в основу данной теории положен менеджмент, направленный на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Основная идея данной методики: постановка цели-достижение результата. Данная методика может быть эффективна в случае необходимости вовлечения менеджеров в решение стратегических задач организации, также она позволяет им удерживать фокус на приоритетных для организации задачах, однако, методика не предполагает глубокого анализа деятельности и установления взаимосвязей между показателями, а значит не будет работать в случаях падения общей эффективности, неясности целей или в динамично меняющихся условиях деятельности. Также, стоит отметить, что данная методика ориентирована на интересы бизнеса и не рассматривает интересы работников в качестве ключевых;

- Performance management and KPI – более совершенная методика регулирования управленческих процессов, позволяющая бизнесу не только достигать поставленных целей и задач при оптимальном использовании ресурсов, но и корректно определять стратегические цели, а также оценивать их достижение. Данная методика в основе своей содержит получение эффективного результата с точки зрения бизнеса, особенности ее применения были рассмотрены в работе выше;

- BSC (Balanced Scorecard) – методика, позволяющая отслеживать достижение целей компании в рамках реализации стратегии, иными словами, она позволяет компании осуществить переход от стратегии к действиям: произвести декомпозицию стратегических целей компании и «уложить» их на уровень операционной деятельности. Разработанная в 90-х годах Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, данная методика является инструментом стратегического управления результативностью компании, обеспечивающим отслеживание реализации поставленных целей и задач через все те же ключевые показатели эффективности, транслирующие запланированные значения, а также посредством создания стратегической карты, отображающей связи между задачами, которые необходимо выполнить для достижения стратегических целей. При этом целевой результат определяется сразу по 4 направлениям: финансы, клиенты, внутренние

бизнес-процессы и развитие персонала. Таким образом, методика позволяет бизнесу получить эффективный и сбалансированный результат и добиться того, чтобы стратегические цели компании достигались в процессе выполнения подразделениями их ежедневных задач;

- OKR (Objectives and Key Results) – основоположник Джон Дорр (компания Intel) – данная методика основана на постановке целей и ключевых результатах управления проектами, в отличие от предыдущих – помогает сотрудникам развиваться и для успешной реализации должна коррелировать с корпоративной культурой организации в целом. Данный метод позволяет синхронизировать командные и индивидуальные цели через определение нескольких ключевых на данном этапе развития задач и параметров для отслеживания их реализации. Основными отличиями этой методики являются: заведомо невыполнимые цели (цель считается достигнутой при выполнении ее на 70%, если показатель выполнен на 100%, значит цель была недостаточно амбициозной); участие сотрудников в постановке и оценки целей; отсутствие жесткой взаимосвязи полученных результатов с вознаграждением; выход из «зоны комфорта» при постановке целей;

- CPM (Continuous Performance Management) - непрерывное управление производительностью. Данная методика рассматривает управление человеческими ресурсами, как процесс управления производительностью труда на постоянной основе, такая методика предусматривает более оперативную и регулярную обратную связь, как для менеджера, так и для работника; менеджер в данной ситуации выступает своеобразным тьютором, направляющим работника и помогающим ему полностью реализовать свой потенциал, данная система также, зачастую, в меньшей степени связана с вознаграждением работников и в большей степени - с их развитием.

По мнению автора, еще одной системой, способствующей развитию работников, является система грейдов, в комбинации с которой система КРІ приобретает еще более структурированный вид. Данная система позволяет ранжировать и дифференцировать должности в компании с целью, выстраивания для работников ценностной ориентации на дальнейший карьерный рост.

Проведенный выше анализ современных методик показывает, что данные методики можно разделить на 2 подгруппы: в первую можно отнести те, что

нацелены на результативность и эффективность бизнеса и в большей степени увязаны с системой оплаты труда – это MBO, PM&KPI, BSC; во вторую – те, которые в большей степени направлены на развитие сотрудников и на реализацию их потенциала, например система грейдов или системы OKR и CPM, которые в меньшей степени связаны с системой оплаты труда организации и, на сегодняшний момент, менее, чем грейды, распространены среди отечественных компаний. Также хотелось бы отметить, что в основе вышеперечисленных систем, так или иначе, наблюдается присутствие элементов системы KPI и грейдирования (где-то в более продвинутом виде, где-то в более примитивном), это позволило автору выделить данные системы среди прочих, как ключевые, и положить их в дальнейшем в основу проводимого исследования.

### **1.3. Основы формирования методического обеспечения управления персоналом на базе трансформации стимулирующей мотивационной формулы**

Стимулирующая мотивационная формула рассматривается автором одновременно в двух аспектах: с точки зрения стимулирующей функции и с точки зрения мотивационной составляющей. По мнению автора, эти два аспекта неразрывно связаны и являются взаимодополняющими. Дуализм данного понятия обуславливает необходимость рассмотрения системы стимулирования персонала сквозь призму внутренних побуждений работника к качественному и эффективному труду. В связи с этим, трансформация стимулирующей мотивационной формулы в системе управления персоналом организации основана на авторской методике формирования трехкомпонентной ценностной мотивационной формулы. При этом третья компонента формулы опирается на положения Теории поколений и Теорий управления. В корреляции постулатов данных теорий заключена суть компоненты ценностной мотивационной формулы, положенной в основу методического обеспечения управления персоналом.

Отметим основные положения Теории поколений и Теорий управления, в связи с необходимостью дальнейшего применения рассматриваемых в данном

параграфе постулатов в формировании ценностной мотивационной формулы организации.

Для осуществления этой задачи автор исследования предлагает, в-первую очередь, опереться на положения Теории поколений, разработанной Н. Хоувом и У. Штраусом. Учеными была выявлена следующая закономерность: «поведение людей различных поколений существенно различается. Причем, вследствие этих различий зачастую возникают, так называемые, конфликты поколений, причиной которых является, отнюдь не разница в возрасте. Представители одного поколения рождаются во временном промежутке в 20 лет, однако, эти границы не слишком жесткие и допускают некоторые колебания» [34].

«"Теория поколений" является инструментом, позволяющим понять поведение людей в жизни. Поколение — это группа людей, рожденных в определенный период и испытавших на себе одни и те же события (социальные, экономические, политические, технологические и пр.) и особенности воспитания. Формирующиеся таким образом ценности определяют поведение поколения. Данная теория дает представление о знаниях и опыте людей, ее использование облегчает подбор оптимальных сотрудников на предприятии» [34].

Теория описывает довольно много поколений, однако нас в рамках диссертационного исследования интересуют лишь те из них, что в большинстве своем представляют на сегодняшний момент и будут представлять в будущем рынок труда, а именно поколения X, Y и Z. В данном исследовании мы не рассматриваем Бэби-Бумеров, поскольку их доля на рынке труда невелика и неуклонно сокращается, кроме того, в данной работе не будет затрагиваться поколение Альфа, поскольку, оно еще слишком мало, и в данный момент на рынке труда практически отсутствует.

Раскроем подробнее выявленные учеными поведенческие особенности выбранных поколений:

- «Поколение X (1963–1983 гг. рождения). Представители данного поколения отличаются индивидуализмом, прагматизмом, технической грамотностью, неформальностью и постоянными изменениями, стремлением учиться в течение

всей жизни, равноправным пониманием гендерных особенностей, умение рассчитывать только на себя. Перестройка, СПИД, наркотики, война в Афганистане – те события, которые вплоть до 1993 года, влияли на становление взглядов «неизвестного» поколения X.

- Поколение Y (1983–2003 гг. рождения) общительны, уверены в себе, разнообразны. Для них высокую роль играют моральные принципы, гражданский долг, разнообразные достижения. Их также отличает наивность, стремление к немедленному вознаграждению и немедленному росту, тяга к знаниям. Их ценности формировались вплоть до 2013 года, к событиям, оказавшим на этот процесс влияние можно отнести: распад СССР, дефолт 1998г., множественные теракты и военные конфликты, развитие цифровых технологий, появление мобильных телефонов и Интернет, атипичную пневмонию, развитие эпохи брендов.

- Поколение Z (годы рождения 2003-2023гг. и становления). Ценности данного поколения пока находятся в процессе формирования. Уже сейчас можно предположить, что на становление их как личностей окажут влияние такие события как: усиление угрозы терактов и военных конфликтов различного масштаба, мировой кризис 2008–2009 годов, Украинский конфликт, подъем патриотических и националистических настроений, бурное развитие новых технологий, эпидемии и природные катастрофы различного характера, пандемия Covid-19 и пр.» [195].

Теория «поколений» помогает в целом понять поведенческие особенности людей разных возрастов, однако нас в рамках исследования интересуют особенности поведения различных поколений, как современных работников.

«В современном мире человеческий потенциал компании, имеет не меньшее значение, нежели материальная обеспеченность предприятия. Организации конкурируют между собой в процессе подбора наиболее профессиональных, квалифицированных и энергичных работников. Для того, чтобы иметь в этой области конкурентное преимущество, компаниям необходимо тщательно изучить особенности поведения работников разных поколений. Это позволит оптимально

разработать для них рабочие места, условия труда и систему вознаграждения. Кроме того, осознание различий между поколениями работников облегчит разработку систем оценивания результатов труда работников, а также поможет в разработке систем их мотивации и стимулирования» [195].

«Итак, рассмотрим особенности поколений X, Y и Z, с точки зрения их трудового поведения. Опираясь на основные характеристики поколения X, можно предположить, что в основе их мотивации может располагаться наличие возможности личностного роста и постоянного обучения, уверенность в будущем, возможность углублять свои профессиональные навыки, как экспертов в какой-то области, стабильность вознаграждения и занятости, наличие возможности постепенного карьерного продвижения. Также немаловажным является предоставление Иксам возможности проявить свою индивидуальность. Привыкшие рассчитывать только на самих себя и бороться вопреки обстоятельствам, они находят удовлетворение в демонстрации собственной самостоятельности и независимости. Работник поколения X будет довольно комфортно чувствовать себя в конкурентной среде, воспринимая ее с интересом, как вызов своим возможностям. Нельзя также забывать, что Иксы - индивидуалисты и нуждаются в личном пространстве, субординации и персональной зоне ответственности.

Для поколения Y базой для мотивации может послужить технологическая составляющая и денежное вознаграждение. Внедрение организацией новых технологий работы и высокотехнологического оснащения привлечет Игреков в компанию, т. к. их суждения формировались в эпоху развития цифровых технологий и Интернета. Доброжелательная атмосфера, высокоразвитая корпоративная культура, свободный стиль в общении, командная работа, высокий уровень геймификации бизнес-процессов в организации также будет отмечен Игреками, выросшими в период распространения компьютерных игр. Опираясь на исследования агентства Saatchi & Saatchi [245], можно выделить ряд особенностей трудового поведения и потребностей поколения Y. Игреки формировались в период гласности и свободы слова, поэтому склонны доверять получаемой

информации и, зачастую, не считают нужным ее перепроверять, девиз Игреков «действовать, а не рассуждать». Технологический прорыв, пришедшийся на период их становления, убедил поколение Игрек в том, что нет ничего невозможного, это свободные, не скованные ограничениями люди. Высокая должность и престижная работа – вот цели данного поколения, и для их достижения они готовы менять сферу деятельности, расширяя кругозор и отдавая предпочтения менее углубленным, но более разноплановым знаниям и новому интересному опыту. Люди поколения Игрек больше ценят свое время, стараясь успеть как можно больше, им важно чувствовать отдачу от своих усилий, в том числе и материальную.

Поколение Z на данный момент довольно трудно поддается анализу, т. к. рожденное в период 2000-х годов, еще не столь широко представлено на рынке труда. Однако, ряд отличительных черт все же возможно выделить в данном поколении уже сейчас. «Зеты» довольно изолированы от внешнего мира, причиной этому послужило, в том числе, и развитие технологий и социальных сетей. Живое общение для поколения Z уже не столь важно, в то время как Интернет и мобильные устройства стали практически жизненно необходимы, в связи с этим также можно отметить развитый индивидуализм и инфантилизм «Зетов». Кроме того, очевидно усугубит эту особенность и нынешняя ситуация в мире, вызванная пандемией коронавируса Covid-19, а также режимы самоизоляции и дистанционного обучения, вводимые в 2020 году различными государствами.

Исследования показывают, что представители поколения Z часто более рассеяны, а также с трудом запоминают большие объемы информации ввиду ее общедоступности в эпоху развитых информационных технологий. В этой связи, четкие инструкции, указания и автоматизация бизнес-процессов должны лечь в основу работы с сотрудниками поколения Z. Кроме того, существенно повысить эффективность их работы позволит предоставление им возможности заниматься интересной и увлекательной работой, связанной с высокими технологиями и последними техническими разработками. Также стоит отметить, что работа в команде для «Зетов», зачастую, проблематична в виду высокой степени их

индивидуализации, поэтому, формируя для них задачи, руководителю следует обратить внимание не только на интересность и нелинейность задания, но и на четкое распределение сферы ответственности между всеми представителями «Зетов», позволяющее им проявить себя и приобрести новые навыки. Специалисты также советуют применять к работникам поколения Z индивидуальный подход, позволяющий отметить уникальность каждого из них и исключаящий их сравнение с кем-то еще» [184]. Лидер, для поколения Z, это, в первую очередь, профессионал, который добился своего положения благодаря знаниям и опыту. В целом, на данное поколение гораздо лучше, чем на другие, воздействует нематериальная мотивация в виде похвалы, грамоты или иной демонстрации признания их успехов [217].

Перспективы чрезвычайно важны для поколения Z. Поэтому важно определить условия, при которых будет происходить их карьерный рост. Также для «зетов» важны не только ступени карьерной лестницы, но и профессиональные навыки и их совершенствование.

Таким образом, поколение Z – это поколение современных технологий. Они кардинальным образом отличаются от своих предшественников, поэтому у них свой путь развития. Нахождение подхода к молодому поколению – это способ опередить конкурентов и модернизировать деятельность предприятия.

В заключение хотелось бы отметить, что хотя теория «поколений» и не является единственной теорией, характеризующей социум, ее понимание способно позволить современным руководителям определить общие тенденции в потребностях и мотивации работников, улучшить психологический климат в коллективе и более эффективно решать поставленные бизнес-задачи» [184].

Вторым «якорным» элементом для формирования одной из компонент ценностной мотивационной формулы по авторской методике выступают положения Теорий управления.

В своем исследовании автор опирался на исследования в области Теорий управления двух ученых: Дугласа МакГрегора и Уильяма Оучи. «Дуглас МакГрегор, изложил свою знаменитую теорию X-Y в книге 1960 года

«Человеческая сторона предприятия». Теория X и теория Y являются базовыми в области управления и мотивации, однако, более поздние исследования поставили под сомнение жесткость данных моделей. Данные теории описывают основные принципы работы руководящего состава и пропагандируют внедрять позитивные методы в стиль управления [33].

Идеи МакГрегора предполагают, что существуют два основных подхода к управлению человеческими ресурсами. Многие руководители склоняются к теории X, и часто получают плохие результаты работы. Более продвинутые менеджеры используют теорию Y, которая приносит лучшую производительность и результаты труда, а также позволяет людям расти и развиваться. Концепция МакГрегора связана с современным пониманием психологии персонала организации. Она содержит множество доказательств неэффективности руководства на базе X-теории, и продуктивности и конструктивности руководства в рамках Y-теории.

Рассмотрим подробнее основные отличительные особенности, отмеченные Дугласом МакГрегором в поведении руководителей типа X и типа Y.

«Теория X предполагает авторитарный стиль менеджмента. Она гласит, что среднестатистический человек не любит работать и будет избегать этого столько времени, сколько будет возможно. В связи с этим, руководители часто вынуждены добиваться выполнения поставленных задач через угрозы и наказания. Среднестатистический человек, согласно этой теории, предпочитает быть направленным и ведомым, это позволяет ему избегать ответственности, как правило, данное поведение свойственно относительно неамбициозным людям, предпочитающим комфорт и безопасность на рабочем месте карьерным достижениям.

Теория «X» демонстрирует подход к управлению как административно-командному процессу. Данный подход базируется на ряде психолого-социальных факторов:

- внутреннее неприятие труда побуждает человека избегать его любым путем;

- уход от ответственности и нежелание принимать на себя риски, выражается в принятии подконтрольной, а не самостоятельной позиции индивида в организации;

- отсутствие больших амбиций и потребность в защищенности свойственна большинству работников.

В тоже время, согласно МакГрегору, теория «Х» уже на момент написания им книги перестала соответствовать реальности и построенные на ней модели управления не отвечали изменившимся потребностям руководителей и работников. На смену ей пришла более демократичная теория «Y», отрицающая безответственность и безынициативность работников. Теория «Y» гласит, что при наличии внутренней мотивации люди способны к самоорганизации, творчеству и самореализации.

Теория «Y» базируется на восприятии сотрудника как человека, обладающего интеллектуальными способностями и творческим потенциалом. Исходными утверждениями теории «Y» являются:

- физические и интеллектуальные затраты человека в процессе труда - естественны;

- угрозы и наказания не только не единственный, но и не самый верный и короткий способ получения результата;

- человек, помимо способности принимать на себя ответственность, обладает еще и желанием проявить себя, чтоб заслужить уважение коллектива.

Таким образом, согласно теории «Y», люди могут применять самоконтроль и выбирать собственную траекторию движения в выполнении задач, без внешнего надзора или угрозы наказания. Также, людям в высокой степени свойственна способность использовать воображение, изобретательность и творчество при решении производственных задач. Однако считается, что в производстве интеллектуальный потенциал среднестатистического человека используется далеко не в полном объеме.

Пожалуй, наиболее заметные и проще иллюстрируемые аспекты теории X-Y МакГрегора встречаются в поведении автократических руководителей в организациях, которые используют авторитарные стили управления.

Руководителей теории X (X-Боссов), как правило, отличает: ориентация на результаты и сроки; нетерпимость; приверженность графику выполнения работ и ультимативность суждений; дистанцированность от остального персонала; высокомерие; элитарность; вспыльчивость; любовь к инструкциям; использование угроз, как способа воздействия на результат работы; завышенные требования к окружающим; единоличное принятие решений; нелюбовь к командной работе; отсутствие внимания к корпоративному духу и благополучию сотрудников; отсутствие двусторонних коммуникаций; нежелание слушать советы; необщительность; скупость на благодарности и похвалы; нежелание награждать и поощрять работников за добросовестный труд; сдерживание роста уровня заработной платы и вознаграждений; рассмотрение расходов на персонал, как неэффективных; поиск виноватых в случае сбоев в работе или ошибок; стремление распределить вину, вместо того, чтобы сосредоточиться на обучении, работе над ошибками и предотвращении повторных сбоев; пресечение любых инициатив; плохое принятие критики; плохое делегирование полномочий, при одновременной уверенности в правильности своих действий; восприятие раздачи указаний, как делегирования полномочий и прочее.

Представления демократичного руководителя или руководителя-Y отличаются от суждений авторитарного руководителя. Основываясь на более гибком отношении к управлению, руководитель теории Y стремится воздействовать на потребности более высокого уровня, такие как, потребность в самовыражении или в принадлежности к социальной группе. Y-Босс старается не навязывать свою точку зрения подчиненным, он стремится вовлечь их в процесс принятия решений, дать им свободу в выборе способов достижения поставленных задач, предпочитает делегировать полномочия и ответственность. Компании, применяющие теорию Y управления, зачастую, более открыты и дружелюбны, доверительная атмосфера в таких компаниях позволяет подчиненным обращаться

за помощью к руководству не только в рабочих вопросах, но и в случае возникновения у них персональных проблем, сплочению коллектива в таких компаниях также способствует равноправное двухстороннее общение руководителей и подчиненных.

Однако, развитие научной мысли в этом направлении не остановилось только лишь на теории МакГрегора. Разработкой этой теории занимались многие ученые, одним из которых был William G. Ouchi, создавший теорию «Z». Данная теория основана на современном опыте менеджмента и тесно связана с японским опытом управления. Уильям Оучи<sup>14</sup> разъяснил данную теорию в своей книге, вышедшей в 1981 году: «Теория Z: Как американский бизнес может ответить на японский вызов» «How American Business can meet the Japanese Challenge». Теорию «Z» часто называют «японским» стилем управления, который, по сути, таковым и является. Теорию «Z», по обыкновению, не рассматривают, как строго самостоятельную, поскольку, по своей сути она является собирательной теорией, вобравшей в себя то лучшее, что включают теория «Y» и современный японский менеджмент, предполагая значительную свободу и доверие работникам, а также их лояльность и интерес к командной работе в организации» [33].

Основные принципы данной теории заключаются в:

- гарантиях занятости;
- создании внутрикорпоративной культуры;
- развитию двухстороннего общения руководства и подчиненных;
- открытости, общности целей и ценностей;
- коллективной ответственности;
- доверительности и предоставлении работникам свободы в выборе средств достижения поставленных целей;
- пропаганде социальных контактов и снижении формализации общения между руководством и подчиненными» [33].

---

<sup>14</sup> Уильям Оучи – профессор менеджмента Калифорнийского университета Лос-Анджелеса, член совета директоров нескольких крупных американских организаций

Создание корпоративного духа, повышение лояльности работников, формирование устойчивой команды, основанной на системе «пожизненного найма», и идеи партисипативности являются базисом управления в рамках теории «Z» [33].

«После изучения в подробностях трудов, составленных учеными Н. Хоувом, У. Штраусом, Д. МакГрегором и У. Оучи, автор, в рамках данного диссертационного исследования, собрал результаты, полученные в ходе этих исследований, в своеобразную матрицу (Приложение 1), при помощи которой были установлены и проанализированы корреляционные связи между данными теориями» [195]. Результаты проделанной работы представлены автором в главе 3 настоящего диссертационного исследования.

Таким образом, в данной главе диссертационного исследования были рассмотрены: теоретико-методологический инструментарий процессов оценки результатов труда работников; особенности материального стимулирования как индикатора оценки результатов труда в системе управления персоналом; ретроспектива и эволюция моделей и форм стимулирования в современных условиях; генезис и трансформация системообразующих понятий; базовые системы, послужившие основой авторской методики, направленной на формирование эффективной системы оплаты труда работников. Также, в рамках данной главы был проведен анализ заработной платы, с точки зрения издержек предприятия; подтвержден критерий эффективности зарплатной политики, как элемента издержек, вбирающего в себя как интересы работников, так и интересы работодателей; рассмотрены вопросы оплаты труда как индикатора оценки результатов труда в рамках управления персоналом в современной компании, а также обозначены основные постулаты и положения Теории поколений и Теорий управления, положенные автором в основу разработанной ценностной компоненты ЦУ.

В заключение хотелось бы отметить, что результаты внедрения систем стимулирования в России и за рубежом существенно отличаются несмотря на то, что основная масса методик была разработана на Западе. Особенность зарубежного опыта состоит в преемственности – старый опыт дополняется новым. Особенность

отечественного подхода заключается в устранении старого и насаждении нового, без учета особенностей менталитета, культуры и исторического контекста. Тем не менее, реальность текущего периода такова, что процессы глобализации и развитие новых технологий постепенно стирают границы между странами и нациями, стремясь к универсализации знания. В связи с этим сроки адаптации зарубежных моделей к российским реалиям значительно сокращаются.

## ГЛАВА II. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ И ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РАБОТНИКОВ

### 2.1. Особенности управления персоналом в компаниях телекоммуникационной отрасли в современных условиях

Сфера телекоммуникаций представляет собой значительную, стратегически важную и инновационную часть сферы услуг. Согласно геоэкономическому словарю, телекоммуникации — это «динамично развивающаяся индустрия средств связи, ориентированная на цифровые способы передачи и коммутации сообщений, на волоконно-оптические и космические каналы связи. Телекоммуникации относятся к одному из важнейших стратегических государственных ресурсов» [202].

Телекоммуникационную отрасль России можно представить следующим образом (Рисунок 1):

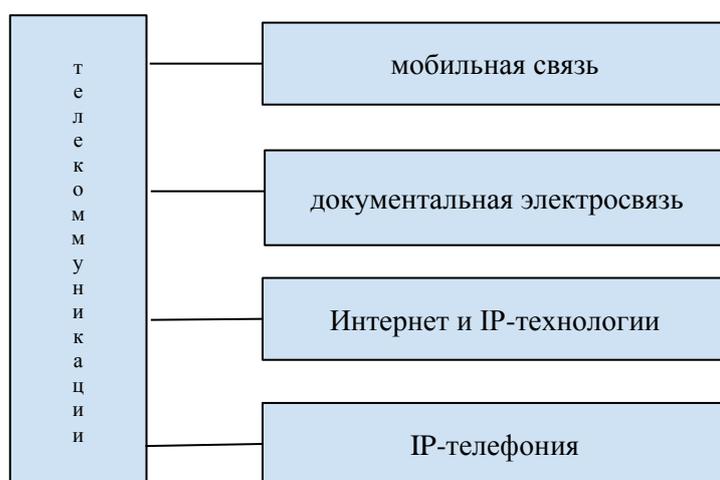


Рисунок 1. Телекоммуникационная отрасль России

В виду своей высокотехнологичности отрасль телекоммуникаций постоянно претерпевает изменения. На нынешнем этапе скорее идет тенденция к трансформации отрасли, при одновременной ее интеграции на все остальные. Другие основные тенденции на рынке телекоммуникаций представляют собой следующее:

- консолидация внутри секторов в отрасли (для оптимизации числа участников рынка в условиях его фрагментации и высокой конкуренции);

- усиление вертикальной интеграции (для улучшения конкурентоспособного позиционирования, получения эффекта масштаба и объема, а также максимизации потребительской стоимости);

- значительный рост ресурсоемкости отрасли, из чего вытекает стремление сократить издержки и оптимизировать расходы при одновременной необходимости создавать задел для новых поколений связи и сетей; высокотехнологичности сектора, что вынуждает постоянно производить инновации и внедрять новые технологии - для этого необходимы постоянные финансовые вливания;

- снижение реальной стоимости услуг операторов связи для абонентов: переход услуги в категорию низкокзатратных и доступных практически для любых категорий клиентов, как физических лиц, так и корпоративных;

- подавляющее большинство корпоративных клиентов подключено к высокоскоростной сети Интернет;

- домашние абоненты требуют предоставления высокоскоростных каналов в Интернет. Степень проникновения этих услуг в крупных городах близка к 100% и имеет признаки высокой конкуренции;

- появляется все более «тяжелый» контент и, как следствие, растет потребность абонентов в увеличении скорости доступа. В крупных городах этот процесс происходит стремительно;

- совершенствуется тарифная политика и предлагаемый продукт;

- развивается потребность в новых продуктах («виртуальная» АТС, IPTV и т. д.).

Компании конкурируют друг с другом путем создания наибольшей ценности для клиентов, которая, в свою очередь, будет определять их лояльность к компании. Однако сами клиенты заинтересованы в существовании разных конкурирующих предложений. В итоге, в лучшем положении (с точки зрения долгосрочной прибыльности) окажется та компания, которая сумеет создать наивысшую ценность для клиента. Сегодняшние услуги рынка телекоммуникаций

должны обладать качествами мультисервисности, многофункциональности, интерактивности и производительности.

Принимая во внимание весь динамизм, постоянные технологические изменения и рост пользовательских потребностей и их взыскательности, приоритеты управления смещаются в область управления изменениями (организационным развитием). «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 работников на эффективный труд и оценке результатов этого труда. Для решения таких задач требуется высокий профессиональный уровень каждого сотрудника и его полная вовлеченность в дела компании.

За период с 2014 года, с момента усилившейся экономической и геополитической нестабильности, произошли серьезные изменения как на самом рынке телекоммуникаций, так и, конечно, на рынке труда в этой сфере:

- большинство компаний провели работы по оптимизации численности персонала;

- в то же время, как и в любой другой высокотехнологичной отрасли, телекоммуникационные компании сталкиваются с проблемой нехватки квалифицированных кадров и с вопросами удержания редких специалистов.

Неожиданные изменения во внешней среде, требующие быстрой и адекватной реакции компании для поддержания и усиления своей конкурентоспособности, обостряют интерес к проблемам управления персоналом.

Динамики рынку телекоммуникационных услуг также добавила и ситуация 2020 года, связанная с пандемией коронавируса. Данная сфера переживает сложившуюся ситуацию непросто: универсальных алгоритмов для действия бизнеса в подобных ситуациях нет. С одной стороны, массовое внедрение удаленной работы вызвало скачок спроса на телекоммуникационные услуги, с другой, - ситуация потребовала от телеком компаний дополнительных инвестиций в инфраструктуру для поддержания качества услуг связи и возможности

справляться с резко возросшей нагрузкой на сети, зачастую там, где подобная нагрузка не прогнозировалась ранее, например за пределами городов, куда отправились миграционные потоки, работающих удаленно сотрудников. Кроме того, от компаний потребовалась переориентация в области предоставления флагманских услуг: на фоне закрывающихся офисов продаж, растет разнообразие пакетных предложений, стремящихся удовлетворить спрос потребителей, оптимизирующих свои затраты в период пандемии.

