

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-4-63-74
УДК 045.331.108.5(045)
JEL M52

Автоматизация процессов управления мотивацией персонала в контексте реализации принципа социальной справедливости

И.А. Иванова^а, О.С. Осипова^б, В.Н. Пуляева^с

Финансовый университет, Москва, Россия

^а <https://orcid.org/0000-0002-2579-4690>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-4111-0391>;

^с <https://orcid.org/0000-0001-8012-0368>

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена изучению опыта российских организаций по решению проблемы автоматизации одной из ключевых HR-функций – мотивации и стимулирования труда работников организаций. Управление мотивацией персонала стала второй после кадрового администрирования HR-функцией, которая успешно автоматизируется в российских организациях. Методологической основой исследования является современное понимание теории человеческого капитала. Методика исследования предусматривает реконструкцию процесса стимулирования труда на основе разработки и внедрения ключевых показателей эффективности во взаимосвязи с процессами автоматизации операционных HR-процессов. Результатами исследования стали: систематизация программного обеспечения, позволяющего автоматизировать основные процессы по мотивации персонала; разработка рекомендаций для HR-департаментов по разработке и внедрению автоматизированной системы ключевых показателей эффективности. Авторы доказали, что корректно реализуемая автоматизация HR-функции по расчету компенсаций и льгот при переходе к более сложной системе вознаграждения позволяет на практике не только повысить экономические результаты работы организации, но и реализовать основополагающий принцип эффективного управления – принцип справедливой оценки результатов труда каждого работника.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; персонал; автоматизация; цифровая экономика; мотивация; стимулирование труда; социальная справедливость

Для цитирования: Иванова И.А., Осипова О.С., Пуляева В.Н. Автоматизация процессов управления мотивацией персонала в контексте реализации принципа социальной справедливости. *Управленческие науки*. 2019;9(4):63-74. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-4-63-74

ORIGINAL PAPER

Automating Processes of Personnel Motivation Management in the Context of Implementing a Principle of Social Justice

I.A. Ivanova^а, O.S. Osipova^б, V.N. Pulyaeva^с

Financial University, Moscow, Russia

^а <https://orcid.org/0000-0002-2579-4690>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-4111-0391>;

^с <https://orcid.org/0000-0001-8012-0368>

ABSTRACT

The paper is devoted to studying the experience of Russian organizations in solving the problem of automation of one of the main HR functions – motivation and work incentives of employees of the organizations. After personnel administration, HR motivation management has become the second HR function, which is successfully automated in

© Иванова И.А., Осипова О.С., Пуляева В.Н., 2019

Russian organizations. The methodological basis of the study is a modern understanding of the theory of human capital. The research methodology provides for the reconstruction of the labor stimulation process based on the development and implementation of key performance indicators in conjunction with the automation processes of operational HR processes. The work results as follows: systematization of software that automates the basic processes for staff motivation; development of recommendations for HR departments on the development and implementation of an automated system of main performance indicators. The authors have proved that the correctly implemented automation of the HR function to calculate compensation and benefits during the transition to a more complex remuneration system makes it possible in practice not just to increase the economic results of the organization, but also to implement the fundamental principle of effective management – the principle of a fair assessment of the results of each employee's work.

Keywords: HR-management; staff; automation; digital economy; motivation; labor stimulation; social justice

For citation: Ivanova I.A., Osipova O.S., Pulyaeva V.N. Automating processes of personnel motivation management in the context of implementing a principle of social justice. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(4):63-74. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-4-63-74

Введение

Одним из важнейших принципов функционирования системы управления человеческими ресурсами организации в условиях цифровой экономики является совершенствование механизма реализации принципа социальной справедливости. Наиболее чувствительным направлением в разрезе данного принципа является совершенствование мотивации персонала, оплата труда на основе справедливого вознаграждения. Максимально объективно рассчитанное вознаграждение работников — это реализация на практике принципов Концепции Достойного труда, справедливая оценка их социально-экономического вклада в организацию, общество и в самих себя. На это постоянно указывают общепризнанные в мире лидеры в области HR-менеджмента. В частности, Королевский институт персонала и развития (CIPD) отмечает, что структура оплаты труда должна быть разработана таким образом, чтобы сбалансировать потребности работодателя и работника, обеспечить справедливую и прозрачную основу для повышения заработной платы и карьерного роста¹.

Переход к цифровой экономике создает новые технологические возможности для реализации этих задач. С другой стороны, с развитием рыночных отношений и ростом конкуренции за человеческие ресурсы тема стимулирования труда становится одной из наиболее сложной для анализа, так как доступ к корпоративным данным для научного сообщества практически полностью закрыт. В последние годы наблюдается рост интереса к вопросам автоматизации функционала HR-служб как на прак-

тическом, так и на теоретическом уровнях. Однако автоматизация HR-функции трудовой мотивации персонала является наименее изученной, чаще всего материалы по этой проблеме представлены в виде тезисов конференций. Данная статья направлена на преодоление этого научного вакуума. О необходимости систематизации новых практик и разработка рекомендаций для их тиражирования свидетельствуют данные «Исследование IT-технологий в сфере HR» (июль-август 2019 г., приняли участие 487 российских и международных компаний), опубликованные международной рекрутинговой компанией Naus в России: 16% респондентов планируют в будущем автоматизировать блок компенсации и льгот, при этом 19% не знают вообще о том, что такие системы существуют².

