

DOI: 10.36622/VSTU.2021.27.16.009

УДК 338.984; 338.001.36; 331.101.1

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Д.А. Скворцова, Д.А. Сафонова

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана
Россия, 105005 г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1

Введение. Мониторинг уровня мотивации персонала необходим для более эффективного управления производительностью и раскрытием потенциала сотрудников. Проведен анализ современных методов оценки мотивации персонала и выявлены ключевые особенности и ограничения. Выявлено, что в организациях в основном используются финансовые инструменты для мотивации сотрудников. Однако для более полного раскрытия потенциала работников при управлении персоналом этого недостаточно. Необходимо глубже изучать эмоциональное состояние человека и более гибко и индивидуально подбирать способы мотивации.

Данные и методы. В статье разработаны обобщающие мотивационные факторы и их градации. Предложено использовать методы теории нечетких множеств для оценки и расчета общих и частных коэффициентов удовлетворенности. Представлена методика проведения оценки с помощью разработанного мобильного приложения, которое позволяет оценивать и анализировать результаты для принятия взвешенных управленческих решений.

Полученные результаты. Полученные результаты показывают, что есть «консервативные» факторы мотивации, отношение к которым, как правило, не изменяется в течении времени. Также замечено различное отношение к мотивационным факторам людей разных возрастных групп и их динамика изменения в течении периода наблюдений, что говорит о более взвешенной оценке ситуации при приеме на работу.

Заключение. Внедрение этой системы оценки мотивации сотрудников с использованием Cloud mindset позволит компаниям более эффективно работать с персоналом, упростит задачи отделов, связанных с управлением персоналом, позволит переместить фокус работы с конфигурации систем управления в сферу бизнес-перспектив и разработки инноваций.

Ключевые слова: система управления, высокотехнологичное предприятие, цифровая среда, система, технологичность, подсистемы управления.

Сведения об авторах:

Скворцова Дарья Александровна (skvortsova_da@bmtsu.ru) канд. техн. наук, доцент кафедры промышленной логистики
Сафонова Дарья Александровна (safonovad@bmtsu.ru), инженер кафедры промышленной логистики.

On authors:

Darya A. Skvortsova (skvortsova_da@bmtsu.ru), Candidate of Technical Science, Assistant Professor of the Chair of Industrial Logistics.
Darya A. Safonova (safonovad@bmtsu.ru), engineer of the Chair of Industrial Logistics.

Для цитирования:

Скворцова Д.А. Построение системы оценки мотивации персонала при стратегическом управлении организацией/ Д.А. Скворцова, Д.А. Сафонова// Организатор производства. 2021. Т. 29. № 3. С. 91-100. DOI: 10.36622/VSTU.2021.27.16.009.

BUILDING A SYSTEM FOR EVALUATING STAFF MOTIVATION IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

D.A. Skvortsova, D.A. Safonova

Bauman Moscow State Technical University

2-ya Baumanskaya ul. 5, str. 1, Moscow, 105005 Russian

Introduction. *Monitoring the level of motivation of staff is necessary for more effective management of productivity and disclosure of the potential of employees. The analysis of modern methods of personnel motivation assessment is carried out and key features and limitations are identified. It is revealed that organizations mainly use financial instruments to motivate employees. However, for a more complete disclosure of the potential of employees in personnel management, this is not enough. It is necessary to study the emotional state of a person more deeply and to select ways of motivation more flexibly and individually.*

Data and methods. *The article develops generalizing motivational factors and their gradations. It is proposed to use the methods of fuzzy set theory to evaluate and calculate general and particular satisfaction coefficients. The methodology of evaluation using the developed mobile application, which allows you to evaluate and analyze the results for making informed management decisions, is presented.*

The results obtained. *The results obtained show that there are "conservative" motivation factors, the attitude to which, as a rule, does not change over time. There is also a different attitude to the motivational factors of people of different age groups and their dynamics of change during the observation period, which indicates a more balanced assessment of the situation when applying for a job.*

Conclusion. *The introduction of this employee motivation assessment system using Cloud mindset will allow companies to work more effectively with personnel, simplify the tasks of departments related to personnel management, and allow them to shift the focus of work from the configuration of management systems to the sphere of business prospects and innovation development.*

Keywords: *personnel motivation assessment systems, strategic management, talent management, balanced scorecard system, human resources management.*

For citation:

Skvortsova D.A. Building a system for evaluating personnel motivation in the strategic management of an organization / D.A. Skvortsova, D.A. Safonova// Organizer of production. 2021. Т. 29. №. 3. С. 91-100. DOI: 10.36622/VSTU.2021.27.16.009.