Таким образом, в нынешних условиях можно отметить снижение роста в отрасли, ввиду дополнительных инвестиций и падения выручки. Однако, в долгосрочной перспективе, сфера, очевидно, продолжит демонстрировать потенциал к росту, развивая онлайн-продукты. Кроме того, всеобщая цифровизация населения на фоне пандемии создает предпосылки для бурного развития телекоммуникационных услуг в постпандемийный период. В этой связи стоит выделить организационные перспективы и задачи, стоящие перед телекоммуникационными компаниями на современном этапе:

- достижение высокого профессионального уровня каждого сотрудника компании через систему оценки результатов труда и ротаций;
- внедрение дисциплинированного мышления и дисциплинированных действий как элементов корпоративной культуры;
- обеспечение эффективного прохождения бизнес-информации в компании через внедрение элементов формализации обработки проектов;
- внедрение систем оценки результатов труда, позволяющих стимулировать производительность и качество труда, а также выделять и отмечать достижение лучших результатов;
- разработка мотивационных схем взаимодействия с работниками, а также создание условий для их осознанного качественного и комфортного труда, развития и роста.

Вышеупомянутые задачи достижимы в полном объеме при условии формирования в компании высококвалифицированной и профессиональной команды. Причем, топ-менеджеры и менеджеры среднего звена на сегодняшний

день не менее востребованы, чем проектировщики и сервисные инженеры, особенно на позициях, связанных с продвижением абсолютно новых продуктов.

Что касается менеджеров по продажам, то спрос на их труд существенно превышает предложение. Из-за нехватки специалистов обширно практикуется метод ротации кадров, а также привлекаются выпускники без опыта работы, но с технической специальностью. Все большая ставка делается на внутреннее обучение.

В каждой сфере есть своя специфика как работы с сотрудниками, так и поиска и отбора персонала. Поскольку телекоммуникации - одна из наиболее динамичных и инновационных отраслей, задача специалистов по подбору и найму персонала, работающих в отрасли, одна из самых трудных.

По данным Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга, прогнозный баланс трудовых ресурсов Санкт-Петербурга, в том числе в области информации и связи, выглядит следующим образом (Таблица 4):

**Таблица 4. Состояние и прогноз баланса трудовых ресурсов Санкт-Петербурга на 2019–2025 годы в области информации и связи (тыс.чел.) [226]**

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Численность трудовых ресурсов	3 763,50	3 769,50	3 759,40	3 755,70	3 761,10	3 768,00	3 768,40
Среднегодовая численность занятых в экономике, в том числе:	3 226,1	3 236,7	3 248,2	3 268,4	3 286,7	3 307,7	3 339,2
J – Деятельность в области информации и связи	109,8	116,3	120,7	126,6	126,6	129,3	133,4

При этом прогноз потребности экономики Санкт-Петербурга в кадрах для профессиональных групп сферы информационно-телекоммуникационных технологий представлен следующими данными (Таблица 5):

**Таблица 5. Прогноз потребности экономики Санкт-Петербурга в кадрах для профессиональных групп сферы ИКТ на 2021–2027 гг. (тыс.чел.) [227]**

Наименование групп занятий	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Руководители служб и подразделений в сфере информационно-коммуникационных технологий	115	117	117	120	120	120	123
Разработчики программного обеспечения	673	680	690	697	703	710	718
Разработчики Web и мультимедийных приложений	1 522	1 542	1 559	1 575	1 591	1 607	1 623
Программисты приложений	1 900	1 931	1 949	1 968	1 990	2 008	2 028
Разработчики и аналитики программного обеспечения и приложений, не входящие в другие группы	108	109	110	112	112	113	114
Специалисты по компьютерным сетям	1 418	1 435	1 456	1 470	1 483	1 496	1 515
Специалисты-техники по эксплуатации ИКТ	22	22	26	25	27	28	29
Специалисты-техники по поддержке пользователей ИКТ	829	860	882	924	971	1 005	1 051
Специалисты-техники по компьютерным сетям и системам	65	65	75	83	81	87	91
Специалисты-техники по Web	520	548	578	612	633	660	691
Специалисты-техники по телекоммуникационному оборудованию	34	34	37	40	40	43	45
Монтажники и ремонтники по обслуживанию ИКТ и устройств связи	130	139	139	139	140	141	143

Таким образом, на кадровом рынке телекоммуникаций, согласно прогнозным значениям, ожидается рост спроса на специалистов в области ИКТ.

Особенностями рынка труда отрасли телекоммуникационных услуг являются:

- одна из самых стабильных отраслей на рынке труда (например, потребность в квалифицированных кадрах растет из года в год);

- высокий уровень перемен (постоянное появление новых технологий и оборудования, которые порождают не только новые процессы, но и новую экономическую реальность);

- острая потребность в принципиально новых специалистах, которых еще не было на рынке и которых не готовят или не успели подготовить в вузах;

- высокие зарплатные ожидания высококвалифицированных кадров при одновременной необходимости выстраивания такой системы стимулирования, которая не развращала бы, а мотивировала, удерживала и держала сотрудников в тонусе и пр.;

- недостаток квалифицированных специалистов и переизбыток низкоквалифицированных, немотивированных соискателей;

- низкое качество профильного высшего образования и удаленность образования от потребностей отраслей;

- хед-хантинг лучших кадров;

- профориентация школьников и активное сотрудничество с вузами;

- низкая культура работы с персоналом;

- отсутствие современных и работающих методик разработки мотивационных схем;

- необходимость построения собственной системы обучения и адаптации сотрудников;

- стремление (и ожидание) работников отрасли телекоммуникаций к дистанционной работе или индивидуальному графику работы и пр.

Динамизм сферы и редкость квалифицированных кадров, способных постоянно обучаться и профессионально расти в ногу с изменяющейся внешней средой, не позволяет работодателям игнорировать вопрос не только привлечения, но, главное, 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, поэтому, выбор системы вознаграждения, отвечающей таким задачам компании, представляет определенные сложности. На данный момент существует множество форм и систем оплаты труда, значительное число исследований в этих направлениях, а также практических трансформаций и адаптаций моделей оплаты. Поэтому, выбор оптимальной системы оплаты труда - важнейшая задача современной телекоммуникационной компании, желающей обеспечить себе конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Как подчеркивалось ранее, заработная плата располагается на стыке интересов работника и работодателя. Многие предприниматели понимают, что умение объединить свои интересы и интересы наемных работников, удовлетворяя потребностям обеих из сторон, жизненно необходимо для успешного достижения долгосрочных целей компании. Однако, далеко не все предприниматели в состоянии аргументированно обосновать для себя и своих сотрудников выбор той или иной формы стимулирования, увязав ее с интересами и потребностями сторон, а также определить, насколько эффективно будет работать та или иная система на достижение стратегических целей и тактических задач организации и при этом объективно отражать результаты труда работников. В современных экономических условиях работодателю предоставлена возможность определения форм и систем стимулирования в организации самостоятельно, исходя из своих экономических интересов. По мнению автора, в основе эффективно организованной системы стимулирования лежит, в первую очередь, эффективная система оплаты труда (далее ЭСОТ), основывающаяся на принципе win-win (выигрыш-выигрыш). Это ситуация, когда от использования определенной ЭСОТ выигрывают обе заинтересованные стороны - и работодатель, и работник. Работодатель, как уже упоминалось, 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.

На взгляд автора, повысить эффективность труда работников можно посредством внедрения в систему оплаты труда стимулирующей или мотивационной составляющей. Стимулирующей составляющей присуще воздействие на работника извне. Как правило, она внедряется через установление планов работы и систем поощрения за качественное и своевременное выполнение и перевыполнение, установленных планов; или наказания за срыв сроков и

некачественное исполнение обязанностей, хотя встречается и нематериальное стимулирование (или, что распространено больше, условно-материальное), способное эффективно воздействовать на работника. Стимулирующая составляющая, обычно, предполагает прямолинейный механизм «принуждения» работника к добровольному более качественному и более производительному труду.

Мотивационная же составляющая труда направлена на мотивацию работника изнутри, на пробуждение в нем собственного желания и энтузиазма работать больше и лучше. Мотивационная составляющая оказывает чаще всего менее прямолинейное воздействие на работника и даже может иметь отсроченный результат действия. Для пробуждения и повышения у работника мотивации, внедряемые программы направляют на работу с потребностями более высокого уровня, такими как: самореализация, саморазвитие, социализация и профессиональный рост. Таким образом, перед работодателем стоит задача создать для работников такие условия на предприятии, при которых они бы воспринимали свой труд как осознанную деятельность, позволяющую им развиваться, самосовершенствоваться и профессионально расти, при этом удовлетворяя свои собственные потребности, выражающиеся в виде мотивации к труду, воспринимающемуся как средство удовлетворения потребностей.

Стимулирующей или мотивационной, по мнению автора, можно назвать лишь ту систему оплаты труда, которая изначально базируется на конкурентоспособном уровне заработной платы, который работники стремились бы не только преумножить, но и сохранить.

Стоимость рабочей силы диктуется стоимостью жизненных средств, требующихся для нормального стабильного воспроизводства работника. Данная взаимосвязь является естественной, т. к. затрачиваемые работником в процессе труда физические, нервные и умственные силы должны быть возмещены, в противном случае человек, при прочих неизменных условиях, не сможет участвовать в производственной деятельности столь же активно в дальнейшем, в силу усталости, а также морального и физического истощения. Совокупность

жизненных средств, требующихся для воспроизводства, включает в себя не только прямые затраты на еду, жилье, одежду и прочее, но и расходы на образование, повышение квалификации, медицинское обслуживание, а также на обеспечение членов семьи работника. Чем выше квалификационный уровень работника, тем выше и стоимость его рабочей силы. Кроме того, необходимо учесть также и естественный рост человеческих потребностей в новых товарах и услугах, формирующийся под воздействием изменяющихся условий жизни людей. Таким образом, изменение экономической ситуации, расширение рынка товаров и услуг, научно-технический прогресс и многие другие факторы сказываются на изменении стоимости рабочей силы.

В исследовании The Future Jobs говорится, что «к 2020 г. на мировом рынке труда прибавится 2 млн рабочих мест, но 7,1 млн исчезнет» [246]. Тенденции на современном рынке труда таковы, что большинство вакансий появляются и будут появляться в интеллектуальных и высокотехнологичных сферах. То же самое касается и роста заработных плат. Однако, в виду того, что текущее образование по всему миру не справляется с новыми вызовами и требованиями динамичного бизнеса, кадровый голод в инновационных отраслях сохранится. Так же, как сохранится и усилится борьба за квалифицированные кадры. На фоне этого, 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, изменение его компетенций и знаний, объективно оценивающей результаты его труда и пр.

Традиционные системы стимулирования, сохранившиеся со времен индустриализации и советского времени на подавляющем большинстве современных предприятий, не везде работают достаточно эффективно. Особенно неэффективными они оказываются в динамичных секторах экономики. Непрозрачная и малопонятная система формирования переменной части выплат, не учитывающая индивидуальные усилия работников, не только не стимулирует, но и демотивирует лучших сотрудников, приводит их к ощущению

несправедливости и неудовлетворенности оплатой труда, к отсутствию удовольствия от работы, к снижению стремлений к саморазвитию и т.д.

С одной стороны, высокая часть фиксированной составляющей заработной платы — это то, что привлекает лучшие квалифицированные кадры, особенно в период экономической неопределенности, что свойственно нашей стране. Однако, для работодателя большие оклады - гарантированная оплата работнику при любом уровне прибыли — это высокая расходная часть, которая ложится тяжелым бременем на бюджет компании.

Таким образом, основная проблема материального стимулирования в высококонкурентных отраслях заключается в создании такой системы, которая выполняла бы свою стимулирующую функцию и, в то же время, была экономически оправдана и мотивировала бы работников к дальнейшему развитию.

## **2.2. Принципы и методика построения первой и второй компонент ценностной мотивационной формулы как индикаторов оценки результатов труда в системе управления персоналом**

Управление персоналом организации должно коррелировать с этапом жизнедеятельности компании или ее филиалов. Компания и ее филиалы не находятся в стабильном неизменном состоянии все время. Они растут и развиваются на протяжении всего времени существования. «Ичак Адизес, один из ведущих мировых экспертов в области управления, разработал методологию, описывающую стадии развития организации, которые проходит каждая компания» (Рисунок 2) [234].

Каждая стадия развития, это самостоятельный этап, включающий в себя уникальный набор управленческих задач.

## Жизненный цикл организации по И. Адизесу

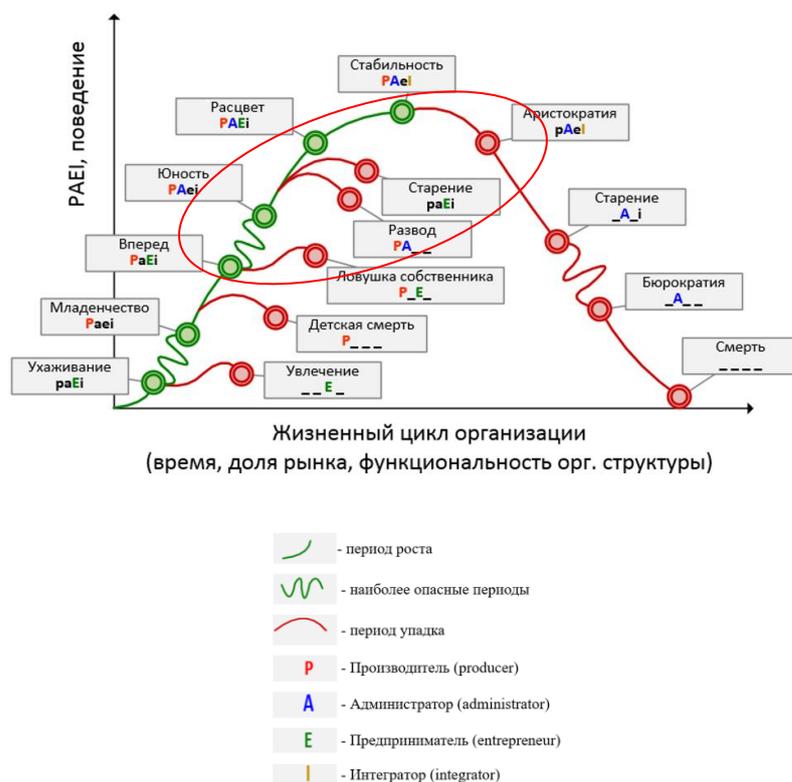


Рисунок 2. Жизненный цикл организации по Адизесу [234]

На рисунке выше представлена специфика этапов развития компании и ее филиалов. Опираясь на данную методологию оценки, можно выделить особенности каждого этапа развития и время, в которое их можно ожидать; а также определить характер структуры управления, соответствующий данному этапу развития. Представим эти данные для некоторых этапов развития в виде таблицы (Таблица 6):

Таблица 6. Особенности управления компанией и ее филиалами на некоторых этапах развития.<sup>15</sup> [72]

ЭТАП РАЗВИТИЯ	ОСОБЕННОСТИ ЭТАПА	ВРЕМЯ	ВИД СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
<i>Вперед</i>	Компания получает результаты освоения рыночной ниши своего уникального предложения, снижая риски незрелости и некомпетентности	Первый год работы	Командная структура	Командная структура необходима и достаточна на ранних этапах жизненного цикла, поскольку позволяет: осуществлять целенаправленную деятельность при отсутствии управленческого мастерства у

<sup>15</sup> Составлена автором на основе материалов, представленных статье Журавлевой, Е. А. Особенности менеджмента компании на различных этапах ее развития // Молодой ученый. — 2015. — № 11 (91). — с. 843-847.

ЭТАП РАЗВИТИЯ	ОСОБЕННОСТИ ЭТАПА	ВРЕМЯ	ВИД СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
	руководителя компании			руководителя. <i>Цель:</i> Обеспечить производительность, достаточную для удовлетворения спроса авангарда целевой группы
<i>Юность</i>	Операции компании достигают критической величины, поддающейся неструктурированному единоличному управлению Компания, отказавшаяся от структурных реформ ради консервации объема власти руководителя, утрачивает перспективы роста, переходит в состояние преждевременного старения	Второй год работы	Функциональная структура	Функциональная структура позволяет руководителю делегировать власть и ответственность, опираясь на принципы разделения труда: по вертикали (иерархичность); по горизонтали (профессиональная обособленность) <i>Цель:</i> Функциональная структура эффективна на этапе специализированного развития компании
<i>Расцвет</i>	Компания увеличивает объем продаж за счет не полностью реализованного потенциала уникального коммерческого предложения и доходность за счет горизонтального разделения труда и делегирования власти	Третий и последующие годы работы		
<i>Стабильность</i>	Начало стагнации бизнеса из-за утраты перспектив роста в обслуживаемых сегментах рынка Компания располагает средствами для структурных реформ, генерирования новых коммерческих предложений и диверсификации	Четвертый и последующие годы работы	Матричная структура (1 тип)	Матричная структура первого типа – сочетание элементов продуктовой и простой функциональной структур, обеспечивающее эффективное использование ресурсов и гибкость при колебаниях спроса <i>Цель:</i> Эта структура эффективна при принятии компанией решения о диверсификации при низких темпах роста
<i>Аристократизм</i>	Компания фокусируется на сохранении и совершенствовании активов, а также на экстенсивном росте Корпоративная культура становится главным «бастионом» консерватизма		Матричная структура (2 тип)	Матричная структура второго типа сочетает региональное и продуктивное разделение бизнеса, позволяя обеспечить максимальную гибкость компании при максимальном географическом охвате <i>Цель:</i> Эта структура эффективна в случае потери локальной конкурентоспособности в ключевых продуктах широкого продуктового портфеля

ЭТАП РАЗВИТИЯ	ОСОБЕННОСТИ ЭТАПА	ВРЕМЯ	ВИД СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
			Матричная структура (3 тип)	Матричная структура третьего типа основана на продуктово-региональном разделении бизнеса, что позволяет обеспечить максимальный географический охват при технологической централизации <i>Цель:</i> Эта структура эффективна в случае насыщения локальных рынков компании или утраты ею конкурентного преимущества

Безусловно, вместе с этапами развития меняются: общая культура в компании, специфика взаимоотношений сотрудников и руководителей, проблемные зоны и стиль управления. Отообразим, наиболее характерные признаки для разных этапов развития в таблице (Таблица 7):

**Таблица 7. Признаки, характерные для разных этапов развития компании.** <sup>16</sup> [5]

ВПЕРЕД	ЮНОСТЬ	РАСЦВЕТ	СТАБИЛЬНОСТЬ	АРИСТОКРАТИЗМ
Противоречивые и пересекающиеся «линии» управления и отчетности	Конфликт между руководителем и ведущим специалистом	Невозможно найти достаточное число хороших менеджеров	Растет атмосфера «загородного клуба» <sup>17</sup>	Избегание всякой самокритики – норма
Решения работников часто пересматриваются руководителем	Права делегируются и отнимаются обратно	Многие из сотрудников чересчур горды успехами компании	Снижающееся финансирование разработок и внедрения новых продуктов	Инновации приобретаются, а не создаются внутри
Инфраструктура отсутствует	Политики и процедуры разрабатываются, но не применяются	Компания достигла позиции, где рынок реально считается с ней, а не наоборот	Компания слишком полагается на старые продукты («дойные коровы»)	Атмосфера «Не надо гнать волну...»
Бизнес организован скорее вокруг «личностей», нежели функций	Слишком много заседаний	Одновременно гибкая и управляемая структура	Слишком много решений принимается консенсусно	Оперативные тонкости важнее, чем общее стремление к росту
Слишком много	Менталитет «мы»	Некоторые из новых	Отсутствует воля	Слишком много

<sup>16</sup> Составлена автором на основе материалов: Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес ; Ицхак К. Адизес ; [пер. с англ. В. Кузина под науч. ред. А. Г. Сеферяна]. – Москва [и др.] : Питер, 2007. – 383 с.

<sup>17</sup> Прим. Первичны интересы личности, к сотруднику проявляется повышенное внимание, важны хорошие взаимоотношения в коллективе, комфорт, положительная атмосфера. Люди работают в компании, как правило, много лет. Высокая степень удовлетворенности персонала своим трудом и другое. Главный девиз: «Чтобы все были довольны»

ВПЕРЕД	ЮНОСТЬ	РАСЦВЕТ	СТАБИЛЬНОСТЬ	АРИСТОКРАТИЗМ
приоритетов	против «них»	проектов (продуктов) успешны, некоторые – нет	рисковать как раньше	благ для высшего менеджмента

Проанализировав информацию, представленную в таблицах 6 и 7, можно отметить ярко выраженные изменения в организационной среде компании, стиле управления и выстраивании структуры организации, в основных задачах и отношении к ним сотрудников. Иными словами, 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. Опираясь на решаемые задачи, можно говорить о четырех функциях менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль, подлежащих отражению в системе стимулирования компании. Таким образом, важной частью работы является совершенствование процессов оценки результатов труда и системы стимулирования персонала, а также принятия решений на базе существующей структуры организации, например, сформированных дивизиональных подразделений, задачами которых могут выступать:

- построение эффективной системы стимулирования и оценки результатов труда;
- повышение гибкости компании в принятии решений и обеспечение необходимого уровня обратной связи на всех уровнях управления;
- совершенствование системы адаптации, обучения и развития персонала;
- развитие управленческих кадров и формирование эффективно работающих отделов продаж.

Целесообразно отметить, что поставленные задачи могут быть достигнуты посредством внедрения в систему управления персоналом ценностной мотивационной формулы. Мотивационная составляющая эффективной системы оплаты труда будет работать в том случае, если система будет прозрачной -

работники будут понимать суть системы: за что, сколько и когда они получают премии, надбавки или доплаты. Это позволит работникам целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность - добиваясь такого уровня заработной платы, который их устраивает. Помимо этого, важнейшее значение имеет учет индивидуального вклада работников в общее дело и справедливость оценки результатов труда, единый подход к такой оценке. 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.

Несмотря на солидный опыт поколений, значительные теоретические наработки и объемный практический инструментарий в области оплаты труда и материального стимулирования работников, вопросы создания универсального алгоритма построения системы стимулирования и оценки результатов труда все еще остаются сложными и актуальными. Тем более, если это касается таких динамичных, высокотехнологичных и стратегически важных сфер как телекоммуникации. Выбор системы стимулирования до сих пор является одной из насущных проблем как для новых компаний, так и для давно существующих. Работодателей интересует, как правило, такая система, которая выполняла бы три основные функции: стимулирование труда, отражающееся на росте прибыли и достижении других целей компании; удержание квалифицированного персонала; оптимизация расходов компании на персонал.

Какую основную сложность вызывает процесс выбора существующей, или проектирования собственной системы стимулирования? По мнению Лупинос Е. А., это наличие управленческих стереотипов разработки систем оплаты труда и эвристический подход, заложенный в основу теоретических разработок [100].

Автор считает, что разработчики систем стимулирования опираются в своей работе на стереотипы, такие как: устоявшаяся схема оплаты труда, - «оклад-

премия»; использование принципа отрицательной мотивации по результатам труда; закрытость системы оплаты труда от работников и др.

Для того, чтобы понять, что будет представлять собой система стимулирования конкретного предприятия, нужно ответить на следующие основные вопросы:

- Какую основную функцию будет выполнять эта система?
- Какой должен быть размер заработной платы (соотношение тарифной и нетарифной части)?
- Что влияет и/или может повлиять на уровень оплаты труда работника?
- Какие потребности должна покрывать заработная плата?

Проанализировав все, полученные в ходе проведения исследования, данные, собранные на предприятиях отрасли, автор пришел к выводу, что специфика оказания услуг в телекоммуникациях требует от работодателя системы оплаты труда, имеющей как стимулирующую, так и мотивационную составляющую, причем мотивационная составляющая должна включать и нематериальный аспект, способствующий росту вовлеченности, лояльности и приверженности работников.

Стимулирующая составляющая позволит устанавливать планы, влиять на эффективность и производительность труда работников, динамично адаптировать тактику компании к изменяющимся условиям рынка и т. д. 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 др. Кроме того, мотивационную составляющую органично дополнит  $\mu_{IV}$  компонента, основанная на управлении и стимулировании сквозь призму положений Теории поколений и Теорий управления ( $\mu_{IV}$ ).

В настоящем исследовании целесообразно отразить некоторые методические подходы и принципы построения авторской ценностной мотивационной формулы и ее структурообразующих компонент.

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. Подобная компонента позволит объективно оценить результат труда в рамках каждой конкретной должности и его значимость для организации в целом без привязки к личности конкретного работника, занимающего данную должность в тот или иной период времени.

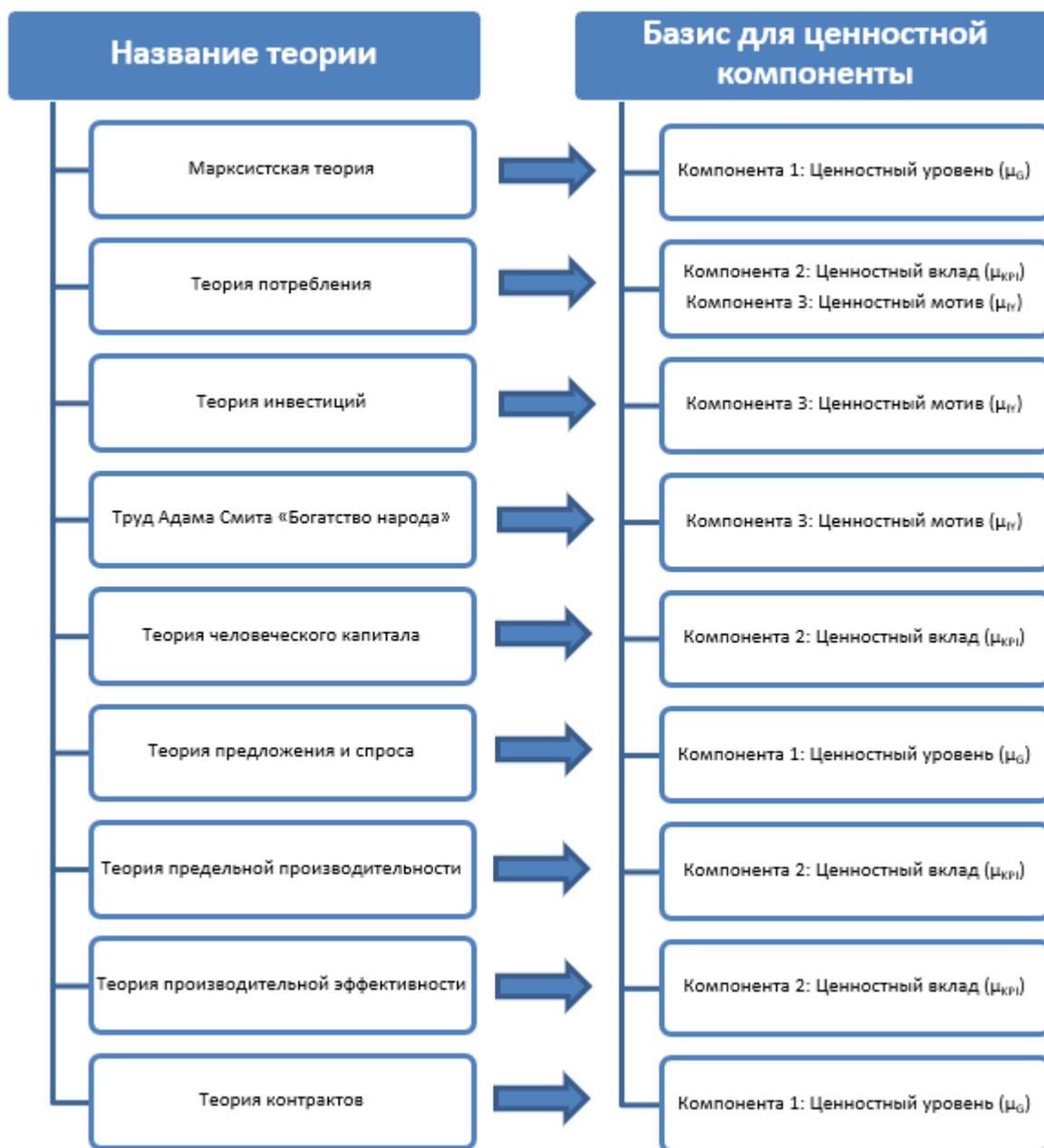
*II компонента:* Ценностный вклад ( $\mu_{KPI}$ ) – отражает подход, основанный на принципах оценки показателей результатов деятельности не только конкретных работников, но и целых филиалов; оба этих элемента в совокупности формируют двухфакторную компоненту ценностного вклада, демонстрирующую комплексную эффективность деятельности подразделения, которая закладывается в основу формирования переменной части заработной платы работников. В отличие от первой компоненты, компонента номер два призвана способствовать объективной оценке результатов труда именно конкретных работников и коллективов, опираясь на поставленные перед ними цели и задачи и демонстрируя степень их достижения по истечении каждого отдельно взятого периода времени.

*III компонента:* Ценностный мотив ( $\mu_{TY}$ ) – 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. Третья компонента нацелена на повышение удовлетворенности работников от выбранных ими сферы приложения труда и места исполнения их трудовых функций, по сути, данная компонента

«зеркально» отражает для работников результаты «стараний» (деятельности) организации в области удовлетворения нужд работников. Функцию этой компоненты можно обозначить как поддерживающую, направленную на рост мотивации персонала, а, стало быть, косвенно влияющую на эффективность результатов их труда.