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является анализ опыта российских и международных организаций, зарегистрированных в России, по автоматизации одной из ключевых HR-функций — мотивации и стимулирования труда работников организаций как важного условия реализации организационного принципа социальной справедливости.

Для достижения указанной цели поставлены и решены следующие задачи:

- 1) выявление взаимосвязи процессов автоматизации систем управления человеческими ресурсами организаций и внедрения в Российской Федерации новой системы мотивации и стимулирования труда;

¹ Pay structures and pay progression. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/pay/structures-factsheet> (дата обращения: 10.09.2019).

² Автоматизация в HR: реальная ситуация и основные барьеры. URL: https://new-retail.ru/tehnologii/avtomatizatsiya_v_hr_realnaya_situatsiya_i_osnovnye_barery6159 (дата обращения: 10.09.2019).

2) анализ эффективного опыта проведения диджитализации HR-процессов современной организации по мотивации и оплате труда.

Источники и методы

В исследовании использованы статистические, сравнительные, экономико-статистические и логические методы. Теоретической основой данного исследования является современное понимание теории человеческого капитала. В работе использованы результаты аналитических и социологических исследований. Проведение исследования стало возможным благодаря накоплению эмпирической базы — 40% компаний, участвовавших в опросе «Исследование IT-технологий в сфере HR», уже внедрили автоматизированную систему компенсации и льгот. Из этого следует, что в России уже имеется статистическая база, необходимая для обобщения передовых практик по автоматизации HR-функции в области мотивации персонала, которая пока не нашла достаточного отражения и систематизации в научной литературе. Были проанализированы кейсы 20 компаний, внедряющих программное обеспечение по мотивации и расчету зарплаты, 13 аналитических обзоров ведущих консалтинговых групп, сайты 11 вендоров, предоставляющих IT-услуги, результаты экспертных опросов, отзывы 83 компаний, использующих программное обеспечение различных провайдеров, содержание постов разработчиков KPI-программ. Для более глубокого понимания анализируемых процессов использовался метод качественного контент-анализа (кейс-стади, экспертные оценки), который создает уникальные, а иногда и единственные возможности для передачи видения изучаемых процессов непосредственными его участниками.

Результаты

Задача 1. Выявление взаимосвязи процессов автоматизации систем управления человеческими ресурсами организаций и внедрения в Российской Федерации новой системы мотивации и стимулирования труда.

Переход к управлению персоналом на основе новой HR-технологии — Performance Management

Общей тенденцией в оплате труда в западных странах до конца 70-х гг., а в России вплоть до второго десятилетия XXI в., было установление примерно равной заработной платы для лиц, выполняющих близкие по сложности функции. Такая модель оплаты труда

называлась традиционной системой оплаты труда или бюрократическим подходом «распределения зарплаты» и была основана на тарифной системе оплаты труда [1]. Переход к информационному обществу и обществу потребления, структурная перестройка экономики, нарастание неопределенности потребовали большей гибкости, иных квалификационных характеристик работников. Традиционная система оплаты труда с ее бюрократией и недостаточным учетом влияния внешних факторов, индивидуальных результатов труда сотрудников не соответствовала новым историческим реалиям. С середины 80-х гг. сначала на Западе [2, 3], а спустя тридцать лет и в России был взят курс на индивидуализацию заработной платы, оплату труда за конкретные результаты. Performance Management, или управление результативностью, представляет собой целостный подход к планированию, управлению, контролю и улучшению организационных результатов, повышению прибыли на стратегическом, тактическом и операционном уровнях. Развитию этого подхода способствовали работы Р. Каплана и Д. Нортон [4] и П. Друкера [5]. В ходе опроса, проведенного компанией Towers Perrin уже в конце 90-х гг. в 13 европейских странах, 93% компаний-респондентов использовали схемы оплаты в соответствии с индивидуальными результатами [6]. В Российской Федерации масштабное внедрение новой системы оплаты труда (НСОТ) началось с конца 2008 г. Этому предшествовали научные дискуссии российских ученых — специалистов в сфере оплаты труда (Е.А. Митрофанова, А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина и др.) [7, 8].

В новых условиях необходимо было учитывать 13 основных принципов разработки системы оплаты труда и мотивации: привязать цели системы вознаграждения к стратегическим задачам организации; учесть мотивационные факторы, потребности и ожидания сотрудников; выявить и устранить демотиваторы; сделать систему вознаграждения более справедливой; учесть не только коллективные, но и индивидуальные результаты работы; своевременно выплачивать вознаграждение; использовать комплексный подход: материальное и нематериальное мотивирование; регулярно анализировать рынок труда и гарантировать конкурентоспособность зарплат; вовлекать сотрудников в проведение изменений; учитывать этап жизненного цикла организации; совершенствовать корпоративную культуру; повышать вовлеченность работников; учитывать взаимосвязь системы мотивации и HR-бренда организации [9].