Введение

Любая организация – сложная производственно-экономическая система с различными видами деятельности. Успешное функционирование современного предприятия зависит от многих факторов: действия государственных органов, конкуренции, развития научно-технического прогресса, положения на рынке и пр. При отсутствии объективных показателей оценки и контроля деятельности анализ эффективности управления предприятием весьма затруднителен.

Известно, что стратегическое управление – это процесс разработки, планирования долгосрочных целей для последующего прогнозирования и анализ достигаемых результатов. Согласно циклу Деминга-Шухарта основные действия при принятии решений при управлении повторяются: планирование – действие – проверка – корректировка (Plan – Do – Check – Act). Но для осуществления этого цикла нужно определить ключевые показатели эффективности (KPI - Key Performance Indication). Например по методике, предложенной авторами

[1], можно выделить четыре основные группы показателей при стратегическом управлении предприятием: экономические, маркетинговые, управление бизнес процессами, управление персоналом.

Согласно данным International Organization for Public-Private Cooperation [2] четвертая промышленная революция требует высокой скорости адаптации со стороны компаний, а большинство профессий претерпевают фундаментальные преобразования. При этом потребность в определенных должностях сопровождается большим разнообразием и нестабильностью навыков, которыми должны обладать потенциальные сотрудники. Предприятия испытывают большие трудности при наборе персонала, что связано с нехваткой талантов, обладающих разносторонними навыками. И эта ситуация будет ухудшаться в течение ближайших пяти лет.

При этом существует достаточное количество показателей, позволяющих оценить предприятие в области экономической деятельности и организации бизнес процессов. Также существует достаточное количество методик для оценки персонала [3, 4, 5, 6], При этом, несмотря на важность и достаточно высокое влияние на эффективность работы, которое оказывает человеческие ресурсы, оценке и управлению мотивационными факторами в российских организациях уделяется недостаточное внимание. Управление системой мотивации каждого сотрудника, как и управление эмоциональным состоянием, по мнению автора [7], является одной из задач эргономики, так как можно активно управлять поведением человека, изменяя те или иные эмоциональные факторы. Влияние на эмоциональную устойчивость при положительных мотивах может быть настолько высокой, что может исключить появление эмоциональной напряженности.

Скорость прогресса и количество внедряемых инноваций в производственный процесс высоко как никогда ранее. Сегодня крупные компании не нуждаются в простых исполнителях при организации процессов с высокой степенью автоматизации и роботизации. Поэтому вопрос оценки мотивации персонала актуален для любой организации, нацеленной на результат. Но способы мотивации необходимо варьировать для каждой категории работников в зависимости от

степени их вовлечения в рабочий процесс, а также от их эмоционального интеллекта [8].

Большинство авторов используют финансовую модель мотивации [9], и в качестве критериев оценивания рассматриваются такие показатели, как дисциплина, участие в работе компании, количество заключенных сделок и т.д., однако оценивание по данным критериям недостаточно для проведения более всесторонней оценки мотивации личности high potential специалистов [10].

В работе [11] авторы рассматривают мотивацию сотрудников как комплекс материальных и нематериальных стимулов: признание вклада сотрудника в результаты общей работы, непредсказуемые поощрения, повышение в должности и т.д. Также говорится о том, что мотивация должна быть ориентирована на конкретного работника, только в таком случае она будет эффективной. Но в целях эффективного и своевременного мотивирования сотрудников необходимо также отслеживать параметр мотивации на протяжении всей работы.

Авторы метода [12] объединяют 25 первичных факторов, которые разделяются на 2 основные группы по направленности на достижение целей: “надежда на успех” и “боязнь неудачи”, что дает возможность охватить широкий спектр мотивационных переменных одним инструментом. Однако созданный опросник в данном методе оценки мотивации является громоздким и не подходит для постоянного использования, нуждается в сокращении и оптимизации.

Не вызывает сомнения тот факт, что существует взаимосвязь между проводимой кадровой политикой и лояльностью сотрудников и их производительностью, что подтверждается проведенными исследованиями [13].