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

Далее, автор считает целесообразным продемонстрировать взаимосвязи экономических теорий оплаты труда, рассмотренных в данной работе в главе 1 и ценностных компонент, сформированных автором в рамках разработки ценностной мотивационной формулы, как методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов труда, его стимулирования и внедрения эффективной системы оплаты (рисунок 3).



**Рисунок 3. Основные экономические теории, оказавшие влияние на формирование ценностных компонент**

Исходя из всего вышеупомянутого, возникают основные характеристики, которые, по мнению автора, в зависимости от того какая существующая система оплаты труда взята за основу, могут иметь определенный вид, отображенный на рисунке (Рисунок 4).



**Рисунок 4. Основные характеристики эффективной системы оплаты труда, основанной на Ценностных уровне ( $\mu_G$ ), вкладе ( $\mu_{кр1}$ ) и мотиве ( $\mu_{11}$ )**

Таким образом, сформированная автором структура эффективной системы оплаты труда вобрала в себя все описанные ранее компоненты ценностной мотивационной формулы, направленные на совершенствование оценки результатов труда и установление четкой корреляции между результатами труда и вознаграждением работников, что представляет собой основу разработанного автором методического обеспечения управления персоналом. В целях более детальной проработки элементов методического обеспечения управления персоналом в рамках авторской концепции, целесообразно уделить внимание каждому элементу формулы в отдельности.

Рассмотрим вначале первую составляющую ценностной мотивационной формулы – компоненту  $\mu_G$  – Ценностный уровень. Опираясь на все вышесказанное, при разработке эффективной системы оплаты труда автор отталкивается от следующей структуры заработной платы (согласно формуле 1):

$$\boxed{\text{ЗП} = \text{Постоянная часть} + \text{Переменная часть}} \quad (1)$$

Ценностная компонента  $\mu_G$  или Ценностный уровень формирует постоянную часть заработной платы. Анализ организационных структур ряда телекоммуникационных компаний выявил необходимость упорядочивания и ранжирования должностей, а также потребности в приведении системы оценки должностей к единообразию. Изучив диапазон существующих систем, автор сделал вывод, что 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.

Рассмотрим подробнее вопрос оснований для установления конкретной величины заработной платы. Возможные критерии для установления окладной ступени в рамках ценностного уровня отображены на рисунке 5.



**Рисунок 5. Возможные критерии для установления окладной ступени в рамках ценностного уровня**

Каждый критерий может быть разбит на подкритерии, например, «Самостоятельность в работе»:

- отсутствует необходимость в принятии решений самостоятельно (работа по инструкциям, с ограниченными полномочиями и под постоянным контролем);

- принятие стандартных решений контролируется руководителем (нестандартные ситуации находятся в ведении непосредственного начальника);

- цели определяет руководство; планированием и организацией работы сотрудник занимается самостоятельно, сам готовит решения, которые принимаются руководством;

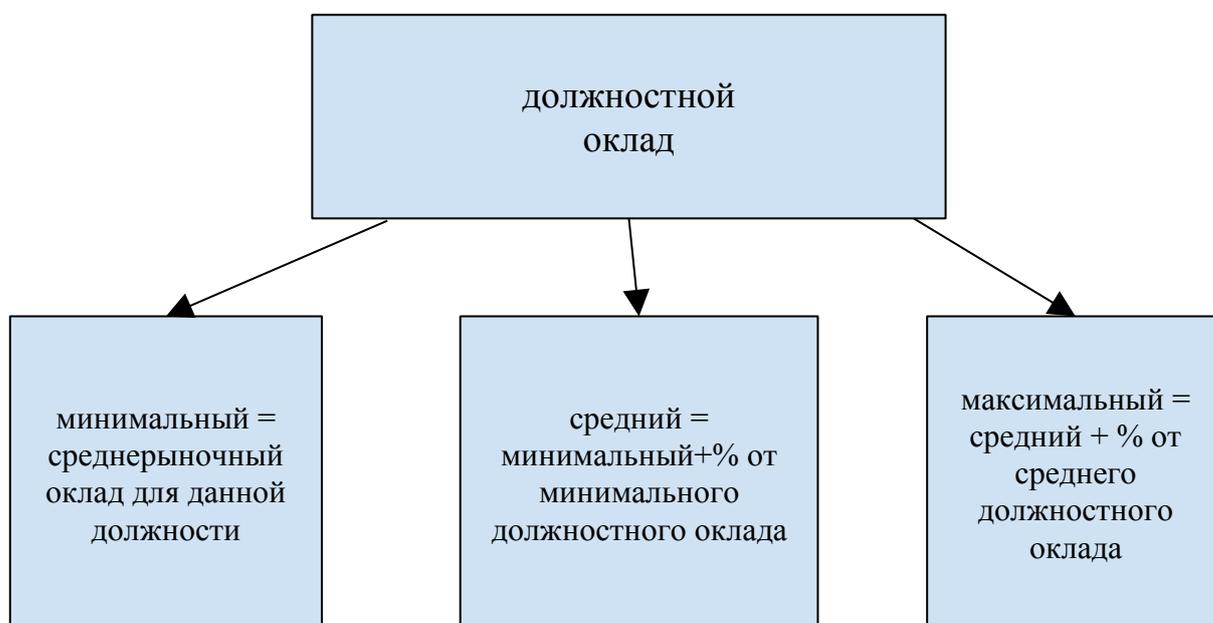
- руководители формулируют общие цели, а сотрудник самостоятельно разрабатывает методы и средства достижения этих целей (в рамках политики организации);

- работник практически полностью самостоятелен в работе (ставит цели и задачи в рамках общей стратегии компании, устанавливает для себя сроки выполнения, сам принимает решения и т. д.);

- разрабатывает общую политику действий для подразделений компании и участвует в разработке стратегии компании.

Сущность состоит в том, что такого рода критерии являются универсальными для любой должности - от руководящей до линейной. Это обеспечивает понятность, прозрачность и справедливость системы. Кроме того, мы получаем возможность провести предварительную оценку возможных результатов труда в рамках каждой конкретной должности, исходя из трудовых функций, заложенных внутри каждой должностной позиции, тем самым установив значимость каждой из должностей для организации и увязав ее с уровнем предполагаемого вознаграждения.

Расчеты, по мнению автора, должны производиться по единым правилам. После установления рыночного уровня фиксированной части заработной платы (должностного оклада), с учетом внутрикорпоративной политики, финансового положения и потенциала компании, необходимо установить окладную «вилку» ценностного уровня - диапазон окладов (Рисунок 6). 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.



**Рисунок 6. Диапазон окладной «вилки» ценностного уровня**

Таким образом, при установлении процента от оклада в размере, к примеру, 15%, мы получим максимальный должностной оклад с 30% диапазоном повышения в рамках должности. При определении диапазонов окладных «вилкок» ценностных уровней можно опираться на коэффициенты, отражающие соотношение действующих окладов и фактическую дифференциацию заработной платы в организации.

Также, при разработке окладных «вилкок» 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<sup>18</sup> (Веб-скрейпинг). Источником данных в этом случае может выступать любая платформа или сайт, где в открытом доступе есть перечень вакансий и их описание.

«Вручную» сбор данных можно производить, переключаясь между страницами вакансий, занося данные в таблицу Excel.

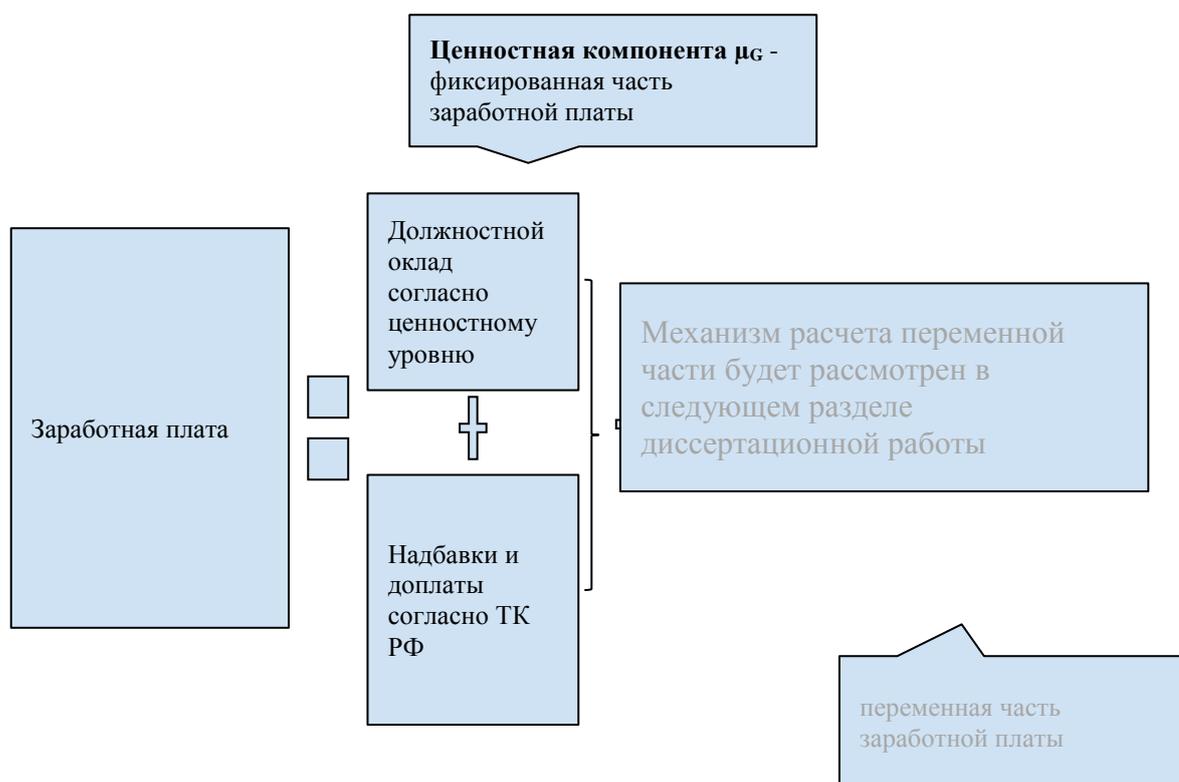
<sup>18</sup> Веб-скрейпинг — это технология получения веб-данных путем извлечения их со страниц веб-ресурсов. Веб-скрейпинг может быть сделан вручную пользователем компьютера, однако термин обычно относится к автоматизированным процессам, реализованным с помощью кода, который выполняет GET-запросы на целевой сайт

Автоматизированный способ сбора предполагает либо написание программного скрипта, либо использование готовых систем и приложений для сбора данных. В первом случае скрипт может быть написан, например, на языке программирования Python (в случае с Python для целей скрейпинга существует библиотека BeautifulSoup). Результатом работы такого скрипта может быть набор подсчитанных значений для показателей, указанных выше, либо сформированная таблица, с перечнем вакансий, отобранных по заданным критериям в целях её дальнейшего анализа.

Во втором случае данные можно собирать с помощью готовых, имеющихся на рынке систем и приложений. К ним можно отнести следующие: Octoparse, WebScraping.io и другие. Подобный подход позволит создать не только прозрачную систему формирования должностных окладов, но и обеспечить организации конкурентоспособность на рынке труда, а сотрудникам - достойный уровень оплаты труда соразмерно их квалификации и должностным обязанностям.

Четкая и прозрачная схема иерархии должностей, единый принцип начисления оплаты определяют конкретные требования к каждой должности и позволяют сотрудникам определить свою подчиненность, степень ответственности и необходимость в повышении квалификации.

Механизм расчета заработной платы на основе Ценностных уровней может быть представлен следующим образом (Рисунок 7):



**Рисунок 7. Механизм расчета заработной платы на основе Ценностных уровней**

Далее, автор считает целесообразным продолжить общий анализ Ценностной компоненты  $\mu_G$ . На формирование данной компоненты мотивационной формулы, по мнению автора, влияет не только фактор ценности самой должности, рассмотренный выше, но и фактор ценности филиала/дивизиона компании, к которому относится должность, отражающий его значимость в системе стратегического управления компанией. Иными словами, Ценностный уровень должен вбирать в себя не только оценку значимости должности, но и учитывать особенности и тип структуры организации, включая в себя оценку значимости филиала/дивизиона для компании, исходя из показателей прибыли и рентабельности, стратегических целей развития филиала/дивизиона и специфики хозяйственной деятельности. 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. Формируемые критерии оценки значимости филиалов должны отражать стратегические цели компании, особенности этапа ее жизненного развития и специфику функционирования. В качестве примера вероятных критериев оценки филиала можно привести следующие:

- текущее количество клиентов, обслуживаемых филиалом;
- текущий оборот филиала и ARPU<sup>19</sup> клиента;
- состав основных средств и рентабельность;
- динамика изменения дебиторской задолженности;
- динамика притока/оттока клиентов и др.

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. Кроме того, следует отметить, что для использования данного подхода к определению ценностного уровня, организации также необходимо определить структуру весов для факторов Ценностной компоненты  $\mu_G$ , демонстрирующую долю (значимость) одного и другого фактора при формировании ценностного уровня. В результате структура первой Ценностной компоненты  $\mu_G$  приобретает следующий вид (согласно формуле 2):

$$\mu_{G(F1,F2)} = (R1v F1 * F1 + R1v F2 * F2), \quad (2)$$

где

$\mu_{G(F1,F2)}$  – двухфакторная Ценностная компонента  $\mu_G$  – компонента Ценностного уровня, определяющая значимость должности посредством

---

<sup>19</sup> ARPU (англ. *Average revenue per user*, средняя выручка на одного пользователя) — показатель, используемый телекоммуникационными компаниями (в том числе интернет-провайдерами, IT-компаниями и другими компаниями, предоставляющими онлайн-сервисы) и означающий средний доход (обычно за месяц) в расчёте на одного абонента. Является одним из показателей, характеризующих успешность бизнеса компании.

критериальной оценки как самой должности (F2), так и филиала компании, за которым должность закреплена (F1);

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

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

Rlv F1, Rlv F2 – (англ. «relevance», «вес») - веса фактора 1 и фактора 2, определяющие значимость данных факторов и степень их влияния на формирование суммарного показателя компоненты Ценностного уровня  $\mu_G$ . Чем выше значимость, тем выше вес фактора; сумма весов по всем факторам, как правило, равна 1.

Алгоритм определения значений по факторам 1 и 2 подробно рассмотрен в третьей главе настоящего диссертационного исследования. (см. параграф 3.1, таблицы 16, 17).

Применение в системе управления персоналом компоненты Ценностного уровня  $\mu_G$  для формирования ценностной мотивационной формулы позволяет:

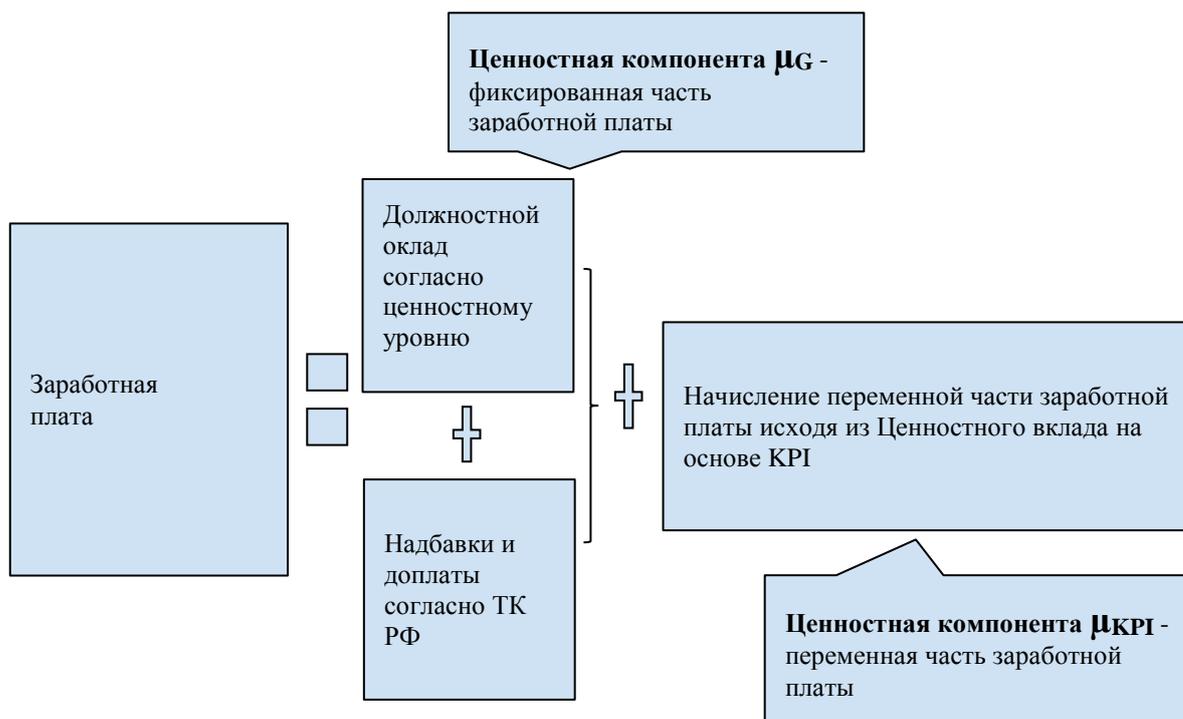
- объективно оценить результат труда и значимость для эффективного функционирования компании каждой отдельно взятой должностной позиции;
- построить обоснованные карьерные траектории для работников компании;
- корректно определять базовый оклад для вновь вводимых должностей;
- повысить эффективность и управляемость фонда оплаты труда;
- упростить анализ фиксированной части заработной платы, ее структуры и динамики;
- своевременно определять стратегическую важность функционирования того или иного филиала для организации в зависимости от трансформаций внешней среды и др.

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. Чаще всего данную ситуацию можно наблюдать в компаниях на этапах развития «Стабильность» и «Аристократизм».

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, автор предлагает сгладить дифференциацию между постоянной и переменной частями заработной платы при установлении такого соотношения.

В телекоммуникационной отрасли, как одной из самых высокотехнологичных, очень важно иметь такую систему стимулирования, которая будет наиболее гибкой и сможет подстраиваться под изменяющиеся внешние условия и при этом останется достаточно прозрачной как для сотрудника, так и для работодателя, а также будет поддаваться настройке и управлению. Исходя из этого, автор полагает, что наиболее подходящим инструментом для обеспечения высокой степени адаптивности системы стимулирования под быстро меняющиеся условия рынка, является внедрение в ценностную мотивационную формулу компоненты  $\mu_{КР}$  или компоненты Ценностного вклада как основы переменной части заработной платы работников. Таким образом, в общем виде структура заработной платы будет выглядеть следующим образом (Рисунок 8):



**Рисунок 8. Механизм расчета эффективной заработной платы на основе сочетания Ценностных компонент  $\mu_G$  и  $\mu_{KPI}$**

Основное преимущество системы, основанной на КРІ, состоит в универсальности, позволяющей учитывать специфику организации, оценивать ее текущее состояние и управлять стратегией ее развития. Суть метода – в связывании системы стимулирования с системой показателей эффективности, что позволяет установить взаимосвязь между системой управления персоналом и стратегическими целями компании.

Рассмотрим подробнее алгоритм формирования второй компоненты ценностной мотивационной формулы -  $\mu_{KPI}$  – компоненты Ценностного вклада.

Данный алгоритм включает в себя несколько основных этапов:

1. Определение соотношения постоянной и переменной частей заработной платы;
2. Определение КРІ сотрудников/филиалов и их декомпозиция;
3. Присвоение веса каждому из КРІ в структуре переменной части заработной платы (в %);
4. Определение верхней и нижней границ показателей.

Остановимся подробнее на принципах определения КРІ сотрудников и филиалов, особенностях их декомпозиции и присвоения весов показателям.

Компонента  $\mu_{КРІ}$  будет эффективно функционировать, если показателям присущи следующие характеристики, отображенные на рисунке 9:



**Рисунок 9. Основные характеристики показателей эффективности, сформированных с учетом SMART-подхода**

Данный подход позволяет устанавливать и декомпонировать показатели эффективности самого разного уровня: начиная от оценки деятельности конкретного сотрудника и заканчивая эффективностью организации в целом. При формировании компоненты Ценностного вклада  $\mu_{КРІ}$  для телекоммуникационной отрасли, автор полагает будет целесообразно осуществлять оценку ценностного вклада с двух сторон: со стороны эффективности работы сотрудника и со стороны эффективности деятельности филиала. Некоторые варианты показателей эффективности для данных категорий отображены на рисунке 10.

## Крі сотрудника



- Средний период времени на оформление и выполнение заказа
- Выполнение плана продаж
- Количество неисправностей предоставления услуг связи
- Время устранения повреждений
- Доля постоянных клиентов в общем объеме продаж
- Количество новых клиентов
- Удовлетворенность клиентов качеством выполняемых работ и др.

## Крі филиала



- Средний доход от абонента
- Доступность контактных лиц
- Рентабельность продаж
- Выработка на сотрудника
- Среднее отклонение от планов-графиков
- Процент высококвалифицированных кадров
- Коэффициент текучести кадров
- Наличие претензий к компании со стороны органов власти и др.

**Рисунок 10. Примеры показателей эффективности сотрудников и филиалов компаний телекоммуникационной отрасли [182]**

Каждый показатель эффективности должен отвечать всем заявленным выше характеристикам, в том числе соответствовать принципам построения SMART и декомпозироваться в привязке к стратегическим целям компании.

Таким образом, при разработке принципов формирования переменной части заработной платы и второй компоненты ценностной мотивационной формулы -  $\mu_{КР}$  - учитывается Ценностный вклад в достижение стратегических целей компании не только каждого сотрудника в отдельности, но и каждого конкретного филиала в целом, который аккумулирует в себе оценку результатов труда не только индивидуального, но и командного характера.

В результате такого подхода мы получаем двухфакторную Ценностную компоненту  $\mu_{КР}$ , основанную на принципах оценки результатов труда не только конкретных работников, но и деятельности целых филиалов, оба этих элемента в совокупности формируют компоненту ценностного вклада, демонстрирующую комплексную эффективность функционирования подразделения, которая закладывается в основу формирования переменной части заработной платы

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

Эффективная структура весов (приоритетов) для показателей базируется на следующих общих рекомендациях:

1. Чем важнее цели, тем больше должен быть вес KPI;
2. Вначале вес присваивается наиболее важным KPI;
3. Наименьший вес имеют плохо измеряемые, нерелевантные показатели;
4. Некорректно, как выделять для показателя более 50%, так и присваивать ему менее 5%;
5. Сумма весов всех задач должна быть не меньше и не больше 100%;
6. Показателей не должно быть слишком много.

В результате структура второй Ценностной компоненты  $\mu_{KPI}$  приобретает 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 и показывает 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: работник (E2) и филиал (E1). Расчет основан на принципах оценки показателей результатов деятельности. Рассчитывается по формуле (согласно формуле 4):

$$RVC_{(E1,E2)} = RlvE1 \times \sum_{kpi\ 1.1}^{kpi\ 1.n}(Rlv \times K) + RlvE2 \times \sum_{kpi\ 2.1}^{kpi\ 2.n}(Rlv \times K) \quad (4)$$

где

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

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

$Rlv$  – веса показателей результата деятельности элементов  $E1$  и  $E2$ , определяющие значимость данных показателей (критериев) 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;

$kpi\ 1.1 \rightarrow n$ ,  $kpi\ 2.1 \rightarrow n$  - показатели для установления окладной ступени в рамках ценностного уровня по результатам оценки элементов  $E1$  и  $E2$  (количество показателей устанавливается каждой компанией самостоятельно);

$\sum_{kpi\ 1.1}^{kpi\ 1.n}(Rlv \times K), \sum_{kpi\ 2.1}^{kpi\ 2.n}(Rlv \times K)$  – суммарное значение произведений коэффициентов показателей эффективности и установленных для них весов по результатам оценки эффективности элементов  $E1$  и  $E2$  (конкретного филиала или работника).

Алгоритм определения значений по элементам 1 и 2 подробно рассмотрен в третьей главе настоящего диссертационного исследования.

Данная формула может быть транспонирована не только на дивизиональную систему организационной структуры, но и на подразделения компании с любой численностью сотрудников, вне зависимости от этапа развития организации.

Применение в системе управления персоналом компоненты Ценностного вклада  $\mu_{KPI}$  для формирования ценностной мотивационной формулы позволяет вести контроль активности сотрудников и компании в целом в реальном времени.

Фактически КРІ является инструментом, способным измерить поставленные компанией цели и их составляющие, а также оценить результаты труда и степень выполнения, поставленных перед компанией и ее сотрудниками задач. Выделение факторов, влияющих на достижение той или иной цели, и их декомпозиция дает возможность выявить первопричины полученных итогов. Понимание источников получения конечных значений позволяет оказывать на результат прямое воздействие путем изменения исходных, образующих его, показателей [28].

Применение подобного подхода к формированию заработной платы позволит, с одной стороны, усилить стимулирующую функцию зарплаты, через компоненту Ценностного вклада, организовав расчет переменной части с использованием КРІ. С другой стороны, компонента  $\mu_G$ , определяющая Ценностный уровень должности, усилит мотивационную составляющую заработной платы, предоставив работнику возможности карьерного роста, а работодателю - горизонтального ранжирования. Стабильность системы существенно повысит лояльность работников к работодателю и с высокой долей вероятности снизит текучесть. Одновременно с этим, сочетание в одной системе двух разных элементов способно обеспечить работодателю не только должный уровень контроля за сотрудниками и высокий уровень их ответственности, но и объективную оценку результатов их труда.

Внедрение данных компонент в ценностную мотивационную формулу позволит обеспечить соблюдение основных принципов формирования эффективной системы оплаты труда в управлении персоналом, увязав цели системы стимулирования и мотивации с целями компании и особенностями этапов ее жизненного цикла. Кроме того, прозрачность и понятность системы вознаграждения, учет ожиданий и потребностей персонала, устранение демотивирующих факторов и справедливость системы оплаты труда также положены в основу формирования компонент ценностной мотивационной формулы. Целесообразно также отметить, что своевременное вознаграждение, как за индивидуальные, так и за коллективные результаты труда и мониторинг локального рынка зарплат, отраженные в формировании окладных «вилок» ценностного уровня, призваны повысить вовлеченность персонала в процессы

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

### **2.3 Анализ формирования системы стимулирования персонала как подхода к эффективной оценке результатов труда в современных телекоммуникационных компаниях**

Дальнейший анализ в ходе диссертационного исследования проводился на базе материалов, предоставленных автору рядом телекоммуникационных компаний, функционирующих на территории Российской Федерации.

Исследуемые компании, представляющие телекоммуникационную отрасль, в своем большинстве существуют на рынке телекоммуникационных услуг не менее 20 лет. За это время, как компании, так и сам рынок претерпели сильные изменения. В настоящее время исследуемые автором предприятия данной сферы являются одними из крупнейших операторов связи и проводят активную политику по развитию филиальных сетей в различных регионах Российской Федерации.

Услугами данных компаний пользуются бизнес-центры, государственные учреждения, банки, крупные производственные объединения, учебные заведения, коммерческие фирмы и частные лица. Компании предоставляют целый комплекс современных телекоммуникационных услуг, нацеленных на обеспечение потребностей клиентов в оперативном и качественном обмене информацией.

Большинство организаций представляют собой разветвленную матричную дивизиональную структуру, которая, как правило, разрабатывается для децентрализации функций управления и делегирования части полномочий на нижние уровни управления, – в дивизионы. Пример подобной структуры представлен автором на рисунке 11.

Если в линейно-функциональных структурах производственные звенья наделены только линейными функциями организации, а остальные, штабные функции управления, реализуются только на верхнем уровне, то в дивизиональных структурах представлена большая часть штабных функций и функций управления. Эти задачи осуществляются филиалами самостоятельно, дивизионы осуществляют лишь организацию, управление и контроль за выполнением задач. В результате управленческие ресурсы топ-менеджмента компаний высвобождаются для решения стратегических вопросов, повышается управляемость филиальной структуры компаний и снижаются затраты на управление материальными потоками филиалов.