Performance Management, HСOT — двигатели процесса автоматизации процессов вознаграждения

Аудит реализуемой в Российской Федерации новой системы оплаты труда в контексте совершенствования принципов оплаты труда, проведенный по государственному заданию коллективом ученых Финансового университета в 2014 г., выявил значительные трудности и проблемы, показал, что успешный переход к эффективному контракту невозможен без уменьшения субъективизма руководителей при определении стимулирующей части заработной платы и создания целостной системы управления качеством и эффективностью деятельности организации на основе Key Performance Indicator — KPI [10]. Переход от достаточно простых систем оплаты труда, практиковавшихся ранее в России, к сложным интегрированным системам вознаграждения невозможно было осуществить в рамках использования примитивного программного обеспечения. С внедрением новой системы оплаты труда (HСOT) появилась потребность в автоматизации не только расчета оплаты труда, но и внедрении более сложных ИТ-систем, которые могли бы рассчитывать личную эффективность работников на основе принципиально новой системы показателей. Важным катализатором к автоматизации процессов трудовой мотивации стала необходимость уменьшения субъективизма руководителей в оценке трудового вклада работников.

Понимание необходимости автоматизации процессов мотивации персонала приходит прежде всего тогда, когда в организации начинают применяться ключевые показатели эффективности. KPI, в русской версии иногда используют аббревиатуру КПЭ (ключевой показатель эффективности) — индикатор эффективности и успешности выполнения поставленных целей при помощи выполнения конкретных показателей. КПЭ каждого отдельного работника определяет результативность выполненной им конкретной работы и находит финансовое отражение в его заработной плате. KPI предполагает достижение результатов в той или иной деятельности, которые возможно оцифровать и измерить, что позволяет направить действия сотрудников всех подразделений в едином направлении для решения бизнес-целей всего предприятия.

Процесс осознания неразрывной взаимосвязи перехода на сбалансированную систему показателей, Performance Management и автоматизацию HR-функций проходил в российских компаниях достаточно сложно. Об этом свидетельствует качественный кон-

тент-анализ экспертных опросов, постов разработчиков KPI-программ. Особенно трудно этот процесс давался средним российским компаниям, которые не могли оплатить дорогостоящие услуги крупных провайдеров и консалтинговых компаний. Для лучшего понимания сложности профессиональных поисков, психологических трудностей при освоении новой системы мотивации и стимулирования труда, осознания российскими специалистами неразрывной связи PM с процессами автоматизации используем качественные методы исследования [11]. В частности, приведем небольшой отрывок из одного кейса 2014 г.: «...много лет мы с коллегами разрабатывали системы оплаты по KPI для очень разных организаций. Вроде и получалось вполне прилично, а смутное чувство неудовлетворенности почти всегда оставалось. В половине случаев система оплаты выходила очень красивой, правильной, комплексной (прямо как по книжкам), но почему-то очень сложной. Такие разработки почти всегда сталкивались с проблемами при внедрении... Пришлось много читать и переосмыслить свой собственный опыт. В конце концов мы выделили несколько типовых проблем, которые возникают при разработке систем KPI, а потом стали искать способы их решения. Но оказалось, что некоторые из найденных нами решений не живут без автоматизации. Т.е. теоретически живут, а на практике почему-то нет»³.

Анализ опыта разработки и внедрения разнообразных систем KPI на отечественном рынке показал, что автоматизация анализируемой функции становится необходимой, если количество человек, охваченных системой KPI, превышает 15–20 человек, применяется сквозная система KPI, осуществляется учет не только объективных, легко измеряемых количественных показателей, но и перевод качественных показателей в цифру (табл. 1). Это обусловлено тем, что после разработки системы из 3–5 показателей для каждой должности важно обеспечить сбор, анализ и хранение большого массива данных, зачастую хранящихся в различных подсистемах организации.

Авторами на основе данных официальных сайтов ведущих вендоров был проведен сравнительный анализ программных продуктов по автоматизации HR-функции мотивации и оплаты труда⁴ (табл. 2).

³ Надо ли автоматизировать систему KPI? URL: <https://hr-portal.ru/blog/nado-li-avtomatizirovat-sistemu-kpi> (дата обращения: 10.09.2019).

⁴ URL: <https://kpi-drive.ru>; <http://topfactor.pro/solutions>; <http://www.kpi-monitor.ru/about/overview>; <http://highper.ru>; <https://www.successfactors.com/index.html>; <https://www.>

Таблица 1 / Table 1

**Условия, необходимые для автоматизации управления мотивацией персонала по KPI /
Necessary conditions for automation of personnel motivation management on KPI**

Характеристики мотивации по KPI / KPIs characteristics	Автоматизация не требуется / No automation required	Автоматизация необходима / Automation needed
Количество оцениваемых должностей / Number of posts evaluated	Топ-менеджмент, руководители и исполнители основных бизнес-процессов (производство и продажи) / Top management, managers and executors of the main business processes (production and sales)	Все должности, включая вспомогательные бизнес-процессы и обслуживающих персонал / All positions, including supporting business processes and staff
Количество человек, охваченных системой KPI / Number of people covered by KPI	До 15 человек / Up to 15 ps.	Более 15–20 человек / More than 15–20 ps.
Периодичность оценки и премирования / Frequency of evaluation and bonuses	Не чаще раза в год / Not more than once a year	Ежемесячно или ежеквартально / Monthly or quarterly
Количество показателей / Number of indicators	Не более двух / Not more than 2	3–5 показателей, дающих комплексную оценку / 3–5 indicators that provide a comprehensive assessment
Тип используемых показателей / Type of indicators used	Четко измеримые количественные показатели / Clearly quantifiable indicators	Сочетание количественных и качественных показателей, в том числе субъективных / The combination of quantitative and qualitative indicators, including subjective

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Задача 2. Анализ эффективного опыта проведения диджитализации HR-процессов современной организации по мотивации и оплате труда.

Важным результатом работы Компании 1С стала вовлечение в процесс автоматизации не только крупных стратегически важных для российской экономики компаний, но и расширение возможностей за счет демократических цен для значительного числа средних по размеру российских организаций. Об этом свидетельствует проведенный авторами контент-анализ отзывов 71 компаний об использовании с помощью ТопФактор разработок 1С по автоматизации KPI-управления и развитию системы вознаграждения⁵. Среди клиентов — строительные компании, мясокомбинаты, крупные агентства недвижимости и т.д. Еще одним успешным примером автоматизации системы мотивации персонала с использованием программного комплекса является QPR Collaborative Management [12]. Благодаря в значительной степени внедрению

автоматизированной комплексной системы вознаграждения, которая тесно связана со стратегическими целями компании и задачами бизнеса, компания «Газпром нефть» с численностью персонала более 66 тыс. человек впервые в 2015 г. заняла первое место в рейтинге «Работодатели России», составляемым кадровым холдингом HeadHunter⁶.

Новые возможности для системы УЧР после автоматизации процессов стимулирования труда работников

Специалисты компании «ЭКОПСИ Консалтинг» на основе анализа собственного опыта по внедрению с 2011 г. SAP Success Factors в ряде российских компаний выделяют следующие преимущества:

- 1) обеспечивает единую точку входа в процесс для всех участников (заменяет тыс. эксель-файлов);
- 2) позволяет сохранять историю всех операций, включая все изменения. 100%-ная сохранность данных дает возможность локализовать тот момент, когда что-то в процессе пошло не так;

elma-bpm.ru/product/kpi; <http://www.kpisuite.com> (дата обращения: 10.09.2019).

⁵ Официальный сайт компании «ТопФактор». URL: <http://topfactor.pro/blog/?group=525> (дата обращения: 10.09.2019).

⁶ Развитие и поддержка сотрудников в компании «Газпром нефть». URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/> (дата обращения: 02.10.2019).

Таблица 2 / Table 2
 Обзор программного обеспечения для автоматизации мотивации персонала по KPI / The software review for automation of KPI personnel motivation

Название / Name	Тип / Type	Особенности / Features	Достоинства / Advantages	Недостатки / Shortcomings
KPI-Drive	Облачное / Cloudy	Разработано на основе авторской методики KPI / Developed based on KPI's proprietary methodology	Позволяет осуществлять учет выполнения работниками не только количественных, но и качественных показателей. Имеется хорошо разработанный функционал по управлению выплатами, например расчетный лист, обязательные платежи и т.д. / Keeping the track of the performance of employees not only quantitative, so and qualitative indicators. There is a well-developed payout management functionality, such as a payroll, mandatory payments, etc.	Не может быть адаптировано под универсальные технологии оценки персонала. Нет мобильной версии. Отсутствует доступная информация о существовании инструментов для автоматической загрузки данных. Инструменты визуализации информации не представлены / It cannot be adapted to universal personnel assessment technologies. There is no mobile version. There is no available information about the existence of tools for automatic data loading. Information Visualization Tools Not Presented
1С: Управление по целям и KPI / 1С: Goal Management and KPI	Коробочное и облачное / Box and cloudy	Написано на платформе 1С: Предприятие 8.3 / Compiled on the 1С: Enterprise 8.3 platform	Легко интегрируется с массово распространенной в российском бизнесе программой 1С: Предприятие 8.3. Представляется возможность самостоятельного конструирования различных методик оценки работников (KPI, стандарты, задачи), автоматически проводить регулярные оценочные процедуры в типовых бизнес-процессах, настраивать оповещения. Система является интерактивной, поскольку каждого пользователя могут быть созданы личные кабинеты, настроенные согласно ролям и соответствующими правами доступа / It easily integrates with the 1С: Enterprise 8.3 program, widely used in Russian business. It is possible to independently construct various methods for evaluating employees (KPI, standards, tasks), automatically conduct regular assessment procedures in standard business processes, and set up alerts. The system is interactive, because for each user personal accounts can be created, configured according to the roles and the corresponding access rights	Отсутствует мобильная версия / No mobile version
KPI Monitor	Облачное / Cloudy	Система позиционируется разработчиками как business intelligent (BI) / The system is positioned by developers as business intelligent (BI)	В системе представляется возможность осуществлять многомерный анализ данных и представлять результаты в интерактивной визуализации. У программы дружелюбный и удобный интерфейс, а также наличие опций по консолидации множества количественных показателей оценки. Есть мобильное приложение. Для целей управления результативностью персонала предусмотрена возможность запуска «отчетной компании». Можно проводить оценку по компетенциям / The system provides the opportunity to perform multivariate data analysis and present the results in interactive visualization. The program has a friendly and convenient interface, as well as the availability of options for consolidating many quantitative indicators of assessment. There is a mobile application. For the purpose of personnel performance management, it is possible to launch a "reporting company". Competency assessment is possible	В системе отсутствует опция для согласования совместных задач и проектов для работников / There is no option in the system for coordination of joint tasks and projects for employees

Окончание таблицы 2 / Table 2 (continued)

Название / Name	Тип / Type	Особенности / Features	Достоинства / Advantages	Недостатки / Shortcomings
Higher	Облачное / Cloudy	Привано собирать данные из различных источников работников / Encouraged to collect data from various sources and databases for employee assessment	Система предлагает простую инструмент расчета KPI и также не требует значительных затрат на первоначальную настройку, а потому актуальна для малого бизнеса. Можно применять оценочные листы, управлять задачами и использовать количественные критерии оценки персонала. Имеются настроенные по умолчанию форматы отчетов. Возможно настроить напоминания. Есть опции загрузки данных из других систем, в том числе 1с, Excelи др. Ценовая доступность / The system offers a simple KPI calculation tool and also does not require significant initial setup costs, and therefore is relevant for small businesses. You can apply scorecards, manage tasks, and use quantitative personnel assessment criteria. There are default report formats. It is possible to set reminders. There are options for downloading data from other systems, including 1s, Excel, etc. Affordability	Имеет весьма ограниченный функционал и несколько устаревший дизайн. Инструменты графической визуализации отсутствуют совсем. Нет мобильного приложения / It has very limited functionality and a somewhat outdated design. Graphic visualization tools are completely absent. No mobile app
SAP SuccessFactors	Облачное / Cloudy	Относится к комплексным HRM-системам / Refers to complex HRM systems	Система позволяет устанавливать и каскадировать по подразделениям организационные цели, а также отслеживать статус их выполнения. Обладает высокой степенью интерактивности благодаря взаимодействию пользователей и использованию мобильного приложения. За счет калибровки целей можно выявить лучших и худших исполнителей. Наличие опций по визуализации динамики исполнения целей и большого выбора кадровых форм и отчетов. Есть возможность отрегулировать вознаграждение работника в зависимости от его личного вклада в достижение общих целей / The system allows you to set and cascade the goals of the organization, as well as track the status of their implementation. It has a high degree of interactivity due to user interaction and the use of a mobile application. By calibrating goals, you can identify the best and worst performers. The presence of options for visualizing the dynamics of the fulfillment of goals and a large selection of personnel forms and reports. It is possible to adjust the remuneration of the employee depending on his personal contribution to the achievement of common goals	Одна из самых высоких по затратам систем. Доступ к программному продукту может быть ограничен на территории РФ, поскольку законодательство запрещает хранить персональные данные на серверах за пределами страны / One of the highest cost systems. Access to the software product may be limited in the territory of the Russian Federation, since the law prohibits the storage of personal data on servers outside the country
Elma KPI	Облачное / Cloudy	Автоматизированная система, позволяющая построить карту стратегических и операционных целей организации, которые в дальнейшем можно деконструировать для отдельного работника / An automated system that allows you to build a map of the strategic and operational goals of the organization, which can later be decomposed for an individual employee	Можно использовать количественные и качественные показатели для представления матриц результативности работников. Есть конструктор для настройки бизнес-процессов. Хорошо проработана функция внутренних коммуникаций: можно оставлять комментарии, отправлять сообщения. В системе есть конструктор для создания контрольной панели, множество фильтров и опций по сортировке и представлению данных / You can use quantitative and better indicators to represent employee performance matrices. There is a constructor for customizing business processes. Well-designed internal communications function: you can leave comments, send messages. The system has a constructor for creating a control panel, many filters and options for sorting and presenting data	Нет шаблонов для проведения оценочных сессий. Совсем отсутствуют возможности по управлению фондом оплаты труда. Мобильное приложение только для iOS / There are no templates for evaluation sessions. There are no opportunities to manage the wage fund. iOS-mobile app only
KPI Suite	Облачное / Cloudy	Позиционируется разработчиками как система, которую можно использовать для организации совместной работы персонала / Positioned by developers as a system that can be used to organize staff collaboration	Важным аспектом является интерактивная совместная работа персонала, а также визуализация данных с помощью информационных панелей. Возможно осуществлять управление проектами и рисками. Панель стратегических целей представлена в виде классической BSC-карты. Есть мобильное приложение / An important aspect is the interactive collaboration of staff, as well as data visualization using dashboards. It is possible to manage projects and risks. The panel of strategic goals is presented in the form of a classic BSC-card. Mobile application availability	Отсутствует информация о возможности формировать отчеты. Нет инструментов для поддержания процессов управления результативностью персонала и настройки оповещений / No information about the ability to generate reports. No tools to support staff performance management processes and alert settings

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

3) сокращает длительность процесса постановки целей в 3–4 раза;

4) сокращает продолжительность процесса ежегодной оценки достижений минимум в 2 раза, а после внедрения автоматизации расчетов КПЭ — в 4 раза;

5) на 60–70% сокращает количество рутинных операций у администратора процесса постановки целей и оценки достижений;

6) снижает количество ошибок, уменьшает трудоемкость внутреннего аудита в разы;

7) упрощает работу Кадрового комитета;

8) повышает уровень достижения КПЭ сотрудниками за счет:

а) real-time аналитики по уровню достижения КПЭ, которые выводятся прямо на личные страницы руководителей;

б) вовлекает руководителей благодаря инструменту «Дерево целей»;

9) повышает качество постановки КПЭ на будущие периоды благодаря легкому анализу уровня напряженности КПЭ предыдущих периодов;

10) повышает качество управления компанией благодаря широкому набору управленческой отчетности, доступной online на основе данных из системы, возможности нахождения критических точек для улучшений за счет соотнесения финансовых результатов компании с «внутренними» результатами сотрудников/веток КПЭ⁷.

Анализ интервью 7 экспертов⁸ позволил сформулировать основные рекомендации, которые следует соблюдать HR-департаментам при разработке и внедрении автоматизированной системы КПЭ:

⁷ Автоматизируем Performance Management: удобнее и быстрее или принципиально новые возможности? Материалы к вебинару М.: ЭКОПСИ; 2016. URL: <http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2016/08/Avtomatiziruem-Perfomance-Management.pdf> (дата обращения: 10.09.2019).

⁸ Александр Трошин, технический директор «Манго Телеком»; Алексей Попов, директор программ Executive MBA Стокгольмской Школы Экономики в России; Мария Маргулис, генеральный директор агентства «1000 кадров»; Наталья Ключина, консультант по подбору персонала, АНКОР в Санкт-Петербурге; Ольга Леонова, руководитель отдела кадрового учета и расчета ЗП бизнес-направления 1С компании «Микротест»; Елена Сардовская, директор по персоналу компании «Микротест» Анна Шевченко, руководитель отдела по подбору персонала Veeam Software в Европе и регионе Emerging Markets (регион развивающихся рынков, включающий Россию, СНГ, Восточную Европу и Ближний Восток). Мотивация и автоматизация. URL: <https://hr-portal.ru/article/motivaciya-i-avtomatizaciya> (дата обращения: 10.10.2019).

- обеспечить прозрачность и гибкость показателей, по которым будет оцениваться работа персонала, что возможно при оперативной загрузке данных и демонстрации объективного результата, для того чтобы понять насколько высока степень эффективности работы отдельного работника, подразделения или департамента;

- разработать ценностные предложения для персонала, которые позволят повысить его результативность в работе за счет стимулов, являющихся для него привлекательными и ощутимыми, а также адекватными вложенным усилиям и трудовым затратам;

- при установлении оценочных показателей, закладываемых в HRM систему, необходимо учитывать цели организации, специфику ее деятельности, направления и перспективы развития, чтобы синхронизировать процессы личной индивидуальной результативности работников с производительностью организации в целом. Для этого необходимо предусмотреть ранжирование функций персонала по степени их значимости и трудоемкости, ввести индивидуальные KPI уровни с целью выявления вклада работников;

- ввести практику доверительного согласования с персоналом предстоящих изменений, что способствует повышению информированности и вовлеченности в дела организации. Известно, что наиболее сильное мотивационное воздействие оказывает на работников информация, касающаяся их собственных достижений, возможность провести сравнение индивидуальных результатов с результатами других, изучить динамику изменения KPI и отражение повышения результативности на вознаграждении. Для решения указанных проблем необходимо предусмотреть возможность выгружать данные на корпоративный портал или отправлять по электронной почте при выборе технического решения для реализации KPI, а также интегрировать с другими системами;

- описывать профили специалистов, как и показатели KPI, введенные в HRM-систему, учетом общих перспектив развития и целей компании;

- разделить бизнес-процессы и позиции работников в компании по 3 признакам:

а) позиции, на которых применение KPI очевидно дает эффект и где отработана система измерения производительности труда;

б) позиции, где применение метода KPI возможно только частично и может потребовать из-

рядных инноваций со стороны топ-менеджмента (можно назвать это компромиссной областью);

в) позиции, в оценке которых от применения КРІ надо отказаться, так как качество или количество эффективного труда невозможно измерить, что, в свою очередь, не дает никакого представления о реальной эффективности косвенных параметров;

- осуществлять непрерывный мониторинг по функционированию системы автоматизации, что предполагает выбор наиболее целесообразных инструментов по сбору и анализу объективной информации о фактической работе персонала. К ним относятся инструменты и средства, позволяющие вести аналитическую работу непосредственно в HRM-системах. Особенно следует обратить внимание разработанности коммуникационных каналов, как внешних, так и внутренних, по которым осуществляется обмен информацией при любом взаимодействии с клиентами, партнерами, руководителями и коллегами;

- использовать практику последовательного выполнения работ по автоматизации, чтобы наиболее четко предусмотреть возможность согласования и интеграции всех осуществляемых процессов;

- понимать, что универсальность во внедрении КРІ в каждой рабочей точке бизнеса невозможна.

За последние десять лет российские компании также радикально изменили подход к оценке результативности работы сотрудников и их поощрению. Управление по целям, контроль и непрерывная обратная связь, ставшие повседневной практикой в западных компаниях, активно применяются сегодня и во многих российских организациях. В начале 2017 г., по данным Deloitte Consulting, 54% компаний в РФ пересматривали систему управления эффективностью, а 24% компаний уже завершили этот процесс. В большинстве российских компаний постановка целей (68%), пересмотр компенсаций (86%)⁹ организованы на ежегодной основе [13]. Конечно, эти показатели еще значительно ниже среднемировых, но прогресс значителен. Проведенный анализ показал, что систему РМ в России начинают применять, хотя еще эпизодически, даже в социально-ориентированных некоммерческих организациях [14].

⁹ Международные тенденции в сфере управления персоналом 2017 г. Транскрипт. Апрель 2017, Москва. URL: <http://docplayer.ru/62622868-Mezhdunarodnye-tendencii-v-sfere-upravleniya-personalom-2017-goda-rossiyskaya-federaciya-aprel-2017-moskva.html> (дата обращения: 10.09.2019).

Однако в России имеет место значительный разрыв между переходом на принципы РМ и автоматизацией этого процесса. По данным опроса «Исследование IT-технологий в сфере HR», проведенном с июля по август 2019 г. международной рекрутинговой компанией Naus в России (приняли участие 487 российских и международных компаний), только 40% компаний уже внедрили автоматизированную систему компенсаций и льгот¹⁰. Как показало исследование, при отсутствии автоматизации РМ этот процесс носит больше декларативный характер и не приводит к желаемому с точки зрения эффективности результату, существует значительный риск субъективизации оценки результативности труда работников. Следует также отметить огромный разрыв между автоматизацией HR-функции мотивации и стимулирования труда в крупных, системообразующих российских компаниях и остальном бизнесе (60% компаний не автоматизировали РМ).

На глобальном уровне внедрение новых инструментов по автоматизации мотивации становится общепринятой практикой [15, 16]. Все больше зарубежных исследователей отмечают это направление как одно из наиболее перспективных с точки зрения повышения результативности труда [17]. Необходимо на государственном уровне оказать помощь российским организациям по тиражированию передовых практик и финансовой поддержке процесса автоматизации систем вознаграждения. Без этого реализация программы цифровизации российской экономики не может быть успешной.

Заключение

На протяжении последнего десятилетия в России наблюдается два встречных, взаимно ускоряющих друг друга процесса: с одной стороны, активно осуществляется переход организаций различных форм собственности к новой системе оплаты труда работников на основе принципа личной эффективности, с другой стороны, интенсивно адаптируются к российским реалиям лучшие мировые технические достижения по автоматизации HR-процесса мотивации и стимулированию труда персонала. На сегодняшний день эта HR-функция по степени

¹⁰ Автоматизация в HR: реальная ситуация и основные барьеры. URL: https://new-retail.ru/tehnologii/avtomatizatsiya_v_hr_realnaya_situatsiya_i_osnovnye_barery6159 (дата обращения: 10.09.2019).

автоматизации занимает второе место среди функций, реализуемых HR-подразделениями российских организаций. За последние десять лет данная функция претерпела значительную эволюцию от расчета оплаты труда по стандартному достаточно простому алгоритму, в основу которого была заложена тарифная система оплаты труда, до проведения сложных расчетов на основе системы ключевых показателей эффективности в рамках усложнившейся системы вознаграждения персонала. Такая эволюция стала возможна благодаря технологическим изменениям и осознанию HR-менеджерами объ-

ективной необходимости автоматизации операционных процессов по управлению людьми в организациях. Только при корректном учете двух ранее отмеченных процессов новые методы управления эффективностью сотрудников становятся все более понятными и стандартизированными, растет производительность труда как HR-специалистов, так и всех работников. Все это в совокупности повышает степень реализации на практике принципа социальной справедливой оценки результатов труда каждого работника как основополагающего принципа эффективного управления.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-01042.

ACKNOWLEDGEMENT

The study is based at the expense of RFBR funds on the state project No. 19-010-01042.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2004. 849 с.
2. Panigrahy R. K., Mishra R. K., Patnaik S. Soft computing for HR uncertainty management in steel industry. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*. 2013;5(3):252–269. DOI: 10.1504/IJDATS.2013.055351
3. Martin P., Тео P. Build human performance management into automation strategies. *Hydrocarbon Processing*. 2013;92(10):63–64.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2003. 214 с.
5. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. М.: Технологическая школа бизнеса; 1994. 200 с.
6. Redman T., Wilkinson A. Contemporary human resource management: Text and cases. 2nd ed. Harlow: FT Prentice Hall; 2006. 528 p.
7. Митрофанова Е. А. Основные элементы системы стимулирования и оплаты труда. *Кадровик*. 2010;(8–2):30–34.
8. Бабынина Л. С. Современные модели управления эффективностью труда. *Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве*. 2008;(7):13–19.
9. Ветлужских Е. Н., Ларина А., Петренко Т., Романова А. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний. М.: Альпина Паблишер; 2016. 201 с.
10. Осипова О. С., Сахарова Н. В., Смирнова М. Е. Новые подходы к организации и оплате труда учебно-вспомогательного персонала в системе высшего образования. М.: Onebook.ru; 2015. 258 с.
11. Осипова О. С., Неткачева А. В. Использование контент-анализа для проведения интегрированных исследований вторичного уровня в области управления человеческими ресурсами. *Стратегии бизнеса*. 2014;(1):4–8.
12. Шаппо И. С. Автоматизация системы мотивации персонала на QPR ScoreCard. URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=51> (дата обращения: 04.04.2019).
13. Берсин Д., Пелстер Б., Шварц Д., Ван дер Вивер Б. Новые правила игры в цифровую эпоху. Исследование «Делойта» «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf> (дата обращения: 04.04.2019).

14. Осипова О.С., Капитанов В.А., Иванова В.М. Актуальные вопросы мотивации и стимулирования труда персонала социально-ориентированных некоммерческих организаций. *Тренды и управление*. 2018;(3):22–41. DOI: 10.7256/2454–0730.2018.3.27489
15. Gutsche K., Griffith J. Automating motivation: A workplace analysis of service technicians and the motivational impact of automated assistance. In: Hara Y., Karagiannis D., eds. *International Conference on Serviceology 2017: Serviceology for Services*. Cham: Springer-Verlag; 2017:101–108. (Lecture Notes in Computer Science. Vol. 10371).
16. Bögenhold D., Klinglmair R., Kandutsch F. Solo self-employment, human capital and hybrid labour in the gig economy. *Foresight and STI Governance*. 2017;11(4):23–32. DOI: 10.17323/2500–2597.2017.4.23.32
17. Sloan N., Agarwal D., Garr S., Pastakia K. Performance management: Playing a winning hand. 2017 Global Human Capital Trends. Deloitte. Feb. 28, 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html> (дата обращения: 04.04.2019).

REFERENCES

1. Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publ.; 2001. 792 p. (Russ. ed.: Armstrong M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami*. St. Petersburg: Piter; 2004. 849 p.).
2. Panigrahy R.K., Mishra R.K., Patnaik S. Soft computing for HR uncertainty management in steel industry. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*. 2013;5(3):252–269. DOI: 10.1504/IJDATS.2013.055351
3. Martin P., Teo P. Build human performance management into automation strategies. *Hydrocarbon Processing*. 2013;92(10):63–64.
4. Kaplan R., Norton D. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press; 1996. 336 p. (Russ. ed.: Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: Ot strategii k deystviyu*. Moscow: Olymp-Business; 2003. 214 p.).
5. Drucker P.F. *Managing for results*. New York: HarperBusiness; 1991. 256 p. (Russ. ed.: Drucker P.F. *Upravlenie, natselennoe na rezul'taty*. Moscow: Technological School of Business; 1994. 200 p.).
6. Redman T., Wilkinson A. *Contemporary human resource management: Text and cases*. 2nd ed. Harlow: FT Prentice Hall; 2006. 528 p.
7. Mitrofanova E.A., The main elements of the system of incentives and remuneration. *Kadrovik*. 2010;(8–2):30–34. (In Russ.).
8. Babynina L.S. Modern models of labor efficiency management. *Normirovanie i oplata truda v sel'skom khozyaistve*. 2008;(7):13–19. (In Russ.).
9. Vetluzhskikh E.N., Larina A., Petrenko T., Romanova A. How to develop an effective system of remuneration: Case studies of Russian companies. Moscow: Alpina Publisher; 2016. 201 p. (In Russ.).
10. Osipova O.S., Sakharova N.V., Smirnova M.E. New approaches to the organization and remuneration of teaching and auxiliary personnel in the higher education system. Moscow: Onebook.ru; 2015. 258 p. (In Russ.).
11. Osipova O.S., Netkacheva A.V. Using content analysis for integrated studies of the secondary level in the field of human resource management. *Strategii biznesa = Business Strategies*. 2014;(1):4–8. (In Russ.).
12. Shappo I.S. Automation of the personnel motivation system on QPR ScoreCard. URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=51> (accessed on 04.04.2019). (In Russ.).
13. Bersin D., Pelster B., Schwartz D., Van der Vyver B. Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte global human capital trends. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf> (accessed on 04.04.2019).
14. Osipova O.S., Kapitanov V.A., Ivanova V.M. Actual issues of motivation and stimulation of labor of personnel of socially-oriented non-profit organizations. *Trendy i upravlenie = Trends and Management*. 2018;(3):22–41. (In Russ.). DOI: 10.7256/2454–0730.2018.3.27489
15. Gutsche K., Griffith J. Automating motivation: A workplace analysis of service technicians and the motivational impact of automated assistance. In: Hara Y., Karagiannis D., eds. *International Conference on Serviceology 2017: Serviceology for Services*. Cham: Springer-Verlag; 2017:101–108. (Lecture Notes in Computer Science. Vol 10371).

16. Bögenhold D., Klinglmair R., Kandutsch F. Solo self-employment, human capital and hybrid labour in the gig economy. *Foresight and STI Governance*. 2017;11(4):23–32. DOI: 10.17323/2500–2597.2017.4.23.32
17. Sloan N., Agarwal D., Garr S., Pastakia K. Performance management: Playing a winning hand. 2017 Global Human Capital Trends. Deloitte. Feb. 28, 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html> (accessed on 04.04.2019).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ирина Анатольевна Иванова — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология», Финансовый университет, Москва, Россия

IAIvanova@fa.ru

Ольга Степановна Осипова — доктор социологических наук, профессор, Финансовый университет, Москва, Россия

OSOsipova@fa.ru

Валентина Николаевна Пуляева — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология», Финансовый университет, Москва, Россия

VNpulyaeva@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Irina A. Ivanova — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Human Resources Management and Psychology, Financial University, Moscow, Russia

IAIvanova@fa.ru

Olga S. