

Научно-практический журнал

Scientific and practice-oriented journal

ГИПОТЕЗА HYPOTHESIS

**№4 (13)
ДЕКАБРЬ 2020**

**№4 (13)
DECEMBER 2020**

Главный редактор

А.Е. Карлик, д-р экон. наук, профессор

Учредитель

Фонд поддержки международного делового сотрудничества

«ФОНД МЕЖДУНАРОДНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ»

191144, Санкт-Петербург, ул. Мытнинская, д.12



Журнал издается при поддержке

Федерального государственного бюджетного

образовательного учреждения высшего образования

«Санкт-Петербургский государственный экономический университет» (СПбГЭУ)



**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Журнал является победителем Конкурса

«Лучший молодежный проект Санкт-Петербурга 2017 года»

и обладателем почетной премии

Правительства Санкт-Петербурга

Редакция журнала

191023 г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21 (СПбГЭУ)

Журнал «Гипотеза / Hypothesis» издается с декабря 2017 года. Выходит 1 раз в квартал. Распространяется бесплатно.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77 -72207 от 24.01.2018 г.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей.

Ответственность за достоверность приводимых статистических данных, фактов, ссылок на источники несут авторы статей.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Гипотеза» обязательна.

НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

Сопредседатели научно-редакционного совета:

Максимцев Игорь Анатольевич, д-р экон. наук, профессор

Карлик Александр Евсеевич, д-р экон. наук, профессор

Члены научно-редакционного совета:

Афанасенко Иван Дмитриевич, д-р экон. наук, профессор

Багиев Георгий Леонидович, д-р экон. наук, профессор

Горбашко Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор

Дятлов Сергей Алексеевич, д-р экон. наук, профессор

Елисеева Ирина Ильинична, д-р экон. наук, профессор

Иванова Наталия Георгиевна, д-р экон. наук, профессор

Карпова Галина Алексеевна, д-р экон. наук, профессор

Клупт Михаил Александрович, д-р экон. наук, профессор

Кривонос Алексей Дмитриевич, д-р филол. наук, профессор

Ларионова Валентина Ильинична, д-р мед. наук, профессор

Маргулян Яков Аронович, д-р соц. наук, профессор

Миропольский Дмитрий Юрьевич, д-р экон. наук, профессор

Пашковская Ирина Николаевна, д-р пед. наук, профессор

Рекорд София Игоревна, д-р экон. наук, профессор

Руберт Ирина Борисовна, д-р филол. наук, профессор

Соколов Вячеслав Ярославович, д-р экон. наук, профессор

Сторожук Александр Георгиевич, д-р филол. наук, профессор

Сутырин Сергей Феликсович, д-р экон. наук, профессор

Ткаченко Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор

Томихин Евгений Юрьевич, посол по особым поручениям МИД РФ

Трифонова Наталья Викторовна, канд. экон. наук, доцент

Трофимов Валерий Владимирович, д-р техн. наук, профессор

Шубаева Вероника Георгиевна, д-р экон. наук, профессор

Щербаков Владимир Васильевич, д-р экон. наук, профессор

Янова Светлана Юрьевна, д-р экон. наук, профессор

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ЖУРНАЛА

Карлик Александр Евсеевич, д-р экон. наук, профессор – главный редактор

Бобова Алла Сергеевна

Газуль Станислав Михайлович, канд. экон. наук

Дудко Ольга Юрьевна

Квеквескири Сабина Гарриевна

Лубочкин Михаил Михайлович, канд. экон. наук

Мысенко Сергей Михайлович, канд. экон. наук

Оганян Карина Каджиковна, канд. соц. наук

Петрова Анна Андреевна, канд. экон. наук

Свиридов Ярослав Сергеевич

Степанов Станислав Андреевич

Степанова Елена Сергеевна

Тихомиров Никита Николаевич, канд. экон. наук

Химичева Наталья Георгиевна

Шокола Яна Владимировна, канд. экон. наук

Дизайн обложки журнала: **Денисов Рюрик Николаевич**

Сайт журнала в сети Интернет: <http://hypothesis-journal.ru/>

Адрес электронной почты: journal.hypothesis@gmail.com

Предисловие к тринадцатому номеру

Уважаемые коллеги и друзья!

В преддверии Нового года представляем Вашему вниманию «счастливый» тринадцатый выпуск научно-практического журнала «Гипотеза»!

“Всеу свое время... время разбрасывать камни, и время собирать камни... время искать, и время терять... время разрушать, и время строить ... “

(Библия, Ветхий Завет, Книга Екклесиаста, 3:3,5,6)

А для нас наступило время подводить итоги непростого и неожиданного, но интересного и плодотворного 2020 года. Весь год мы, часто вынужденно, уверенными шагами цифровизировали все возможные процессы в различных отраслях экономики, осваивали онлайн-пространство и виртуализировали общение. Всё это для многих означало выход из зоны комфорта, необходимость быстрой трансформации и адаптации к спонтанно изменившимся условиям жизни, работы и взаимодействия. Однако, это позволило нам обратиться к внутренним резервам роста, что плодотворно отразилось на становлении и заложило мощный импульс для развития на будущий год. И сейчас мы встречаем 2021 год ставя перед собой новые, еще более амбициозные задачи и смело взирая в будущее.

От лица редакционной коллегии хотелось бы пожелать всем Исследователям в будущем году не бояться выдвигать новые “гипотезы” и успешно подтверждать или опровергать их на практике. Любить и оберегать свою научно-исследовательскую Музу и смело брать новые научные высоты!

В данном номере мы рады представить Вам ряд интереснейших работ 2020 года. Ознакомьтесь с ними Вы также можете на сайте <http://hypothesis-journal.ru>. Напоминаем, что будущие авторы также найдут на нашем сайте полезную информацию о требованиях к публикуемым материалам. Написанную согласно им статью, можно отправить на рассмотрение в редакцию и, в случае ее одобрения, бесплатно опубликовать в одном из будущих номеров.

С уважением,

главный редактор

Карлик Александр Евсеевич

доктор экономических наук, профессор,

заслуженный деятель науки Российской Федерации

СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА

Предисловие к тринадцатому номеру	3
--	----------

START-UP

Быков Владимир Александрович, Шлямин Владислав Вячеславович, Шепелёв Пётр Юрьевич, Дудко Ольга Юрьевна Стартапы в цифровой экономике России: содержание и жизненный цикл	5
---	----------

ЭКОНОМИКА ТРУДА

Курочкин Алексей Викторович Принципиальная модель оптимизационного поведения работодателей на рынке труда в условиях роста	12
---	-----------

Федорова Алина Романовна Система KPI в сфере HR менеджмента	19
--	-----------

Кондакова Анна Алексеевна, Бобова Алла Сергеевна Бонусная система оплаты труда: особенности и противоречия	25
---	-----------

Емельянчик Анастасия Акимовна, Бобова Алла Сергеевна Особенности применения технологии Well-being как инструмента удержания кадров	31
---	-----------

CONTENTS OF THE ISSUE	39
-----------------------	----

Правила оформления и направления статей в журнал	40
--	----

Article Layout and Submission Guidelines	42
--	----

В.А. Быков, П.Ю. Шепелёв

Магистранты 2-го курса,
ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В.В. Шлямин

Магистрант 2-го курса,
ФГАОУ ВО Национальный исследовательский университет ИТМО

О.Ю. Дудко

ассистент кафедры Информатики,
ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

СТАРТАПЫ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ: СОДЕРЖАНИЕ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные модели жизненного цикла стартапов и различные подходы к их обоснованию. Оценивается их влияние на формирование цифровой экономики и уровень развития поддержки основателей стартапов в разных странах мира. Указываются достоинства и недостатки реализации проектов в виде стартапов, акцентируется внимание на необходимости законодательного утверждения термина стартап в правовом поле РФ, дается авторское определение понятия, основанное на выделенных характеристиках.

Ключевые слова: стартап, экосистема стартапов, цифровая экономика, жизненный цикл.

Bykov V.A., Shepelev P.Yu., Shliamin V.V., Dudko O.Yu.

START UP IN THE DIGITAL ECONOMY OF RUSSIA: CONTENT AND LIFECYCLE

Abstract. The article discusses the current models of the life cycle of startups and various approaches to their justification. The startup influence on the digital economy developing and government support volume for the startups are assessed globally. The advantages and disadvantages of the startups as the implementation type of projects are indicated. Authors highlighted the need of adding the new term "startup" in the legal field of the Russian Federation. A few characteristics of a startups were selected to offer the new definition of that term.

Keywords: startup, startup ecosystem, digital economy, lifecycle.

Введение

Анализ научной литературы по теме исследования показал, что существует принципиальная дифференциация подходов к пониманию термина «стартап». Вместе с тем постоянная коммуникация в процессе сотрудничества по обмену стартапами и коллаборация в проведении общих мероприятий, взаимное участие или иные взаимовыгодные формы взаимодействия между стейкхолдерами требуют общего понимания термина. В современном мире, где спрос на услуги предпринимателей становится более доступным благодаря информационно-коммуникационным технологиям, а значит возрастает ежеминутно важно пользоваться едиными характеристиками понятия.

До введения мер самоизоляции большинство работающего населения России предпочитало тратить денежные средства на путешествия, рестораны, художественные и культурные мероприятия, уход за собой, оздоровительные процедуры, развлечения и спортивные мероприятия в очном режиме. После введения ограничительных мер более 46% потребителей из тех, кто предпочитал очную форму онлайн стали тратить средства на категории продовольственных и непродовольственных товаров именно в сети.

В условиях кризиса, связанного с эпидемиологической ситуацией в России и мире, наступает активная фаза перераспределения предпринимательской активности. Это

START-UP

хорошо видно на рисунке 1, показывающем динамику ВВП России и численность зараженных Covid-19. Интересен тот факт, что гостиничный бизнес и общепит, где падение составило 56,9%, а также сфера культуры и спорта - падение 28%, как самые пострадавшие отрасли, подтверждают необходимость поиска путей сотрудничества, кооперации, взаимопомощи среди предпринимателей [11]. Для них совместные мероприятия, обмен проектами, наставниками, спикерами, менторами и практиками, координация действий, программ, а главное понимание содержания и формирования стартапов позволят выпускать продукт, соответствующий трендам глобального потребительского рынка 2020. Для большинства малых и средних предприятий, зарегистрированных как в России, так и за рубежом, стратегия инновационного продукта является ключевым элементом выживания. Кроме того, такая стратегия позволяет конкурировать с более крупными предприятиями, обладающими большей ресурсной базой, предлагая потребителю инновационный продукт, если есть доступ к критически важным организационным ресурсам и эффективно налажена маркетинговая деятельность. Перед менеджером, в таком случае поставлена задача стимулировать инновационную деятельность предприятия, несмотря на существующие ограничения ресурсного подхода.

В цифровой экономике это становится возможным благодаря использованию информационных технологий (ИТ) в бизнес-процессах, поддерживающих создание инновационных продуктов, например в стартапах.

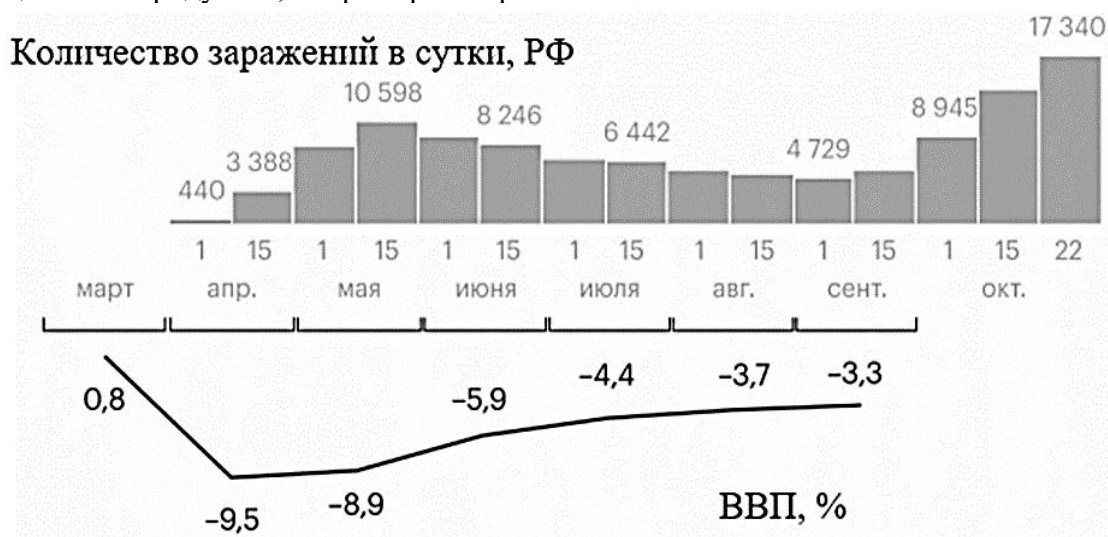


Рисунок 1. Динамика ВВП и количество заражений в сутки Covid-19 в России в 2020 г. [11]

В представленном исследовании раскрывается определение стартапа и приводится анализ работ российских и зарубежных ученых о стадиях жизненного цикла стартапа, результат которых будет полезен для идентификации ключевых факторов, способных помочь небольшому предприятию разработать успешную стратегию инновационного продукта с целью выхода на международный рынок на основе ИТ.

Гипотеза

Тенденции развития экономики каждого современного государства напрямую связаны с инновациями, которые являются основой цифровой экономики. Для малых предприятий стартапы играют особую роль в образовании различных форм собственности и методов организаций, являясь формированиями, действующими в условиях крайней неопределенности. Поэтому для активизации своей инновационной деятельности и коммерциализации инноваций предприятия крайне нуждаются в понимании содержания стартапа, процессов его становления и жизненного цикла. Наша гипотеза состоит в том, что в существующих моделях жизненного цикла стартапа представлены стадии либо

жизненного цикла продукта стартапа, либо жизненного цикла компании, которая может и не быть стартапом. Это и обуславливает необходимость разработки новой модели жизненного цикла именно стартапа.

Методы

В рамках исследования был осуществлен анализ специализированной литературы, научных публикаций и фундаментальных трудов результатом которого стала текущая статья. Изучены существующие подходы к определению термина стартап и выделены его ключевые характеристики. Произведены сопоставления различных авторских моделей жизненного цикла стартапа и предложена собственная.

Результаты и обсуждение

Стартап — это временная структура, объединяющая в себе людей, преследующих общую цель, которая состоит в выработке и быстрой реализации рентабельного продукта или услуги для массового потребления, жизнеспособной инновационной идеи, которую можно коммерциализировать. Стартапы, на сегодняшний день, наиболее оперативные и гибкие участники рынка. Они позволяют в разы увеличивать скорость развития в том числе и российской экономики за счет идей, модернизирующих существующую базу развития. То есть бизнес, в виде стартапа, основанный на инновационной стратегии развития, является естественной реакцией на запрос современного окружающего пространства.

Есть множество авторских определений «стартапа», здесь представлена только часть из них. Так И.К. Адизес в своей модели жизненного цикла организации (рис.2) на момент создания новой компании выделяет пять основных стадий развития и не регламентирует сам термин «стартап», определяя его как синоним к другим названиям начальной стадии создания организации [13].



Рисунок 2. Жизненный цикл организации по Адизесу [13].

START-UP

М.О. Ишаков сравнивает в своих работах ключевые характеристики стартапов и благодаря их анализу выделяет отличительные признаки стартапов в сравнении с другими компаниями, такие как наличие идеи, инновационный характер деятельности, кратное увеличение продаж в краткосрочном периоде [3].

А.И. Каширин и А.С. Семенов пришли к пониманию термина стартап как к стадии некоего развития компании с учетом её недавнего образования, наличия опытного образца и итераций производственного цикла продукта, вышедшего на рынок [5].

Н.С. Недозвецкий в своих публикациях ставит знак равенства между понятиями: «венчурный инновационный проект», «непубличный стартап» и «малая инновационная компания» [7].

Для сравнения, «Американская администрация малого бизнеса» определяет стартап как компанию, недолго существующую на рынке и занимающуюся технологией с высоким потенциалом роста [9].

Тогда, как у Эстонии – одного из лидеров по количеству успешно реализованных стартапов в Евросоюзе есть целая экосистема стартапов и база данных, в которой указаны области фокусировки, типовые документы и история зрелых стартапов (когда стартапу исполняется 11 лет, он считается зрелой компанией и перестает быть стартапом) и их выходов на рынок [12].

По определению с сайта STARTUP ESTONIA, стартапами являются начинающие компании основанные на инновационных технологиях, которые имеют повторяемые и масштабируемые бизнес-модели с потенциалом быстрого глобального роста [12].

Таким образом схожими характеристиками стартапа являются:

- цель стартапа и его идея;
- срок существования организации;
- работающая бизнес-модель вывода готового продукта на рынок;
- высокий темп роста продаж после выхода на рынок.

С учетом отсутствия в российском законодательстве понятия «стартап» стоит согласиться с вышеуказанным и сформулировать следующее авторское определение. Стартап – это одна из начальных форм создания коммерческого предприятия, целью которого является формирование такой бизнес-модели, которая позволит разработать или усовершенствовать идею продукта/услуги с последующим выпуском на рынок и успешной организацией продаж.

Что касается стадий жизненного цикла стартапа, то на наш взгляд наиболее успешной является классификация Фонда развития содействия предпринимательству, определяющему шесть стадий жизненного цикла стартапа, представленных на рисунке 3 [10].



Рисунок 3. Жизненный цикл стартапа Фонда развития содействия предпринимательству [10].

Данная модель в обобщенном виде представляет собой положительное развитие стартапа не учитывая, однако, необходимости корректировок и непредсказуемости внешней среды, вынуждающей возвращаться на предыдущие стадии и осуществлять корректировки. Поэтому, целесообразно рассмотреть модели, жизненного цикла, которые бы предусматривали, например, стадию «Итерация продукта», поскольку на каждой из указанных на рисунке 3 стадий жизненного цикла может возникнуть необходимость возврата к предыдущей в связи с возникновением проблемы и/или альтернатив, не выявленных ранее, но определяющих новые цели и задачи, в том числе связанные с масштабным выпуском продукта и переходом к нему от прототипа.

Здесь стоит обратиться к результатам международного исследования успехов и неудач стартапов Startup Genome [14], где в глобальных отчетах по экосистеме стартапов 2020 и влиянию Covid-19 на финансирование затрагивается проблема ведения продуманной политики поддержки стартапов государством во время кризиса.

В отчете о стартап-экосистеме приведена модель её жизненного цикла (рис.4) позволяющая изучить следующие стадии:

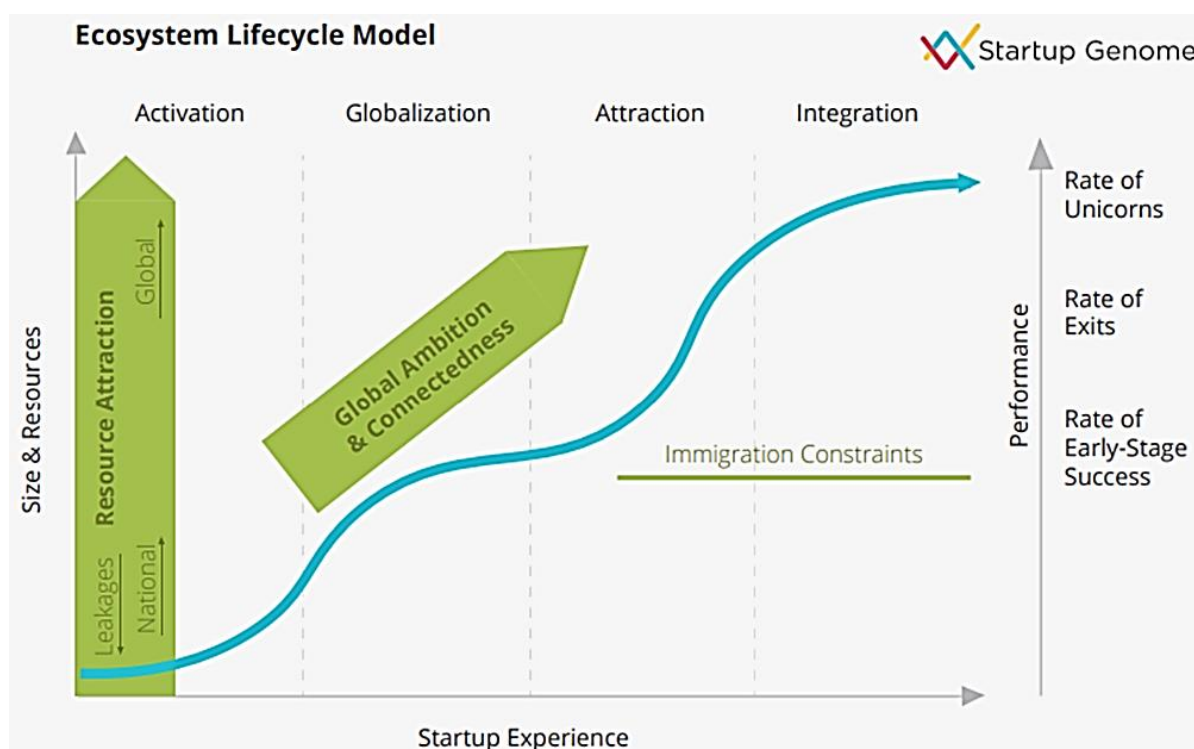


Рисунок 4. Модель экосистемы Startup Genome [14].

1. Активация, характеризуется ограниченным опытом стейкхолдеров, низкой пусковой мощностью и утечкой ресурсов в более развитые стартапы.

2. Привлечение внимания к стартапу в глобальном масштабе – увеличение опыта стейкхолдеров приводит к созданию серии впечатляющих в региональном масштабе «триггеров» и выходу на национальный/региональный уровень с привлечением ресурсов, которые частично могут продолжать утекать в другие экосистемы. Именно на этой стадии важно выявить фактор, определяющий потенциал масштабирования, нужный для выхода на глобальный рынок.

3. Стадия притяжения – товар единорог, привлекающий глобальные ресурсы и обеспечивающий максимизацию прибыли за счет увеличения продаж, максимального давления на рынок путем маркетинговых и рекламных ходов, устранения барьеров для максимального увеличения продаж и качественных, продуманных программ развития.

4. Интеграция – привлечение глобальных ресурсов обеспечивает высокую степень самодостаточности стартапа в экосистеме; есть глобальные взаимосвязанности и приток

знаний, позволяющие создавать передовые бизнес-модели и улучшать навыки, необходимые для достижения высоких позиций на мировом рынке.

5. Обновление – наступает после того, как продукт на рынке «выработал» себя, и тенденция спроса показывает стабильный спад. Необходимо выходить на новый виток и обновлять или выпускать в экосистему новый стартап.

Ваничева Е.А. в своих научных работах пришла к выводу, что в подходе Startup Genome есть избыточность, заключающаяся в максимизации прибыли и обновлении, так как это не относится к стартапу и не имеет свойственных ему признаков инновации, скорости и неординарности, а подход ориентирован скорее на классическую компанию с прогнозируемым развитием [1]. Однако, авторы не совсем согласны с этим мнением, поскольку целый ряд ученых подходит к формированию жизненного цикла стартапа именно с позиции «создать-оценить-научиться» в короткий срок, а значит максимизация прибыли и обновление должны быть отнесены к стадиям жизненного цикла стартапа (рис. 5).



Рисунок 5. Разработанная авторами «Модель жизненного цикла стартапа».

В заключение, хочется отметить, что для понимания термина стартап и определения стадий его жизненного цикла значительную роль для исследователя играет сама цель исследования, которая в совокупности со сферой деятельности и определяет основные стадии либо жизненного цикла продукта стартапа, либо жизненного цикла компании, которая может и не быть стартапом. Поэтому авторы на рисунке 5 продемонстрировали собственную модель жизненного цикла стартапа, обобщив результаты исследования. Её особенность состоит в том, что она позволяет осуществлять проверку гипотез не только относительно ценности функциональных составляющих продукта/услуги предоставляемых потребителю, но и оценивать сам стартап (его бизнес-модель). Таким образом команда управления развитием стартапа начинает заранее готовиться к этапу

масштабирования и сознательно принимать решения по трансформации идеи в гибкий, быстро растущий и приносящий прибыль бизнес.

Список литературы

1. Ваничева Е.А. Обоснование этапов жизненного цикла стартапа // Вопросы экономики и права 2018 №2(116) – С.48-51.
2. Гнедкова М.А. Стартапы в России: актуальные вопросы развития // В сборнике: Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - X. материалы X Международной научно-практической конференции. 2018. С. 103-106.
3. Ишаков М.О., Орлова А.А. Инновационные стартапы в России: проблемы создания и маркетингового продвижения // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. 2014. № 1 (24) С.66-76.
4. Ишбаева А.Р. Развитие технологического стартапа на мировой арене // В сборнике: Экономика и управление: теория, методология, практика. Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию Республики Башкортостан, 110-летию Башкирского государственного университета и 15-летию кафедры "Инновационная экономика". Под ред. Л.С. Валинуровой и др. 2019. С. 135-137.
5. Каширин А.И., Семенов А.С., Стрелюк В.В., Островская А.А., Кокуйцева Т.В. Современный подход к управлению компетенциями в высокотехнологических корпорациях // Вестн. Акад. воен. наук. 2016. № 4 (57). С. 104-110.
6. Минаков В.Ф. Модель ажиотажной динамики распространения инноваций // В сборнике: Информационные проблемы и драйверы социально-экономического развития общества в условиях глобализации. Сборник научных статей Международной научно-практической конференции. Став. гос. аграр. ун-т. 2020. С. 456-462.
7. Недзвецкий Н.С. Венчурное инвестирование как один из элементов механизма финансирования инновационной деятельности // Инновационное развитие российской экономики IX международная научно-практическая конференция. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; Рос. гум. науч. фонд. 2016 Изд.: Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова (Москва). 2016. С.76-79.
8. Трофимов В.В., Трофимова Л.А. Основные тренды и условия активизации процессов цифровой трансформации // Известия СПбГЭУ. 2020. № 5 (125). С. 139-143.
9. Официальный сайт Small Business Administration Электронный ресурс URL: <https://www.sba.gov/>, свободный (дата обращения 11.11.2020).
10. Официальный сайт Общественного фонда содействия развитию предпринимательства Электронный ресурс URL: <https://www.fsrp.ru/>, свободный.
11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Электронный ресурс URL: <https://rosstat.gov.ru/>, свободный (дата обращения 10.11.2020).
12. About Startup Estonia Электронный ресурс URL: <https://startupestonia.ee/about>, свободный (дата обращения 13.11.2020).
13. Ichak Kalderon Adizes Managing corporate lifecycles // Adizes Institute Publications 2004 Пер. на рус. яз., Изд. на рус. яз.-ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014. 735 с.
14. Startup Genome Reports Электронный ресурс URL: <https://startupgenome.com/reports>, свободный (дата обращения 15.11.2020).

ПРИНЦИПАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ ТРУДА В УСЛОВИЯХ РОСТА

Аннотация. В статье предлагается модель поведения предпринимателей на рынке труда в условиях роста спроса на их продукцию или услуги, которая объясняет отсутствие достоверной взаимосвязи между производительностью труда и занятостью в развитой экономике. Это полная модель последовательной реакции предпринимателей на увеличение спроса на продукцию и соответствующее увеличение выпуска и производительности труда. Формулируются порядок учёта занятости и принцип игнорирования скрытой безработицы и демографических трендов в целях проведения макроэкономических исследований. Описываются некоторые аспекты новой экономической праксиологии.

Ключевые слова: производительность труда, занятость, скрытая безработица, экономический цикл, политика в отношении занятости, заработная плата, праксиология, корреляция, отраслевые рынки.

A.V. Kurochkin

OVERALL MODEL OF OPTIMIZING BEHAVIOR OF EMPLOYERS AT THE LABOR MARKET DURING GROWTH

Abstract. The article puts forwards a model of behavior of the employers at the labor market during the growth of demand on their products or services, which explains the absence of a reliable relation between labor productivity and employment in economies of the developed countries. This is a complete model of successive reactions of employers on the continued growth of demand on their products and resultant increasing of the labor productivity. The principle of non-consideration of hidden unemployment and demographic trends for the sake of sound macroeconomic studies is formulated. Some aspects of the new economic praxeology are described.

Keywords: labor productivity, employment, hidden unemployment, economic cycle, employment policy, wages, praxeology, correlation, industrial organization.

Введение

В ходе более раннего исследования [1, с. 35-39] автором была выявлена значимая взаимосвязь между производительностью труда и заработной платой в США, с источниками данных и литературой. По мнению автора, производительность труда, выпуск предприятий, заработная плата и ВВП – это контур связанных между собой показателей, которые показывают, насколько хорошо работают предприятия различных отраслей в совокупности. Эти показатели совместно колеблются параллельно циклу конъюнктуры.

В то же время было выявлено, что существует отдельный контур «инвестиции-занятость», который практически не связан с циклом конъюнктуры, во всяком случае, в США. Взаимосвязи между этими двумя контурами сложные, поэтому модели взаимозависимостей между отдельными показателями разных контуров не отличаются значительной достоверностью.