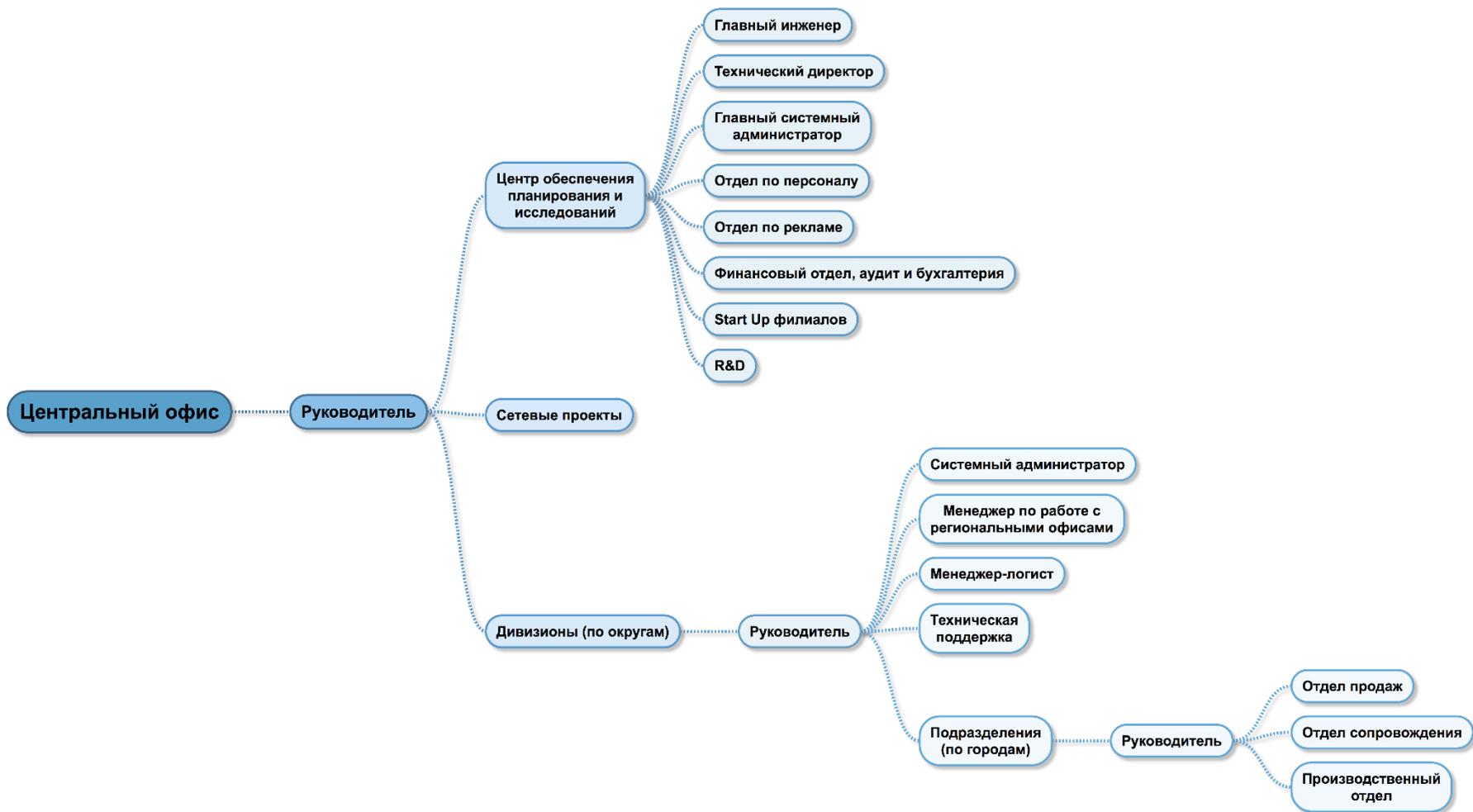


Рисунок 11. Возможный вариант организационной структуры телекоммуникационной компании

Дивизион может представлять собой группу филиалов (обособленных подразделений), объединенных в единую структуру по принципу принадлежности к одному федеральному округу. Центральный федеральный округ – дивизион Центр, Северо-Западный федеральный округ – Северо-Запад и т. д. Кроме того, организованная таким образом штатная структура, способствует эффективному управлению региональной группой филиалов в составе, к примеру:

- руководителя дивизиона;
- начальника производства дивизиона;
- руководителя технических служб дивизиона;
- менеджера по работе с региональными офисами дивизиона;
- менеджера-логиста;
- дивизиональной технической поддержки и т.д.

Объединение филиалов в региональную структуру дивизиона производится с целью достижения требуемых показателей развития каждого филиала в отдельности и региона в целом. Все руководители дивизионов подчиняются непосредственно руководителю компании, в то время как, начальники производств, руководители технических служб, менеджеры и другой персонал дивизиона несут ответственность за свою работу и перед руководителем дивизиона, и перед руководителями соответствующих служб центрального офиса.

Центральный офис представляет из себя отдельную структурную ветвь и может состоять из:

- финансового отдела и бухгалтерии;
- отдела по персоналу;
- отдела по рекламе;
- главного системного администратора и его подчиненных;
- главного инженера с его подразделениями;
- технического директора;
- отделов Start Up и Research&Development;
- сотрудников, ответственных за сетевые проекты и пр.

Весь центральный офис, как правило, подотчетен руководителю компании.

Дивизион состоит из группы филиалов, имеющих как общие трудовые ресурсы (штатный состав дивизиона), так и собственные. К собственным трудовым ресурсам филиала, как правило, относятся сотрудники отдела продаж, производственного отдела и отдела сопровождения клиентов, кроме того, каждый филиал имеет собственного руководителя. Эти подразделения привлекают внимание автора в большей степени, поскольку являются наиболее многочисленными и динамично изменяющимися в большинстве анализируемых в рамках данной работы компаний.

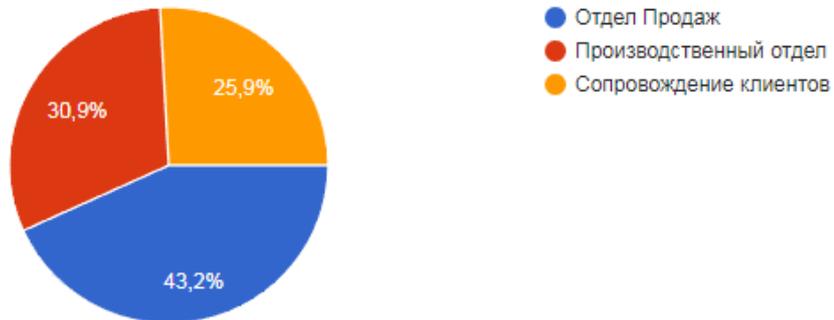
В качестве примера для транспонирования результатов исследования автором взяты компании со среднесписочной численностью до 500 человек со всеми дивизионами, причем более 70% штатного состава составляет основной линейный персонал компаний.

Поскольку исследуемые компании имеют сильно развитые филиальные сети, для анализа ситуации в региональных офисах и выявления основных проблемных участков в подразделениях был выбран такой метод исследования, как анкетирование.

Основные, и наиболее значимые результаты проведенного исследования представлены ниже.

Исследование проводилось среди сотрудников сходных подразделений в анализируемых компаниях, функции которых в обобщенном виде сводятся к продажам, непосредственному производству услуг и сопровождению клиентов, в отличие от всех остальных структур эти 3 подразделения, как правило, формируются в каждом городе и в каждом филиале в отдельности (Рисунок 12):

## Мое структурное подразделение (место работы):



**Рисунок 12. Контингент, подвергнутый интервьюированию в ходе исследования**

Разработанная анкета [209] преследовала цель собрать информацию сразу в нескольких направлениях. Эти направления были скомбинированы в блоки, в каждом блоке выделены основные, интересующие исследователя категории. Перечень таких категорий приведен ниже. Исследование полученных результатов позволило оценить: уровень лояльности сотрудников организаций, степень их удовлетворенности трудом в организации и своей работой, в частности, а также другие, не менее важные аспекты. Также, подобные исследования позволяют работниками, в комфортной для коллектива форме, высказать свои наблюдения, опасения, замечания и предложения, не боясь критики и наказания. Кроме того, такая форма коммуникации дала возможность автору исследования углубленно составить собственное представление об анализируемых организациях в более короткие сроки.

Все составляющие условий труда были разбиты на категории, объединенные в блоки. В связи с заданной целью исследования, автором были определены следующие категории, требующие анализа (Таблица 8):

**Таблица 8. Выбранные категории условий труда для проведения исследования [209]**

<b>Блок</b>	<b>№* п/п</b>	<b>Категория условий труда</b>
1. Система материального поощрения	1	Справедливая и понятная система оплаты труда
	2	Достойная стабильная оплата труда
	3	Наличие ряда материальных льгот
2. Администрирование и политика компании	4	Понимание перспектив развития компании и подразделения
	5	Налаженное взаимодействие с сотрудниками других отделов компании
	6	Достаточно информации о том, что происходит в компании
3. Управленческое взаимодействие	7	Четкая постановка задач со стороны руководителя
	8	Регулярная обратная связь со стороны руководителя о выполнении задач
	9	Открытое обсуждение с руководством проблем и сложностей
4. Признание, уважение	10	Признание значимости и важности Вашей работы коллегами и руководством
	11	Знаки уважения и одобрения со стороны руководителя
	12	Заинтересованное отношение руководителя к Вашим идеям и предложениям
5. Коллектив, общение с коллегами	13	Хороший, дружный коллектив
	14	Хорошие отношения с непосредственным руководителем
	15	Общность интересов, мировоззрения с коллегами и руководителем
6. Стабильность, безопасность	16	Уверенность в завтрашнем дне
	17	Стабильность (отсутствие частых перемен, связанных с работой)
	18	Четкое и своевременное выполнение обязательств компании перед сотрудниками
* Категории в таблице для удобства имеют сквозную нумерацию.		

Далее, собранные при помощи анкетирования по каждой категории данные, были подвергнуты анализу. Часть полученных результатов целесообразно представить в табличном виде в средних значениях (Таблица 9):

**Таблица 9. Сравнительный анализ показателей важности и удовлетворенности [209]**

<b>№ п/п</b>	<b>Категория условий труда</b>	<b>Важность</b>	<b>Удовлетворенность</b>
<b>1</b>	Справедливая и понятная система оплаты труда	9	7
<b>2</b>	Достойная стабильная оплата труда	9	6
<b>3</b>	Наличие ряда материальных льгот	9	7
<b>4</b>	Понимание перспектив развития компании и подразделения	9	8
<b>5</b>	Налаженное взаимодействие с сотрудниками других отделов компании	9	7
<b>6</b>	Достаточно информации о том, что происходит в компании	9	8
<b>7</b>	Четкая постановка задач со стороны руководителя	9	9
<b>8</b>	Регулярная обратная связь со стороны руководителя о выполнении задач	8	8
<b>9</b>	Открытое обсуждение с руководством проблем и сложностей	9	9
<b>10</b>	Признание значимости и важности Вашей работы коллегами и руководством	6	8
<b>11</b>	Знаки уважения и одобрения со стороны руководителя	6	9
<b>12</b>	Заинтересованное отношение руководителя к Вашим идеям и предложениям	9	7
<b>13</b>	Хороший, дружный коллектив	9	9
<b>14</b>	Хорошие отношения с непосредственным руководителем	9	9
<b>15</b>	Общность интересов, мировоззрения с коллегами и руководителем	5	8
<b>16</b>	Уверенность в завтрашнем дне	6	6
<b>17</b>	Стабильность (отсутствие частых перемен, связанных с работой)	6	7
<b>18</b>	Четкое и своевременное выполнение обязательств компании перед сотрудниками	9	9

Сравнив полученные средние значения, отметим те факторы, которые по степени важности набрали менее 6 баллов (в данной таблице такая категория одна — № 15), для персонала в данное время она не важна, да и степень удовлетворения этой позицией весьма высока. А значит, мы можем не принимать ее во внимание при дальнейшей работе.

«Все полученные результаты (средние значения) из таблицы 9 можно условно распределить по 4 зонам:

- зона переплаты. В данную зону входят категории, где средний балл по важности ниже среднего балла по удовлетворенности;
- зона лояльности. К зоне лояльности относятся те категории, в которых средний балл по важности и удовлетворенности приблизительно равны;
- зона безразличия. Сюда попадают категории, где наблюдаются низкие средние баллы и по важности, и по удовлетворенности;
- зона дискомфорта включает категории, где средний балл по важности на 3 и более балла выше, чем средний балл по удовлетворенности» [209].

Проведем анализ полученных средних значений (Таблица 10):

**Таблица 10. Анализ полученных средних значений [209]**

<b>ЗОНА ПЕРЕПЛАТЫ</b> Средний балл по важности ниже среднего балла по удовлетворенности <sup>1.10</sup>	<b>ЗОНА ЛОЯЛЬНОСТИ</b> Средние баллы по важности и удовлетворенности приблизительно равны <sup>3.10</sup>
<b>ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ</b> Низкие средние баллы и по важности, и по удовлетворенности <sup>2.10</sup>	<b>ЗОНА ДИСКОМФОРТА</b> Средний балл по важности на 3 и более балла выше, чем средний балл по удовлетворенности <sup>4.10</sup>

<sup>1.10</sup> Исходя из таблицы 9, в данную зону входят категории 10, 11.

<sup>2.10</sup> Исходя из таблицы 9, в данную зону входят категории 16, 17.

<sup>3.10</sup> Исходя из таблицы 9, в данную зону входят категории 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 18.

<sup>4.10</sup> Исходя из таблицы 9, в данную зону входят категории 2.

Конечный результат исследования по удовлетворенности условиями труда — все категории, попавшие в «Зону дискомфорта». Именно они являются основной причиной возникающих в компаниях проблем.

В настоящем исследовании это достойная стабильная оплата труда. Однако, автор также порекомендовал бы руководителям обратить внимание на категории 1, 3, 5 и 12. На сегодняшний день они располагаются в зоне лояльности, но на границе

с зоной дискомфорта. В связи с этим, данные позиции требуют повышенного мониторинга со стороны работодателей, в особенности это касается позиций 1 и 3, непосредственно связанных с материальным стимулированием, располагающимся на данный момент в зоне дискомфорта.

В результате опроса была выявлена основная проблема, мешающая слаженной работе в компаниях. Проанализировав ее и сопряженные с ней категории, можно сделать вывод, что все они относятся к сфере материального поощрения. Таким образом, исследование показало, что вопросы грамотного управления системой вознаграждения и стимулирования в компаниях, требуют дополнительной проработки. Обозначенная проблема могла возникнуть в компаниях в связи с изначальным некорректным выбором систем вознаграждения или в связи с устареванием достойных в свое время, но уже не отвечающих нынешним потребностям компаний, систем. Для того, чтобы разобраться в данном вопросе, автор подробно изучил действующие в организациях системы вознаграждения. В ходе исследования были выделены основные отличительные характеристики функционирующих систем вознаграждения, такие как:

- начисление заработной платы для каждой отдельной категории работников происходит по собственной методике, так, к примеру, для отдела продаж, производственного отдела и отдела сопровождения клиентов, как правило, разработано 3 различные методики начисления заработной платы;

- используемые системы являются стимулирующими, так как завязаны на эффективность труда работников каждой из категорий и ежемесячно учитывают результаты их работы;

- основываясь на результатах анкетирования, автор делает предположение, что используемые системы не всегда являются прозрачными и понятными для работников, поскольку методика расчета итогового заработка представлена громоздко и сложно.

Также, результаты анкетирования выявили потребность в дополнительном анализе данных о движении персонала компаний.

Отправленный, запрос в отделы кадров показал следующую статистику численности персонала компаний за последние несколько лет (Таблица 11), – автор также обращает внимание, что информация, представленная в таблице 11 является обобщающей по итогам сбора эмпирических данных в ряде телекоммуникационных компаний и переведена в условный сопоставимый и адаптированный для дальнейшего анализа вид:

**Таблица 11. Динамика численности основного линейного персонала некоторых телекоммуникационных компании за 2014-2021гг. в условных адаптированных значениях**

	Числ-ть на конец 2013 года	2014 год		2015 год		2016 год		2017 год		2018 год		2019 год		2020 год		Числ-ть на начало 2021 года
		ПРИНЯТО	УВОЛЕНО													
<b>ВСЕГО</b>	<b>561</b>	538	496	635	605	438	462	448	514	422	407	363	390	225	262	<b>494</b>
В т.ч.																
<i>Отдел продаж</i>	<i>172</i>	<i>316</i>	<i>294</i>	<i>432</i>	<i>423</i>	<i>289</i>	<i>305</i>	<i>287</i>	<i>322</i>	<i>300</i>	<i>274</i>	<i>262</i>	<i>280</i>	<i>150</i>	<i>181</i>	<b>129</b>
<i>Производственный отдел</i>	<i>108</i>	<i>57</i>	<i>49</i>	<i>59</i>	<i>55</i>	<i>36</i>	<i>40</i>	<i>59</i>	<i>56</i>	<i>48</i>	<i>48</i>	<i>33</i>	<i>34</i>	<i>29</i>	<i>31</i>	<b>116</b>
<i>Отдел сопровождения клиентов</i>	<i>114</i>	<i>28</i>	<i>19</i>	<i>47</i>	<i>41</i>	<i>26</i>	<i>28</i>	<i>58</i>	<i>68</i>	<i>42</i>	<i>43</i>	<i>50</i>	<i>47</i>	<i>26</i>	<i>27</i>	<b>118</b>

Выполним расчет среднесписочной численности в условных значениях за указанные в таблице 11 годы:

$$\text{ССЧ 2014 года} = (561 + (561 + 538 - 496)) / 2 = 582 \text{ чел.};$$

$$\text{ССЧ 2015 года} = (603 + (603 + 635 - 605)) / 2 = 618 \text{ чел.};$$

$$\text{ССЧ 2016 года} = (633 + (633 + 438 - 462)) / 2 = 621 \text{ чел.};$$

$$\text{ССЧ 2017 года} = (609 + (609 + 448 - 514)) / 2 = 576 \text{ чел.};$$

$$\text{ССЧ 2018 года} = (543 + (543 + 422 - 407)) / 2 = 550,5 \text{ чел.};$$

$$\text{ССЧ 2019 года} = (558 + (558 + 363 - 390)) / 2 = 544,5 \text{ чел.};$$

$$\text{ССЧ 2020 года} = (531 + (531 + 225 - 262)) / 2 = 512,5 \text{ чел.}$$

Условная интенсивность общего оборота кадров на предприятиях характеризуется следующими значениями:

$$\text{К оборота кадров 2014 год} = ((538 + 496) / 582) * 100 = 178\%;$$

$$\text{К оборота кадров 2015 год} = ((635 + 605) / 618) * 100 = 200\%;$$

$$\text{К оборота кадров 2016 год} = ((438 + 462) / 621) * 100 = 145\%;$$

$$\text{К оборота кадров 2017 год} = ((448 + 514) / 576) * 100 = 167\%;$$

$$\text{К оборота кадров 2018 год} = ((422 + 407) / 550,5) * 100 = 151\%;$$

$$\text{К оборота кадров 2019 год} = ((363 + 390) / 544,5) * 100 = 138\%;$$

$$\text{К оборота кадров 2020 год} = ((225 + 262) / 512,5) * 100 = 95\%.$$

Таким образом, за год штат некоторых телекоммуникационных организаций в среднем оборачивается в среднем 1,5 – 2 раза. Мы не можем утверждать, что он полностью обновляется, поскольку более глубокий анализ выявил диаметрально разные сроки работы сотрудников на разных должностях. Однако, можно отметить высокую интенсивность движения кадров на определенных позициях. Исходя из вышеприведенных данных, основное движение кадров как раз и формируют: отделы продаж, производственные отделы и отделы сопровождения клиентов, определяющиеся средними величинами оборота кадров по приему и оборота кадров по увольнению:

$$\text{К оборота кадров по приему 2014 год} = (538 / 582) * 100 = 92\%;$$

$$\text{К оборота кадров по приему 2015 год} = (635 / 618) * 100 = 103\%;$$

$$\text{К оборота кадров по приему 2016 год} = (438 / 621) * 100 = 70\%;$$

К оборота кадров по приему 2017 год =  $(448/576)*100 = 78\%$ ;  
К оборота кадров по приему 2018 год =  $(422/550,5)*100 = 77\%$ ;  
К оборота кадров по приему 2019 год =  $(363/544,5)*100 = 67\%$ ;  
К оборота кадров по приему 2020 год =  $(225/512,5)*100 = 44\%$ ;  
К оборота кадров по увольнению 2014 год =  $(496/582)*100 = 85\%$ ;  
К оборота кадров по увольнению 2015 год =  $(605/618)*100 = 98\%$ ;  
К оборота кадров по увольнению 2016 год =  $(462/621)*100 = 74\%$ ;  
К оборота кадров по увольнению 2017 год =  $(514/576)*100 = 89\%$ ;  
К оборота кадров по увольнению 2018 год =  $(407/550,5)*100 = 74\%$ ;  
К оборота кадров по увольнению 2019 год =  $(390/544,5)*100 = 72\%$ ;  
К оборота кадров по увольнению 2020 год =  $(262/512,5)*100 = 51\%$ .

Итак, расчеты демонстрируют колоссальные объемы увольнений в организациях. За период с 2014 по 2019 года текучесть кадров варьировалась в диапазоне от 72% до 98%.<sup>20</sup> Подобная ситуация, как правило, сопровождается высокими экономическими потерями, связанными с необходимостью поиска новых сотрудников, их обучения, снижением производительности у новичков и увольняющихся работников и прочими издержками.

Конечно, для выявления конкретных причин столь высокой текучести, необходимо проанализировать каждый филиал организации в отдельности. Однако, уже сейчас, можно с уверенностью утверждать, что общей и основной причиной подобной ситуации является действующая в организациях, агрессивная система оплаты труда данных категорий работников, что также подтверждается результатами опроса.

По результатам анкетирования и аудита данных отделов кадров, автором было выявлено, что в компаниях наблюдаются высокая текучесть, снижение уровня лояльности сотрудников, возрастание напряженности в коммуникации между отделами.

---

<sup>20</sup> В 2020 году, правда, данный показатель несколько меньше – 51%, однако, данное колебание, по мнению автора, спровоцировано введением Мировой пандемии коронавируса Covid-19, что повлекло за собой массовое внедрение режимов удаленной работы, а также снижение мобильности трудовых ресурсов ввиду нестабильности экономической ситуации.

На сегодняшний момент упор в компаниях делается на дисциплину и ответственность. Как правило, наблюдается авторитарный стиль руководства со стороны X-руководителей.

Предлагается перенести фокус с X руководства на Y руководство, а в дальнейшем адаптировать стиль руководства под потребности отрасли посредством внедрения в ценностную мотивационную формулу третьей компоненты -  $\mu_{YU}$  – компоненты Ценностного мотива, подробнее рассмотренной в следующей главе настоящего исследования. Одновременно с этим, необходимо объединить такой стиль управления с внедрением в ценностную мотивационную формулу первой и второй компонент, а именно  $\mu_G$  и  $\mu_{KPI}$ , тесно связанных с ожидаемыми результатами труда, заложив в эти ожидания те требования, которые сегодня X-руководители предъявляют к подчиненным в приказном характере.

Кроме того, компании пропагандируют политику увольнений. Такая позиция руководства еще больше увеличивает текучесть кадров в компаниях, что влечет за собой высокие экономические потери, а также демотивирует коллективы, что было подтверждено результатами опроса: 90% сотрудников упоминали текучесть, как слабую сторону компаний и препятствие к увеличению эффективности их работы. В связи с этим наблюдением, автор считает, что «текучесть» также является одним из ключевых вопросов, требующих от руководства компаний внимания и проработки, более того, показатели текучести могут быть снижены отчасти и за счет изменения действующих систем стимулирования, в сторону увеличения их прозрачности и предсказуемости, в чем как раз и может поспособствовать ряд управленческих решений в части внедрения новой - эффективной системы оплаты труда в организациях.

Для оценки фактического состояния систем стимулирования на предприятиях и сведения всех результатов проведенного исследования воедино мы использовали метод SWOT-анализа, который позволяет выявить сильные, слабые стороны компаний на основе угроз и возможностей внешней среды, и преимуществ и недостатков внутренней (Таблица 12).

**Таблица 12. SWOT-матрица для анализа текущего состояния систем стимулирования в некоторых организациях телекоммуникационной отрасли**

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- новые технологии;</li> <li>- проникновение ИТ во все сферы жизни;</li> <li>- развитие дополнительных услуг;</li> <li>- появление новых потребностей у клиентов и разработка новых тарифов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нехватка квалифицированных специалистов на рынке труда;</li> <li>- оторванность системы образования от потребностей бизнеса;</li> <li>- текучесть персонала;</li> <li>- хед-хантинг лучших кадров.</li> </ul>
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярные выплаты заработной платы;</li> <li>- периодическая индексация окладов;</li> <li>- стабильный «белый» оклад;</li> <li>- минимальный оклад во всех филиальных сетях не ниже законодательно установленного прожиточного минимума;</li> <li>- молодой средний возраст персонала;</li> <li>- заинтересованность персонала в карьерном росте;</li> <li>- возможности быстрого продвижения по карьерной лестнице для отдела продаж;</li> <li>- наличие возможности для увеличения переменной части заработной платы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаток квалифицированного персонала;</li> <li>- отсутствие систем обучения и адаптации персонала;</li> <li>- существует «потолок» для карьерного вертикального роста персонала отделов продаж и производственного отдела;</li> <li>- отсутствие заинтересованности персонала в достижении целей отделов, дивизионов и компаний в целом;</li> <li>- неготовность персонала к обучению;</li> <li>- отсутствие лояльности сотрудников;</li> <li>- непрозрачная и запутанная для линейного персонала схема материального стимулирования;</li> <li>- отсутствие проработанных и четких систем премирования, а также систем информирования персонала о возможностях влияния на увеличение своих доходов;</li> <li>- отсутствие систем материальной мотивации как комплекса взаимосвязанных мероприятий, положений и пр.</li> </ul>

Системы оплаты труда в компаниях, в большинстве своем, представляют собой три схемы материального стимулирования для основного линейного персонала компаний, то есть для отделов продаж, производственных отделов и отделов по сопровождению клиентов.

Мотивационная формула отделов продаж любого дивизиона выглядит следующим образом (согласно формуле 5):

$$\boxed{\text{ЗП} = \text{Оклад} + \text{Премия}} \quad (5)$$

Базовый оклад представляет собой фиксированную ставку, характерную для рынка труда Санкт-Петербурга и сферы продаж – 20 тыс. руб. (по состоянию на 2021 год). Размер премии зависит от выполнения плана. Каждый работник этих трех отделов также может влиять на переменную часть своей заработной платы, с помощью выполнения и перевыполнения плана и получения дополнительных премий. Виды премий:

- адаптационная надбавка для новых сотрудников;
- за выполнение плана первого уровня;
- за выполнение плана второго уровня;
- за выполнение плана третьего уровня и выше;
- за привлечение крупных клиентов;
- за стаж и пр.

Достоинством систем является возможность быстрого продвижения по вертикали – от специалиста до менеджера и ведущего менеджера, но это же является и недостатком – в компаниях существует довольно небольшой задел для карьерного роста, а недостаточно прозрачные и понятные системы материального стимулирования не позволяют работникам осознанно влиять на уровень оплаты своего труда. Кроме того, системы материального стимулирования основываются в основном на показателях продаж, а такие показатели, например, как повышение удовлетворенности внешнего клиента или за командную работу не предусмотрены. Также, переменная часть оплаты труда не имеет никакой привязки к стратегии компаний или даже достижений целей отделов или дивизионов. Это не способствует проявлению лояльности персонала и снижению текучести кадров, и тому свидетельствует средний показатель текучести кадров в компаниях, рассчитываемый нами выше по следующей формуле (согласно формуле 6):

$$\boxed{\text{КТ} = \text{Ку} / \text{Чср} * 100}, \quad (6)$$

где

Кт – коэффициент текучести,

Ку – количество уволенных сотрудников (по причинам текучести);

Чср – среднесписочная численность.

Таким образом, средний коэффициент текучести за 2019 год составил:  
 $(390/544,5)*100 = 72\%$

«Согласно современным международным исследованиям, на предприятии, занятом в IT-отрасли, норма текучести кадров составляет 8–10 процентов, в производственной сфере – 10–15 процентов, в сфере страхования и розничной торговли – 30 процентов, а в гостинично-ресторанном бизнесе достигает 80 процентов» [236]. То есть, показатель текучести сильно превышает норму в IT-сфере и приближается к значению, характерному для гостиничного и ресторанного бизнеса, а также для новых и развивающихся компаний. Это также свидетельствует о нерациональном расходовании фонда оплаты труда, с вынужденными постоянными издержками на подбор и адаптацию нового персонала.

Стимулирование сотрудников производственных отделов закономерно отличается от материального стимулирования сотрудников отделов продаж и это достоинство компаний. Мотивационная формула для данных отделов выглядит следующим образом (согласно формуле 7):

$$\boxed{\text{ЗП} = \text{оклад} + \text{премия (или гарантированная выплата)}} \quad (7)$$

Размер премии зависит от типа и объема работ. В случае же, если размер начисленной премии меньше гарантированной выплаты, то выплачивается последнее.

Что касается отделов по сопровождению клиентов, то здесь также заложена возможность для влияния на свой заработок с помощью процента за, например, перезаключение договора с окончившимся сроком действия.

Таким образом, по результатам проведенного анализа выявлено, что, во-первых, рассмотренные системы оплаты труда стимулирующей функцией охватывают не весь персонал компании, а только тот, который взаимодействует с клиентом. Во-вторых, несмотря на заложенные возможности для влияния на размер заработной платы, отсутствуют инструменты информирования сотрудников обо

всех способах увеличения заработной платы и подсчета премии. В-третьих, системы премирования нацелены только на увеличение продаж и игнорируют вопросы повышения лояльности сотрудников и вовлечения их в дела компаний.