Мы предлагаем систему, при которой HR-специалист сможет определять, какой тип мотивации подходит конкретному сотруднику, а также возможность своевременно реагировать на уровень мотивации сотрудников с помощью автоматизации процесса сбора информации (мобильного приложения).

Для решения задач эффективного управления человеческими ресурсами (HRM – Human Resources Management) в рамках стратегического менеджмента необходимо разработать многокритериальные методы оценки мотивационных

факторов и проводить оценку как при приеме на работу, так и вести регулярный мониторинг показателей.

Так как мотивация каждого отдельного индивидуума может быть опасна в терминах нечеткой логики, то для операций над разработанными параметрами целесообразно применять теорию нечетких множеств.

Существует несколько нечетких множеств значений

Таким образом, мы имеем следующие множества значений:

\tilde{A} – нечеткое множество значений градаций

\tilde{B} – нечеткое множество градаций

\tilde{C} – нечеткое множество факторов

$$\tilde{A} \subset \tilde{B}, \text{ а } \tilde{B} \subset \tilde{C}$$

При этом $\tilde{A}, \tilde{B}, \tilde{C}$ – непустые конечные множества, мощность которых равна количеству соответствующих элементов.

При этом $\mu_{\tilde{A}}(x), \mu_{\tilde{B}}(y), \mu_{\tilde{C}}(z)$ – характеристическая функция принадлежности, которая указывает уровень принадлежности x, y, z множеству $\tilde{A}, \tilde{B}, \tilde{C}$ соответственно.

Описание методики

Разработанная методика проводится регулярно для мониторинга изменений в психоэмоциональной сфере сотрудников. Также программа оценки мотивации может зависеть от частоты изменений на предприятии в области управления персоналом, гибкости и уровня значимости, приоритетности задач HRM. Очевидно, что первичная оценка проводится при приеме на работу на уровне собеседования для получения данных об уровне притязаний или ожиданий от работы и выполняемых задач.

Разработано мобильное приложение, при помощи которого можно проводить оценку

мотивации сотрудников. Результаты тестирования открыты для пользователя и сотрудника, проводящего тестирование.

На первом этапе оценки проставляется вес по n -балльной шкале обобщающих мотивационных факторов таких как: содержание работ, производственная дисциплина и производительность, форма оплаты труда, дополнительные компенсации (бонусы, ПФР, благодарности, звания, регалии), социальное окружение (взаимодействие с коллегами, взаимодействие с руководителями, взаимодействие с подчиненными), производственные/бытовые условия, статусы (организации, коллег, собственные), карьера (возможность карьерного роста, смены рода деятельности), обучение и опыт, дополнительные преимущества (надежность, стабильность, уверенность, защищенность). При этом вес фактора или градации может определяться, например так: оценка «1» – совершенно не важно, а оценка «5» – имеет большое значение, а уровень удовлетворенности фактором или градацией как: оценка «1» - совершенно не устраивает существующее положение, а оценка «5» - абсолютно устраивает. Т.е. идеальный коэффициент удовлетворенности показывает полное удовлетворение наиболее важного для данного сотрудника фактора.

Каждый из предложенных мотивационных факторов состоит из l - градаций, более полно отражающих их суть, которая носит бинарный характер, т.е. для оценки градаций фактора необходимо определить наличие/отсутствие градации в системе мотивации сотрудника (1 – наличие, 0 - отсутствие). При нулевом значении градация не учитывается.

Далее необходимо определить влияние (вес) градации на мотивацию сотрудника по балльной шкале и оценить удовлетворенность по x -балльной шкале. Пример приведен в таблице 1.

Таблица 1

Пример градаций фактора «Содержание работ»
Gradations of the factor "Content of works"

Наименование градации мотивационного фактора	Наличие градации	Вес градации	Уровень удовлетворенности
Однотипный регламентированный труд			
Проектная работа			
Научная интеллектуальная деятельность			
Творческая работа			

Можно принять следующую систему оценки:

1) вес фактора или градации оценивается по следующей шкале в рамках нечеткой логики: «1» – совершенно не важно, «2» - не важно, «3» – не очень важно, «4» – важно, а оценка «5» – очень важно;

2) уровень удовлетворенности (лояльность) оценивается по следующей шкале в рамках нечеткой логики: «1» – совершенно не устраивает, «2» - очень не устраивает, «3» – скорее не устраивает, «4» – скорее устраивает, а оценка «5» – полностью устраивает и соответствует ожиданиям.