Использование произвольных понятий труда (в количественном представлении), факторной производительности, интенсивности использования капитала, человеческого капитала при расчёте ВВП является подстановкой результата под решение. Особенно в этом плане произвольна многофакторная производительность, так как каждый раз она рассчитывается из итоговой цифры. Это не самостоятельный показатель, который подставляется в уравнение, а это классический балансирующий фактор, который используется для получения «правильной» цифры ВВП.

В свете того, что для понимания всеми экономистами необходима описательная интерпретация в виде постулирования механизма, согласно которому занятость не колеблется значимым образом вместе с циклом конъюнктуры (или циклом производства), данная статья излагает видение такого механизма, которое получено путём обобщения опыта.

Гипотеза

Увеличение и сокращение количества сотрудников предприятиями скорее связаны с инвестированием и деинвестированием, то есть рынок труда в устоявшейся экономике автономен от текущего конъюнктурного движения. В результате возникают ограничения эластичности занятости по выпуску. Параллельный рост выпуска и занятости возникают вследствие совпадения этих двух циклов.

Методы

Автор использует теоретический анализ статистических результатов и описательную модель. При этом применяются также методологические приёмы выбора статистических показателей.

Понятие «занятость» претерпевает постепенное изменение, трансформируясь в формы частичного, неполного и суррогатного характера. Существует тневая занятость, самозанятость, работа по гражданско-правовым договорам, работа в личном хозяйстве, помощь в семейном предприятии, добровольческое движение, сетевой фриланс, добровольная кооперация в рамках виртуальных предприятий, включая международные [3, с. 128-132]. Все эти виды занятости с трудом поддаются учёту официальной статистикой стран, хотя представляют интерес для многих исследователей в силу богатой фактологической фактуры. В связи с этим сложно использовать официальные показатели занятости в качестве надёжного параметра для макроэкономических математических расчётов.

Можно взглянуть на это дело глубже. Если смотреть на занятость с точки зрения целей человека, то занятостью требуется признавать отшельничество в келье, институт домочадцев (проживание у родственников или знакомых на их попечении), ведение домашнего хозяйства, помощь в благотворительных проектах, ведение блога в интернете в надежде на получение доходов от него в будущем и так далее. В конце концов, формально многие писатели нигде не работают, но они никогда не считались безработными. По-видимому, ранее в понятии занятости подразумевалось получение более или менее регулярного дохода. Мы не должны забывать, что доход может выражаться в натуральном виде, как бы он ни трактовался государством в целях налогообложения. В базовой модели человек может рассматриваться в качестве коммуникационной точки. Он получает нечто из окружающей среды, реагирует на это или инициирует нечто собственное, что он отправляет во внешний мир. В этом смысле в любом случае домочадец предоставляет кормильцу что-то в обмен: в крайнем случае, по меньшей мере, чувство гордости за собственное поведение, чувство превосходства, надежду, что человек встанет на ноги и тем самым станет приносить больше пользы обществу и так далее.

Это может казаться удобной позицией для покрытия скрытой безработицы. С ней необходимо разбираться, люди должны становиться более производительными, должно происходить улучшение в жизни. Однако рассмотрение этого аспекта не является задачей макроэкономики в её праксиологической интерпретации.

Праксиология (дисциплина, изучающая цели) говорит нам о том, что у человека в его обстоятельствах существует какая-то цель или какая-то скрытая от него самого цель. Допустим, человек не понимает каких-то важных вещей в жизни. Поэтому он либо постепенно деградирует и умирает (и здесь действует его скрытая цель как можно быстрее истратить оставшиеся жизненные ресурсы и уйти, и человек как будто нарочно ускоряет

этот процесс), либо осознаёт что-то, что помогает ему изменить собственную жизнь. На воспитание и самовоспитание нужно время, поэтому дети, пусть самые смышлёные, образованные и крепкие, также не считаются безработными (хотя они с определённого возраста могут быть эмансипированы от родителей с согласия последних).

Речь идёт вообще не о том, правильно или нет учитывать скрытую безработицу. В странах, где пособие по безработице достаточно высокое, чтобы жить на него, и не существует искусственных препятствий к его получению, незанятым может считаться только тот, кто оформился как безработный. Только такой человек признаёт, что его цели не достигаются и он является потенциальным ресурсом. Мы сейчас даже не обсуждаем то, что некоторые люди могут передумать, если увидят хорошие и высокооплачиваемые рабочие места, перестать быть скрытыми безработными или низкооплачиваемыми работающими и пойти на хорошую работу. Мы сейчас говорим о видимом предложении труда на каждый конкретный момент. Только на основании изменений в официальной безработице мы действительно можем судить о том, как изменение спроса на труд влияет на занятость, и причины этого станут яснее исходя из приведённой ниже описательной модели. В этом смысле интересно то, что после повышения привлекательности получения пособия по безработице в РФ люди активнее стали регистрироваться на бирже труда в качестве безработных [4]. Естественно, изменения, касающиеся размера пособия и условий его получения, действуют так же, как любые стимулы на рынке наряду с изменением как таковым потребности в пособии.

Праксиология активно использовалась австрийской экономической школой, которая проповедует принципиальный индивидуализм. Автор считает, что у общественных процессов могут быть общие цели, которые выливаются в доступные для интерпретации процессы. Поэтому, для различия с австрийской школой, такой подход можно назвать «праксиологически-процессным».

При этом следовало бы учитывать демографические изменения, но они, как правило, более медленные. И следует понимать, что изменение демографии также соответственно влияет на изменение спроса на товары и услуги в целом, если не рассматривать изменение структуры потребления и необходимость приспособления к нему со стороны производителей, – так что занятость также должна корректироваться. Если средняя эффективность общества не меняется, то изменение демографической картины не должно оказывать влияния на картину с безработицей, во всяком случае, на этапе роста трудовых ресурсов. Поскольку уровень безработицы также является показателем эффективности общества, последствия изменения демографии для него в этом смысле являются не инородными или нерелевантными, а вполне «профильными». Заключение отсюда состоит в том, что изменение демографии должно нейтральным образом сказываться на эффективном обществе в плане способности трудоустроить всех желающих, тем более что такие изменения происходят не быстро. Даже сама демографическая картина в плане наличия трудовых ресурсов вполне релевантна эффективности общества, в силу чего Российская Федерация и ставит демографические программы в качестве одного из приоритетов. Что касается стран с высоким пособием по безработице, там показатели безработицы вполне могут характеризовать состояние занятости, влияние демографических аспектов может не учитываться.

В странах, где пособие по безработице достаточно высоко, чтобы прожить на него, безработица должна учитываться нами по официальным данным. Это важный методологический принцип. Показатели официальной безработицы публикуются всегда в единообразном виде, в отличие от показателей занятости, которые могут публиковаться без учёта занятости в сельскохозяйственном секторе, предпринимательства, а ситуация за пределами этого ещё более размывается по градиенту, так что нельзя сказать, сколько на самом деле в стране занятых. Мы считаем занятыми всех, кто не является официально безработными.

Чёткое осознание существования такого градиентного механизма частично объясняет то, что с ростом экономики заработные платы повышаются пропорционально [6], а занятость никак с этим не коррелирует [5]. Применение упомянутого методологического принципа возводит эту ситуацию в абсолют и даёт нам границу, которая позволяет чётко выявить изменение занятости в ответ на рост в экономике. Напротив, попытки учёта увеличения внутренней занятости, частичной занятости, скрытой занятости и так далее не позволяют нам чётко установить момент, когда происходит изменение на рынке труда. А такая граница важна не столько для обеспечения наличия чёткого показателя занятости, сколько для понимания механизма реагирования предпринимателей на рост спроса на их продукты и услуги.

Результаты и обсуждение

На самом деле, внутренние резервы предприятия представляют собой первый резерв увеличения занятости.

Мы можем здесь постулировать полную оптимизационную модель, согласно которой работодатели действуют в ответ на рост спроса. Не все должны следовать ей в полной мере и не следуют ей в силу обстоятельств и своего разума, однако эти шаги располагаются в той последовательности, которая потенциально возможна с учётом оговоренных ниже ограничений.

Прежде всего хотелось бы оговорить понятие роста в отрасли и на предприятии. Это увеличение доли удовлетворяемого спроса по данной отрасли в общем спросе по системе национальных счетов. Если отраслевой рост равен в процентном отношении общенациональному росту, то перетоки рабочей силы в отрасль возникать не должны (кроме попыток устроиться в отрасли работников, покинувших «отстающие» отрасли, которые могут быть тщетными в отсутствие потребности в них). Конечно, при этом мы не имеем в виду абсолютное падение производства, потому что при падении производства многие описанные ниже механизмы не будут действовать, несмотря на рост отрасли относительно других отраслей.

Рассмотрим также понятие «инвестор». Это собственник или менеджер, который отвечает за финансирование, вложения в капитал, вложения в эксплуатацию внутреннего человеческого капитала (включая заработные платы), вложения в привлечение внешнего человеческого капитала (наём).

При этом мы рассматриваем действия инвестора как пассивные. То есть он реагирует на изменения в спросе на продукцию или услуги отрасли, но сам не действует на опережение, стремясь захватить явно сверхперспективный рынок (иначе он сразу переходит на более поздние этапы модели). Также мы не рассматриваем новые, инновационные отрасли, которые до этого не существовали, или те этапы инвестирования, на которых инвесторы думают о захвате рынка, а не о прибыли. В нашей модели инвесторы уже получают прибыль. Это в целом приблизительно соответствует общей реальной ситуации в экономике развитых стран.

Модель развёртывает последовательность так, чтобы влияние на официальные цифры по безработице максимально откладывалось, а не по фактической последовательности в реализации механизма во всех без исключения частных случаях. Мы можем лишь утверждать, что все эти этапы так или иначе воздействуют на рынок труда. Мы растягиваем эту «гармонь» на максимально возможную длину, чтобы детально изучить всю потенциально возможную инерцию системы в отношении роста занятости при росте выпуска.

При наличии опережающего роста этапы оптимизационной модели реагирования со стороны инвестора следующие.

1. На первом этапе задействуются внутренние резервы. Увеличивается использование физического капитала, интенсивность труда,

- продолжительность труда. Происходит реорганизация работы с целью повышения производительности труда, сотрудников обучают.
2. На втором этапе инвестор сталкивается с выбором: он может расширить мощности, либо он может задействовать дополнительную рабочую силу. Вот это и есть тот момент, который принципиально разделяет заработную плату и занятость: производительность труда по определению не растёт, если увеличение выпуска происходит только за счёт найма дополнительной рабочей силы с внешнего рынка. Поскольку физический капитал пополняется медленнее, чем рабочая сила, на этом этапе предприятие может временно увеличить количество работников (это зависит от того, насколько легко будет потом уволить их по законодательству), до периода пополнения физического капитала. Ясно, что классическая модель равновесия спроса и предложения на рынке труда в этом месте отказывается работать. В капиталоемких отраслях, как правило, происходит расширение мощностей, а промышленность сейчас испытывает тренд повышения капиталоемкости, поскольку физический капитал сильно подешевел [7]. Наёмные менеджеры предпочли бы использование дополнительного основного капитала, поскольку при этом автоматически вследствие действия механизма стабильного бюджетирования повышаются средние заработные платы, а сами менеджеры как раз включены в систему заработных плат и являются бенефициарами (чего не скажешь о собственниках, которым иной раз при инвестировании приходится поступиться своим доходом). При установке дополнительных мощностей количество занятых могут даже сократить. Первые два этапа могут проходить параллельно. Как мы видели, в США одновременно с ними происходит рост заработных плат, поскольку строго пропорциональный друг другу рост производительности труда и заработных плат объясняется исключительно бюджетированием (и давлением общественности, которая требует справедливого отношения). Это не значит, что заработные платы повышают с целью повышения конкурентоспособности предприятия или отрасли или вообще с целью найма дополнительных сотрудников. Здесь мы видим, что праксиология проводит различие между внешне одинаковыми действиями по повышению заработной платы, поскольку их цели, сам процесс и последствия для показателей занятости различаются (так называемый «праксиологическо-процессный подход»).
 3. На условном третьем этапе в силу повышения выработки происходит расслоение производительности труда занятых в отрасли или на предприятии на разных участках. Начинается перевод рабочей силы с менее привлекательных участков на более привлекательные. В силу этого интенсивность труда на участках, где осталось меньше рабочей силы, также повышается, туда также закупается дополнительное оборудование. Такое точно наблюдается в научно-исследовательских институтах и, вероятно, и на предприятиях других отраслей. Заработные платы продолжают расти, но дополнительная рабочая сила не привлекается.
 4. На четвертом этапе предприятие может использовать аутсорс рабочей силы (внешних контрагентов), поскольку, по его возросшим стандартам оплаты, внешние контрагенты будут обходиться ему дешевле. Здесь, конечно, уравниваются все силы «за» и «против» такого решения, которые описываются в теории отраслевых рынков в этом отношении: неполнота договора с внешним контрагентом, агентская проблема в отношении внутренней рабочей силы, проблема постдоговорного оппортунизма и так далее [2, с. 51-53]. Однако тенденция в сторону аутсорса на этом этапе всё же

часто проявляется, поскольку предприятию относительно дешевле специализироваться на чём-то и приобретать остальные товары и услуги на стороне. «Лишние» работники могут быть переведены на более производительные участки или уволены. Это, собственно, и есть процесс, который когда-то послужил формированию первых фирм. На четвёртом этапе на фоне роста заработных плат занятость на предприятии и вообще в целом может даже сократиться в силу расформирования соответствующих подразделений, на которые теперь взглянули по-новому, что не будет компенсировано наймом у благоприобретённых контрагентов, поскольку те также начинают специализироваться и повышают свою производительность труда за счёт внутренних резервов. На этом этапе возможность увеличения показателей занятости по стране зависит в значительной мере от способности новых контрагентов предприятия удовлетворить данный спрос без найма дополнительных сотрудников.