По мнению автора, размер компаний и состояние их систем оплаты труда, без связи со стратегией и сопровождаемый отсутствием вовлеченности сотрудников свидетельствуют о необходимости совершенствования управления системами стимулирования и мотивации в частности, и системами управления персоналом в целом. Рекомендуется внедрение новой ценностной мотивационной формулы на основе трех компонент: первая – компонента Ценностного уровня  $\mu_G$ , формирующая постоянную часть заработной платы и отвечающая за мотивацию работников; вторая компонента Ценностного вклада  $\mu_{KP}$  – для переменной части, отвечающая за стимулирование работников; третья компонента Ценностного мотива  $\mu_{TY}$ , отражающая стиль руководства, основанный на корреляции Теории поколений и Теорий управления и формирующая принципы нематериального стимулирования в системах управления персоналом компаний, отвечающая за рост лояльности, приверженности, вовлеченности и удовлетворенности сотрудниками работой в целом. Комплексная математическая модель вышеуказанной ценностной мотивационной формулы будет рассмотрена автором в следующей главе диссертационного исследования, посвященной вопросам практической реализации концепции методического обеспечения управления персоналом в телекоммуникационной отрасли.

## **ГЛАВА III. ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦЕННОСТНОЙ МОТИВАЦИОННОЙ ФОРМУЛЫ**

### **3.1. Практическая реализация концепции управления персоналом на основе компонент Ценностного уровня и Ценностного вклада**

Третью главу диссертационной работы автор считает целесообразным начать с рассмотрения этапов внедрения компонент Ценностного уровня  $\mu_G$  и Ценностного вклада  $\mu_{KP}$ .

Рассмотрим, вначале, компоненту Ценностного уровня  $\mu_G$ : при ее корректном, планомерном внедрении должна получиться система уровней, основанная на иерархии функций, должностей и филиалов, в зависимости от их ценности для компаний, а не иерархия конкретных сотрудников.

Как и в случае любого другого масштабного внедрения, крайне важно, чтобы инициатива и понимание шло от топ-менеджмента компаний. Помимо изучения готовой методики, важно проведение обширного подготовительного этапа - для максимальной адаптации к специфике и условиям отрасли.

Новая система должна быть общей и всеобъемлющей и затрагивать все категории работников. Важно понимать, что методика определения ценностных уровней будет работать в полной мере только в сочетании со всей системой, - как материального (компонента  $\mu_{KP}$ ), так и нематериального (компонента  $\mu_{TY}$ ) стимулирования, с постоянным аудитом на предмет актуальности, поскольку содержание работ в телекоммуникационной отрасли постоянно меняется. Рассмотрим, далее, основные этапы внедрения компоненты  $\mu_G$  и Ценностных уровней в компании (Таблица 13).

**Таблица 13. Основные этапы внедрения компоненты  $\mu$ С и Ценностных уровней в компании.**

<b>Этапы</b>	<b>Детали</b>	<b>Примеры методов</b>
Анализ содержания работ	- подготовка рабочей группы; - изучение методики.	PAQ, CMQ, FJA, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, CODAP, PMPQ, Executive Checklist, 0*NET
Разработка документации	написание концепции, положений и пр.	-
Определение требований к должностям (F2) и филиалам компании(F1); Определение критериев оценки должностей и филиалов компании; Оценка должностей (F2) и филиалов (F1).	-определение степени влияния тех или иных критериев на формирование суммарного значения факторов F1 и F2; - присвоение весов критериям в зависимости от установленной раннее значимости.	-методика Watson Wyatt; -суммарный (метод рядов, классификационный); -аналитический (балльный, пофакторного сравнения); - методика «Work Profiling System» (WPS); - метод профильных направляющих таблиц Эдварда Н. Хэя; -метод оценки должностей и грейдинга компании «Кодак»; - метод семантического дифференциала.
Разработка системы оплаты	– распределение критериев по шкале; – изучение рыночной оплаты труда; – принятие во внимание коллективного договора и соглашений; – определение диапазона окладной «вилки» ценностного уровня; – определение Ценностных уровней и подуровней, а также размера окладов.	- метод главных компонент; - факторный анализ; - сравнительный анализ и др.
Исследование и исправление несоответствий.	- проведение апробации системы оплаты труда; - анализ результатов; - внесение корректировок по ее результатам.	- пилотная проверка; - аудит; - устранение выявленных недоработок.
Внедрение.	- информирование персонала о применении разработанной системы оплаты труда; - внедрение; - оценка эффективности ее использования.	«каскадное» согласование разработанных Ценностных уровней: от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров

Для оценки должностей (F2) и филиалов (F1) сначала определяются требования к ним и уточняются критерии оценки. Это один из самых сложных

этапов, именно на нем вероятность совершения ошибки выше. Критерии должны быть понятны и распределяться по уровням сложности. Возможные примеры критериев уже упоминались в настоящем исследовании (см. рисунок 5). На этом этапе учитываются как специфика компании и особенности филиалов, так и требования, которые предъявляются к конкретной должности.

К примеру, описание критерия «Сложность работы» может выглядеть следующим образом (Таблица 14):

**Таблица 14. Пример описания критерия должности «Сложность работы»**

Критерий Оценки	Содержание критерия	Уровни Сложности	Описание уровней критерия
Сложность Работы	Умственные усилия	1	Однообразная работа, постоянное выполнение единичных функций
		2	Текущая работа, выполнение нескольких функций, не требующих особых умственных усилий
		3	Разнообразная работа, с использованием элементов анализа, выбор путей решения поставленных задач
		4	Разнообразная работа, требующая детального анализа, логических рассуждений, выбора решений разных проблем
		5	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, связанная с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения этих проблем.
		6	Работа, связанная со стратегией развития направления работ, интеграцией подходов к решению проблем разных подразделений.

Далее критерии распределяются по уровням сложности (Таблица 15), с одинаковым шагом, – чем больше возможных уровней, тем точнее оценка.

Каждому уровню присваиваются баллы, – в зависимости от степени сложности и проявления уровня.

**Таблица 15. Балльная шкала оценивания должностей, балл.**

№	Критерий оценивания	Коэффициент весомости (максимальное количество баллов)
1	Управление людьми	20
2	Ответственность	20
3	Уровень квалификации	10
4	Сложность работы	15
5	Самостоятельность в работе	15
6	Опыт работы	10
7	Способности	10
Итого		100

Произведем оценку некоторых должностей, характерных для ряда компаний телекоммуникационной отрасли согласно предложенной балльной шкале и представим итоговые результаты в виде таблицы (Таблица 16):

Для наглядности экспериментального расчета произведем определение Ценностного уровня основываясь только на оценке фактора 2 (должность), опустив в расчете оценку по фактору 1 (филиал).

**Таблица 16. Примерные результаты оценивания некоторых должностей, характерных для компаний телекоммуникационной отрасли**

Должность	Оценка по критерию							Итоговый балл
	1	2	3	4	5	6	7	
Генеральный директор	20	20	10	15	15	10	10	100
Главный инженер	19	17	9	14	14	9	9	91
Главный системный администратор	16	15	9	9	12	10	8	79
Главный бухгалтер	8	18	10	13	14	9	9	81
Менеджер-логист	2	12	5	7	7	6	5	44
Менеджер по персоналу	9	13	5	6	10	6	6	55
Специалист отдела R&D	3	14	7	12	9	6	7	58
Менеджер по рекламе	5	13	12	9	6	3	6	54
Специалист тех. Поддержки	0	10	8	10	9	6	5	48
Менеджер по продажам	0	10	5	4	10	4	6	39

Полученные данные показывают, что количество критериев для оценивания было взято недостаточное, ибо чем больше критериев, тем выше точность оценки. В данном случае разница в итоговых баллах между генеральным директором крупной федеральной компании и главным системным администратором составляет всего 21 балл, а уровни принятия решений, ответственности, сложности работы и т. д. несоизмеримы. Однако, на основе полученных данных мы можем продемонстрировать принцип объединения должностей в Ценностные уровни. На основе результатов таблицы мы можем сформировать несколько Ценностных уровней, - где генеральный директор занимает самостоятельный Ценностный уровень; а главный инженер, главный системный администратор и главный бухгалтер – другой; также близкими по баллам являются: менеджер по персоналу, специалист R&D отдела и менеджер по рекламе; кроме того, сходными по баллам

выступают менеджер-логист и специалист тех. поддержки, замыкает рейтинг, - менеджер по продажам. 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 1 (F1 -филиал), возможные критерии для такой оценки отображены на странице 87 данного исследования, результатом подобной оценки станет появление в иерархической пирамиде Ценностных уровней – подуровней, отражающих значимость для компании того или иного филиала. Более подробно результаты такого ранжирования отражены в «дополнительных схемах №1 и №2» (Рисунок 14).

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. Средний или минимальный уровень рыночной стоимости должности (в зависимости от возможностей компании) будет нижней границей окладной «вилки» ценностного уровня. Способы определения верхней границы окладной «вилки» ценностного уровня упоминались выше (см. стр.83-85 настоящего исследования).

В итоге, по результатам данного этапа, получается 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.

Автором была проанализирована примерная организационная структура и проранжированы должности исследуемых телекоммуникационных компаний. Еще

на этапе сбора информации выявлен весь диапазон должностей, сформирована схема, отражающая их типовую линейную принадлежность и соподчиненность. Далее, путем применения балльно-факторного анализа была выстроена иерархическая пирамида должностей, после чего должности были сгруппированы в Ценностные уровни, исходя из показателей значимости. Заключительным шагом в разработке подобной системы является построение окладных «вилок» ценностных уровней. В общем виде результаты данной работы можно представить в виде схемы, представленной на рисунке 13.

Отдельные элементы схемы рассмотрены более подробно на дополнительных схемах №1 и №2 (Рисунок 14).

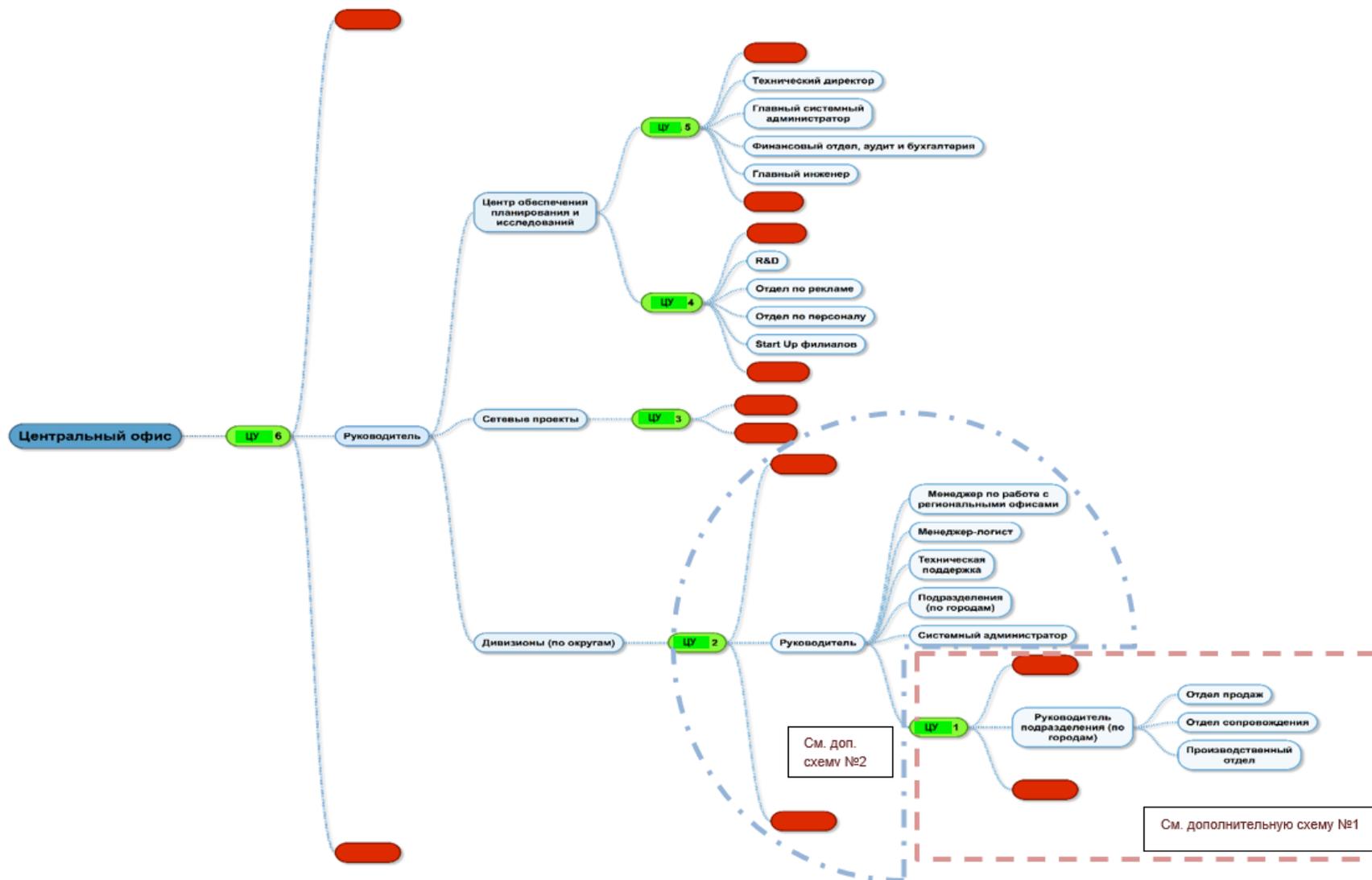
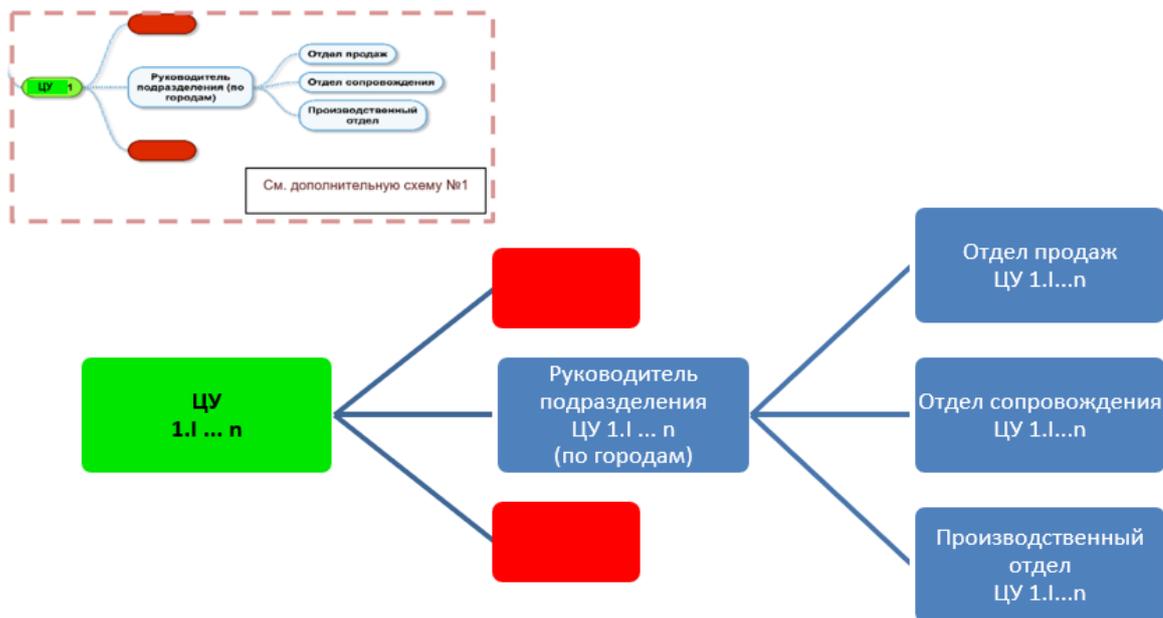
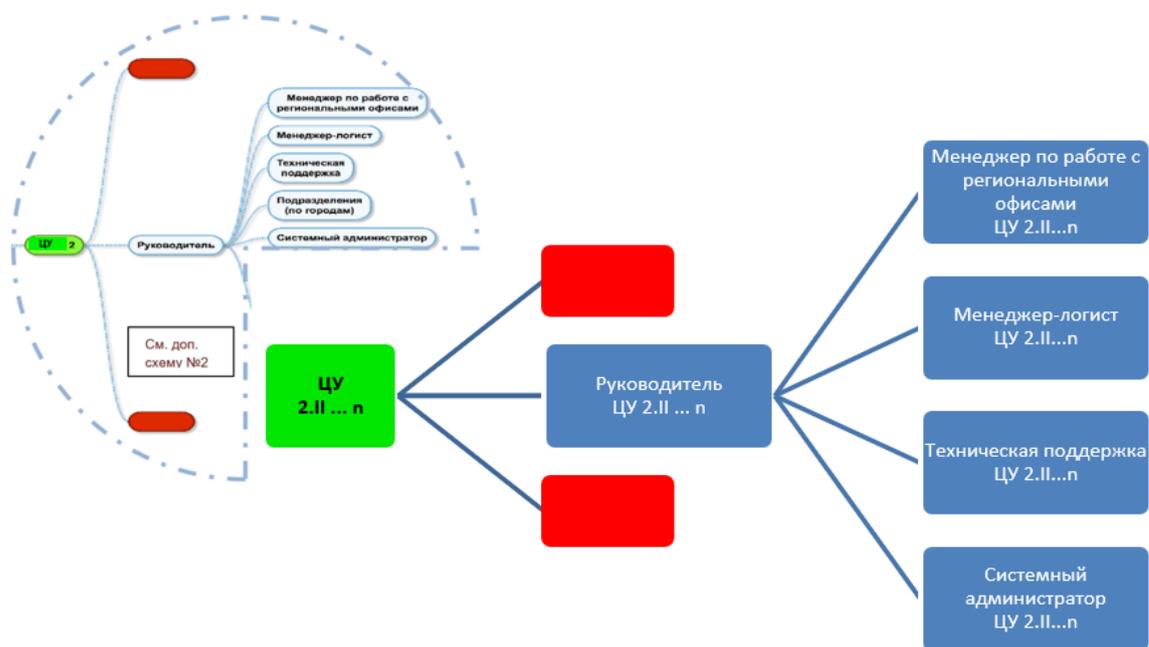


Рисунок 13. Пример структуры телекоммуникационной компании, с указанием Ценностных уровней и их окладных «вилок»<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Прим. Ячейки, выделенные красным цветом, отведены для заполнения окладных «вилок» ценностных уровней



Дополнительная схема №1



Дополнительная схема №2

Рисунок 14. Дополнительные схемы №1 и №2, поясняющие отдельные элементы рисунка 13

При учете в формировании Ценностных уровней как фактора 2 (F2 - должность), так и фактора 1 (F1 - филиал) в структуре Ценностных уровней возникают подуровни, характеризующие значимость филиала компании, за которым закреплена конкретная должность; таким образом система учитывает не только индивидуальные особенности должности, но и стратегические особенности филиалов.

Внедрение в компании Ценностных уровней и компоненты  $\mu_G$ , как двухфакторной, так и однофакторной, позволяет выстроить иерархию должностей по содержанию работы, а также дает возможность работнику определить свою подчиненность, меру ответственности и необходимость в развитии. Данная методика призвана выявить несоответствия в оплате труда; определить какие должности переоценены, а какие недооценены; обозначить стратегическую значимость конкретных филиалов компании. Также она способствует более справедливому распределению фонда оплаты труда.

Следует понимать, что первичные расчеты могут быть неверными, именно поэтому сначала проводится апробация, результаты которой собираются и заново анализируются на степень достоверности и объективности подсчетов.

Таким образом, алгоритм внедрения в компании Ценностных уровней и компоненты  $\mu_G$ , выглядит следующим образом (Рисунок 15).



**Рисунок 15. Алгоритм внедрения Ценностных уровней и компоненты  $\mu_G$  в компании телекоммуникационной отрасли**

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

Далее рассмотрим подробнее технологию внедрения в ценностную мотивационную формулу компоненты  $\mu_{KPI}$ : Ценностный вклад.

Данная компонента отвечает за стимулирующую функцию заработной платы, а следовательно, выстраивается на принципах поощрения «заслуг» работников и филиалов. Иными словами, формирует переменную часть заработной платы, исходя из значимости их вклада в деятельность организации за конкретный период. Для простоты визуализации методики рассмотрим порядок определения значения компоненты  $\mu_{KPI}$  только по одному элементу оценки E2 – работник, опустив расчеты по элементу E1 (филиал), выполняющиеся по аналогичной схеме.

Для наглядности спроектируем процесс оценки результатов деятельности условного работника компании (специалиста отдела продаж) за определенный период времени и проведем проверку всех возможных вариантов расчета

заработной платы при различных значениях выполнения им показателей эффективности. Учитывая специфику рассматриваемой нами условной должности (специалист отдела продаж), целесообразно соотнести фиксированную и переменную части заработной платы как 40% и 60%, в целях усиления стимулирующей функции дохода работника отдела продаж, при одновременном сглаживании дифференциации постоянной и переменной частей заработной платы, в целях повышения стабильности заработной платы для работника, что призвано снизить вероятность роста текучести персонала в компании.

Допустим, на основании уже рассмотренной автором выше компоненты  $\mu_G$ , данной должности, принадлежащей у Ценностному уровню 1 (см. рисунок 13)<sup>22</sup>, соответствует должностной оклад в размере 20000,00 рублей (фиксированная часть заработной платы). Тогда плановая переменная часть заработной платы составит: 30000,00 рублей. Ввиду того, что фиксированная часть заработной платы является гарантированной, она будет начисляться работнику ежемесячно вне зависимости от результата его работы, влиять на ее размер будет лишь количество отработанного времени и прочие отклонения в графике работы сотрудника, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации. Переменная же часть заработной платы будет изменяться от месяца к месяцу в зависимости от степени выполнения работником показателей эффективности, предусмотренных для оценки результатов его работы.

Далее, для выполнения пилотного расчета заработной платы, необходимо указать показатели эффективности для заявленной должности, установленные в ходе внедрения компоненты  $\mu_{KPI}$  в Ценностную мотивационную формулу компании. Опираясь на рисунок 10, предположим, что для оценки результатов работы сотрудника в данной должности выбрано 2 показателя эффективности:

- выполнение плана продаж ( $K_{pi2.1}$ );
- количество новых клиентов ( $K_{pi2.2}$ ).

---

<sup>22</sup> Расчет подуровня должности опущен автором в целях облегчения визуального восприятия методики расчета.

После этого следует указать предусмотренные в организации разбросы процентов выполнения каждого из показателей и предусмотренные значения коэффициентов для каждого случая. В нашем, условном, примере они будут следующие (Таблица 17, Таблица 18)<sup>23</sup>:

**Таблица. 17 Условный разброс процента выполнения показателя Кр1.1 («выполнение плана продаж») и значений коэффициентов показателя в зависимости от процента выполнения плана**

Процент выполнения показателя относительно установленного плана	Коэффициент	Значение коэффициента
<50%	0	Очень низкий уровень (возможные причины: новичок, низкий уровень лояльности клиентов и др.)
50–89%	0,5	Низкий уровень
90–100%	1	Достаточный уровень (выполнение плановых значений)
>100%	1,5	Высокий уровень

**Таблица. 18 Условный разброс процента выполнения показателя Кр1.2 («количество новых клиентов») и значений коэффициентов показателя в зависимости от процента выполнения плана**

Процент выполнения показателя относительно установленного плана	Коэффициент	Значение коэффициента
<50%	0	Очень низкий уровень
50–89%	0,5	Низкий уровень
90–100%	1	Высокий уровень
>100%	1,5	Очень высокий уровень

Далее, необходимо обозначить вес каждого из показателей и степень их влияния на формирование переменной части заработной платы по элементу Е2 (работник). Установим для наших «условных» показателей следующую степень влияния на формирование заработной платы и значимость:

<sup>23</sup> Данные таблицы являются только примером, приведенным в целях демонстрации возможного варианта расчета заработной платы, и не могут быть применены без адаптации под цели конкретной организации. Коэффициенты устанавливаются в зависимости от того, какая политика существует в компании относительно перевыполнения плана.

- выполнение плана продаж ( $K_{pi2.1}$ ) – вес 70% (0,7) в структуре переменной части;

- количество новых клиентов ( $K_{pi2.2}$ ) - вес 30% (0,3) в структуре переменной части.

Предположим, наш «условный» сотрудник по итогам работы за месяц продемонстрировал следующие результаты:

- выполнение плана продаж ( $K_{pi2.1}$ ) - план продаж исполнен на 90%;

- количество новых клиентов ( $K_{pi2.2}$ ) - план исполнен на 70%.<sup>24</sup>

Исходя из этого, переменная часть его заработной платы будет рассчитываться следующим образом:

$$ПЧ = 30000,00 * (0,7*1 + 0,3*0,5) = 25500,00 \text{ рублей}$$

Складываем переменную и постоянную часть заработной платы и получаем общую сумму заработка за месяц:

$$ЗП = 20000,00 + 25500,00 = 45500,00 \text{ рублей}$$

Обобщим все возможные варианты размера заработной платы нашего «условного» сотрудника в таблице (Таблица 19):

**Таблица 19. Варианты размера заработной платы «условного» сотрудника**

<b>KPI1/KPI2</b>	<b>&lt;50%</b>	<b>50–89%</b>	<b>90–100%</b>	<b>&gt;100%</b>
<b>&lt;50%</b>	1) 20000,00	5) 24500,00	9) 29000,00	13) 33500,00
<b>50–89%</b>	2) 30500,00	6) 35000,00	10) 39500,00	14) 44000,00
<b>90–100%</b>	3) 41000,00	7) 45500,00	11) 50000,00	15) 54500,00
<b>&gt;100%</b>	4) 51500,00	8) 56000,00	12) 60500,00	16) 65000,00

$$ЗП_1 = 20000,00 + 30000,00 * (0,7*0 + 0,3*0) = 20000,00 + 0 = 20000,00;$$

<sup>24</sup> В таблицах 17 и 18 область этих значений выделена красным пунктиром.

$$\begin{aligned}
ЗП_2 &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 0,5 + 0,3 * 0) = 20000,00 + 10500,00 = 30500,00; \\
ЗП_3 &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 0) = 20000,00 + 21000,00 = 41000,00; \\
ЗП_4 &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 1,5 + 0,3 * 0) = 20000,00 + 31500,00 = 51500,00; \\
ЗП_5 &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 0 + 0,3 * 0,5) = 20000,00 + 4500,00 = 24500,00; \\
ЗП_6 &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 0,5 + 0,3 * 0,5) = 20000,00 + 15000,00 = 35000,00; \\
ЗП_7 &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 0,5) = 20000,00 + 25500,00 = 45500,00; \\
ЗП_8 &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 1,5 + 0,3 * 0,5) = 20000,00 + 36000,00 = 56000,00; \\
ЗП_9 &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 0 + 0,3 * 1) = 20000,00 + 9000,00 = 29000,00; \\
ЗП_{10} &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 0,5 + 0,3 * 1) = 20000,00 + 19500,00 = 39500,00; \\
ЗП_{11} &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 1) = 20000,00 + 30000,00 = 50000,00; \\
ЗП_{12} &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 1,5 + 0,3 * 1) = 20000,00 + 40500,00 = 60500,00; \\
ЗП_{13} &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 0 + 0,3 * 1,5) = 20000,00 + 13500,00 = 33500,00; \\
ЗП_{14} &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 0,5 + 0,3 * 1,5) = 20000,00 + 24000,00 = 44000,00; \\
ЗП_{15} &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 1,5) = 20000,00 + 34500,00 = 54500,00; \\
ЗП_{16} &= 20000,00 + 30000,00 * (0,7 * 1,5 + 0,3 * 1,5) = 20000,00 + 45000,00 = 65000,00.
\end{aligned}$$

Таким образом, расчеты подтверждают наличие широкого диапазона возможностей для воздействия на уровень оплаты труда со стороны работника путем увеличения индивидуальной эффективности труда.

Среди важных этапов подготовки к внедрению в ценностную мотивационную формулу компоненты Ценностного вклада  $\mu_{КР}$  можно выделить следующие:

- разработка программ адаптации работников (этот этап крайне важен, т. к. переход к новым условиям труда чаще всего для сотрудников любого уровня проходит болезненно и сопровождается снижением эффективности их работы);
- запуск пилотного использования компоненты (тестирование, мониторинг и анализ показателей и процессов).

Итак, внедрение в ценностную мотивационную формулу компоненты Ценностного вклада  $\mu_{КР}$ , как инструмента, используемого при анализе эффективности работы организации, является серьезной платформой для построения совершенно новой формы методического обеспечения управления

персоналом компании, отвечающего современным требованиям рынка и конкуренции и позволяющего объективно оценивать результаты труда работников.