В общей сложности будут определены следующие значения:

- 1) k - количество факторов;
- 2) l - количество градаций фактора;
- 3) $WeightFactor$ - вес фактора;
- 4) $WeightGraduation$ - вес градации;
- 5) $ValueGraduation$ – оценка градации;
- 6) $ValueGraduationMax$ -максимальная оценка градации;
- 7) $ValueGraduationFact$ - фактическая оценка градации;
- 8) $WeightGraduationMax$ - максимальный вес градации;
- 9) $WeightGraduationFact$ - фактический вес градации;
- 10) $WeightFactorMax$ - максимальный

вес фактора;

11) $WeightFactorFact$ - фактический вес фактора.

Модель

Для определения коэффициентов удовлетворенности необходимо вычислить:

1. Относительный коэффициент удовлетворенности градацией фактора будет равен:

$$KPIsatisfactionGraduation = 100\% \cdot \frac{WeightGraduationFact \cdot ValueGraduationFact}{WeightGraduationMax \cdot ValueGraduationMax} \quad (1)$$

Если для оценки веса градации и оценки уровня удовлетворенности используется одинаковая n – балльная шкала, то $KPIsatisfactionGraduation$ можно вычислить следующим образом:

$$KPIsatisfactionGraduation = 100\% \cdot \frac{WeightGraduationFact \cdot ValueGraduationFact}{n^2}$$

Тогда имеем следующие значения:

Таблица 2

Относительный коэффициент удовлетворенности градацией фактора
The relative coefficient of satisfaction with the gradation of the fac

Наименование градации k-ого фактора	Относительный коэффициент удовлетворенности градацией фактора KPI Satisfaction Graduation
1	$KPI\ Satisfaction\ Graduation_1$
....	...
l	$KPI\ Satisfaction\ Graduation_l$

Максимальная удовлетворенность фактором составляет 100%.

2. Относительный коэффициент удовлетворенности k-фактором KPI Satisfaction Factor

$$KPI\ Satisfaction\ Factor_k = \frac{\sum_{j=1}^m KPI\ Satisfaction\ Factor_j}{m} \quad (3)$$

3. Общий коэффициент удовлетворенности фактором с учетом проставленного веса фактора:

$$KPI\ Satisfaction\ Factor = 100\% * \frac{Weight\ Factor\ Fact}{Weight\ Factor\ Max} * KPI\ Satisfaction\ Factor_k \quad (4)$$

Таблица 3

Общий коэффициент удовлетворенности
Overall satisfaction rate

Наименование k-ого фактора	Общий коэффициент удовлетворенности k-фактором KPI Satisfaction Factor
1	$KPI\ Satisfaction\ Factor_1$
....	...
k	$KPI\ Satisfaction\ Factor_j$

4. Общий коэффициент удовлетворенности рассчитывается как среднее значение

$$KPI\ Satisfaction = \frac{\sum_{j=1}^k KPI\ Satisfaction\ Factor_j}{k} \quad (5)$$

Результаты могут быть представлены в виде диаграмм или таблиц. При этом при накоплении данных о сотруднике можно отслеживать динамику изменений и принимать соответствующие меры.

В итоге уровень мотивации каждого сотрудника оценивается одним обобщенным коэффициентом. Становится возможным измерить уровень мотивации членов проектной команды, вычислив средний обобщенный коэффициент удовлетворенности. Полученные данные можно применять для анализа ситуации в целом, например, проводя корреляцию с другими

коэффициентами и показателями эффективности, такими как производительность или прибыль. При колебаниях значений уровня мотивации можно детализировать анализ и выяснить причину изменений. После этого необходимо принять меры по их устранению. Одним из основных плюсов данной системы оценки мотивации заключается в создании облачного хранилища данных, доступ к определенной информации которого имеют сотрудники, связанные с управлением человеческими ресурсами. Открытость системы позволяет постоянно пополнять и развивать общую базу данных, и, как результат, предлагать наиболее развернутые, качественные и обширные решения проблемы, с учетом всех аспектов компании.

Полученные результаты

Были проведены исследования уровня мотивации сотрудников проектных команд в организациях с различными видами деятельно-

сти: научные исследования, маркетинг и PR, информационные технологии. Проектные команды численностью от 5 до 15 человек. Первое тестирование проводилось во время подбора персонала, что также позволяло соотнести ожидания от работы потенциального члена команды с реальными возможностями организации, и уже на этом этапе исключить неподходящих кандидатов. Второе тестирование проводилось по окончании испытательного срока, чтобы отсле-

дить возможные изменения в системе мотивации и, в случае их появления, своевременно выявлять и диагностировать проблемы. Последний раз оценивалась лояльность при завершении проекта. Также при необходимости проводилось промежуточное тестирование. На рисунке 1 приведены обобщенные результаты динамики среднего значения коэффициента удовлетворенности в течении работы над проектами.

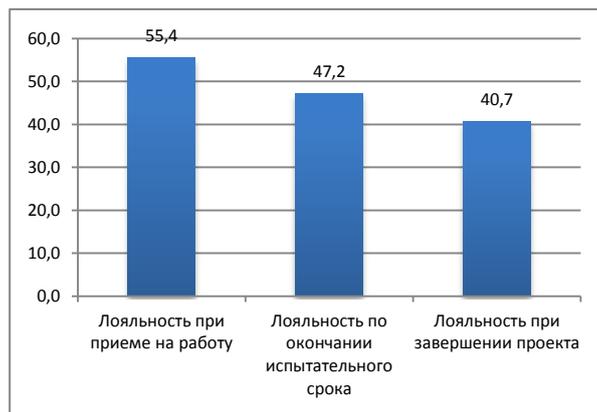


Рис. 1. Среднее значение коэффициента удовлетворенности в разные периоды измерений
 Fig. 1. The average value of the satisfaction coefficient in different measurement periods

Если рассматривать снижение удовлетворенности более детально, то можно заметить общую для всех исследуемых проектов закономерность: наиболее консервативные факторы,

такие как статусы, дисциплина, организация рабочего пространства, как правило, не изменяются (рисунок 2).

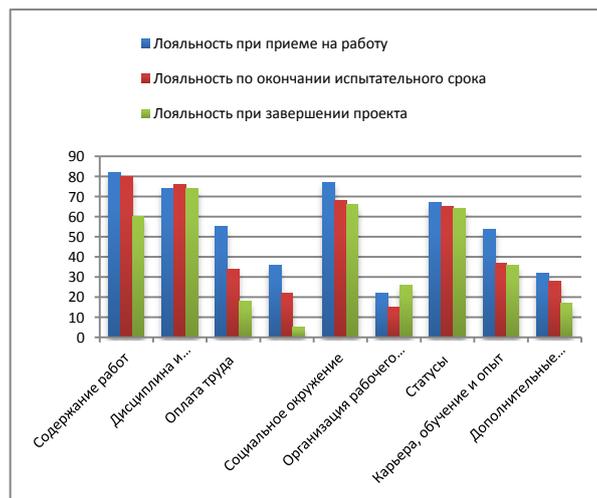


Рис. 2. Среднее значение факторов с учетом веса в разные периоды измерений
 Fig. 2. The average value of the factors taking into account the weight in different measurement periods

Так же если анализировать зависимость динамики коэффициента удовлетворенности и возраста, то заметно, что в возрастной категории ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2021. Т. 29. № 3

до 35 лет колебания более выражены, в отличие от возрастной категории 40+ (рисунок 3). Что, вероятно, связано с наличием разнообразного

опыта работ и более рациональным отношением к жизни.

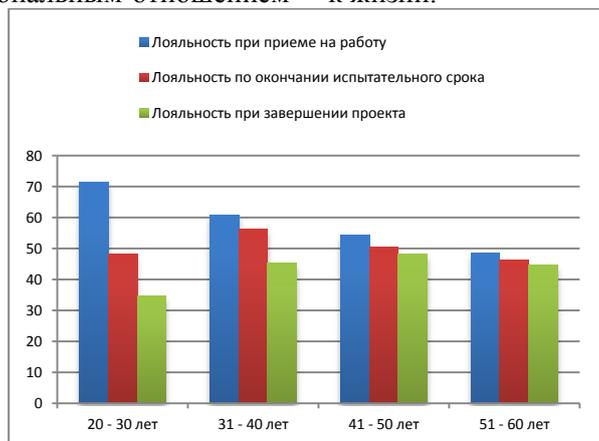


Рис. 3. Среднее значение коэффициента удовлетворенности для разных возрастных групп
Fig. 3. The average value of the satisfaction coefficient for different age groups

Так как поиск и подбор системы мотивации для членов команды является ключевым фактором успеха проекта и основной задачей каждого руководителя, то применение удобных инструментов для определения и последующего анализа ключевых показателей позволяет повышать эффективность управления инновациями в рамках корпоративной системы.