5. На пятом этапе инвестор приступает к найму дополнительной рабочей силы на внешнем рынке. При этом первое время заработные платы не растут, потому что они и так высоки по сравнению с отсутствием дохода или получением пособия. Также происходит переход работников из других предприятий, которые терпят крах, это не даёт вклад в рост заработных плат на предприятии и в отрасли. Переход работников из других компаний происходит на лучшие условия, и здесь начинает расти заработная плата по отрасли (но не на этом отдельно взятом предприятии), что в соответствующих масштабах отражается и на экономике в целом. При этом предприятия, откуда сотрудники уходят, могут не повышать заработную плату, поскольку не могут позволить себе этого (а иначе уход людей прекратился бы), а просто будут нанимать новых людей с рынка труда, так что такие предприятия не будут вносить вклад в рост заработных плат, но невольно будут содействовать увеличению занятости.
6. На шестом этапе потребности в рабочей силе порождают решение дополнительно повысить заработную плату, если она не повысилась достаточно до этого в ходе выполнения других действий. Только на этом этапе предприятие вступает в конкуренцию по заработным платам. И дороже всего это обходится предприятию-монополисту в отрасли, особенно если оно не является одновременно монополией для данной местности, поскольку повышение заработных плат происходит для всех сотрудников на соответствующих рабочих местах, и снижается норма прибыли, в силу этого оно повышает заработную плату очень неохотно. Конечно, всё это не касается сотрудников с уникальной квалификацией, которых могут переманивать с других предприятий на любых более ранних этапах, однако заработные платы при этом устанавливаются индивидуальные, а не повышаются для всех. Теперь же заработные платы приходится повышать всем. Предприятие ввиду подорожания рабочей силы также начинает рассматривать закупку или модернизацию оборудования. За исключением последнего фактора, сотрудники продолжают набирать и дальше, пока не будут достигнуты соответствующие пределы, описанные в микроэкономике и в теории отраслевых рынков для соответствующих форм конкуренции.

Предприятия могут проходить эти этапы быстрее, медленнее, в сокращённом варианте, с перестановками и не полностью, но рациональная модель с учётом указанных выше условий и ограничений именно такова. Это простое перечисление всех моментов, которые могут способствовать фактически наблюдаемому в США отсутствию корреляции между заработной платой и занятостью. Все частные моменты такого поведения предприятий каждый работник так или иначе имеет возможность наблюдать в ходе своей трудовой жизни. Изучение специфики действия этой модели в отдельных отраслях – это

ЭКОНОМИКА ТРУДА

отдельный этап исследований, в который могут включиться и другие учёные в силу его трудоёмкости и даже принципиальной неохватности.

Тем не менее сама модель претендует на всеобъемлющий характер и позволяет понять, почему в условиях отсутствия значительного инвестиционного роста в экономике в целом, т.е. в условиях циклических колебаний занятость не ведёт себя в корреляции с таким ростом. В дальнейшем будет интересно посмотреть специфику взаимозависимостей между заработными платами и занятостью в различных отраслях национальных экономик.

Список литературы

1. Курочкин А.В. Что на самом деле показывает регрессионная модель. // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук, 2020, 24(3). DOI 10.26163/RAEN.2020.82.32.005
2. Луис М. Б. Кабраль Организация отраслевых рынков: вводный курс // Минск: Новое знание, 2003. – 356 с.
3. Цыганкова И.В. Виртуальная занятость – форма занятости будущего // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2018. № 2. DOI:10.25206/2542-0488-2018-2-128-132.
4. Официальный сайт Клерк.ру. За время нерабочих дней число безработных увеличилось почти на 30 % Электронный ресурс URL: <https://www.klerk.ru/buh/news/499854/>, свободный (дата обращения 20.11.2020).
5. Официальный сайт Davemanuel.com. Historical Unemployment Rates in the United States Since 1948 Электронный ресурс URL: <https://www.davemanuel.com/historical-unemployment-rates-in-the-united-states.php>, свободный (дата обращения 19.11.2020).
6. Bivens J., Mishel L., Productivity and a Typical Worker's Pay Why It Matters and Why It's Real Электронный ресурс URL: <https://www.epi.org/publication/understanding-the-historic-divergence-between-productivity-and-a-typical-workers-pay-why-it-matters-and-why-its-real/>, свободный (дата обращения 10.11.2020).
7. Rampbell C. Companies Spend on Equipment, Not Workers Электронный ресурс URL: <https://www.nytimes.com/2011/06/10/business/10capital.html>, свободный (дата обращения 23.11.2020).

СИСТЕМА КРІ В СФЕРЕ HR МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию системы КРІ в сфере HR менеджмента. Раскрыто понятие системы КРІ как количественного показателя достижения поставленных целей организации, индекса качества деятельности подразделения и конкретных сотрудников, показателя их профессиональных компетенций, эффективности выполняемых обязанностей. Ключевые показатели эффективности являются методом повышения прибыли организации, они мотивируют сотрудников на достижение поставленных целей, результатов, позволяют снизить постоянные и переменные затраты, повысить производительность труда, улучшить конкурентные преимущества. Рассмотрено также формирование эффективной и репрезентативной системы КРІ, в том числе на примере области HR. Особое внимание автором уделено принципам построения системы ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: КРІ, HR менеджмент, виды КРІ, эффективность труда, ключевые показатели эффективности.

A.R. Fedorova

KPI SYSTEM IN THE SPHERE OF HR MANAGEMENT

Abstract. This article is devoted to researching the KPI system in the field of HR management. The concept of the KPI system as a quantitative indicator of the organizations goals, such as the quality index of the activities of the staff, their professional skills level indicator, the effectiveness indicator is performed. KPI is a method of increasing the organization's profits due to motivating employees to achieving their goals, results. Also, KPI is the way to reduce fixed and variable costs, increase labor productivity and improve competitive advantages of an organization. Creating of an effective and representative KPI system in the field of HR is considered. The authors pay special attention to the principles of building the KPI systems.

Key words: KPI, HR management, types of KPI, labor efficiency, key performance indicators.

Введение

В настоящее время все большее внимание со стороны исследователей и предпринимателей уделяется формированию эффективной и репрезентативной системы КРІ, в частности, в области HR. Все более очевидным становится понимание невозможности успешного ведения бизнеса без анализа ключевых показателей эффективности, которые ориентированы на результат и сфокусированы на достижении основных целей организации [1, 2]. Более того, в современной экономике тенденции к автоматизации и информатизации бизнес-процессов [9, 12] постоянно усиливают требования к чёткости их организации и точности расчётов экономической эффективности [3, 18].

Однако, на практике, только 90 % компаний в России понимают необходимость и полезность выстраивания системы КРІ. А фактически, реализуют и разрабатывают стратегии компаний с применением системы КРІ только 10 % предпринимателей страны. И еще меньший процент делает это качественно, добиваясь максимизации прибыли [10].

Гипотеза

Система КРІ является мощнейшим инструментом оценки деятельности компании, который позволяет повысить эффективность как отдельных структур бизнеса, например службы управления персоналом, так предприятия в целом.

Методы и результаты

Для определения набора основных показателей КРІ подразделения необходимо понимать его основную цель - спецификацию. Целью службы управления персоналом

является эффективным использование персонала. Для бизнеса важно понимать справляется ли подразделение, отдел или конкретный сотрудник с обязанностями, эффективна ли выстроена работа.

Стоит отметить, что под «эффективностью» понимается не только объем выполненных работ конкретного сотрудника, но и их качество, польза, которую получает компания.

Методом повышения прибыли организации является внедрение ключевых показателей эффективности, они мотивируют сотрудников на достижение поставленных целей, результатов. Некоторые исследователи утверждают, что после успешного введения системы KPI в организацию прибыль возрастает от 10 % до 30 % [5].

Система показателей эффективности также позволяет снизить постоянные и переменные затраты, повысить производительность труда, улучшить конкурентные преимущества [3, 4].

Для внедрения KPI необходима грамотно выстроенная система управления, в рамках которой есть четкое понимание целей компании, текущего состояния и стратегии развития. Важным условием является выстраивание взаимодействий между уровнем исполнения задач персонала и плановыми показателями.

Разберем понятие KPI: Key Performance Indicators – в переводе с английского языка принято понимать как ключевые показатели эффективности, КПЭ.

KPI — количественный показатель достижения поставленных целей организации, индекс качества деятельности подразделения и конкретных сотрудников, показатель их профессиональных компетенций, эффективность выполняемых обязанностей. Выступает в качестве эталона, мотиватора деятельности сотрудников [7].

Мотивация сотрудников на базе KPI чаще всего выражается в заработной плате. То есть к постоянному окладу, фиксированной заработной плате добавляется переменный показатель, расчёт которого ведется от выполнения показателей эффективности [8]. Тем самым, чем выше показатели работника и подразделения в целом, тем выше заработная плата. Так же с помощью системы KPI, каждый сотрудник может оценить свою значимость и вклад в работу компании в целом.

Внедрение системы KPI требует немалых трудозатрат и большого внимания. Важно понимать, что нет универсального числа и списка готовых решений, к каждой компании должен быть подобран индивидуальный уникальный список показателей эффективности [6].

Разработкой KPI в сфере управления персоналом должен заниматься руководитель подразделения [15].

Главный принцип построения системы KPI в сфере управления персоналом, которым стоит руководствоваться — это проектирование таких показателей, которые максимально приближены к задачам подразделения.

Но не стоит игнорировать такие немаловажные принципы построения системы KPI, которые характерны для любого подразделения в том числе HR:

1. Внедряемый показатель должен быть ясным, прозрачным, не только руководству и службе персонала, но и каждому сотруднику, к которому применим данный показатель.
2. KPI должен быть выполняемым, то есть цель должна быть достижимая.
3. Большое внимание следует уделить масштабируемости показателей, то есть декомпозиции KPI от большего к меньшему, для достижения глобальной цели.
4. Недопустимость дублирования KPI и чрезмерного их количества;
5. Показатель должен быть ограничен сроками выполнения цели.

Многие исследователи в области управления персоналом за последние десятилетия сошлись во мнении, что HR служба является одним из партнеров в достижении стратегических целей компании, поэтому KPI в данной сфере приобретает все большую важность.

Все показатели эффективности в сфере HR можно разделить на результаты деятельности по истекшему периоду, на которые уже не повлиять, но данные показатели важны для оценки и постановки новых целей, и соответственно, показателей, нацеленных на будущее, необходимых для достижения конкретных результатов. От таких показателей чаще всего и зависит заработная плата сотрудников.

Рассмотрим наиболее часто используемые в сфере управления персоналом KPI:

1. Доля расходов на труд к прибыли

Рассчитывается как отношение затрат на сотрудников к совокупным расходам организации. Чаще всего данный показатель используется для «урезания» затрат на персонал при автоматизации функциональных задач.

2. Коэффициент текучести персонала

Является одним из самых распространённых показателей эффективности в компаниях. Под текучестью понимают движение сотрудников, то есть все случаи прибытия кадров в компанию и выбытия (по причинам, обусловленным производственной или государственной потребностью). Руководство организации устанавливает значение для данного KPI, к которому стремится HR департамент. Текучесть показывает эффективность работы кадровой службы. Также стоит отметить, что компания вправе установить разные показатели текучести: пассивная, активная, нежелательная.

Данный показатель играет большую роль для всей экономической деятельности компании в целом. Пределы нормы — 3—5 % текучести кадров от общего числа сотрудников компании — это естественный уровень. Он не требует вмешательств и кардинальных мер. Более 5 % — повышенный уровень, требует к себе повышенного внимания, так как может наносить ущерб предприятию. Данный уровень сигнализирует о проблемах в управлении персоналом и компанией.

3. Укомплектованность штата

Под данным KPI понимают прием сотрудников на должности согласно утверждённой штатной расстановки компании. Укомплектованная компания — компания без наличия вакантных рабочих мест. По данному показателю определяют не только степень укомплектованности, но и эффективность работы HR департамента.

KPI рассчитывается как отношение фактической численности к штатной за текущий период. Штатная численность — это обязательное количество сотрудников для качественного выполнения плана работы в назначенный срок [6].

4. Качество найма

Качество найма — критерий измерения успешности сотрудника на новом рабочем месте.

Критерии измерения успешности сотрудника:

- Качественное выполнение поставленных задач в установленный срок. Данный критерий целесообразно устанавливать по истечению 30-90 дней с начала работы на новом месте, так как адаптация накладывает свои корректировки;
- Производительность труда. Выполнение установленного количества задач без потери качества;
- Мотивация к труду;
- Знание и навыки;
- Результативность;
- Умение принимать решения;
- Адаптация в коллективе и совместимость;
- Отношение к изменяющимся условиям и переменам [16].

5. Индекс вовлеченности персонала

Вовлеченность — показатель, характеризующий внутреннее состояние работника, разделяющего цели и ценности компании или подразделения, степень удовлетворенностью работой, высокий уровень инициативности для достижения результатов деятельности. Лояльность, удовлетворенность и инициатива – три главные составляющие вовлеченности персонала.

Индекс измеряется с помощью наблюдений и опросов. Эксперты рекомендуют ежемесячно проводить короткие опросы среди персонала, так как в компаниях часто происходят какие-либо изменения и важно своевременно среагировать на появившуюся проблему и приступить к ее решению для предотвращения негативных последствий. Низкий индекс может привести к снижению производительности труда, соответственно отразиться на качестве работы, товара, или услуги. Также важным моментом является просмотр динамики индекса вовлеченности персонала.

Факторы, которые могут влиять на данный KPI:

- Общее настроение в компании, обстановка. Отсутствие диалога между руководством и подчиненными;
- Непрозрачность деятельности организации, сокрытие информации;
- Грамотно выстроенная кадровая политика: подбор тех сотрудников, которые разделяют ценности организации, помощь в адаптации персонала, система обучения и мотивации;
- Разнообразие задач, расширение ответственности. Рутинная и монотонная работа снижают уровень вовлеченности сотрудников;
- Уделение внимания системе тайм-менеджмента. Установление баланса между работой и отдыхом.

6. Показатель внутреннего карьерного роста

Повышение в должности внутри компании очень выгодно с точки зрения затрат на подбор персонала (данный подход занимает меньше времени, чем поиск внешнего сотрудника), не нужно подключать службу безопасности для проверки личности. Также сотрудник быстрее адаптируется на новой должности, снижаются риски неблагоприятного найма [18].

Что бы рассчитать данный KPI необходимо количество позиций, занятых внутренними сотрудниками, разделить на общее число позиций.

Выше перечислены наиболее часто используемые показатели в сфере управления персоналом, однако, это лишь малая их часть. Стоит отметить, что система KPI должна быть гибкой, должна сохранять возможность менять данные показатели в зависимости от условий ведения бизнеса. Также важно пересматривать, анализировать имеющиеся показатели, заменять их новыми, более усовершенствованными [11]. Следить за тем, чтобы показатели соотносились с целями компании и подразделений.

KPI является одной из наиболее достоверных систем оценки персонала, а также мощным мотиватором сотрудников различных подразделений, в том числе и HR службы. С помощью данного инструмента можно вовремя обратить внимание на те области в организации, которые слабо развиты и внести корректирующие действия в управление компанией.

Таким образом, при разработке, пересмотре системы KPI в сфере управления следует в первую очередь сформулировать и понять цели организации и ее задачи, какую роль в них играет HR служба. Важно выделить ключевые критерии эффективности, избегать дублирования показателей, их неясность и неоднозначность.