### **3.2. Методика построения системы стимулирования на основе компоненты Ценностного мотива**

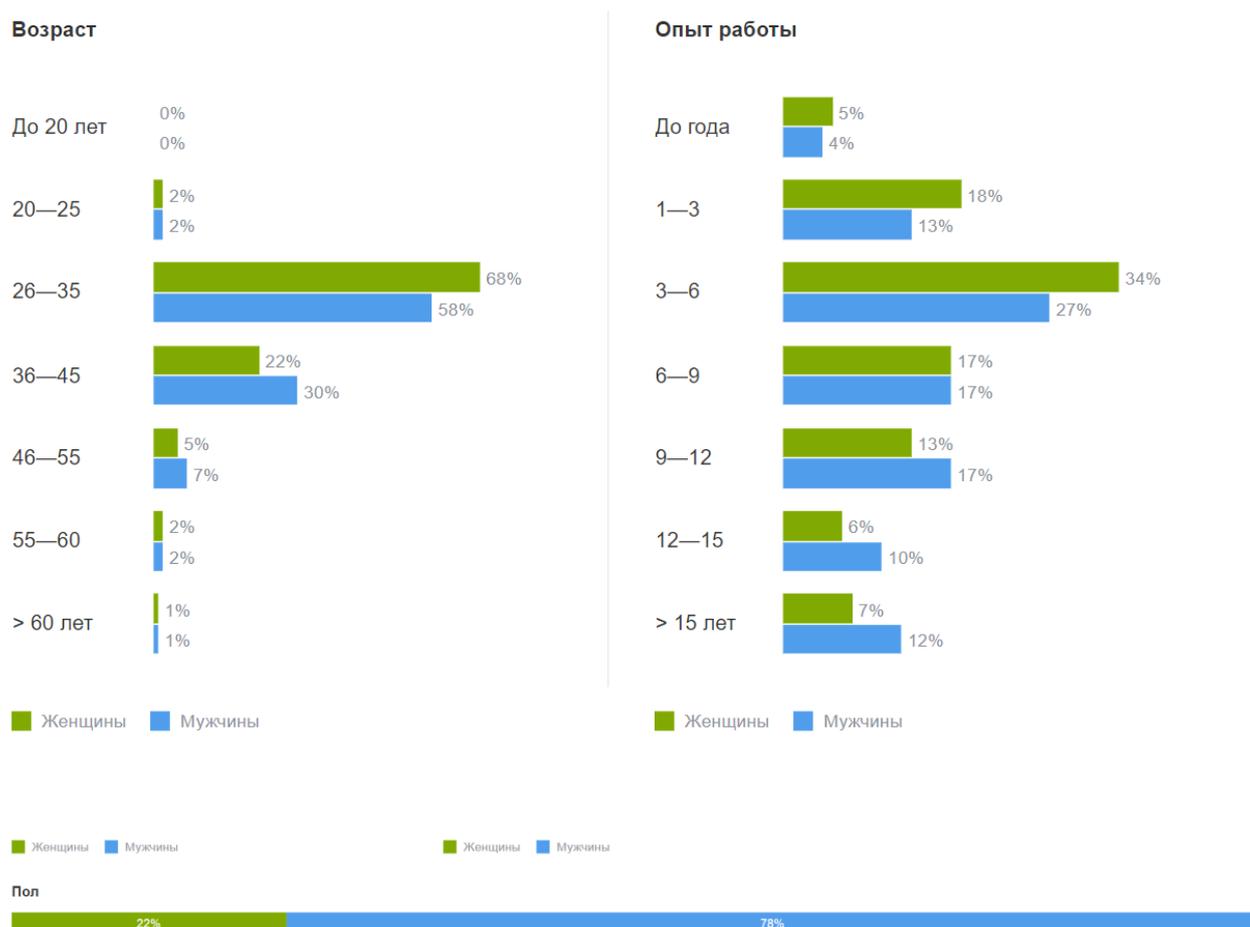
Далее рассмотрим третью компоненту ценностной мотивационной формулы – Ценностный мотив ( $\mu_{ГУ}$ ) – стиль руководства, основанный на корреляции Теории поколений и Теорий управления, формирующий принципы нематериального стимулирования в системе управления персоналом компании.

Преимуществом внедрения в ценностную мотивационную формулу компоненты  $\mu_{ГУ}$  является возможность увязывания стратегии управления компанией с поведением работников, учитывая различия в их потребностях, в особенности при условии того, что в нынешних реалиях, далеко не все сотрудники в одинаковой степени ценят материальное стимулирование.

Однако, ключевым вопросом является не столько внедрение компоненты  $\mu_{ГУ}$  в организации, сколько формирование данной компоненты. Основываясь на том, что компонента  $\mu_{ГУ}$  представляет из себя набор атрибутов управления персоналом, которые рынок труда и сотрудники разных возрастов воспринимают как ценность, получаемую при работе в компании, необходимо четко понимать, что конкретно может такой ценностью являться для работников. Учитывая, что, как правило, штат компании состоит из совершенно разных сотрудников, имеющих различные интересы и потребности, составить такую компоненту для компании не так просто. Научный подход к данному процессу позволит работодателю регулировать взаимоотношения с работниками, выстроить корректное соотношение между личностными и финансовыми потребностями сотрудников, инициировать желаемое поведение работников, обеспечивающее реализацию стратегии компании в целом и достижение глобальных целей.

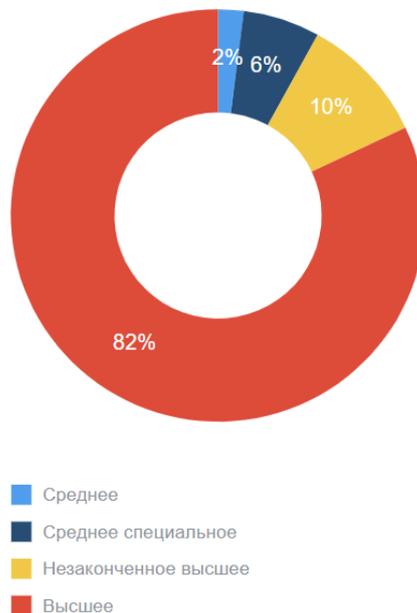
С целью формирования научного подхода целесообразно применить инструмент анализа корреляционных связей Теории поколений и Теорий управления, а также, автор считает необходимым проанализировать Портрет

соискателя, характерный для телекоммуникационной отрасли по состоянию на 2020 год, что позволит более предметно выполнить резюмирование результатов проведенного в диссертационной работе исследования. Портрет соискателя показывает распределение соискателей по полу, возрасту, опыту работы и образованию, за основу взяты данные согласно статистике карьерного сайта Индекс hh.ru (Рисунки 16, 17) [233].



**Рисунок 16. Портрет соискателя по возрасту, полу и опыту работы, характерный для телекоммуникационной отрасли согласно данным hh.ru [233]**

Образование



**Рисунок 17. Портрет соискателя по уровню образования, характерный для телекоммуникационной отрасли согласно данным hh.ru [233]**

Как видно из вышеприведенных диаграмм, на рынке труда 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.

Проверим данную статистику, сопоставив ее с данными, полученными на анализируемых предприятиях, приведенными в исследовании в усредненных собирательных значениях, в целях комплексного описания ситуации, характерной для телекоммуникационной отрасли (Таблица 20).

**Таблица 20. Портрет соискателя по возрасту и полу, характерный для некоторых телекоммуникационных компаний за период с 2014г. по 2020г.**

<b>Численность на 01.01</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>
<b>ВСЕГО</b>	561	603	633	609	543	558	531
<i>в т. ч.</i>							
<i>Отдел продаж</i>	172	194	203	187	152	178	160
<i>Производственный отдел</i>	108	116	120	116	119	119	118
<i>Отдел сопровождения</i>	114	123	129	127	117	116	119
<i>Пол:</i>							
<i>мужчин</i>	274	302	309	304	263	280	250
<i>женщин</i>	287	301	324	305	280	278	281
<i>Возраст:</i>							
<i>до 1963 г.р.</i>	10	8	7	6	6	5	6
<b>1963–1982 г.р.</b>	<b>160</b>	<b>161</b>	<b>145</b>	<b>149</b>	<b>120</b>	<b>118</b>	<b>115</b>
<b>1983–2002 г.р.</b>	<b>391</b>	<b>434</b>	<b>481</b>	<b>454</b>	<b>417</b>	<b>435</b>	<b>410</b>
<i>с 2003 г.р.</i>	0	0	0	0	0	0	0

Как видно из данных таблицы 20, доля работников 1983 г.р. – 2002 г.р. (поколение Y) существенно выше, нежели других. Ощутима также доля сотрудников, рожденных в период с 1963 г. по 1982 г. (поколение X), однако, их количество от года к году неуклонно сокращается, уступая место работникам поколения Y.

Таким образом, применительно к исследуемым в рамках работы организациям телекоммуникационной сферы статистика относительно Портрета соискателя подтверждается, что дает основание полагать: основной контингент потенциальных для телекоммуникационной отрасли работников находится в возрасте от 26 до 35 лет и имеет поведенческие характеристики, присущие людям поколения Y, которые уже были описаны нами выше.

В результате получено достаточное количество данных для подведения итогов проведенного анализа.

Далее представлены результаты исследования, положенные в основу разработанной автором компоненты  $\mu_{ГУ}$  ценностной мотивационной формулы, составленной на базе установления корреляции между постулатами Теории поколений и Теорий управления. На основе данной корреляции были установлены общности и различия, а также преимущества и недостатки каждой теории управления для работников различных поколенческих групп. Выявленные преимущества и недостатки сгруппированы. Результаты группировки наглядно представлены в таблице 21 и прилагающихся комментариях, где знаками «+» обозначены гармоничные пересечения постулатов теорий, а знаками «-», наоборот, - конфликтующие постулаты, жирным шрифтом отмечены наиболее благоприятные сочетания.

**Таблица 21<sup>25</sup>. Корреляция между теориями управления и теорией поколений**

Теории управления \ Теория поколений	$X_m$	$Y_m$	$Z_m$
$X_g$	$X_g X_m$	<b><math>X_g Y_m</math></b>	<b><math>X_g Z_m</math></b>
$Y_g$	$Y_g X_m$	<b><math>Y_g Y_m</math></b>	<b><math>Y_g Z_m</math></b>
$Z_g$	$Z_g X_m$	$Z_g Y_m$	$Z_g Z_m$

В основу построения данной таблицы и формирования корреляционных связей легли следующие аргументы:

#### **$X_g X_m$ :**

Управление «+»: демонстрация внутренней мотивации и дисциплины позволяет X-лидерам не держать сотрудников под постоянным контролем.

Поведение «+»: привыкнув полагаться только на себя и бороться вопреки обстоятельствам, сотрудники находят удовлетворение в демонстрации собственной самостоятельности и независимости.

Управление «+»: обязательность - ключевой фактор успешного взаимодействия с X-менеджером. Как правило, X-лидеры соглашаются передать

<sup>25</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

контроль над ситуацией сотруднику, если уверены, что он четко понимает поставленную задачу.

Поведение «+»: представители "X-поколения" - индивидуалисты и нуждаются в личном пространстве, подчинении и личной зоне ответственности.

### **XgYm:**

Управление «+»: персонал является важным активом компании; поощряется развитие человеческого потенциала.

Управление «+»: сотрудники могут реализовать свой потенциал только тогда, когда они уверены в своем будущем.

Поведение «+»: в основе их мотивации лежит наличие возможностей для личностного роста на протяжении всей жизни, уверенность в завтрашнем дне, возможность углубить свои навыки в качестве специалистов в определенной области, а также уверенность в области оплаты труда и стабильности занятости, наличие возможности постепенного карьерного роста.

### **XgZm:**

Управление «+»: доверие и свобода в выборе методов достижения целей лежат в основе поведения Z-менеджера.

Поведение «+»: для поколения X важно иметь возможность выразить свою индивидуальность.

### **YgXm:**

Управление «-»: как правило, X-менеджеров не интересуют личные проблемы сотрудников, поэтому попытка апеллировать к их чувству гуманности и морали, скорее всего, окажется неудачной.

Поведение «+»: лучшая мотивация для поколения Y — это денежное вознаграждение и доступ к современным технологиям.

## **YgYm:**

Управление «+»: основываясь на идее гибкой теории управления, Y-лидер стремится влиять на потребности более высокого уровня, такие как потребность в самовыражении или принадлежность к социальной группе.

Поведение «+»: технологический прорыв, пришедший в период становления Y-поколения, убедил их в том, что нет ничего невозможного. Высокое служебное положение и престижная работа — вот цель этого поколения. Они готовы менять виды деятельности и отдают предпочтение менее глубоким, но более разнообразным функциям и новому интересному опыту.

Управление «+»: компании, применяющие Теорию управления Y, часто более открыты и дружелюбны. Атмосфера в этих компаниях позволяет подчиненным обращаться за помощью к руководителям не только в рабочих вопросах, но и в случае возникновения личных проблем. Тимбилдинг также способствует равноправному двустороннему общению между лидерами и подчиненными.

Поведение «+»: дружелюбная атмосфера, высокоразвитая корпоративная культура, свободный стиль в общении, командная работа, высокий уровень геймификации бизнеса.

## **ZgXm:**

Управление «+»: X-менеджеры предпочитают инструкции, а не командную работу.

Поведение «+»: представители поколения Z часто испытывают трудности с запоминанием больших объемов информации, из-за ее общедоступности в эпоху передовых информационных технологий. В связи с этим, четкие инструкции, указания и автоматизация бизнес-процессов должны лечь в основу работы с сотрудниками из поколения Z.

Поведение «+»: работа в команде для Z-поколения часто проблематична из-за высокой степени индивидуализации.

Поведение «-»: харизма и агрессия не привлекают Z-сотрудников. Такие лидеры не будут успешными.

### **ZgYm:**

Управление «-»: Y-менеджер не навязывает подчиненным свою точку зрения, но стремится вовлекать их в процесс принятия решений, предоставляет им свободу выбора способов достижения целей, предпочитает делегировать полномочия и ответственность.

Управление «+»: менеджеры проявляют высокое уважение к сотрудникам, высоко оценивают их творческий потенциал.

Поведение «-»: Z-поколение нуждается в строгих инструкциях.

Поведение «+»: в целом это поколение гораздо лучше других реагирует на нефинансовую мотивацию, которая может быть выражена в виде похвалы, грамоты или демонстрации признания своего успеха. Социальные сети занимают в жизни представителя Z-поколения важное место, их жизнь сосредоточена вокруг “лайков” и “комментариев”.

### **ZgZm:**

Управление «+»: благодаря разносторонней специализации, из-за периодической смены функций, сотрудники имеют возможность попробовать себя в различных видах деятельности.

Поведение «+»: Поколение Z называют нестабильным и изменчивым, потому что они не могут долго оставаться на одном месте. Причина этого заключается в том, что они хотят убедиться, что находятся на своем месте. И, лучшее средство от этого - опыт обучения в других областях.

Как видно из результатов анализа, наиболее благоприятное сочетание стилей управления и поведенческих характеристик было найдено для каждого поколения. Подводя итоги, сгруппируем полученные выше результаты в таблицу, в которой наиболее комплементарные сочетания теорий определены в правом столбце, а наименее комплементарные сочетания – в левом (Таблица 22).

**Таблица 22<sup>26</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» и применяющихся к представителям поколения Z, готовящимся занять часть рынка труда в ближайшие 10 лет, то, по мнению автора, ни одна из существующих теорий управления не отвечает в полной мере потребностям, формирующимся у данного поколения. Основные факторы мотивации, используемые в теориях управления «Y» и «Z», в большинстве случаев не могут быть применены для нового поколения с его предрасположенностью к индивидуализму, нежеланием работать в команде и постоянным стремлением к переменам и новому опыту. 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

<sup>26</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

управления "IY" или "Innovative Y"<sup>27</sup>, которая будет отражать 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 методического обеспечения управления персоналом в организациях телекоммуникационной отрасли.

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 настоящего диссертационного исследования анализ позволил выявить наиболее эффективный способ управления персоналом разных поколений и сформировать на базе этих наблюдений комплексное методическое обеспечение данного процесса.

Иными словами, 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

---

<sup>27</sup> Авторский термин: IY – Innovative Y – теория инновационного управления

стимулирование, но и как инструмент нематериального стимулирования и комплексного эффективного управления персоналом, через выстраивание соотношений между личностными и финансовыми интересами работников, и стилем управления и организационной культурой компании, давая возможность воздействовать на персонал через потребности более высокого уровня, в целях повышения качества и эффективности их труда и достижения стратегических целей организации в целом. Посредством использования данного подхода работодатель получает возможность увязать стратегию компании с поведением и интересами работников, повысив тем самым их лояльность и вовлеченность в работу. Одновременно с этим, работодатель получает ответ на вопрос как выстроить управление компонентой  $\mu_{\Gamma}$  таким образом, чтобы стиль управления, пропагандируемый в организации, воспринимался работниками как ценность и выполнял свои мотивационные и стимулирующие функции.

### **3.3. Экономико-математическое моделирование ценностной мотивационной формулы как основы методического обеспечения управления персоналом**

Анализируя результаты проделанной работы, целесообразно выявить взаимосвязи рассмотренных в ходе исследования факторов, критериев, показателей и элементов, в целях составления комплексного представления обо всех нюансах методического обеспечения управления персоналом, представленного в диссертации. Данные взаимосвязи наиболее наглядно отображаются с помощью экономико-математической модели. Далее спроектируем экономико-математическую модель поэтапно, согласно логике проведенного исследования (Таблица 23).

Проектируемая в исследовании Ценностная мотивационная формула для телекоммуникационной отрасли в общем виде выглядит следующим образом (согласно формуле 8):

$$\boxed{\text{ЦМФ} = \text{Постоянная часть} + \text{Переменная часть} + \text{Нематериальная часть}} \quad (8)$$

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  $\mu_{KPI}$  - 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  $\mu_Y$  - 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 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:  $X_g Y_m$ ;  $Y_g Y_m$ ;  $X_g Z_m$ ;  $Y_g Z_m$ .

**Таблица 23. Этапы проектирования экономико-математической модели в части компонент  $\mu_G$  и  $\mu_{КР}$**

Структура компонент ЦМФ <sup>28</sup>	Интерпретация используемых экономико-математических символов
<p><i>Структура первой двухфакторной компоненты <math>\mu_G</math> имеет следующий вид (согласно формуле 2):</i></p> $\mu_{G(F1,F2)} = (Rlv F1 * F1 + Rlv F2 * F2) \quad (2)$	<p><math>\mu_{G(F1,F2)}</math> – двухфакторная Ценностная компонента <math>\mu_G</math> – 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 <math>\mu_G</math>. Чем выше значимость, тем выше вес фактора, сумма весов по всем факторам, как правило, составляет 1.</p>
<p><i>Структура второй Ценностной компоненты <math>\mu_{КР}</math> имеет следующий вид (согласно формуле 3):</i></p> $\mu_{КР(E1,E2)} = VP * RVC_{(E1, E2)} \quad (3)$ <p>Рассмотрим данную формулу поэлементно (согласно формуле 9):</p> $RVC_{(E1,E2)} = RlvE1 \times (Rlv_{kpi1.1}^{E1} \times K_{kpi1.1}^{E1} + \dots + Rlv_{kpi1.n}^{E1} \times K_{kpi1.n}^{E1}) + RlvE2 \times (Rlv_{kpi2.1}^{E2} \times K_{kpi2.1}^{E2} + \dots + Rlv_{kpi2.n}^{E2} \times K_{kpi2.n}^{E2}) \quad (9)$	<p><math>\mu_{КР(E1,E2)}</math> - 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<sub>(E1, E2)</sub> - 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.  RlvE1, RlvE2 - веса элемента 1 и элемента 2, определяющие значимость данных элементов и степень их влияния на формирование итогового показателя коэффициента Ценностного вклада RVC<sub>(E1, E2)</sub>. Чем выше значимость, тем выше вес элемента, сумма весов по всем элементам, как правило, составляет 1.  K<sub>kpi1.1</sub><sup>E1</sup> ... K<sub>kpi1.n</sub><sup>E1</sup> ; K<sub>kpi2.1</sub><sup>E2</sup> ... K<sub>kpi2.n</sub><sup>E2</sup> – коэффициенты показателей результата деятельности, сформированные организацией для оценки эффективности элемента E1 (конкретного филиала) организации и элемента E2 (конкретного работника) организации;  Rlv<sub>kpi1.1</sub><sup>E1</sup> ... Rlv<sub>kpi1.n</sub><sup>E1</sup> ; Rlv<sub>kpi2.1</sub><sup>E2</sup> ... Rlv<sub>kpi2.n</sub><sup>E2</sup> – 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.</p>

<sup>28</sup> ЦМФ – Ценностная мотивационная формула

Структура компонент ЦМФ <sup>28</sup>	Интерпретация используемых экономико-математических символов
<p>После ряда математических преобразований формула приобретает следующий вид (согласно формуле 4):</p> $RVC_{(E1,E2)} = RlvE1 \times \sum_{kpi\ 1.n}^{kpi\ 1.1}(Rlv \times K) + RlvE2 \times \sum_{kpi\ 2.n}^{kpi\ 2.1}(Rlv \times K) \quad (4)$ <p>Таким образом, формулу двухфакторной компоненты <math>\mu_{KPI (E1,E2)}</math> можно представить в следующем виде (согласно формуле 10):</p> $\mu_{KPI (E1,E2)} = VP * (RlvE1 \times \sum_{kpi\ 1.n}^{kpi\ 1.1}(Rlv \times K) + RlvE2 \times \sum_{kpi\ 2.n}^{kpi\ 2.1}(Rlv \times K)) \quad (10)$	<p><math>K</math> – коэффициенты показателей эффективности в зависимости от результата деятельности, сформированные организацией для оценки эффективности элементов E1 и E2 (конкретного филиала или работника);</p> <p><math>Rlv</math> – 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;</p> <p><math>kpi\ 1.1 \rightarrow n</math>, <math>kpi\ 2.1 \rightarrow n</math> - показатели для установления окладной ступени в рамках ценностного уровня по результатам оценки элементов E1 и E2 (количество показатели устанавливается каждой компанией самостоятельно);</p> <p><math>\sum_{kpi\ 1.n}^{kpi\ 1.1}(Rlv \times K)</math>, <math>\sum_{kpi\ 2.n}^{kpi\ 2.1}(Rlv \times K)</math> – суммарное значение произведений коэффициентов показателей эффективности и установленных для них весов по результатам оценки эффективности элементов E1 и E2 (конкретного филиала или работника) организации.</p>

В заключение представим в итоговом виде полученную в ходе исследования Ценностную мотивационную формулу, положенную в основу методического обеспечения управления персоналом для компаний телекоммуникационной отрасли:

Спроектируем данную формулу через компоненты Ценностного уровня, Ценностного вклада и Ценностного мотива (согласно формуле 11):

$$\boxed{VBMF = \mu_G (F1, F2) + \mu_{KPI} (E1, E2) + \mu_{IY}} \quad (11)$$

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

Представим данную формулу в развернутом виде (согласно формуле 12):

$$\boxed{VBMF = (Rlv F1 * F1 + Rlv F2 * F2) + VP * (RlvE1 \times \sum_{kpi\ 1.n}^{kpi\ 1.1} (Rlv \times K) + RlvE2 \times \sum_{kpi\ 2.n}^{kpi\ 2.1} (Rlv \times K)) + \mu_{IY}}^{29} \quad (12)$$

В качестве заключительного этапа проводимого исследования автор считает целесообразным вернуться к терминологическим вопросам, пересмотрев термин ЭСОТ, обозначив представленное в данной работе методическое обеспечение управления персоналом 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 ( $\mu_{IY}$ ), 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  $\mu_G$ ,  $\mu_{KPI}$ ,  $\mu_{IY}$ , является не только основой экономической конкурентоспособности, но и создает условия для роста человеческого капитала и развития личности через творческую самореализацию.

---

<sup>29</sup> Интерпретация экономико-математических символов, используемых для построения данной модели приведена в таблице 23

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Начало XXI века характеризуется переходом экономики в новое качественное состояние, – с повышенной значимостью инноваций и возрастанию роли человеческого ресурса. Научно-технический прогресс, представляющий собой непрерывный процесс развития науки, техники и технологий, в последние десятилетия получил еще большее, невероятное ускорение. Это приводит к возникновению многих новых явлений и новых проблем, вызовов как для государств в целом, так и для бизнеса, в частности. Особенно это касается сферы телекоммуникаций, где человеческий фактор играет ключевую роль. Постоянное изменение внешних условий, появление новой техники и технологий меняют условия, в которых приходится работать компаниям, деятельность которых связана с передовыми технологиями и предоставлением на этой основе услуг населению. Это приводит к необходимости внимательного отношения к кадрам, к потребности в принципиально новых и высококвалифицированных сотрудниках, к необходимости удерживать редких специалистов, прежде всего через выстраивание систем стимулирования и методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов труда работников.

Традиционные системы стимулирования, сохранившиеся со времен индустриализации и советского времени, на подавляющем большинстве современных предприятий работают недостаточно корректно. Особенно неэффективными они оказываются в динамичных секторах экономики. Непрозрачная и малопонятная система формирования переменной части выплат, не учитывающая индивидуальные усилия работников, не только не стимулирует, но и демотивирует лучших сотрудников, приводит их к ощущению несправедливости и неудовлетворенности оплатой труда, к отсутствию удовольствия от работы, к снижению стремлений к саморазвитию и т. д.

В результате проведенного диссертационного исследования были проанализированы основные типы современных систем оплаты труда, а именно на основе системы грейдов, на основе КРІ. Автором было установлено, что адекватная новым вызовам экономического развития система стимулирования труда

представляет собой гибкий современный механизм, способный подстраиваться под изменяющиеся условия быстро и достаточно безболезненно для бизнеса. В результате исследования автор пришел к выводу, 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.

В ходе исследования были проанализированы и выделены основные тенденции на рынке телекоммуникационных услуг:

- консолидация внутри секторов в отрасли (для оптимизации числа участников рынка в условиях его фрагментации и высокой конкуренции);

- усиление вертикальной интеграции (для улучшения конкурентоспособного позиционирования, получения эффекта масштаба и объема, а также максимизации потребительской стоимости);

- значительный рост: ресурсоемкости отрасли, из чего вытекает стремление сократить издержки и оптимизировать расходы при одновременной необходимости создавать задел для новых поколений связи и сетей; высокотехнологичности сектора, что вынуждает постоянно производить инновации и внедрять новые технологии, - для этого необходимы постоянные финансовые вливания;

- снижение реальной стоимости услуг операторов связи для абонентов, - переход услуги в категорию низкочастотных и доступных практически для любых категорий клиентов, как физических лиц, так и корпоративных;

- подавляющее большинство корпоративных клиентов подключено к высокоскоростной сети Интернет;

- домашние абоненты требуют предоставления высокоскоростных каналов в Интернет, при этом степень проникновения этих услуг в крупных городах близка к 100%, и имеет признаки высокой конкуренции.

- появляется все более «тяжелый» контент и, как следствие, растет потребность абонентов в увеличении скорости доступа. В крупных городах этот процесс происходит стремительно;

- совершенствуется тарифная политика и предлагаемый продукт;

- развивается потребность в новых продуктах («виртуальная» АТС, IPTV и т. д.).

Особенность рынка труда высококонкурентных и динамичных отраслей состоит в следующем:

- одни из самых стабильных отраслей на рынке труда (например, потребность в квалифицированных кадрах растет из года в год);

- высокий уровень перемен (постоянное появление новых технологий и оборудования, которые порождают не только новые процессы, но и новую экономическую реальность);

- острая потребность в принципиально новых специалистах, которых еще не было на рынке, и которых не готовят или не успели подготовить в вузах;

- высокие зарплатные ожидания высококвалифицированных кадров при одновременной необходимости выстраивания такой системы стимулирования, которая не развращала бы, а мотивировала, удерживала и держала сотрудников в тонусе и пр.;

- недостаток квалифицированных специалистов и переизбыток низкоквалифицированных и немотивированных соискателей;

- низкое качество профильного высшего образования и удаленность образования от потребностей отраслей;

- хед-хантинг лучших кадров;

- профориентация школьников и активное сотрудничество с вузами;

- низкая культура работы с персоналом;

- отсутствие современных и работающих методик разработки мотивационных схем;

- необходимость построения собственной системы обучения и адаптации сотрудников;

- стремление (и ожидание) работников отрасли телекоммуникаций к дистанционной работе или индивидуальному графику работы и пр.

Для оценки фактического состояния системы стимулирования на предприятии и сведения всех результатов проведенного диссертационного исследования воедино использован метод SWOT-анализа, который позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, на основе угроз и возможностей внешней среды; преимуществ и недостатков - внутренней. Результаты анализа показали, что основные угрозы, с которыми сталкиваются телекоммуникационные компании, часто являются оборотной стороной особенностей рынка. Например, высокотехнологичность сферы является в то же время вызовом, потому что требует постоянной смены технологий и техники, что влечет за собой значительные финансовые инвестиции и постоянную нехватку соответствующих специалистов. Это, в свою очередь, приводит к высокому спросу на квалифицированный кадровый состав во всей отрасли, что влияет и на уровень заработных плат, ожиданий, требований к наличию развитых мотивационных схем и т. д. Компаниям необходимо помнить о том, что корректно сформированная система оплаты труда способна работать со снижением текучести персонала и составить основной базис для общей системы стимулирования и мотивации в компании.