Полученные результаты применения разработанной системы оценки мотивации показали, что современные концепции при управлении талантами (Talent Management) [14, 15] такие как цикл НОРД (OODA: *O* – observe, *O* – orient, *D* – decide, *A* – act), который представляет собой структуру четырех самовоспроизводящихся и саморегулирующихся процессов: наблюдение, ориентация, решение, действие – непосредственно влияет на качество выполняемых работ проектной командой и лояльность к производимым изменениям и стилю руководства. Навыки поиска новых возможностей и разработка новых путей решения возникающих проблем при достижении поставленных целей; фокусирование на новых больших идеях; использование когнитивного разнообразия (проектирование единого рабочего пространства, корпоративные игры, призовые конкурсы и пр.); грамотное разумное отношение к ошибкам и провалам; информационная открытость и помощь в решении задач, – все эти навыки не являются дискретными и позволяют повысить лояльность коллектива, что в свою очередь влияет на эффективность и качество работы.

Заключение

Существует пропорциональная связь между степенью удовлетворенности сотрудников и уровнем их мотивации. В статье была предложена методика оценки мотивации сотрудников в зависимости от основных (выделенных) факторов: мотивационные, профессиональные, функциональные, качественные, организационно-управленческие. Эти факторы были разобраны по КРІ и приведены формулы расчета удовлетворенности сотрудника, относительно абсолютной степени удовлетворения человека. В связи с выявленными показателями мотивации в зависимости от стадии проекта для текущей оценки мотивации сотрудников рекомендуется проводить социальный опрос в виде профессионального опросника периодически. В целях удобного проведения и фиксирования результатов опроса было разработано мобильное приложение, включающее в себя созданный опросник и имеющее общую базу данных, которую можно проанализировать и выявить слабые и сильные стороны в мотивации сотрудника.

Разработанное приложение по оценке мотивационных составляющих сотрудника рекомендуется добавить к HRM, ERP системам и внедрять по технологии score item, как дополнительную опцию для cloud системы. Такая интеграция позволит улучшить взаимодействие между начальником и подчиненным, а также замотивирует организации переходить на современные и актуальные методологии работы, позволяя уйти от устаревших программ позапрошлого десятилетия. Так или иначе, данное

приложение даст необходимый импульс к развитию отечественного бизнеса, улучшению межотраслевых отношений и коммуникаций, а также позволит избавиться от одной из серьезных проблем в бизнесе - проблемы работы с персоналом.

Библиографический список

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. – М.: ЗАО “Олимп - Бизнес”, 2014. – 320 с.: ил.
2. Schwab, K. & Samans, R. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (Accessed on January 20, 2020).
3. Построение системы многокритериальной оценки персонала по методу "360 градусов" при стратегическом управлении предприятием на основе системы сбалансированных показателей / Скворцова Д.А. // Организатор производства. 2017. №3. С. 97–105.
4. Putivzeva N., Igrunova S., Zaytseva T., Pusnaya O. Software choice for support method of «360 degrees» / international journal of advanced studies, 2012, №1, с. 3
5. Оценка персонала : учебник и практикум для бакалавров / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 378 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
6. Добровинский А. П. Управление персоналом в организации: учеб. пособие. Томск, 2011, С. 269.
7. Федоров В.К. Эргономические основы организации рабочих мест в производстве радиоэлектронных средств: Монография / В.К. Федоров, Г.П. Бендерский, И.К. Епанешникова; под ред. В.К. Федорова. – М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», МАТИ, 2012. – 496 с.

8. Мнацаканян В.Д., Сорокина Ю.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в ключе концепции эмоционального интеллекта // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 11. – С. 2885-2904. doi: 10.18334/epp.10.11.111101

9. А. С. Неуструева, Ю. В. Петренко, И. Б. Лейзин. Разработка обобщенного показателя оценки эффективности системы мотивации персонала // Управление устойчивым развитием. 2019. №3 (22)

10. Савченко А.Н., Юсупова А. А Исследование технологий талант-менеджмента при работе с человеческими ресурсами организации уровня “High Potential” // The 2th International Conference on Digitalization of (DSEME-2019), December 05-06, 2019, Yekaterinburg, Russian Federation