Анализ принципов построения современных систем KPI показывает, что при правильном их построении они могут повышать экономическую эффективность бизнес-

процессов организаций работающих, в том числе на глобальных, высококонкурентных рынках, что подтверждает авторскую гипотезу о значимости системы КРІ для повышения эффективности труда. Современные системы КРІ безусловно должны использовать всевозможные методы автоматизации и безопасные цифровые инструменты [17], чтобы все расчёты и отчёты были систематизированы и рассчитывались автоматически.

Благодарности

Особую благодарность хотелось бы выразить кафедре Экономики труда, Санкт-Петербургского государственного экономического университета за помощь и содействие в написании данной исследовательской работы, а именно профессору кафедры экономики труда, доктору экономических наук – Алиеву Исмаилу Магеррамовичу.

Список литературы

1. Алиев, И. М. Социально-экономические изменения структуры российского рынка труда / И. М. Алиев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 3(117). – С. 116-120.
2. Алиев, И. М. Влияние технологий искусственного интеллекта на рынок труда в России / И. М. Алиев // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. – № 4. – С. 7-12. – DOI 10.26163/GIEF.2019.18.73.001.
3. Алиев, И. М. Производительность труда в цифровой экономике / И. М. Алиев // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. – № 3. – С. 102-107. – DOI 10.26163/GIEF.91.49.016
4. Алиев, И. М. Индивидуальная образовательная траектория как способ подготовки профессионала, востребованного на рынке труда / И. М. Алиев, Н. А. Зорина, В. И. Сигов // 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-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 5-11.
5. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров и специалистов / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012. URL: <https://elib.pstu.ru/vufind/Record/RUPSTUbooks157327> (дата обращения: 04.12.2020).
6. Бобова, А. С. Система КРІ как основа эффективной системы мотивации / А. С. Бобова // Проблемы развития экономики и общества в условиях глобальных и региональных изменений : Материалы 2-й межвузовской научной магистерской конференции: Сборник докладов, Санкт-Петербург, 27–28 апреля 2011 года / Под редакцией: Т.Г. Тумаровой, И.Н. Самоновой, Н.С. Славецкой. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2011. – С. 121-125.
7. Бобова, А. С. Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника / А. С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 2. – С. 72-76.
8. Бобова, А. С. Основные этапы внедрения системы КРІ на предприятии / А. С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 4. – С. 101-107.
9. Газуль, С. М. Бизнес и облака / С. М. Газуль // Информационные технологии в бизнесе : материалы 7-й Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 15–17 июня 2011 года / Под редакцией В.В. Трофимова, В.Ф. Минакова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2011. – С. 134-135.
10. Делахов Д.А. Проблемы и перспективы применения системы КРІ в российских компаниях среднего и малого бизнеса // Наука, техника и образование. – Т.1, № 235. – 2018. – С. 1-4
11. Иванова, Е. М. Корпоративная культура как основа имиджа предприятия / Е. М. Иванова, И. М. Алиев // Научные исследования современных проблем развития России. Диалог поколений : Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, 19 декабря 2019 года / Под ред. Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 428-433.
12. Кияев, В. И. Активные методы обучения: гибридные решения для сопровождения и поддержки образовательных процессов / В. И. Кияев, С. М. Газуль // Информационные технологии в бизнесе : Сборник научных статей 8-й международной научной конференции, Санкт-Петербург, 19–20 июня 2013 года / Под редакцией В.В. Трофимова, В.Ф. Минакова. – Санкт-Петербург: Издательство "Инфо-да", 2013. – С. 164-173.
13. Лиознянский С. А., КРІ для HR // Актуальные вопросы права, экономики и управления сборник статей XXV Международной научно-практической конференции. – 2020. - № 1. –118 с.

14. Опыт становления дополнительного образования в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете / А. С. Бобова, С. М. Газуль, С. М. Мысенко [и др.] // Архитектура университетского образования: построение единого пространства знаний: сборник трудов IV Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 30 января – 01 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 113-123.
15. Наливайченко Е.В., Мотивация персонала на основе показателей КРІ // Молодая наука, сборник научных трудов научно-практической конференции для студентов и молодых ученых. – 2016. - №3. – 110 с.
16. Национальная система квалификаций как сфера интересов образовательных организаций и работодателей / О. В. Фирсанова, С. М. Газуль, С. А. Степанов, Н. Г. Химичева // Hypothesis. – 2019. – № 2(7). – С. 5-18.
17. Шепелева, О. Ю. Оценка информационной безопасности предприятия как составная часть стратегического корпоративного управления / О. Ю. Шепелева, П. Ю. Шепелев, С. М. Газуль // Правовая информатика. – 2020. – № 4. – С. 67-74. – DOI 10.21681/1994-1404-2020-4-67-74.
18. Aliev, I. The analysis of changes in the payroll of information system support specialists during the Devops methodology implementing / I. Aliev, S. Gazul, A. Bobova // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Krasnoyarsk, 16–18 апреля 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. – Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2020. – P. 42039. – DOI 10.1088/1757-899X/862/4/042039.

УДК 331.2

А. А. Кондакова

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

А. С. Бобова

Старший преподаватель кафедры экономики труда

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

БОНУСНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА: ОСОБЕННОСТИ И ПРОТИВОРЕЧИЯ

Аннотация. В статье проведён анализ внедрения бонусной системы оплаты в современных компаниях и брендах, по итогам которого были сформулированы её преимущества и недостатки. Авторами также проанализированы реальные кейсы как успешной реализации бонусной системы оплаты труда, так и неудачной. Определено место бонусной системы оплаты труда в рамках классификации форм оплаты. Проанализированы ключевые понятия такие как «бонус» и «премия».

Ключевые слова: заработная плата, система, бонус, бонусная система, бонусная система оплаты, оплата труда.

A. A. Kondakova, A. S. Bobova

BONUS PAYMENT SYSTEM: FEATURES AND CONTROVERSIES

Abstract. The implementation of the bonus payroll system in modern companies and brands is analyzed. As the results the advantages and disadvantages of the bonus payroll system were formulated. The best practices and fails of implementing bonuses payroll system analysis results based on real cases are provided. The place of the bonus payroll system is defined and justified. The key concepts such as "bonus" and "reward" are analyzed.

Keywords: salary, system, bonus, bonus system, bonus payroll system, remuneration.

Введение

В настоящее время современные работодатели достаточно часто встречаются с проблемой мотивирования сотрудников. Безусловно, эту проблему необходимо решать оперативно, так как недостаточно замотивированные сотрудники будут всегда проигрывать в производительности своим замотивированным коллегам. Это, в свою очередь, означает, что большая часть персонала не будет работать на 100 %, а как следствие, прибыль компании будет ощутимо меньше. Именно это обстоятельство является главной причиной того, что работодателям необходимо постоянно поддерживать должный уровень мотивации в коллективе, что может быть реализовано посредством внедрения на предприятиях систем премирования сотрудников, в рамках которых для наиболее эффективных работников, которые себя проявили в том или ином направлении, предусматривается поощрение за их заслуги и достижения. Классическая мотивационная формула, как правило, имеет следующий вид: фиксированная ставка (постоянная часть) плюс дополнительная премия (переменная часть) за эффективную работу, часть которой также иногда может быть представлена в виде бонуса. Аналогичный термин существует и в западной культуре, он также имеет название бонус. Разумеется, ввиду популярности такого подхода, этот англицизм прижился в российской практике, где на современном этапе используются оба этих понятия.

В первую очередь, крайне важно понимать, что идеологически эти понятия очень похожи. И в том, и в другом случае, бонусы и премии являются некоторым дополнительным поощрением к фиксированной заработной плате, которую получает

сотрудник. Их главной целью является мотивация и стимулирование сотрудников к эффективному труду. Однако, они обозначают, всё-таки, не одно и то же. Если мы говорим про термин премия, то премию получает сотрудник за достижения. Методика формирования бонуса от источника к источнику отличается, наиболее популярным подходом является установление бонусов в процентах для разных категорий работников, зависящих от качества и количества выполняемой ими работы, а также стоит отметить, что такой процент, чаще всего, устанавливается в привязке к прибыли, которую сотрудник приносит компании, и может отражать результаты работы в более длительном периоде нежели премиальная составляющая.

С точки зрения научной классификации систем оплаты труда, среди многообразия форм оплаты, можно выделить три близких друг к другу подхода к формированию вознаграждения: использование повременно-премиальной формы оплаты труда, применение бонусной системы оплаты или комиссионной формы оплаты.

Несмотря на схожесть понятий бонус и премия, в отечественной науке и практике также встречаются попытки обозначить разграничение данных терминов. Чаще других в литературе встречается подход, при котором бонусная система оплаты размещается на стыке повременно-премиальной и комиссионной систем.

По своей сути повременно-премиальная система предполагает выплату вознаграждения, состоящего из постоянной части (выраженной в виде должностного оклада) и переменной части (премии). Комиссионная система оплаты труда формируется на основе установления процентов от прибыли, полученной компанией за определенный период по результатам деятельности сотрудника. Бонусная же система оплаты труда вбирает в себя элементы и первого, и второго подхода и, как правило, состоит из постоянной части (выраженной в виде должностного оклада) и процента от прибыли, полученной компанией за определенный период времени в результате усилий конкретного сотрудника.

На современном этапе развития в отечественной практике весьма популярно упоминание бонусной системы оплаты труда, однако, целесообразно уточнить тот факт, что в Российском законодательстве на данном этапе понятие бонус отсутствует. В виду этого, его чаще всего заменяют такими эквивалентами, как надбавки стимулирующего характера, премии или поощрительные выплаты (статья 135 ТК РФ). Тем не менее, в данной статье ТК РФ подчеркивается, что все дополнительные денежные выплаты, предусмотренные в компании, должны быть прописаны в локально-нормативных актах организации или трудовых договорах сотрудников [8].

В данной статье подробно рассматриваются особенности и противоречия в применении бонусной системы оплаты труда на зарубежных и отечественных предприятиях. Бонусная система оплаты труда предполагает систему выплат работникам денежных сумм сверх основного заработка, в целях поощрения достигнутых успехов в работе и стимулирования дальнейшего их роста. На сегодняшний день тема исследования очень актуальна, в виду того, что многие сотрудники недовольны своей заработной платой в организациях, а бонусная система оплаты труда позволяет сотрудникам напрямую влиять на её размер. Более того, при подсчёте индивидуальных показателей, которые необходимы для выплаты заработной платы, работодатели смогут выявлять наиболее ценных сотрудников, а, следовательно, у сотрудников будет больше шансов подниматься вверх по карьерной лестнице.

Бонусной системе оплаты труда, в частности, о том какие бывают бонусы в компаниях, посвящено множество исследований в разных странах, например, Элис Калиш рассмотрела наиболее популярные бонусы [5], применяемые компаниями, а Сьюзан М. Хитфилд в своём исследовании разъяснила то, как работает бонусная выплата [4]. Как и любая другая, бонусная система оплаты труда имеет свои преимущества и недостатки. Шейлинн Кроу и Рут Мэйхью в своих исследованиях подробно рассмотрели

положительные и отрицательные стороны внедрения бонусной системы оплаты труда в организациях [6; 7].

Безусловно, важнейшим пунктом является и сам расчёт заработной платы при бонусной системе оплаты труда, более детально в своей работе его рассматривает Шарлетт Бизли [3].

Помимо зарубежных авторов, также есть авторы из Российской Федерации, которые затрагивают тему бонусной системы оплаты труда в своих работах, например, Т. Н. Лобанова [1], Т. Г. Озерникова [2].

Гипотеза

Внедрение бонусной системы оплаты труда в организациях, может способствовать эффективному регулированию работы сотрудников в команде и созданию позитивной соревновательной атмосферы внутри коллектива, что создаст благоприятные условия для удержания ценных, опытных сотрудников, повышения их мотивации и заинтересованности в качественном выполнении той или иной работы. Однако, в случае неверного подхода к формированию оснований для бонусов и дифференции методик их установления для разных категорий работников, внедрение в организации такого инструмента стимулирования может быть непонято и непринято как коллективом самой организации, так и обществом в целом, что может негативно отразиться на эффективности деятельности и имидже компании.

Методы

Авторами обработан большой блок информации, как из российских, так и из зарубежных источников, посвященной организации бонусной системы оплаты труда. В процессе исследования также была проанализирована зарубежная и российская практика внедрения бонусной системы оплаты труда в современных компаниях и брендах. На основе анализа внедрения бонусной системы оплаты труда, были выявлены особенности и противоречия системы, а также сформулированы её преимущества и существенные недостатки.

Результаты и обсуждение

На сегодняшний день заработная плата является главным источником дохода, от её размеров и величины напрямую зависит качество жизни людей. Бонусная система оплаты труда позволяет сотрудникам напрямую влиять на размер своей заработной платы. Бонус является необязательной выплатой, которая формируется за счёт производительности сотрудника или коллектива, выполняющих ту или иную работу, то есть компания выплачивает его в зависимости от того, в какой мере работа сотрудника способствовала достижению целей компании.

Отдельно стоит рассмотреть случаи, в которых, на практике, бонусы могут быть предусмотрены в виде нематериального поощрения, то есть это означает, что уже в привычной и хорошо известной нам формуле, где заработная плата вычисляется как сумма фиксированной ставки (обязательной выплаты сотруднику) и бонусной составляющей, бонусная выплата представлена не в денежной форме, а в виде ее условно-нематериального эквивалента, так, к примеру, сотрудники некоторых ресторанов в качестве бонуса могут иметь возможность отобедать в ресторане, в котором они работают. Следующим характерным примером могут послужить работники различных авиакомпаний, - стюардессы или пилоты, которые в качестве бонуса могут накапливать мили за перелёты и тратить их на бесплатные полёты. Также им может быть предоставлена возможность бесплатно останавливаться в некоторых гостиницах.

Основная причина популярности данной системы заключается в ее гибкости и мотивационной эффективности, что важно для успеха компании в целом и напрямую влияет на уровень производительности труда её сотрудников.

Благодаря использованию бонусной системы оплаты труда имеется возможность урегулирования работы сотрудников в команде. К примеру, постановка общей бизнес цели конкретному отделу или же конкретной группе специалистов позволит каждому работнику этого отдела или группы получить бонус, в случае если поставленная им бизнес задача будет выполнена. Такой вид бонусов может гарантировать абсолютно каждому сотруднику выплату дополнительных средств, что очевидным образом позитивно скажется на командном духе данного отдела или группы специалистов, а значит, как следствие, и в значительной степени улучшится командная совместная работа.