Особенность большинства российских компаний, работающих в сфере услуг, заключается в том, что, зачастую, основное внимание в таких компаниях уделяется стимулированию объемов продаж. Такие показатели, например, как повышение удовлетворенности внешнего клиента или за эффективное взаимодействие в команде, не предусмотрены. Кроме того, переменная часть оплаты труда не имеет никакой привязки к стратегии компании или к достижениям целей отдела или дивизиона. Это не способствует проявлению лояльности персонала и снижению текучести кадров. По мнению автора, система стимулирования, без связи со стратегией компании и отсутствие вовлеченности сотрудников свидетельствуют о необходимости совершенствования системы оплаты труда, в частности, и систем стимулирования и мотивации в целом. По результатам исследования рекомендовано внедрение системы ценностного поощрения, где компоненты  $\mu_G$  и

$\mu_{КР1}$  отвечают за формирование материальных аспектов мотивации и стимулирования, а компонента  $\mu_{ГУ}$  выступает в качестве нематериальной составляющей стимулирования в методическом обеспечении управления персоналом.

Внедрение системы ценностного поощрения должно касаться всего персонала, - от рядовых рабочих, до высшего менеджмента. Внедрение компоненты  $\mu_G$  в ценностную мотивационную формулу позволяет выстроить иерархию должностей по содержанию работы и филиальной принадлежности; дает работнику возможность определить свою подчиненность, меру ответственности и необходимость в развитии, а также выявляет несоответствия в оплате труда (какие должности переоценены, а какие недооценены), и способствует более справедливой оценке результатов труда и рациональному распределению ФОТ.

Формирование компоненты  $\mu_{КР1}$ , как части ценностной мотивационной формулы, позволяет учитывать специфику организации и оценивать ее текущее состояние, оптимизировать линию развития. Суть метода – в связывании системы стимулирования с системой показателей эффективности, что позволяет установить взаимосвязь между системой управления персоналом и общей стратегией компании. Использование этих двух компонент в ценностной мотивационной формуле позволит добавить объективности и прозрачности для персонала в оценке результатов их труда, что отразится как на постоянной, так и на переменной частях заработной платы. Работодателю же внедрение обеих компонент позволит оптимизировать ФОТ, повысить производительность труда (поскольку переменная часть напрямую связана с показателями эффективности и со стратегией компании), осуществлять объективную оценку результатов труда и повышать лояльность работников компании.

В основу нематериальной составляющей ценностной мотивационной формулы была заложена компонента  $\mu_{ГУ}$ . Это позволило воплотить в одной формуле, как элементы материального, так и нематериального стимулирования, а кроме того, оказать воздействие на мотивацию персонала посредством внедрения в методическое обеспечение управления персоналом элементов стилей управления

с учетом поколенческих потребностей работников. В ходе разработки принципа формирования данной компоненты, автором были подробно изучены Теории управления X, Y и Z, а также Теория поколений, после чего создана матрица корреляций теорий, на основе которой был осуществлен отбор наиболее и наименее благоприятных сочетаний стилей управления и поведенческих особенностей поколенческих групп сотрудников. На заключительном этапе на базе проведенного анализа вышеуказанных теорий были разработаны ключевые постулаты новой теории управления – IY-теории или Теории инновационного управления, получившей свое развитие от Теории управления Y, рассматриваемой автором в ходе исследования. Постулаты и идеология Теории инновационного управления также легли в основу  $\mu_{IY}$  компоненты, наравне с результатами исследования корреляционных взаимосвязей Теорий управления и Теории поколений. Таким образом, соединив в одной плоскости все 3 наиболее важных аспекта стимулирования труда, автор получил ценностную мотивационную формулу, направленную на эффективное управление системой ценностного поощрения и человеческими ресурсами, через формирование методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов труда работников, тем самым выполнил поставленную в диссертационном исследовании цель.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аганбегян А. Г. Заработная плата в СССР (Некоторые вопросы теории и практики). – М.: Госпланиздат, 1959. – 240 с.
2. Аганбегян А. Г. Экономика России на распутье. Выбор посткризисного пространства. – М.: АСТ, Астрель, 2010. – 379 с.
3. Адамчук В. В. Экономика труда: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / В. В. Адамчук, Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука. ВЗФЭИ. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 431 с.
4. Агапова И. И. История экономической мысли. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1998 г. – 248 с.
5. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / [пер. с англ. В. Кузина под науч. ред. А. Г. Сеферяна]. – Москва [и др.] : Питер, 2007. – 383 с.
6. Адова И. Б. Социально-экономическая сущность вознаграждения персонала как предмет управления в организации. // Вестник Томского государственного университета. 2010. №2. С. 30–42
7. Адова И. Б. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации/И. Б. Адова, М. В. Симонова //Вестник Томского государственного университета. Томск. 2010. № 336. С. 119–124
8. Адова И. Б. Управление вознаграждением персонала организации [Текст]: автореф. дис. ... д.экон.н. : 08.00.05 Экономика и упр. нар. хоз-вом (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм) / Том. гос. ун-т. Томск, 2010. – 45с.
9. Азарова М., Туровец О. Определение функций подразделений предприятия на основе матрицы сбалансированной ответственности. // Организатор производства. 2017. т.25. №2. С. 34–43

10. Алиев И. М., Бобова А. С. Удаленная занятость в России: состояние и перспективы развития // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. №1. С. 34–43
11. Алиев И. М. Политика доходов и заработной платы: Учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. М.: Феникс, 2008. – 382 с.
12. Алиев. И. М. Экономика труда: Теория и практика: учебник для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 670 с.
13. Алиев И. М. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 486 с.
14. Алиева З. К. Инновационный менеджмент в сфере услуг // Региональные проблемы преобразования экономики. 2009. № 1. С. 357–361.
15. Ананьев А. Н. Политика доходов и заработной платы. М.: Экономистъ, 2004. – 525 с.
16. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Игорь Ансофф; пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
17. Аристотель Этика / пер. Н. В. Брагинской, Т. А. Миллер ; – Москва: АСТ: Астрель. 2011. – 492 с.
18. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. С. Мордовина. 10-е изд. – М. и др.: Питер, 2009. – 848 с.
19. Бабынина Л. С. Вознаграждение персонала: Учеб. пособие для вузов / Л. С. Бабынина; Рос. экон. акад. М., Изд-во РЭА, 2003. – 99 с.
20. Бабурин В. А., Соловьев В. Н. Особенности социально-экономических исследований в области сервиса // Теоретические и прикладные проблемы сервиса. 2001. № 1. С. 88–93.
21. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов/ Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.

22. Баткаева И. А. Организация оплаты труда персонала: учеб. –практ. пособие / И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. – 64 с.
23. Батухтин И. Л. Совершенствование методов анализа труда и заработной платы / И. Л. Батухтин. М. : Экономика, 1975. – 245 с.
24. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
25. Белкин В., Белкина Н. Инновационный потенциал организации. Как его реализовать? // Человек и труд. 2008. № 9. С. 51–53.
26. Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Дороти Бергер, Ланс Бергер; пер. с англ. А. Верди. М.: Альпина Паблишер, 2008. –768 с.
27. Берешев С. Грейдовые и тарифные системы оплаты труда: общие черты и различия // Уровень жизни населения регионов России. 2010. № 8. С. 37–42.
28. Бобова А. С. Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника // Журнал правовых и экономических исследований. 2016. №2. С.72–76.
29. Бобова А. С., Алиев И. М. Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе КРІ // Известия СПбГЭУ. 2016. №6 С. 82–87.
30. Бобова А. С. Основные этапы внедрения системы КРІ на предприятии // Журнал правовых и экономических исследований. 2016. №4 С. 101–107.
31. Бобова А. С. Система КРІ как основа эффективной системы мотивации // В сборнике: Проблемы развития экономики и общества в условиях глобальных и региональных изменений. Материалы 2-й межвузовской научной магистерской конференции: Сборник докладов. Под редакцией: Т. Г. Тумаровой, И. Н. Самоновой, Н. С. Славецкой. 2011. С. 121–125.
32. Бобова А. С., Орлова Н. А. Социальный пакет: отечественный и зарубежный взгляд на издержки // В сборнике: Новая реальность: модели и инструменты стабилизации экономики. Сборник научных трудов под ред. В. Г. Шубаевой. Санкт-Петербург, 2015. С. 38–43.

33. Бобова А. С. Особенности поведенческих теорий управления «X», «Y» и «Z» // В сборнике: Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. Межвузовский сборник научных трудов. Санкт-Петербург, 2016. С.14–20.
34. Бобова А. С., Алиев И. М. Поколения разные – мотивация одна? // В сборнике: Современное развитие России через призму научных исследований. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2019. С.70–73
35. Бобова А. С. Анализ влияния теории поколений на стиль управления и модель поведения в сфере труда // В сборнике: Труд молодежи в XXI веке: вызовы и возможности. Диалог поколений. Материалы Петербургского международного молодежного форума труда – 2017. Санкт-Петербург / под ред. Р.Х.Салахутдиновой, М.С.Касабуцкой. – СПб.: Изд-во С. –Петербург. ун-та, 2018. – 314 с.
36. Большой экономический словарь : 19000 терминов / [М. Ю. Агафонова и др.]; Под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 856 с.
37. Борисов Е. Н. Развитие сферы услуг региона: специфика и проблематика // Вестник Национальной академии туризма. 2008. № 3 (7). С. 20–22.
38. Борисов А. Ф., Тарандо Е. Е., Трофимова Т. А. Человеческий капитал: проблемы измерения и развития // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 10(100). – С. 147-150.
39. Борисов А. Ф., Тарандо Е. Е., Пруель Н. А. Интеллектуальный капитал организации: проблемы идентификации и оценки / А. Ф. Борисов, // Наука и бизнес: пути развития. – 2018. – № 8(86). – С. 43-46.
40. Бреннер Р. Экономика глобальной турбулентности: развитие капиталистической экономики в период от долгого бума до долгого спада, 1945–2005 / под науч. ред. И. Чубарова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. –552 с.

41. Бузгалин А., Колганов А. Глобальный капитал. Теория. Глобальная гегемония капитала и ее пределы («Капитал» re-loaded). Издание 3-е, испр. и сущ. доп. М.: ЛЕНАНД, 2015. – 904 с.
42. Бухалков М. И., Кузьмина Н. М. Оценка трудового потенциала персонала как основа его эффективного использования // Человек и труд. 2003. №2. С.25–26.
43. Васильев К. Трансформация содержания труда в информационно-коммуникационной отрасли новой экономики // Управленец. 2010. №7–8. С. 72–76.
44. Вдовин В. М. Теория систем и системный анализ: учебник / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко », 2010. – 640 с.
45. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских. 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2011, – 151 с.
46. Вешнякова Т. С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях сферы обслуживания / Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издат. центр «Академия», 2006. – 224 с.
47. Вишневская Н., Куликов О. Формирование заработной платы в России: роль отраслевых тарифных соглашений // Вопросы экономики. 2009. №4. С. 91–103.
48. Войнова Ю. С. Критерии устойчивости развития предприятия // Теория и практика управления: Вестник Российской Экономической академии имени Г. В. Плеханова. 2009. №2(26). С.89–93.
49. Волгин Н. А. Доходы работника и результативность производства (проблемы, реалии, перспективы) / Н. А. Волгин, С. В. Николаев. – М., 1994. –274 с.
50. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба. Анализ, проблемы, решения / Н.А. Волгин. М.: Экзамен, 2004. – 224 с.
51. Волгин Н. А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению / Н. А. Волгин. – М.: Центр научно-прикладных исследований в области права «Юстицинформ», 1992. – 96 с.

52. Волгин Н. А., Кокин Ю. П. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти и управления: монография / Н. А. Волгин, Ю. П. Кокин. М.: Изд-во РАГС, 2008. – 168 с.
53. Воронина Н., Мозалевский А. Интеграционный подход к управлению сферой услуг в условиях глобализации // Предпринимательство. 2008. № 08. С. 24–32.
54. Гейц И. В. Рекомендации по использованию форм и систем оплаты труда: Учеб.-метод, пособие / И.В. Гейц. М.: Дело и Сервис, 2002. –206 с.
55. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : Учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 5-е изд., доп. –Москва : НОРМА, 2003. – 416 с.
56. Генкин Б. М. Оплата труда в условиях перехода к рыночной экономике. Л.: Экономика, 1991. 380 с.
57. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. Учеб. пособие / Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: ГУ ВШЭ, 2004. – 280 с.
58. Гиляровская, Л. Т. Комплексный анализ стимулирования труда /Л. Т. Гиляровская. – Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1982. – 153 с.
59. Григашкина С. И. Методика оценки эффективности заработной платы // Вестник Томского гос. ун-та. Томск: Издательский дом ТГУ, 2009. №322 С.148–152.
60. Гимпельсон В., Горбачева Т., Капелюшников Р. и др.. Формирование заработной платы: взгляд сквозь призму профессий // Вопросы экономики. 2007. № 10. С. 52–74.
61. Гимпельсон В. Е. , Капелюшников Р. И., Лукьянова А. Л., Рыжикова З. А., Куляева Г. В. Формы собственности в России: различия в заработной плате. – Препринт WP3/2009/05. — М.: Изд. дом Государственного университета — Высшей школы экономики. – 52 с.
62. Гончаренко Е. А. Эффективность использования персонала предприятий сферы услуг // Научный вестник МГИИТ. 2011. № 3. С. 54–58.
63. Горелов Н. А. Энциклопедия труда и занятости / Н. А. Горелов, А. И. Тучков; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб. : Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. – 239 с.

64. Давыдов, С. А., Костин Р. А., Тарандо Е. Е. Удовлетворенность трудом как объект управления: проблемы концептуализации // Актуальные проблемы социологии : сборник научных статей. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – С. 26-32.
65. Дели А. Человеческий капитал / Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
66. Долженко Р. А. Построение «открытой» системы оплаты труда банка // Вестник Томского государственного ун-та. 2012. №4. С. 138–147.
67. Долинина Т. Н. Внутрифирменная политика оплаты труда. Экономическое обоснование / Т. Н. Долинина. М.: Издательство Гревцова, 2008. – 320 с.
68. Дудяшова В. П., Снурницына М. А. Обоснование эффективной структуры заработной платы управленческого персонала в условиях самообучающейся организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т.7. №2(27). С.21
69. Евдокимова Л. О. Человеческий потенциал в методологии развития сферы услуг // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana) 2012. №1 С. 34–38
70. Ендовицкий Д. А. Вознаграждение персонала. Регулирование, учет и отчетность, экономический анализ / Д. А. Ендовицкий, Л. А. Вострикова. -М.: Юнити-Дана, – 2007. – 304 с.
71. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. – М.: Экзамен, – 2002. – 448 с.
72. Журавлева Е. А. Особенности менеджмента компании на различных этапах ее развития // Молодой ученый. — 2015. — № 11 (91). — с. 843-847
73. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 29.07.2017) «О занятости населения в Российской Федерации» // Российская газета – Федеральный выпуск № 145(6121). 2013
74. Заложнев Д. А. Модели систем оплаты труда. М.: ПМСОФТ, – 2009. – 192 с.
75. Захаров А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда. // Вестник НГИЭИ. 2014. С.19–29.
76. Иванов С. А. Цифровизация экономики: проблемы и приоритеты кадрового обеспечения предприятий // Глобальные вызовы и региональное развитие в зеркале

социологических измерений : Материалы V международной научно-практической интернет-конференции. В 2-х частях, Вологда, 23–27 марта 2020 года. – Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2020. – С. 246-250.

77. Иванов С. А., Мальков Н. Р. Трансформация трудовой мотивации при переходе к цифровой экономике // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях : сборник научных трудов V международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25–26 февраля 2021 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 30-33.

78. Измалков С., Сонин К. Основы теории контрактов (Нобелевская премия по экономике 2016 года – Оливер Харт и Бенгт Хольмстрем) // Вопросы экономики. 2017. №1. С. 5–21.

79. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, – 2000. – 512 с.

80. Ильина Л. А. Рейтинго-дифференцированная система оплаты труда: методология и принципы построения // Вестник университета (Государственный университет управления). 2011. №17. С. 147–151.

81. Ильясов Ф. Н. Тарифная сетка, система грейдов на основе закона Вебера // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2012. № 6. С. 128–135.

82. Исакова Л. В., Дорош А. В. Международные модели оплаты труда: сравнительно– правовой анализ // Новый университет. Серия «Экономика и право». 2015. № 1(47). С. 64 – 66.

83. Исаев Д. В. Business Performance Management: современный взгляд // Финансовая газета. 2009. №10 (898). С. 15.

84. Иткинд А. Н. Оплата труда наемных работников: теоретические основы, мировой опыт и российская практика // Интернет-журнал «Науковедение». 2012. №1. С.7

85. Капелюшников Р. И. Производительность и оплата труда: немного простой арифметики.: Препринт WP3/2014/01. — М.: Изд. дом Государственного университета –Высшей школы экономики. – 40 с.
86. Капелюшников Р. И. Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации / Р. И. Капелюшников. – М.: Изд-во Высш. школы экон., – 2001. – 309 с.
87. Капелюшников Р. И. Современные западные концепции формирования рабочей силы. – М.: Наука, – 1981. – 274 с.
88. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Джон Мейнард Кейнс ; пер. с англ. М.: Гелиос АРВ, – 2011. – 352 с.
89. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практич. пособие / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, – 2012. – 64 с.
90. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. проф. А. Я. Кибанова М.: ИНФРА-М, – 2010. – 524 с.
91. Кирдина С. X-эффективность и X-экономики: синтез теоретических подходов // Экономический вестник Ростовского гос.ун-та. 2007. Том 5. №2. С. 9–26.
92. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, – 2011. – 160 с.
93. Колосова О. Г. Современные подходы к оценке персонала при оплате труда // Мотивация и оплата труда. 2015. № 2(42). С. 82 – 89.
94. Колосова О. Г. Формирование системы оплаты труда на современном предприятии // Мотивация и оплата труда. 2014. № 2(38). С. 82 – 87.
95. Кондратьев В. В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. М.: Эксмо, – 2007. – 368 с.
96. Костенькова Т. А. Проблемы стимулирования работников в условиях инновационного развития предприятий // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. №5–1. С.232–243.

97. Куц Т. В., Одаренко Т. Е. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии сферы услуг // Таврический научный обозреватель. 2017. №3. С.28–34.
98. Лаврова А. С грейдом по жизни // Справочник по управлению персоналом. 2008. №5. С. 12–16.
99. Лобцова О. В. Стимулирование труда работников // Вестник Читинского государственного университета. – 2007. – № 3(44). – С. 97-103.
100. Лупинос Е. А. Моделирование системы оплаты труда // Вестник Омского университета. Серия “Экономика”. 2011. №1. С.122–126.
101. Лящевский А. Система организации труда и его оплаты требует обновления // Человек и труда. 2011. №1. С.28 – 31.
102. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М.: Изд-во «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2003. – 388 с.
103. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», – 2001. – 224 с.
104. Мазманова Б. Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом: учеб пособие. М.: Дело и Сервис, – 2010. – 432 с.
105. Мальцев В. ФРГ: что влияет на размер заработной платы работника // Человек и труд. 2006. №4. С. 58–60.
106. Маркова О. В. Формирование инновационного подхода в управлении сферой услуг // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2010. № 1. С. 174–176.
107. Маркс К. Капитал. Спб: Азбука, – 2020. – 512 с.
108. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В. И. Маслов. М.: Финпресс, - 2004. – 288 с.
109. Меньшикова М. А., Крюкова Е. Н. Современные тенденции в сфере организации заработной платы работников российских предприятий // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2011. №3. С. 20–22.

110. Милкович Дж. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. И. Белоус, Т. Огорокова, Е. Смыковская, Е. Сурпина. М.: Вершина, – 2009. – 760 с.
111. Модорский А. В. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2014. №1(20). С.97–102.
112. Неклюдова М. Ю. Особенности формирования эффективной политики оплаты труда // Российское предпринимательство. 2013. № 13 (235). С. 68 –77.
113. Нельсон Б. 1001 способ признания и вознаграждения: полный справочник / Боб Нельсон, Дин Р. Спицер; пер. с англ. М.: ИД Вильяме, – 2008. – 448 с.
114. Одегов Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. М.: Издательство «Альфа-Пресс», – 2009. – 336 с.
115. Омаров М. Вариант многофакторной модели оплаты труда // Человек и труд. 2006. №9. С. 59–60.
116. Пагудин О. Доля тарифа в оплате труда: альтернативные оценки // Человек и труд. 2011. №8. С.23–28.
117. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. М: ИНФРА-М, – 2013. – 253 с.
118. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности: Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Дэвид Парментер; пер. с англ. А. Платонов. М.: Олимп-Бизнес, – 2009. – 288 с.
119. Пасс К., Лоус Б., Пендлтон Э., Чедвик Л. Collins. Большой толковый словарь бизнеса. М.: АСТ, – 1998. – 688 с.
120. Пашкус В. Ю, Пашкус Н. А., Балтыков Б. О. Подходы к измерению организационной культуры по модели Г. Хофштеде: принципы, параметры, критика // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 4(68). – С. 85-89.
121. Пашкус Н. А., Пашкус В. Ю. Стратегии инновационной организации: от исследований к маркетингу // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2018. – Т. 9. – № 1. – С. 115-131.

122. Петров А. Н., Сулейманкадиева А. Э. Управление корпоративными рисками в условиях цифровой экономики // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 6. – С. 375-382. – DOI 10.34755/IROK.2020.51.58.073.
123. Петров А. Н., Сулейманкадиева А. Э., Хорева Л. В., Петров М. А. Управление сетевыми корпоративными структурами в условиях цифровой экономики // Социально-экономическое развитие в условиях цифрового общества : Сборник лучших докладов по материалам IX Национальной научно-практической конференция Института магистратуры с международным участием, Санкт-Петербург, 20–21 апреля 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 97-107.
124. Петров, А. Н. Теория стратегического менеджмента. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – 209 с.
125. Петров, М. А., Прозоровская К. А. Управление персоналом и прикладная социология: преимущества использования и проблемы внедрения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 3(117). – С. 121-124.
126. Поварич И. П., Бабин С. А., Бабина С. И. Разработка и реализация компенсационной политики организации. – М.: Акад. естествознания, – 2011. – 281 с.
127. Посадсков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. 2002. №4. С. 76–80.
128. Предводителева М. Д., Балаева О. Н. Роль сферы услуг в мировой экономике. // Маркетинг услуг. 2008. №4. С. 248–256.
129. Прихач А. Ю. Оплата труда персонала: учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, – 2015. – 97 с.
130. Прихач А. Ю. Трансформация рынка труда // В сборнике: Социально-экономическое развитие России. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. БОУ ВО «Чувашский государственный институт культуры и искусств» Минкультуры Чувашии. Чебоксары. 2020. С. 66–69.

131. Прихач А. Ю., Кучугурная А. С. Управление трудовым потенциалом новых сотрудников // В сборнике: Экономика и управление: от теории к практике. Сборник статей. Гл. редактор Н.В. Морозова. Чебоксары. 2020. С. 84–89.
132. Прихач А. Ю. Преодоление сопротивления персонала нововведениям // В сборнике: Государственное управление и экономика: современное состояние и перспективы развития. Материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 98–103.
133. Растова, Ю. И. Метрики и индикаторы результативности // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2021 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 410-414.
134. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад ; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, – 2005. – 351 с.
135. Рамперсад Х., Туоминен К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен; пер. с англ. М. Букс, – 2006. – 152 с.
136. Рикардо Д. Сочинения Т. 1. - М.: Госполитиздат. – 1955. – 508 с.
137. Розмаинский И. В. История экономического анализа на западе. М.: Директ медиа, – 2013. – 213 с.
138. Рошин С. Ю., Разумова Т. О. Экономика труда: экономическая теория труда: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, – 2000. – 400 с.
139. Рябова Е. В., Сафронова Е. В. Выявление и анализ факторов, влияющих на развитие телекоммуникационной отрасли // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2016. №16. С. 53–66.
140. Самодуров А. М. Оценка конкурентной среды телекоммуникационной отрасли по методике М. Портера // Современная конкуренция 2012. №2 С. 69–74.
141. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. М.: Вершина, – 2008. – 224 с.

142. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Наука, – 1993. – 980 с.
143. Сулейманкадиева А. Э., Хорева Л. В., Петров А. Н., Петров М. А. Реализация корпоративных инновационных проектов на основе метода кейс-технологий // Проблемы высшего образования и современные тенденции социогуманитарного знания (VIII Арсентьевские чтения) : Сборник материалов Всероссийской научной конференции с международным участием, Чебоксары, 17–18 декабря 2019 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2020. – С. 67-71.
144. Тарандо Е. Е., Борисов А. Ф., Давыдов С. А. Социально-экономические законы развития труда: проблема взаимосвязи // Социология и право. – 2018. – № 3(41). – С. 21-27.
145. Теплова Т. В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. Уч-к для вузов. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, – 2000. – 502 с.
146. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // Российская газета – Федеральный выпуск. 2001. №0(2868)
147. Тучков А. И. Экономика труда: учебное пособие. – М.: ООО «ИКФ ЭКМОС», – 2001. – 239 с.
148. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. -638 с.
149. Фатхутдинов Р. А. Компенсационная политика и эффективность предприятия. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», – 2001. – 220 с.
150. Федорова Н. В. Управление персоналом организации. – М.: Кнорус, - 2011. – 536 с.
151. Федченко А. А., Одегов Ю. Г. Оплата труда и доходы работников, уч. пособие. – М.: «Дашков и Ко», – 2004. – 549 с.
152. Фирова, И. П. Информационно-коммуникационные технологии как фактор обеспечения устойчивого развития экономики // Качество науки - качество жизни. – 2018. – № 11. – С. 77-80.

153. Фирова И. П., Редькина Т. М., Осипова А. В. Оптимизация современного бизнес-процесса // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 3(117). – С. 139-141
154. Фирова И. П., Смородов И. Е. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления персоналом // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 5-1(119). – С. 124-127.
155. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Издательство АСТ, – 2020. – 352 с.
156. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. М.: Вершина, – 2006. – 320 с.
157. Хайкин М. М. Сфера услуг в экономических системах: политэкономический подход // Проблемы современной экономики. 2017. №1(61). С. 28–31.
158. Харламова, Т. Л. Стратегическое управление инновационным развитием – Санкт-Петербург : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2019. – 82 с.
159. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Горелова Н. А. – СПб.: Питер, – 2004. – 872 с.
160. Холопов А. В. История экономических учений : учеб. пособие. – М.: Эксмо, – 2009. – 464 с.
161. Цветаев В. М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, – 2000. – 192 с.
162. Чекмерева В. А. Повышение уровня реализации трудового потенциала: роль заработной платы // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2011. №2. С. 165–172
163. Чемяков В. П. Трейдинг. Технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков. М.: Вершина, – 2008. – 206 с.
164. Чуланова О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров // Интернет-журнал «Науковедение». 2014. №5(24). С. 158
165. Чингос П. Т. Оплата труда по результату: из опыта оплаты труда персонала в США; пер. с англ. М.: Диалектика: Вильямс, – 2004. – 404 с.

166. Чувашлова М. В. Исследование эволюции теории издержек в экономической науке // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2011. №3. С.85–90.
167. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, - 2005. – 224 с.
168. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами: практическое пособие по кадровому планированию организации. М.: ГроссМедиа; РОСБУХ, – 2007. – 304 с.
169. Шарифуллина Г. Р. Заработная плата как социально экономическая категория // Молодой ученый. 2013. №6. С. 481–482.
170. Шишкин М. В. История экономических учений: учебник для бакалавров / М. В. Шишкин, Г. В. Борисов, С. Ф. Сутырин. – М.: Издательство Юрайт, – 2014. – 383 с.
171. Шкурко С. И. Материальное стимулирование в новых условиях хозяйствования. М.: Мысль, – 1970. – 271 с.
172. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М.: Директмедиа Пабблишинг, – 2008. – 400 с.
173. Экономика труда: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономика труда» / Т. П. Варна, Ю. П. Кокин, В. М. Маслова и др.; Под ред. П. Э. Шлендера и Ю. П. Кокина. – М. : Юристъ, – 2002. – 588 с.
174. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учеб. для экон. специальностей вузов / Р. П. Колосова, В. Г. Костаков, А. А. Ткаченко и др.; Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. – М.: ЧеРо: Изд-во Моск. ун-та, – 1996. – 623 с.
175. Экономическая теория / Под ред. А. И. Добрынина, Л. С. Тарасевича, 3-е изд. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, Изд. «Питер», – 2004. – 544 с.
176. Яковлев Р. А. Оплата труда в организации, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: МЦФЭР, – 2005. – 528 с.
177. Яковлев Р. А. Концепция реформирования заработной платы. М.: Институт труда Минтруда РФ, – 1998. – 124 с.
178. Яковлев Р. А. Оплата труда на предприятии, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Центр экономики и маркетинга, – 2001. – 343 с.