11. Н. И. Корзенко, М. Е. Зобнина Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3 (257). Управление. Вып. 7. С. 66–69

12. М. В. Прохорова, О. М. Овсянникова Разработка многофакторной методики диагностики мотивации трудовой деятельности // Психологический журнал, 2017, том 38, № 1, с. 73–97

13. Khuong M., Mai T., Phuong N. The impacts of human resource management practices on employees’ motivation and loyalty // Management Science Letters, 2020, 10, p. 2673–2682

14. Eva Gallardo-Gallardo, Marian Thunnissen & Hugh Scullion (2020) Talent management: context matters, The International Journal of Human Resource Management, 31:4, 457-473, DOI: 10.1080/09585192.2019.1642645.

15. Crane, Bret, Hartwell, Christopher J. Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital // Journal of World Business, 2019, V. 54, Issue 2, 2019, p. 82-92.

Поступила в редакцию – 21 мая 2021 г.

Принята в печать – 27 мая 2021 г.

Bibliography

1. Kaplan Robert S., Norton David P. Balanced scorecard. From strategy to action. - 2nd ed., ispr. and add. / [Trans. from the English M. Pavlova]. - М.: CJSC "Olympus - Business", 2014. - 320 p.: ill.
2. Schwab, K. and Samans, R. The Future of jobs: Employment, skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. The World Economic Forum. Available at: ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2021. Т. 29. № 3 WWW. ORG-PROIZVODSTVA.RU 99

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (Accessed January 20, 2020).

3. Building a system of multi-criteria personnel assessment using the "360 degrees" method in strategic enterprise management based on a system of balanced indicators / Skvortsova D.A. // Organizer of production. 2017. No. 3. S. 97 to 105.
4. Putivzeva N., S. Igrunova, Zaytseva. T. A. Pusnaya the selection of the software to support the method of "360 degrees", international journal of advanced studies, 2012, no. 1, p. 3
5. Staff evaluation : a textbook and workshop for bachelors / Mizintsev M. F., A. R. Sardarian. — M.: Publishing House Yurayt, 2015. — 378 p. — Series : the Bachelor. Basic course.
6. Dobrovinsky A. P. Personnel management in the organization: studies. stipend. Tomsk, 2011, P. 269.
7. Fedorov V. K. Ergonomic basis for the organization of workplaces in the production of radio-electronic means: Monograph / V. K. Fedorov, G. P., Bender, I. K. Epaneshnikova; under the editorship of V. K. Fedorov. – M. Publishing and trading Corporation "Dashkov and K", MATI, 2012. – 496 p.
8. Mnatsakanyan V.D., Sorokina Yu.V. Motivation and stimulation of labor activity in the key of the concept of emotional intelligence // Economics, Entrepreneurship and Law. - 2020. - Volume 10. - No. 11. - pp. 2885-2904. doi: 10.18334/epp.10.11.111101
9. A. S. Neustrueva, Yu. V. Petrenko, I. B. Leyzin. Development of a generalized indicator for evaluating the effectiveness of the personnel motivation system // Management of sustainable development. 2019. №3 (22)
10. Savchenko A.N., Yusupova A. A. Research of talent management technologies when working with human resources of an organization of the "High potential" level // 2nd International Conference on Digitalization (DSEME-2019), 05-06 December 2019, Yekaterinburg, Russian Federation
11. N. I. Korzenko, M. E. Zobnina Effective methods of motivation and stimulation of personnel // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2012. № 3 (257). Management. Issue 7. pp. 66-69
12. M. V. Prokhorova, O. M. Ovsyannikova Development of a multifactorial methodology for diagnosing work motivation // Psychological Journal, 2017, volume 38, No. 1, pp. 73-97
13. Huong M., May, T., Phuong, N. The impact of the practice of human resource management on the motivation and loyalty of employees // Letters on science management, 2020, 10, pp. 2673-2682
14. Eva Gallardo-Gallardo, Marian Thunnissen and Hugh scullion (2020) talent Management: a contextual issues of the international journal of human resource management, 31:4, 457-473, DOI: 10.1080/09585192.2019.1642645.
15. Crane, Bret, Hartwell, Christopher J. Global Talent management: a look at the life cycle of human and social capital interaction // Journal of World Business, 2019, V. 54, Issue 2, 2019, pp. 82-92.

Received – 21 May 2021

Accepted for publication – 27 May 2021