Кроме того, бонусная система оплаты труда даёт уникальную возможность создать дружеское соревнование внутри коллектива среди сотрудников. Так, к примеру, компания может награждать наиболее эффективных сотрудников, оценивая их за определенный промежуток времени. Это позволит поддерживать должный высокий уровень конкуренции, что, несомненно, будет способствовать стремлению каждого сотрудника компании к совершенствованию своих профессиональных и личностных качеств. Таким образом, дружеское соревнование положительно скажется на производительности, поскольку сотрудники будут работать максимально усердно в попытке получить бонус. Важной составляющей для эффективной работы данного бонуса служит регулярный отчет об эффективности каждого члена команды. Это необходимо для того, чтобы соревнование оставалось активным на протяжении всего времени. Более того, дружеское соревнование за ежемесячный бонус создаёт веселье и ажиотаж в офисе, поднимает моральный дух, а также способствует признанию основных участников.

Рассмотрим не вполне успешный опыт применения бонусной системы оплаты труда в современных компаниях и брендах. Начнём с этического бонуса в футболе. К примеру, во французском клубе PSG существовал этический бонус за аплодисменты и благодарность болельщиков. Ежемесячно ведущий футболист мог получать дополнительно триста семьдесят пять тысяч долларов за «аплодисменты с трибун». На самом деле, таким образом, PSG решал проблему с имиджем и выдавал этот бонус в случае идеального поведения игрока. То есть вместо штрафов игрок попросту не получал дополнительный бонус, что позволяло поддерживать клубу заявленный стиль и имидж. Среди успешных моментов этого опыта, можно отметить, что бонус позволял поддерживать должный уровень дисциплины в команде, ведь это очень важно любому престижному футбольному клубу. Более того, данный бонус, безусловно, позволял привлечь высококлассных игроков. Однако же, он никоим образом не мотивировал игрока максимально демонстрировать своё футбольное мастерство, ведь бонус выплачивался не за хорошую игру, а за дисциплинированное поведение и должное ведение социальных сетей футболистов. Более того, данный бонус на самом деле как таковым бонусом и не являлся, а являлся хорошо замаскированной системой штрафов, что, в свою же очередь, не было одобрено футбольной общественностью, когда это стало известно. Помимо всего, стоит отметить, что этот бонус мог существенно отличаться у разных игроков клуба. В команде часто случались конфликты по этому поводу, а руководство чаще всего придерживалось стороны наиболее именитых игроков, чем ещё сильнее усугубляло ситуацию в команде, в которой и так считалось, что эти бонусы несправедливы.

Канадская сеть ресторанов Shaker Kitchen & Mixology выплачивала своим сотрудникам бонус за лояльность. Суть заключалась в том, что в каждый ресторан раз в год су-шефу или шефу приходил чек на две тысячи долларов, который он мог отдать одному из сотрудников. Сделано это было для того, чтобы уменьшить текучесть кадров организации. Успешным моментом данного действия стало то, что улучшилась мотивация команды сотрудников, и текучесть кадров временно уменьшилась. Однако, со временем, стало понятно, что премию получает только один из сотрудников в каждом ресторане, что, безусловно, показалось несправедливым, ведь ресторан работает не благодаря одному человеку, а целой команде. Помимо этого, компания вынуждена была тратить достаточно

солидную сумму на эти бонусы, что, безусловно, не могло благоприятно сказываться на общем финансовом положении.

Российская фирма Tatprof решила устроить марафон женственности в коллективе. Суть данного мероприятия заключалась в том, что на протяжении месяца каждый сотрудник женского пола компании получал бонус в сто рублей ежедневно, если приходил на работу в платье или юбке, обязательно с макияжем на лице. Для мужской же части коллектива было придумано ежедневное соревнование на турнирах, для демонстрации силы и здоровья коллектива, которая также поощрялась финансово. Стоит отметить, что за счёт столь забавного мероприятия улучшилась атмосфера в команде. Помимо прочего, сотрудники имели некоторую финансовую выгоду, а что касается мужской части коллектива, они могли поддерживать здоровую конкуренцию пусть и не в профессиональном плане, а в спортивном, но это, безусловно, позволяло развивать командный дух. Однако к существенному провалу следует отнести огромный общественный резонанс, который случился по всему миру после того, как стало известно об этой акции, что, безусловно, стало сильным ударом по имиджу компании. Данный бонус является неприемлемым, как минимум, по той причине, что он выдавался не за профессиональные способности отдельно взятого сотрудника, а по сути, за его внешний вид, что, как минимум, могло оскорбить многих людей. Более того, в данной акции также не было равенства между сотрудниками женского и мужского пола, поскольку абсолютно любая женщина, пришедшая на работу с макияжем и в юбке, получала премию, пусть и в сто рублей, мужчинам же было необходимо побеждать в соревнованиях, а, следовательно, получить премию все одновременно они не могли.

Из рассмотренных выше примеров можно заключить следующее. Структура бонусов может быть различна, так, к примеру, если мы обращаемся к компаниям, занимающимся торговлей тех или иных товаров, то в таких компаниях мы чаще всего наблюдаем бонус, который представляет собой величину, напрямую зависящую от прибыли, которую сотрудник приносит компании. Проще говоря, бонус зависит от объёма продаж сотрудника. Также можно выделить и следующий вид бонусов, который выплачивается за соблюдение этических норм на работе и за должный уровень дисциплины. Примером данного бонуса может послужить рассмотренная ранее ситуация в PSG. Безусловно, существует достаточно большое количество и других видов бонусов, нехарактерных для массового сегмента, так в компании Tatprof бонус невозможно охарактеризовать ни в одной из этих категорий, поскольку он является уникальным в своём роде.

В российской же практике чаще всего встречаются бонусы, зависящие от объёма продаж сотрудника. Так, например, в компании «Связной» оклад сотрудников напрямую зависит от объёма продаж, а при достижении определённой фиксированной суммы сотрудники также имеют возможность получить бесплатные авиаперелёты, такси и скидки на продукцию компании. Если же говорить про банковский сегмент, то наблюдается аналогичная ситуация, к примеру компания ВТБ регулярно начисляет бонусные выплаты сотрудникам за привлечение новых клиентов, оформленные кредиты и прочие банковские операции.

Важным нюансом применения бонусной системы оплаты труда в России является тот факт, что даже в рассмотренных выше компаниях, а именно Связной и ВТБ в разных источниках по-разному называют дополнительную выплату сотрудникам за их достижения. Чаще всего встречаются понятия бонус и премия, которые фактически в данной ситуации означают одно и то же. Исходя из вышесказанного, можно заключить, что бонусная система оплаты труда тесно перекликается с повременно-премиальной оплатой труда. Авторы предполагают, что существуют основания для рассмотрения бонусной системы оплаты труда в качестве разновидности повременно-премиальной системы, реализуемой посредством внедрения прогрессивных и регрессивных бонусных шкал. В связи с этим применительно к России бонусную систему оплаты труда можно

охарактеризовать как ответвление от сформированного ранее подхода к использованию повременно-премиальной системы оплаты труда.

В настоящее время различными исследователями предприняты попытки разграничения методов формирования бонусов и премий, что, с одной стороны, подкрепляет целесообразность рассмотрения бонусной системы оплаты труда как уникальной. Однако, с другой стороны, в последние десятилетия российская практика в области формирования премий также претерпела серьезные изменения, что сделало подходы к формированию премий значительно более гибкими и разнообразными. В связи с этим авторы выдвигают предположение о значительной схожести, в некоторых случаях, методики расчета заработной платы, присущей повременно-премиальной системе и бонусной системе, что может стать основанием для рассмотрения бонусной системы не в качестве самостоятельной, а в виде дополнительной составляющей к формам традиционно применяемыми российскими практиками в целях адаптации зарубежного опыта в области оплаты труда к российским реалиям.

Таким образом, использование бонусной системы оплаты труда, в первую очередь, позволит работодателям максимально замотивировать своих сотрудников. Это крайне важно для работы любой компании, так как доходы компании напрямую зависят от качества работы её сотрудников, а качество работы и объём её выполнения, в свою очередь, зависят от мотивации сотрудников. Как следствие, бонусная система оплаты труда положительно сказывается на общей прибыли компании. В то же время неверное формулирование бонусов и дифференциация в подходах к их начислению может негативно сказаться на эффективности труда и быть неверно воспринята коллективом компании и общественностью. Таким образом, гипотеза выдвинутая авторами, подтверждается материалами изложенными в статье.

Список литературы

1. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата // Т. Н. Лобанова. — Москва: Изд-во Юрайт, 2019. — 482 с.
2. Озерникова, Т. Г. Оплата труда персонала // Т. Г. Озерникова, И. Г. Носырева. – Иркутск : Байкальский государственный университет, 2015. – 390 с.
3. Beasley С. How to Calculate Bonuses for Employees// Charlette Beasley. -2019. Электронный ресурс URL:<https://fitsmallbusiness.com/how-to-calculate-bonuses-for-employees/>, свободный (дата обращения 01.12.2020).
4. Heathfield S. What Is Bonus Pay? Definition and Examples of Bonus Pay// Susan Heathfield. – 2020. Электронный ресурс URL:<https://www.thebalancecareers.com/what-is-bonus-pay-1918069>, свободный (дата обращения 21.11.2020).
5. Kalish A. 6 Questions You Have About Bonuses, Answered// Alyse Kalish. - 2019. Электронный ресурс URL:<https://cdo.mit.edu/blog/2019/04/22/6-questions-you-have-about-bonuses-answered/>, свободный (дата обращения 27.11.2020).
6. Krow S. Advantages & Disadvantages of Bonus Payments// Shailynn Krow. – 2017. Электронный ресурс URL: <https://www.pocketpence.co.uk/advantages-disadvantages-bonus-payments-8338819.html>, свободный (дата обращения 30.11.2020).
7. Mayhew R. Advantages & Disadvantages of Bonus Payments// Ruth Mayhew. – 2018. Электронный ресурс URL: <https://bizfluent.com/info-8338819-advantages-disadvantages-bonus-payments.html>, свободный (дата обращения 01.12.2020).
8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. и доп.). Электронный ресурс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/, свободный (дата обращения 05.12.2020).

А.А. Емельянчик

Студентка 3 акурса

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

А.С. Бобова

Старший преподаватель Кафедры Экономики труда

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ WELL-BEING КАК ИНСТРУМЕНТА УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ

Аннотация. В настоящее время удержание сотрудников стало наиболее важной задачей современных организаций. Одним из главных актуальных методов поддержания удовлетворенности работой стала технология Well-being. В статье проведен анализ данной технологии, выявлены преимущества и недостатки технологии, определены источники удовлетворенности сотрудников, а также рассмотрены действительные примеры успешной реализации данной технологии. В результате исследования было выявлено, что представляют из себя технологии удержания сотрудников и как Well-being программы позволяют обновить бизнес-процессы, выводя компанию на новый эффективный уровень.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, гуманизация труда, удержание кадров, благополучие сотрудников, технология Well-being, эффективность труда, текучесть.

A.A. Emelyanchik, A.S. Bobova

THE FEATURES OF THE WELL-BEING TECHNOLOGY AS THE EMPLOYEES RETENTION METHOD

Abstract. Employee retention has become the most important challenge in modern organizations. Well-being technology has become one of the key methods for maintaining job satisfaction level. Article contains the analyses of the Well-being technology practices and the advantages and disadvantages of that method. As the result, authors highlighted the Well-being technology as the key employee retention method and show how the Well-being programs will able organizations to update business processes, bringing the company to the new organizational level.

Keywords: human resources, humanization of labor, staff retention, employee Well-being, Well-being technology, labor efficiency, employee turnover.

Введение

Человеческие ресурсы – ключевой фактор деятельности организации [1]. Удовлетворенность сотрудника – это важнейший критерий его вовлеченности в работу, влияющий на рост его продуктивности [2]. И от благополучия сотрудников, в первую очередь, зависит эффективность организации в целом, что также влияет на отдельные бизнес-показатели компании [5, 7].

В последние десятилетия система ценностей и взглядов сотрудников сильно изменилась [3]. На их удовлетворенность трудом влияют множество факторов: возможность самореализации, свободное времяпровождение, комфортная трудовая деятельность и т. п. В настоящее время существует прямая зависимость мотивации к труду сотрудников от условий и организации их труда [4].

Компания Deloitte в 2014 году открыла такое явление как перегруженный сотрудник [17]. И несмотря на то, что проблема стресса работников далеко не нова, темпы развития бизнеса только усугубили эту проблему. В связи с тем, что в настоящее время люди работают почти круглосуточно, исследования показывают, что более 40 процентов всех

сотрудников сталкиваются с тяжелым стрессом на работе, что отрицательно сказывается на их производительности, здоровье и стабильности в семье [19].

Поэтому удержание сотрудников стало важной и актуальной задачей кадровой политики в современных компаниях [15]. Для этого примеряются различные меры поддержки в области охраны труда, сохранения здоровья и пр. И ключевая ошибка многих компаний – это единоразовое их применение или вообще игнорирование. Работодатели, зачастую, недостаточно серьезно относятся к таким методам, кроме того, результативность и экономическую эффективность применения данных методов часто сложно подсчитать или оценить [8, 12].

Однако, в современной практике существует множество технологий, которые способствуют повышению удовлетворенности трудом, одними из них являются Well-being программы.

Вопросом эффективности программ Well-being интересуются как отечественные авторы, так и зарубежные. Однако, в России эта тема довольно нова, в связи с чем практико-ориентированные материалы по данному направлению встречаются в открытом доступе редко и, в основном, источники информации ограничиваются результатами научных исследований, основанных на зарубежном опыте.

Большой научный вклад в данное направление внесли такие авторы как John Berish, Tom Hodson и Geff Schwartz [19] в своем исследовании для компании Deloitte. В нем они определили, что перегруженный сотрудник — это проблема для бизнеса. И именно поэтому так важны программы, нацеленные на помощь сотрудникам. Отечественные же исследователи, такие как Кибанов А.Я. и Самойлюк Т.А. [6] занимались изучением тенденций изменения ценностей и потребностей у сотрудников.

Гипотеза

Удовлетворенность сотрудников является ключевым фактором эффективности компании и ее выхода на новый уровень, для достижения которого применяются Well-being программы, являющиеся современным инструментом в области удержания кадров в организации.

Методы

В ходе исследования, опираясь на работы зарубежных и отечественных ученых, авторы выяснили различные точки зрения по поводу гуманизации труда, как предпосылки внедрения Well-being технологий в организациях. В результате тщательного анализа зарубежных практик, посвященных вопросам эффективности технологий Well-being, был сделан вывод о действительной пользе данного метода удержания кадров.

Также в статье рассмотрен опыт известных отечественных и зарубежных компаний в области успешной реализации внедрения и использования Well-being программ. На основе анализа мнений практиков сформированы преимущества и недостатки технологий Well-being.

Результаты и обсуждение

Тенденция изменения ценностей у сотрудников, несомненно, привела к сложностям толкования такого понятия как гуманизация труда. Авторы по-разному трактуют этот термин.