179. Яковлева Т. Г. Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей. М.: Издательство «Альфа-Пресс», – 2006. – 162 с.
180. Ялунер, Е. В., Алешин Ф. С. Поколение z на рынке малого и среднего бизнеса в России // Проблемы и перспективы предпринимательства в России : Сборник научных трудов I национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 21 ноября 2019 года / Под редакцией Е.В. Ялунер, М.И. Лубочкиной. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 118-120.
181. Ярышина В. Н. Построение системы оплаты труда работников в современных условиях // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и Управление. 2014. №3. С. 92–97.
182. Яценко В. В., Сидорова М. В. Мотивация персонала инфокоммуникационных компаний на базе КРІ с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM // Креативная экономика. 2016. Т.10. №2. С. 211–226.
183. Aliev I., Gazul S., Bobova A. The analysis of changes in the payroll of information system support specialists during the DevOps methodology implementing // 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
184. 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. Под ред. Е.А. Горбашко, 2017. С. 459–462.
185. Dunlop J. «The Task of Contemporary Wage Theory». New Concepts in Wage Determination, eds. George W. Taylor and Frank C. Pierson (New York: McGraw-Hill). 1957, pp. 117–139.

186. Gitelman H. M. «An Investment Theory of Wages». *Industrial and Labor Relations Review*. April 1968, pp. 323–352.
187. Gomes-Mejia L. R., Balken D. B. «Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance». Cincinnati: South-Western Publishing Company. 1992, pp. 126–129.
188. Jones G. R., Hill C. W. L. «Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice». *Strategic Management Journal*. 1988, vol. 9, pp.159–172.
189. Leibenstein H. *Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics* Boston, MA: Harvard University Press. 1980, pp. 29–46.
190. Leibenstein H. *Inside the Firm: «The Inefficiencies of Hierarchy»*. (Boston, MA: Harvard University Press, – 1987. – 276 p.
191. Leibenstein H. «A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory». *Journal of Economic Literature*. 1979. Vol. 17(2). pp. 477–502.
192. Marjorie S. Turner «Wages in the Cambridge Theory of Distribution». *Industrial and Labor Relations Review*. April 1966, pp. 390–401.
193. Muhammad Ali EL-Hajji *The Hay System of Job Evaluation: A Critical Analysis // Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. 2015. Vol. 3. No. 1. pp. 1–22.
194. Risher H. Planning a “next generation” salary system. *Compensation & Benefits Review*. 2002. Vol. 34. Issue 6. pp. 13–23.
195. Shvetsova O. A., Shokola Y. V., Bobova A. S. Behavioural models of Russian and Finnish High Tech companies // В сборнике: *Proceedings of the 2017 IEEE Russia Section Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering Conference, ElConRus 2017*. 2017. С. 1355–1359.
196. Williamson O. «The Economic Institutions of Capitalism». New York: The Free Press. 1985, pp. 1–68.
197. Антикризисная глобализация [Электронный ресурс] // Портал – Comnews. Новости цифровой трансформации, телекоммуникаций, вещания и ИТ. [сайт]. [2015]. URL: <http://www.comnews.ru/node/98033> (дата обращения: 16.12.2017)

198. Арешкин А. Константы и переменные [Электронный ресурс] // ЧОУ "ИПП" [сайт]. [2008]. URL: <https://www.ippnou.ru/print/003824/> (дата обращения: 17.06.2017)
199. Визер Фридрих фон. Теория общественного хозяйства [Электронный ресурс] // Учебники онлайн [сайт]. [2018]. URL: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_82.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_82.html) (дата обращения: 25.05.2018)
200. Вырковский А. Хэй-метод [Электронный ресурс] // Коммерсантъ: Секрет фирмы [сайт]. [2004]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/859659> (дата обращения: 20.12.2017)
201. Вырковский А. Грейды для апгрейда [Электронный ресурс] // Коммерсантъ: Секрет фирмы [сайт]. [2005]. URL: <https://hr-portal.ru/article/greydy-dlya-apgreyda> (дата обращения: 20.02.2018)
202. Геоэкономический словарь-справочник Телекоммуникации [Электронный ресурс] // Словари и энциклопедии на Академике [сайт]. [2017]. URL: <https://geoeconomy.academic.ru/544/телекоммуникации> (дата обращения: 22.02.2017)
203. Грайхе С. Система вознаграждения в консалтинговых компаниях [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент [сайт]. [2013]. URL: <https://www.cfin.ru/consulting/motivation.shtml> (дата обращения 09.08.2018)
204. Деловой климат в сфере услуг в I квартале 2016 г. [Электронный ресурс] // Научно-образовательный портал IQ НИУ ВШЭ [сайт]. [2016]. URL: [https://iq.hse.ru/data/2016/05/13/1128982808/%D0%94%D0%9A%20%D0%B2%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3\\_1%20%D0%BA%D0%B2\\_%202016.pdf](https://iq.hse.ru/data/2016/05/13/1128982808/%D0%94%D0%9A%20%D0%B2%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3_1%20%D0%BA%D0%B2_%202016.pdf) (дата обращения: 15.05.2017)
205. Динамика hh.индекса [Электронный ресурс] // Портал HR – индекс [сайт]. [2021]. URL: [https://stats.hh.ru/saint\\_petersburg#hhindex%5Bactive%5D=true&hhindex%5Bprofarea%5D%5B%5D=1&vacancies%5Bactive%5D=true&vacancies%5Bperiod%5D=year&vacancies%5Bprofarea%5D%5B%5D=1&resumes%5Bactive%5D=true&resumes%5Bperiod%5D=year&resumes%5Bprofarea%5D%5B%5D=1&dynamicVacancies%5Bactive%5D=true&dynamic-vacancies%5Bdynamic-vacancies%5D=year&dynamicResumes%5Bactive%5D=true&dynamic-resumes%5Bdynamic-resumes%5D=year&structureVacancies%5Bactive%5D=true&structureResumes%5Bactive%5D=true&hhind](https://stats.hh.ru/saint_petersburg#hhindex%5Bactive%5D=true&hhindex%5Bprofarea%5D%5B%5D=1&vacancies%5Bactive%5D=true&vacancies%5Bperiod%5D=year&vacancies%5Bprofarea%5D%5B%5D=1&resumes%5Bactive%5D=true&resumes%5Bperiod%5D=year&resumes%5Bprofarea%5D%5B%5D=1&dynamicVacancies%5Bactive%5D=true&dynamic-vacancies%5Bdynamic-vacancies%5D=year&dynamicResumes%5Bactive%5D=true&dynamic-resumes%5Bdynamic-resumes%5D=year&structureVacancies%5Bactive%5D=true&structureResumes%5Bactive%5D=true&hhind)

[exProf%5Bactive%5D=true&portrait%5Bactive%5D=true&portrait%5Bprofarea%5D=1](#) (дата обращения: 08.01.2021)

206. Дятлов А.Н., Плотников М.В. Вознаграждения [Электронный ресурс] // Федеральный образовательный портал ЭСМ [сайт]. [2005]. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/19171721/> (дата обращения: 15.04.2018)

207. Еремин В.В., Михин М.Н. Бестарифные системы оплаты труда – разработки отечественных экономистов [Электронный ресурс] // Издательский дом Rusnauka [сайт]. [2017]. URL: [http://www.rusnauka.com/28\\_PRNT\\_2009/Economics/53474.doc.htm](http://www.rusnauka.com/28_PRNT_2009/Economics/53474.doc.htm) (дата обращения: 20.09.2017)

208. Заработная плата в мире в 2016-2017 гг: Доклад Международной Организации Труда [Электронный ресурс] // МОТ [сайт]. [2018]. URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_544096.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544096.pdf) (дата обращения: 20.10.2018)

209. Исследование удовлетворенности условиями труда [Электронный ресурс] // Портал HR Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [сайт]. [2015]. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1676> (дата обращения 14.09.2019)

210. КPI: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала [Электронный ресурс] // Центр дополнительного образования Элитариум [сайт]. [2020]. URL: <http://www.elitarium.ru/kljuchevye-pokazateli-jeffektivnosti-kpi-motivacija-personala/> (дата обращения: 18.10.2020)

211. Коплович Д. 4 тренда в развитии телекоммуникационного рынка России в 2016 году [Электронный ресурс] // Персональный журнал руководителя: Генеральный директор [сайт]. [2016]. URL: <https://www.gd.ru/articles/8311-telekommunikacionnyj-rynok> (дата обращения: 15.01.2020)

212. Ключевые показатели рынка труда 2015 КИРТ: Заработная плата и затраты на оплату труда [Электронный ресурс] // Международная организация труда [сайт]. [2017]. URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_501617.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_501617.pdf) (дата обращения: 17.10.2017)

213. Конвенции Международной Организации Труда от 01.07.49 № 95. «Об охране заработной платы» [Электронный ресурс] // Сайт Конституции Российской Федерации [сайт]. [2018]. URL: <https://constitution.garant.ru/act/right/megdunar/2540465/> (дата обращения: 17.03.2018)
214. Кулагин О. Сравнение двух методов оплаты по результатам [Электронный ресурс] // E-xecutive.ru [сайт]. [2013]. URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1838211-sravnenie-dvuh-metodov-oplaty-po-rezultatam> (дата обращения: 10.02.2018)
215. Ланкин В.Е. Менеджмент организации: Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал АУР.RU [сайт]. [2006]. URL: [http://www.aup.ru/books/m98/1\\_41.htm](http://www.aup.ru/books/m98/1_41.htm) (дата обращения: 08.02.2018)
216. Лелекин Р.О., Бажин А.С. Сравнительный анализ понятия заработной платы с позиции работника и работодателя [Электронный ресурс] // Заочные электронные конференции. Доклад [сайт]. [2018]. - <http://www.econf.rae.ru/pdf/2014/12/4100.pdf> (дата обращения: 07.03.2018)
217. Мазурик Л. Как управлять поколением Z? [Электронный ресурс] // HR – сообщество SuperJob [сайт]. [2014]. URL: <https://hr.superjob.ru/vnutrennie-kommunikacii/kak-upravlyat-pokoleniem-z-12-sovetov-kak-najti-obschij-yazyk-s-individualistami-zhivuschimi-v-socsetyah-1244/> (дата обращения 04.10.2020)
218. Мамлиева А.З. Использование КРІ для совершенствования системы оплаты труда методом грейдинга [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования [сайт]. [2014]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/05/6693> (дата обращения: 28.05.2017)
219. Масленникова Л. А. Системы оплаты труда: как сделать выбор [Электронный ресурс] // Клерк.ru [сайт]. [2006]. URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/44474/> (дата обращения: 20.06.2020)
220. Миссия и принципы выбор [Электронный ресурс] // Ростелеком [сайт]. [2017]. URL: <https://www.rostelecom.ru/social/mission/> (дата обращения: 16.06.2017)

221. Неклюдова М.Ю. Этапы формирования внутрифирменной политики оплаты труда [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал [сайт]. [2013]. URL: <http://www.uecs.ru/economika-truda/item/2255-2013-07-23-08-32-50> (дата обращения: 14.06.2018)
222. О компании [Электронный ресурс] // Маленький телеком [сайт]. [2017]. URL: <https://smalltelecom.net/about/missiya-i-cennosti/> (дата обращения: 16.06.2017)
223. Опарина Н. Н., Герчиков В. И. Мотивация персонала [Электронный ресурс] // Нац. ин-т сертифицированных результатов по управлению [сайт]. [2005]. URL: <http://cmcrussia.ru/uploads/users%20CMC/Oparina/%D0%9C%D0%A2%D0%9416.pdf> (дата обращения: 16.04.2018)
224. Отрасли/Телекоммуникационная отрасль [Электронный ресурс] // Everise Consulting [сайт]. [2017]. URL: <http://www.everise.com/sectors/telekommunikacionnaya-otrasl/> (дата обращения: 08.12.2017)
225. Оценка затрат на персонал организации [Электронный ресурс] // Портал Росбух: Российский бухгалтер [сайт]. [2007]. URL: <http://rosbuh.ru/?item=948&page=article> (дата обращения 29.05.2018)
226. Прогноз баланса трудовых ресурсов Санкт-Петербурга на 2019-2025 годы в области информации и связи [Электронный ресурс] // Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга [сайт]. [2021]. URL: <http://rspb.ru/analiticheskaya-informaciya/razvitie-ekonomiki-i-socialnoj-sfery-sankt-peterburga/o-programme-razvitiya-rynka-truda-v-sankt-peterburge-na-2006-2015-gody/> (дата обращения: 18.01.2021)
227. Прогноз потребности экономики Санкт-Петербурга в кадрах для профессиональных групп сферы ИКТ на 2021-2027 гг. [Электронный ресурс] // Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга [сайт]. [2021]. URL: <http://rspb.ru/analiticheskaya-informaciya/prognoz-kadrovj-potrebnosti/> (дата обращения: 18.01.2021)
228. Рынок труда перестал быть статичным - Kelly Services [Электронный ресурс] // Ведомости [сайт]. [2017]. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/06/15/694456-rinok-truda> (дата обращения: 14.06.2018)

229. Рыночная система оценки и оплаты труда РОСТ [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент [сайт]. [2018]. URL: [http://www.cfin.ru/encycl/market\\_system.shtml](http://www.cfin.ru/encycl/market_system.shtml) (дата обращения: 14.02.2018)
230. «Ростелеком» переключил штат [Электронный ресурс] // Comnews [сайт]. [2012]. URL: <http://www.comnews.ru/node/66582> (дата обращения: 13.04.2018)
231. Сабина О., Овчаренко А. Рынок труда в телекоме до и после кризиса [Электронный ресурс] // Comnews [сайт]. [2011]. URL: <http://www.comnews.ru/node/59134> (дата обращения: 22.03.2018)
232. Система грейдов: методика определения должностных окладов [Электронный ресурс] // Портал HR-Management [сайт]. [2018]. URL: <http://hrm.ru/db/hrm/F225C7823BBCA1F5C325772C00534B8F/print.html> (дата обращения: 05.04.2018)
233. Сравнение статистики по профобластям [Электронный ресурс] // Портал HR – индекс [сайт]. [2021]. URL: <https://stats.hh.ru/prof-comparison#dateFrom=4&dateTo=9&profarea%5B%5D=1&region%5B%5D=700003> (дата обращения: 08.01.2021)
234. Стадии развития организации. Жизненный цикл организации [Электронный ресурс] // FB.ru [сайт]. [2020]. URL: <https://fb.ru/article/464266/stadii-razvitiya-organizatsii-jiznennyiy-tsikl-organizatsii> (дата обращения: 06.12.2020)
235. Современные проблемы управления человеческими ресурсами: монография. под ред. Л.В. Свиридовой, В.В. Романова. [Электронный ресурс] // ВШЭ: Публикации [сайт]. [2011]. URL: <https://www.hse.ru/data/2012/03/18/1264917728/Свиридова.doc> (дата обращения: 06.12.2017)
236. Текучесть кадров: формула и пример расчета [Электронный ресурс] // Бизнес-портал Copdoc [сайт]. [2014]. URL: <https://copdoc.ru/articles/806.html> (дата обращения: 26.11.2018)
237. Телекоммуникационная отрасль наращивает инвестиции в основной капитал, стараясь не отставать от развития прорывных технологий [Электронный ресурс] // Ведомости [сайт]. [2015]. URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2015/11/17/telekommunikatsionnaya-otrasl-](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2015/11/17/telekommunikatsionnaya-otrasl-)

[naraschivaet-investitsii-v-osnovnoi-kapital-starayas-ne-otstavat-ot-razvitiya-prorivnih-tehnologii](#) (дата обращения: 23.11.2017)

238. Управление персоналом на основе Agile и SAFe [Электронный ресурс] // ScrumTrek [сайт]. [2017]. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/enterprise-agility/320/upravlenie-personalom-na-osnove-agile-i-safe/> (дата обращения: 16.12.2017)

239. Федосеев А. Лишние люди [Электронный ресурс] // Comnews [сайт]. [2017]. URL: <https://www.comnews.ru/content/107583/2017-07-10/lishnie-lyudi> (дата обращения 04.09.2017)

240. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций [Электронный ресурс] // [Административно-управленческий портал AUP.RU [сайт]. [2005]. URL: [http://www.aup.ru/books/m170/6\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m170/6_1.htm) (дата обращения 14.10.2019)

241. Черепанова М.А. Система грейдов как инструмент повышения эффективности работы персонала российских предприятий [Электронный ресурс] // Научно-техническая библиотека Национального исследовательского Томского политехнического университета [сайт]. [2014]. URL: <https://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2014/C40/V2/034.pdf> (дата обращения 06.10.2020)

242. Ядгаров Я. История экономических учений: учебник для вузов [Электронный ресурс] // Библиотека Гумера [сайт]. [2021]. URL: [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/history\\_econom\\_science2/06.php](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/history_econom_science2/06.php) (дата обращения 06.01.2021)

243. НАУ. Job Evaluation guide. Issued by HR Strategy, Policy and Reward [Электронный ресурс] // Hertfordshire Grid for Learning [сайт]. [2017]. URL: [http://www.thegrid.org.uk/schoolworkforce/human\\_resources/model\\_jd/documents/job\\_evaluation\\_hay\\_guidance.doc](http://www.thegrid.org.uk/schoolworkforce/human_resources/model_jd/documents/job_evaluation_hay_guidance.doc) (дата обращения: 15.04.2017)

244. Herner M., Richardson L. How to Build Pay Grades and Salary Ranges [Электронный ресурс] // PayScale. Human Capital [сайт]. [2017]. URL: <https://www.payscale.com/hr/how-to-create-salary-ranges> (Дата обращения: 20.06.2017)

245. Saatch&Saatchi Russia представляет данные проекта «Xploring Поколения Y» [Электронный ресурс] // Интеллектуальная шеринг-платформа Adindex [сайт]. [2010]. URL: <https://adindex.ru/news/agencies/2010/09/20/54042.phtml> (дата обращения: 20.11.2020)

246. The Future of Jobs 2016. Executive Summary [Электронный ресурс] // World Economic Forum [сайт]. [2019]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf) (дата обращения 24.04.2019)
247. Introduction to the Federal Wage System Job Grading System [Электронный ресурс] // United States Office of Personnel Management (OPM) [сайт]. [2017]. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-federal-wage-system-positions/fwsintro.pdf> (дата обращения: 29.06.2017)
248. Redefining business success in a changing world Communications industry key findings [Электронный ресурс] // Pwc [сайт]. [2019]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/communications/assets/19th-ceo-comms.pdf> (дата обращения 03.07.2019)
249. The Hay method of job evaluation [Электронный ресурс] // Newcastle University [сайт]. [2017]. URL: [https://www.ncl.ac.uk/hr/assets/documents/job-evaluation-hay-method\\_reb.pdf](https://www.ncl.ac.uk/hr/assets/documents/job-evaluation-hay-method_reb.pdf) (дата обращения: 17.05.2017)

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

«Матрица» корреляционных связей между теорией поколений (Н. Хоув, У. Штраус) и теориями управления (Д. МакГрегором и У. Оучи)

Теории Управления  Теория Поколений	X	Y	Z	ВЫВОДЫ
	<p>- предполагает авторитарный стиль менеджмента;                      - руководители часто вынуждены добиваться выполнения поставленных задач через угрозы и наказания;                      - отсутствие больших амбиций и потребность в защищенности свойственна большинству работников;                      - люди по своей природе ленивы и способны работать только по принуждению.</p>	<p>- при наличии внутренней мотивации люди способны к самоорганизации, творчеству и самореализации;                      - восприятие сотрудника как человека, обладающего интеллектуальными способностями и творческим потенциалом;                      - физические и интеллектуальные затраты человека в процессе труда - естественны; угрозы и наказания не только не единственный, но и не самый верный и короткий способ получения результата;                      - человек, помимо способности принимать на себя ответственность, обладает еще и желанием проявить себя, чтоб заслужить уважение коллектива.</p>	<p>Основные принципы данной теории заключаются в:                      - гарантиях занятости;                      - создании внутрикорпоративной культуры и пр.</p>	
X	<p>«+» <u>Теория:</u> Демонстрация внутренней мотивации, организованности и дисциплины, позволит X-руководителю разглядеть в сотруднике самостоятельность и ответственность, что снизит его потребность держать сотрудника под постоянным контролем.                      «+» <u>Поведение:</u> Привыкшее рассчитывать только на самих себя и бороться вопреки обстоятельствам, поколение находит удовлетворение в демонстрации собственной самостоятельности и независимости.                      «+» <u>Теория:</u> Обязательность можно отнести к ключевому фактору успешного взаимодействия с X-руководителем. Как правило, X-руководители соглашаются передать сотруднику контроль над вопросом «Как?», если уверены в том, что данный сотрудник четко понимает и осознает важность вопросов «Что?» и «Когда?» требуется выполнить.</p>	<p>«+» <u>Теория:</u> Сотрудники – это активы, которые надо не проверять, а развивать.                      «+» <u>Теория:</u> Человек способен полностью раскрыть свой потенциал только тогда, когда он абсолютно спокоен за свое будущее.                      «+» <u>Поведение:</u> В основе мотивации поколения может располагаться наличие возможности личностного роста и постоянного обучения, уверенность в будущем, возможность углублять свои профессиональные навыки, как экспертов в какой-то области, стабильность вознаграждения и занятости, наличие возможности постепенного карьерного продвижения.</p>	<p>«+» <u>Теория:</u> Доверительность и предоставление работникам свободы в выборе средств достижения поставленных целей                      «+» <u>Поведение:</u> Немаловажным является предоставление Иксам возможности проявить свою индивидуальность.</p>	<p>Работник поколения X будет довольно комфортно чувствовать себя в конкурентной среде, воспринимая ее с интересом, как вызов своим возможностям.</p>

Теории Управления  Теория Поколений	X	Y	Z	ВЫВОДЫ
	«+» <u>Поведение:</u> «Иксы» индивидуалисты и нуждаются в личном пространстве, субординации и персональной зоне ответственности.			
Y	«-» <u>Теория:</u> Менеджеры теории X, как правило, не понимают и не интересуются персональными проблемами сотрудников, в связи с этим, попытка обратиться к их чувству гуманности и морали, скорее всего, будет безуспешной. «+» <u>Поведение:</u> Для поколения Y базой для мотивации может послужить технологическая составляющая и денежное вознаграждение.	«+» <u>Теория:</u> Основываясь на более гибком отношении к управлению, руководитель теории Y стремится воздействовать на потребности более высокого уровня, такие как, потребность в самовыражении или в принадлежности к социальной группе. «+» <u>Поведение:</u> Технологический прорыв, убедил поколение «Игрек» в том, что нет ничего невозможного, это свободные, не скованные ограничениями люди. Высокая должность и престижная работа – вот цели данного поколения и для их достижения они готовы менять сферу деятельности, расширяя кругозор и отдавая предпочтения менее углубленным, но более разноплановым знаниям и новому интересному опыту. «+» <u>Теория:</u> Компании, применяющие теорию Y управления, зачастую, более открыты и дружелюбны, доверительная атмосфера в таких компаниях позволяет подчиненным обращаться за помощью к руководству не только в рабочих вопросах, но и в случае возникновения у них персональных проблем, сплочению коллектива в таких компаниях также способствует равноправное двухстороннее общение руководителей и подчиненных. «+» <u>Поведение:</u> Доброжелательная атмосфера, высоко развитая корпоративная культура, свободный стиль в общении, командная работа, высокий уровень геймификации бизнес-процессов в организации будет отмечен «Игреками», выросшими в период распространения компьютерных игр.	«+» <u>Поведение:</u> Внедрение организацией новых технологий работы и высокотехнологического оснащения, привлечет «Игреков» в компанию. Люди поколения «Игрек» больше ценят свое время, стараясь успеть как можно больше, они стремятся конкретике и не любят пустых разговоров. Им важно чувствовать отдачу от своих усилий, в том числе и материальную. Поколение Y отличает оптимизм, несмотря на сложные экономические и политические условия, в которых им довелось взрослеть и развиваться, зачастую этот оптимизм перерастает в излишнюю самоуверенность. «+» <u>Теория:</u> развитие двухстороннего общения руководства и подчиненных; открытости, общности целей и ценностей; коллективной ответственности; пропаганда социальных контактов и снижение формализации общения между руководством и подчиненными.	Поколение Y привыкло рассчитывать только на себя, не имеет героев и кумиров, они хорошо информированы, т. к. получают знания при помощи Интернет-технологий обо всех сферах жизни, даже тех с которыми не сталкивались на личном опыте. «Игреки» формировались в период гласности и свободы слова, поэтому склонны доверять получаемой информации и, зачастую, не считают нужным ее перепроверять, девиз игреков «действовать, а не рассуждать».
Z	«+» <u>Теория:</u> Определение собственных целей и согласование их с интересами руководителя и компании, может принести впечатляющие результаты, а также помочь в развитии и	«-» <u>Теория:</u> Y-Босс старается не навязывать свою точку зрения подчиненным, он стремится вовлечь их в процесс принятия решений, дать им свободу в выборе способов достижения	«+» <u>Теория:</u> Несмотря на то, что в теории Z решение принимается коллективно, ответственность по той же теории должна существовать на индивидуальном уровне.	Поколение Z – это поколение современных технологий. Они

Теории Управления  Теория Поколений	X	Y	Z	ВЫВОДЫ
	<p>продвижении. Руководителей теории X, как правило, отличает: любовь к инструкциям; единоличное принятие решений; нелюбовь к командной работе.</p> <p>«-» Теория: Руководителей теории X, как правило, отличает: скупость на благодарности и похвалы; нежелание награждать и поощрять работников за добросовестный труд.</p> <p>«+» <u>Поведение:</u> Представители поколения Z часто более рассеяны, а также с трудом запоминают большие объемы информации ввиду ее общедоступности в эпоху развитых информационных технологий. В этой связи, четкие инструкции, указания и автоматизация бизнес-процессов должны лечь в основу работы с сотрудниками поколения Z.</p> <p>«+» <u>Поведение:</u> Работа в команде для «Зетов», зачастую, проблематична в виду высокой степени их индивидуализации, поэтому, формируя для них задачи, руководителю следует обратить внимание не только на интересность и нелинейность задания, но и на четкое распределения сферы ответственности между всеми представителями «Зетов», позволяющее им проявить себя и приобрести новые навыки.</p> <p>«-» <u>Поведение:</u> Харизма и агрессия не привлекают «Зетов». Подобные руководители не будут иметь успех при работе с ними.</p>	<p>поставленных задач, предпочитает делегировать полномочия и ответственность.</p> <p>«+» <u>Поведение:</u> Существенно повысить эффективность работы поколения позволит предоставление им возможности заниматься интересной и увлекательной работой, связанной с высокими технологиями и последними техническими разработками.</p> <p>«+» <u>Поведение:</u> В целом, на данное поколение гораздо лучше, чем на другие воздействует нематериальная мотивация в виде похвалы, грамоты или иной демонстрации признания их успехов, причиной этому также послужили социальные сети, занимающие в жизни «Зетов» значимое место и не мыслимые без «лайков» и «комментов».</p> <p>«+» <u>Поведение:</u> Перспективы чрезвычайно важны для поколения Z. Поэтому важно определить условия, при которых будет происходить их карьерный рост. Также для «зетов» важны не только ступени карьерной лестницы, но и профессиональные навыки, и их совершенствование.</p>	<p>Два этих принципа «уживаются» вместе за счет того, что традиционно последнее слово все равно остается за менеджером так, чтобы не пострадала индивидуальность каждого.</p> <p>«+» Теория: Благодаря многосторонней специализации путем периодической смены выполняемых функций рабочие постоянно совершенствуются и передают знания «новичкам»</p> <p>«+» <u>Поведение:</u> «Зеты» довольно изолированы от внешнего мира, причиной этому послужило, в том числе, и развитие технологий и социальных сетей. Живое общение для поколения Z уже не столь важно, в то время как Интернет и мобильные устройства стали практически жизненно необходимы, в связи с этим также можно отметить развитый индивидуализм и инфантилизм «Зетов».</p> <p>«-» <u>Поведение:</u> Специалисты также советуют применять к работникам поколения Z индивидуальный подход, позволяющий отметить уникальность каждого из них и исключаяющий их сравнение с кем-то еще. Мотивация в виде примеров других людей в данном случае может оказаться не слишком успешной. Лидер, для поколения Z, это, в первую очередь, профессионал, который добился своего положения благодаря знаниям и опыту.</p> <p>«-» <u>Поведение:</u> Поколение Z предпочитает проверять все собственными силами, а не доверяться чужому опыту. Это увеличивает время обдумывания и принятия решения. Преподнесение задания, как предложения, которое подлежит обсуждению, позволит повысить отдачу работника и увеличить эффективность выполнения задания. Поколение Z называют непостоянным и</p>	<p>кардинальным образом отличаются от своих предшественников, поэтому у них свой путь развития.</p> <p>Сильные стороны: способность быстро решать сложные задачи, используя современные технологии; бесстрашие; вера в себя; легкая обучаемость и простота в восприятии новых вещей; умение сортировать информацию на нужную и ненужную,</p> <p>Слабые стороны: непостоянство и требование особого подхода.</p>

Теории Управления  Теория Поколений	X	Y	Z	ВЫВОДЫ
			<p>ветренным, потому что они не могут долго задерживаться на одном месте. Причиной этого является необходимость убедиться, что они занимают свое место. А лучшее средство для этого – это опыт занятий в других сферах.</p>	