Так, например Кибанов А.Я. под гуманизацией труда понимает приспособление (адаптацию) рабочей среды к человеку, которое предполагает создание наиболее благоприятных условий труда и организацию среды для максимальной реализации трудового потенциала работников. Самойлюк Т.А. считает, что гуманизация труда – это процесс обеспечения таких условий труда, которые исключают отчуждение труда, позволяют работнику реализовать свой трудовой потенциал [6].

Главная цель гуманизации труда работников – чтобы труд не представлял угрозу жизни и здоровью сотрудника, чтобы в его распоряжении было свободное время для отдыха, чтобы у него была возможность самосовершенствоваться как личность с помощью развития своих индивидуальных способностей [10].

Исследователи в своих публикациях рассматривают множество актуальных технологий гуманизации трудовой деятельности персонала, главной из которых стали технологии Well-being.

В эпоху цифровизации Well-being технологии пользуются спросом, как у ведущих зарубежных компаний, так и у российских. Начиная от линейки популярных продуктов направления Well-being (дни здоровья в офисе, целевые программы, скрининги) до диджитал сервисов Well-being [13].

В 2016 году в подкаст-интервью The Awesome Office Show «Как оптимизм превращает 200 долларов в 100 миллионов» сооснователь бренда Life is Good Берт Джейкобс отметил, что фокус внимания на таких вещах, как оптимизм и благополучие сотрудников, является недооцененным источником финансовой эффективности для организаций.

Существует множество исследований, посвященных вопросам применения технологий Well-being для определения удовлетворенности персонала. Но единой обобщенной классификации составляющих благополучия все еще не существует, что также представляет интерес для дальнейшего изучения.

Например, Жариновская Л. считает, что Well-being это – благоприятный образ жизни, постоянное развитие, спортивные занятия, отсутствие вредных привычек, создание четкого баланса между работой и отдыхом, качество окружающей среды, стиль взаимодействия с людьми [13].

Американский психолог, основоположник позитивной психологии М. Селигман критериями благополучия определяет: вовлеченность, смысл, положительные эмоции, достижения, отношения с другими людьми [18].

Объединяя многочисленные исследования, американский институт общественного мнения Gallup выявил 5 основных критериев благополучия сотрудников, к которым относятся:

- карьерная реализация;
- финансовое благополучие;
- физическое состояние;
- психологическая устойчивость;
- социальная востребованность.

Well-being программы в компании — это современное направление в области удержания кадров, призванное повысить уровень благополучия сотрудников, а также их вовлеченность в рабочий процесс.

Если говорить о примерах карьерной реализации, то в некоторых компаниях новые сотрудники проходят тестирование перед началом своей работы. HR-специалист при приеме сотрудника в штат создает электронное досье, которое пополняется в течение всего рабочего периода. Если сотрудник хочет занять более высокую должность, работодатель оценивает компетенции подчиненного и изучает досье.

Еще один вариант, который применяется компаниями – материальная помощь сотрудникам, которые хотят повысить свою квалификацию, например, получить диплом по программе магистратуры, выучить иностранный язык или пройти профессиональную переподготовку. В таком случае компании выделяют кредит на обучение, предоставляют учебный отпуск, компенсируют часть расходов, или даже полностью оплачивают обучение сотрудников.

Финансовое благополучие – важный критерий удовлетворенности сотрудников. Одним из вариантов может служить поощрение персонала за достижения в краткосрочной перспективе.

ЭКОНОМИКА ТРУДА

Многие компании предлагают сотрудникам бесплатные напитки и сладости. Безусловно, это приятные привилегии, но не самые полезные. Хорошей альтернативой в качестве заботы о физическом здоровье может выступать замена кондитерских изделий на здоровые перекусы.

Еще один вариант программ здоровья – это программы ДМС, корпоративные тренинги и личные консультации врачей. Сотрудникам помогут с их личными проблемами, а также расскажут, как бороться с лишним весом или бессонницей.

Во многих компаниях персонал тратит много времени на курение, и чаще всего – в ущерб рабочему времени. В таком случае лучше всего внедрить программы мотивации, например, выдавая карточки за рабочий день без курения. Через несколько недель или месяцев накопленные карточки можно обменять на реальные бонусы, например скидку на абонемент в спортзал или поход в салон красоты.

Социальная связь – является неотъемлемой частью технологии Well-being. Любая работа может сопровождаться стрессом, и если не уследить за эмоциональным состоянием сотрудника, то может резко сократиться его производительность. Для сохранения душевного равновесия и ментального здоровья можно применять следующие методы:

- Создание клубов и групп по интересам;
- Проведение тренингов по публичным выступлениям и практикам осознанности, что способствует повышению эмоциональной стабильности и личной уверенности сотрудников;
- Создание благоприятных условий труда для повышения производительности, внедрение практики дистанционной или гибридной занятости;
- Планировка будущего офиса с учетом пожеланий сотрудников. Даже если офис построен по проекту "open space" (открытого пространства), важно продумать особенности, которые сделают работу персонала спокойной и комфортной, например, свободные рабочие места. Другой вариант – создавать переговорные кабины, отдельные зоны, комнаты отдыха персонала;
- Внедрение должности корпоративного психолога.

По мнению Josh Bersin, сегодня на рынке технологий HR есть десятки инструментов, платформ, учебных программ и аналитических систем, предназначенных для измерения, мониторинга и улучшения благополучия на работе [16].

Со временем многие компании приходят к пониманию того, чем выше показатель Well-being сотрудников, тем больше они будут заинтересованы в трудовой деятельности.

Технологии Well-being становятся все популярнее и внедряются многими компаниями. Положительными факторами, их применения являются:

- возможность охвата большого числа работников;
- повышение вовлеченности, гибкости и лояльности сотрудников;
- возможность работы в удаленном режиме вне зависимости от места нахождения;
- возможность прямой коммуникации с сотрудниками;
- возможность отслеживания прогресса как отдельных сотрудников, так и всей организации;
- формирование позитивного имиджа организации;
- улучшение психологического благополучия;
- повышение производительности труда;
- сокращение затрат на выплату пособий.

Как можно убедиться, у технологий много преимуществ, но стоит учитывать и недостатки данных методов:

- высокие затраты на внедрение и текущее обслуживание программ;
- высокие требования к серьезному и ответственному отношению руководителей к программам;

- значительные временные затраты на внедрение технологий;
- пролонгированная во времени отдача от внедрения технологий.

Удовлетворенные сотрудники также могут выступать неформальным лицом бренда для других специалистов на рынке: таким образом они могут рекомендовать компанию и систему внутри нее тем самым привлекая в компанию новые ценные кадры. Зарубежные компании уже не первый год работают с программами Well-being, стараясь повысить удовлетворенность сотрудников.

Международная компания Deloitte провела обсуждение по теме «Благосостояния» на конференции IMPACT 2017. Все участники удостоверились в том, что благосостояние – это стратегия готовности рабочей силы. То есть каждому сотруднику требуется полноценный отдых и без эмоциональной разрядки компании не смогут полноценно функционировать. Данная идея представлена на рисунке 1.

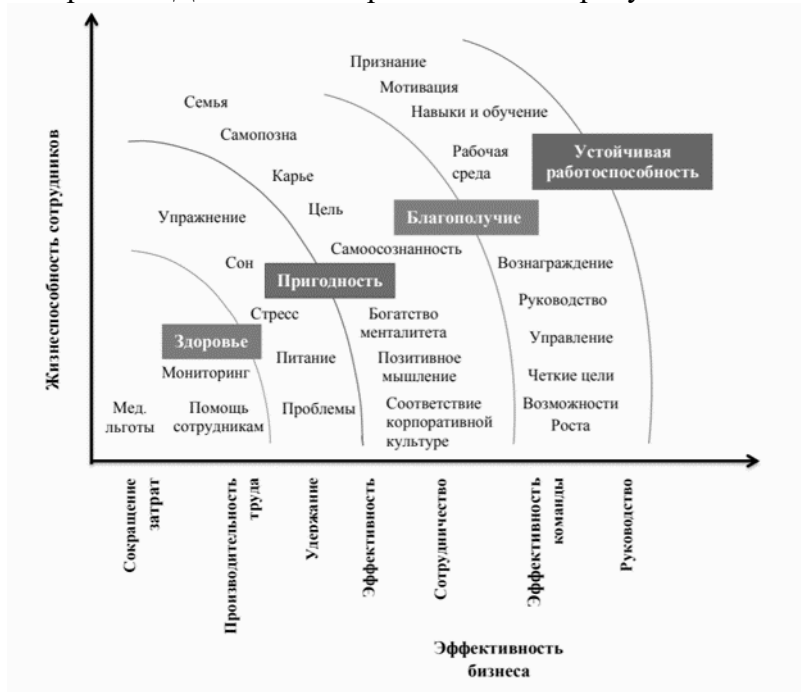


Рисунок 1. Влияние перехода от здоровья к увеличению производительности труда [4]

Статистика CIPD в результате опроса более 1000 HR – менеджеров показала, что компании все чаще сталкиваются с личными проблемами сотрудников во время рабочего процесса. Таким образом организациям важно знать о проблемах своих сотрудников и при необходимости оказать поддержку со своей стороны.

Проведенные исследования помогли определить основные направления деятельности HR – менеджеров:

- определение причин отсутствия сотрудников в рабочее время;
- персональная политика для управленцев и их подчиненных;
- создание условий для поддержания ментального здоровья;
- создание мотивационного стимула для сохранения здоровой культуры.

Согласно результатам CIPD наибольший процент компаний поддерживает удовлетворенность сотрудников, используя следующие методы:

- 87% предлагают добровольное медицинское страхование;
- 75% предлагают консультационные услуги сотрудникам;
- 70% обеспечивают программами страхования или защиты [18].

Учитывая, сколько времени работники проводят на своих рабочих местах, имеет смысл развивать программы оздоровления на рабочем месте. Это не только влияет на

продуктивность членов команды, но и заставляет их чувствовать себя лучше во всех сферах жизни, включая работу.

Так, например, офис Facebook в Пало-Альто предлагает программу обмена велосипедами для членов команды, которые могут передвигаться по территории офиса на велосипедах, а не на автомобиле. В компании Rise руководство поощряет членов своей команды пользоваться общественным транспортом, возмещая сотрудникам их проездные.

Не зря Google неизменно считается одним из лучших работодателей в мире. Компания Google предлагает своим сотрудникам услуги массажа, пока они на работе. Расслабленный и довольный член команды — это продуктивность на рабочем месте, поэтому, вероятно, это и является основной причиной того, почему Google предлагает эту услугу.

Хорошее самочувствие означает заботу не только о теле, но и ментальном здоровье. Компания Accenture предоставляет конфиденциальную поддержку сотрудникам в таких областях как стресс, злоупотребление психоактивными веществами, депрессия и беспокойство. Accenture знает, что со многими связанными с работой стрессами можно справиться за пределами рабочего места с помощью программ управляемой поддержки, поэтому они предоставляют доступ к таким программам, для всех своих сотрудников. Сотрудники также получают вознаграждение за постановку целей в области оздоровления и за их достижение.

Такие компании, как Accenture, понимают, что поддержка сотрудников не должна прекращаться после того, как те покидают офис. Предоставляя дополнительные инициативы поддержки, организации могут выражать сочувствие и поддержку своим сотрудникам, тем самым повышая удовлетворенность и доверие между работодателем и сотрудником.

Далее можно рассмотреть опыт компании Ростелеком. В компании и до ситуации с пандемией существовали корпоративные стандарты и программы Well-being. Но весной 2020 многие работодатели столкнулись с другими локальными проблемами, которые остро повлияли на такие показатели как качество работы, производительность, текучесть кадров и вовлеченность персонала.

Компании старались перестроиться на новый формат работы – удаленный. И многие сотрудники, работа которых позволяла работать из дома, были переведены на дистанционный формат. Оказалось, что самой большой проблемой стало переустройство коммуникаций внутренних и внешних связей. Важно было сохранить рабочую мотивацию и сократить риск профессионального выгорания сотрудников.

Нагрузка на сотрудников Ростелеком увеличилась в связи с тем, что выросла потребность клиентов в ИТ услугах. Дистанционный формат работы, и минимальные коммуникации стали причиной развития тревожности и стресса у сотрудников. И появилась задача – создать мероприятия поддержки для всех работников компании, в которых бы учитывалась:

- эмоциональная поддержка;
- развитие новых компетенций;
- помощь в адаптации к новой ситуации;
- выработка новых способов управления и мотивации сотрудников.

Совместно с психологом была разработана специальная программа психологической поддержки сотрудников, которая была направлена на решение следующих вопросов:

- выявление наиболее выраженных факторов стресса сотрудников;
- снижение эмоциональной напряженности сотрудников, профилактика эмоционального выгорания;
- снижение текучести в организации;

- повышение вовлеченности внутри коллектива, создание комфортного социально-психологического климата;
- выявление новых инструментов управления сотрудниками, влияющих на производительность.

Спустя 6 месяцев существования программы основными критериями ее успеха стали: снижение текучести кадров, повышение вовлеченности и внутреннего eNPS (Employee Net Promoter Score) [11].

Важно отметить, что только при наличии доверительных партнерских отношений между сегментом бизнеса и HR, возможна успешная реализация подобных программ.

Инвестиции в благополучие сотрудников — это управление производительностью, долгосрочная конкурентоспособность, ценностное предложение работодателя и корпоративная социальная ответственность в одном. Поэтому HR-стратегия каждой компании, отвечая на вопрос как ее бизнес собирается привлекать, удерживать и развивать лучшие таланты, создавать эффективную организацию и благоприятную культуру, которая в качестве сильно поддержки обеспечит долгосрочное конкурентное преимущество, должна обратиться к благополучию сотрудников и грамотно выстроить программы их оценки и развития, чему способствует внедрение программ Well-being.

Любая работа предполагает возможный стресс, который может сказываться на показателях организации в целом, для этого и были созданы программы благополучия сотрудников. На сегодняшний день программы Well-being активно развиваются. Количество компаний, которые применяют данные технологии, с каждым годом растет. На практике данная система удовлетворённости сотрудников, позволяет обновить бизнес-процессы компании и посмотреть на ключевые интересы бизнеса/персонала с другой стороны.

Список литературы

1. Алиев И.М., Иванова Е.М. HR-аналитика как метод повышения эффективности управления человеческими ресурсами в организации // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала : Вузовско-академический сборник научных трудов / Под редакцией В.И. Сигова, С.В. Кузнецова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 10-15.
2. Бобова, А. С. Особенности поведенческих теорий управления "X", "Y" и "Z" / А. С. Бобова // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала : межвузовский сборник научных трудов. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – С. 14-20.
3. Бобова, А. С. Поколения разные – мотивация одна? / А. С. Бобова, И. М. Алиев // Современное развитие России через призму научных исследований : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, 21 декабря 2018 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 70-73.
4. Бобова, А. С. Система KPI как инструмент оценки деятельности работника / А. С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 2. – С. 72-76.
5. Квеквескири, С. Г. Влияние регулятивных нововведений в деятельность Российской рейтинговой индустрии на допуск к торгам корпоративных облигаций / С. Г. Квеквескири // Архитектура финансов: иллюзии глобальной стабилизации и перспективы экономического роста : Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 04–06 апреля 2017 года / Под научной редакцией И.А. Максимцева, В.Г. Шубаевой, И.Ю. Евстафьевой. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 445-448.
6. Кибанов А. Я. Экономика и социология труда. Москва: ИНФРА-М, 2003. 584 с.
7. Монетарные и финансовые инструменты стабилизации и развития экономики / М. А. Айвазова, А. Р. Ашуров, Н. В. Байдукова [и др.]. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – 290 с. – ISBN 9785731050173.
8. Национальная система квалификаций как сфера интересов образовательных организаций и работодателей / О. В. Фирсанова, С. М. Газуль, С. А. Степанов, Н. Г. Химичева // Hypothesis. – 2019. – № 2(7). – С. 5-18.

9. Никитина, Т. В. Ричард Талер и его инновационный подход к развитию поведенческой экономики / Т. В. Никитина, Д. А. Чапаков, С. Г. Квеквескири // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – № 4. – С. 626-635. – DOI 10.18413/2411-3808-2018-45-4-622-631.
10. Опыт становления дополнительного образования в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете / А. С. Бобова, С. М. Газуль, С. М. Мысенко [и др.] // Архитектура университетского образования: построение единого пространства знаний : сборник трудов IV Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 30 января – 01 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 113-123.
11. Программы здоровья и благополучия работников (well-being). Льготы и бенефиты [Электронный ресурс] // PwC [Сайт]. 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/lgoty-i-benefit.pdf>. (дата обращения: 12.12.20).
12. Система формирования исследовательских компетенций и технологических заделов в научной и образовательной деятельности / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова, В. Ф. Минаков [и др.]. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – 199 с. – ISBN 9785731044240.
13. Чуланова, О. Л. Ортобиотические компетенции и Well-being компетенции персонала организации в структуре soft skills персонала в цифровой экономике / О. Л. Чуланова, С. А. Булгакова // Материалы Ивановских чтений. – 2018. – № 4(22). – С. 193-201.
14. Шепелева, О. Ю. Оценка информационной безопасности предприятия как составная часть стратегического корпоративного управления / О. Ю. Шепелева, П. Ю. Шепелев, С. М. Газуль // Правовая информатика. – 2020. – № 4. – С. 67-74. – DOI 10.21681/1994-1404-2020-4-67-74.
15. Aliev, I. The analysis of changes in the payroll of information system support specialists during the Devops methodology implementing / I. Aliev, S. Gazul, A. Bobova // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Krasnoyarsk, 16–18 апреля 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. – Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2020. – P. 42039. – DOI 10.1088/1757-899X/862/4/042039.
16. Bersin, J. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead [Электронный ресурс] // Josh Bersin [сайт]. 2018. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/> (дата обращения: 12.12.20)
17. Bert Jacobs How Optimism Turned \$200 Into \$100 Million [Электронный ресурс] // Brand Builder [Сайт]. 2016. URL: <https://brandbuilder.libsyn.com/how-optimism-turned-200-into-100-million-w-life-is-good-ceo-bert-jacobsm> (дата обращения: 12.12.20).
18. CIPD: Employee financial well-being: practical guidance [Электронный ресурс] // CIPD [сайт]. 2017. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/financial-well-being-practical-guidance-report-1_tcm18-17440.pdf (дата обращения: 12.12.20)
19. Schwartz J., Hodson T., Tom Hodson, Otten I.W.. The overwhelmed employee: Simplify the work environment [Электронный ресурс] // Deloitte [Сайт]. 2014. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-overwhelmed-employee.html> (дата обращения: 12.12.20).
20. Work Related Stress on Employees Health [Электронный ресурс] // ECU [Сайт]. 2020. URL: <https://safetymanagement.eku.edu/blog/work-related-stress-on-employees-health/> (дата обращения: 12.12.20).

CONTENTS OF THE ISSUE

Introductory note to the thirteenth issue	3
--	---

START-UP

V.A. Bykov, V.V. Shliamin, P.Yu. Shepelev, O.Yu. Dudko Start up in the digital economy of Russia: content and lifecycle	5
--	---

LABOR ECONOMICS

A.V. Kurochkin Overall model of optimizing behavior of employers at the labor market during growth	12
---	----

A.R. Fedorova KPI system in the sphere of HR management	19
--	----

A.A. Kondakova, A.S. Bobova Bonus payment system: features and controversies	25
---	----

A.A. Emelyanchik, A.S. Bobova The features of the well-being technology as the employees retention method	31
--	----

CONTENTS OF THE ISSUE	39
-----------------------	----

Requirements for text design and submission of materials to the journal (in Russian)	40
---	----

Article Layout and Submission Guidelines (in English)	42
--	----

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛ

Материалы (статьи и сведения об авторах) присылаются в редакцию по электронной почте: journal.hypothesis@gmail.com

Файл со статьёй необходимо называть по шаблону «фамилии авторов_статья», например: Иванов_Цыпченко_статья.docx

Сведения об авторе(ах) высылаются дополнительным файлом, который следует назвать «фамилии авторов_сведения», например, Иванов_Цыпченко_сведения.docx, и должны включать в себя:

- Ф.И.О. полностью на русском и английском языке;
- учёная степень, учёное звание (при наличии);
- должность и место работы / учебы.

При написании статьи рекомендуется придерживаться нижеследующей структуры статьи:

- **введение** – актуальность исследования, анализ литературы по теме, определение «белого пятна» в исследованиях этой темы другими авторами,
- **гипотеза** – идея, подвергающаяся проверке,
- **методы** (методика исследования) – когда, где, как были проведены исследования, какие материалы были использованы и кто был включен в выборку,
- **результаты и обсуждение** – какой ответ был найден, подтвердилась ли гипотеза, что означает ответ и почему это имеет значение, как найденная информация вписывается в результаты других исследователей, каковы перспективы дальнейших исследований,
- **благодарности** – указание грантодающей организации, исследовательской группы, института, на базе которого проведено исследование, личные благодарности коллегам и рецензентам и т.д.,
- **список литературы** – перечисляются только те источники, ссылки на которые есть в тексте статьи.

Названия разделов выделяются **полужирным шрифтом**.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

1. Необходимо указать код УДК.
2. Название статьи приводится на русском и английском языках, шрифт Times New Roman, 14 пт, полужирный, ПРОПИСНЫЕ буквы.
3. Аннотация статьи приводится на русском и английском языках, объем 400-500 знаков, шрифт Times New Roman, 10 пт.
4. Ключевые слова, отражающие основные идеи статьи (5-8 слов и словосочетаний на русском и английском языке), шрифт Times New Roman, 10 пт.
5. Редакция принимает статьи в форматах *.doc, *.docx. Если статья оформлена в текстовом редакторе отличном от MS Word, авторам необходимо обеспечить полную совместимость отправляемых материалов с MS Word 2013, а также полное соответствие данным требованиям по оформлению статей.
6. Объем статьи не более 10 страниц.
7. Формат страницы А4, ориентация – книжная. Поля: верхнее 2 см, нижнее 2 см, левое 3,5 см, правое 1,5 см. Межстрочный интервал – одинарный. Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть отключена.
8. Текст статьи оформляется на русском языке с абзацным отступом 0,7 см, с выравниванием по ширине. Размер шрифта 12 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное.
9. В тексте могут приводиться рисунки и таблицы, которые размещаются непосредственно после их упоминания, либо на следующей странице. При необходимости в тексте статьи приводятся формулы.
10. Рисунки оформляются только в черно-белом варианте. Разрешение рисунков должно быть не ниже 300 dpi. Все рисунки должны быть пронумерованы, если рисунок в статье один, то он не нумеруется. В тексте статьи рисунки подписываются снизу, без абзацного отступа, выравнивание по ширине. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Подпись: «Рисунок X. Название рисунка» (где X — номер рисунка), без точки в конце. После наименования рисунка пропускается одна пустая строка, рисунок сверху от текста также отделяется одной пустой строкой.

11. Таблицы должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все таблицы должны быть пронумерованы, если таблица в статье одна, то она не нумеруется. Размер шрифта таблиц 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. В тексте статьи таблицы подписываются сверху, без абзачного отступа, выравнивание по ширине. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Подпись: «Таблица X. Название таблицы» (где X – номер таблицы), без точки в конце. Таблица отделяется от текста сверху и снизу пустой строкой.
12. Формулы оформляются с использованием встроенного средства оформления формул программы текстового редактора.
13. Статья оформляется без приложений.
14. По тексту статьи должны иметься ссылки на позиции, приведенные в списке литературы. Ссылки по тексту оформляются в квадратных скобках, с указанием номера позиции в списке литературы. Например: [7]. Если ссылка идет на конкретную страницу (диапазон страниц), это указывается. Например: [5, с. 7] или [4, с. 1-2]. Если ссылка идет на несколько позиций списка литературы, то они перечисляются в общих квадратных скобках, по возрастанию номеров, с разделением точками с запятой. Например: [7, с. 111; 8; 10, с. 3-5; 11] (неправильно: {3}, {5}). Если ссылка на литературу стоит в конце предложения, то оканчивающий предложение знак препинания ставится после закрывающей квадратной скобки (правильно: «... ряда авторов [7; 8].» неправильно: «... ряда авторов [7; 8]»).
15. Список литературы приводится в конце статьи. Наличие списка литературы — обязательно. Шрифт Times New Roman, размер 10 пт., выравнивание по ширине. Список литературы оформляется по ГОСТ 7.0.5-2008. В статьях допускаются только затекстовые ссылки. Источники должны быть упорядочены по алфавиту (сначала – источники на русском языке, затем – на иностранных языках)

Подробнее о порядке направления и опубликования статей в журнале можно узнать на сайте журнала, а также – связавшись с редакцией по телефону или электронной почте.

Контакты редакции

Адрес: Российская Федерация, 191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21.

Телефон: +7 (812) 458-97-30 доб. 3193

<http://hypothesis-journal.ru>

E-mail: journal.hypothesis@gmail.com

ARTICLE LAYOUT AND SUBMISSION GUIDELINES

The materials (articles and author information) should be sent via e-mail: journal.hypothesis@gmail.com

The file containing the article should be named as per the template "authors' last names_article", for instance: Ivanov_Slezinski_article.docx

Information about the author(s) should be sent in a separate file, which should be called "authors' last names_information", for example Ivanov_Slezinski_information.docx. It should include:

- full name in Russian and English;
- science degree, academic rank (if available);
- position and place of work / study.

The following article structure is recommended:

- **introduction** – relevance of the research, analysis of literature on the subject, determination of "blank spots" in other authors' research on the subject;
- **hypothesis** – idea being tested in the research;
- **methods** (research methodology) – information on when, where and how research was conducted, what materials have been used and who was included in the sample;
- **results and discussion** – information on the solution found, on whether the hypothesis has been confirmed, the meaning and relevance of the solution, how the information received fits in with the results of other researchers and what prospects for further research exist;
- **credits** – information on donor organizations, research groups, institute the research was based at, personal acknowledgements to colleagues, reviewers, etc.;
- **references** – only sources referenced within the article's text should be listed.

Section titles should be highlighted in **bold**.

TECHNICAL REQUIREMENTS FOR ARTICLES

1. The UDC code should be specified.
2. The title of the article should be provided in Russian and English, font Times New Roman, 14pt, bold, UPPERCASE.
3. Abstract for the article should be provided in Russian and English. The volume of the abstract is 400-500 characters, font Times New Roman, 10pt.
4. Keywords reflecting the article's main ideas (5-8 words and phrases in Russian and English), in Times New Roman, 10pt.
5. The Editorial Board accepts articles in *.doc and *.docx formats. In case the article has been produced in a text editor other than MS Word, authors should ensure full compatibility of all materials submitted with MS Word 2013, as well as complete compliance with the present guidelines.
6. The volume of the article should not exceed 10 pages.
7. Page format A4, portrait orientation. Margins: top 2 cm, bottom 2 cm, left 3.5 cm, right 1.5 cm. Line spacing – 1.0. Automatic hyphenation should be disabled.
8. The text of the article should be in English or other supported languages, paragraph indentation 0.7 cm, aligned by width. Font size 12pt, Times New Roman, font style regular.
9. The text may contain figures and tables. They should be placed immediately after their mention or on the next page. Formulas within the article text are optional.
10. All figures should be black-and-white. Their resolution should be 300 dpi or higher. All figures should be numbered, except if the article contains a single figure. Figures within the article text should have captions at the

bottom, no indentation, justified. Font size 10pt, Times New Roman, font style regular. Caption: "Figure X. Figure name" (where X is the figure number), no full point at the end. An empty line should be skipped after the caption as well as before the figure.

11. All tables should be presented in the form (format) allowing their editing in the process of journal publication preparation. All tables should be numbered, except if the article contains a single table. The required table font size is 10pt, Times New Roman, font style regular. Captions should be placed above the tables, no indentation, justified. Font size 10pt, Times New Roman, font style regular. Caption: "Table X. Table name" (where X is the table number), no full point at the end. Each table should be separated from the text by an empty line above and below it.

12. Formulas should be made using the text editor's built-in formula design tools.

13. The article should not have appendices.

14. The text of the article should contain references for all sources provided in the References section. References within the text are made in square brackets, with the number indicating the source's position in the References section inside them. For instance: [7]. In case the specific page (or page range) is being referenced, this should also be indicated. For instance: [5, p. 7] or [4, pp. 1-2]. If several items are being referenced simultaneously, they should all be listed in a single square bracket set in ascending order as per the References section, separated by semicolons. For instance: [7, p. 111; 8; 10, pp. 3-5; 11] (wrong: [3], [5]). If a reference is located at the end of a sentence, the punctuation mark ending the sentence is placed after the closing square bracket (correct: "... of a number of authors [7; 8].» incorrect.«... of a number of authors. [7; 8]").

15. References should be listed at the end of the article in Times New Roman, 10pt, justified. This requirement is obligatory. The references are made according to GOST 7.0.5-2008. Only endnote references are allowed within the articles. Sources should be listed alphabetically (with sources in Russian or Local language going first, in foreign languages second)

You can find out more information on article submission and publishing procedures on the journal's web site <http://hypothesis-journal.ru/podat-statiu> or by contacting the editorial office via phone or email journal.hypothesis@gmail.com.

Подписано в печать 29.12.2020. Формат 60×84 1/8.
Усл. печ. л. 3,1. Тираж 1000 экз.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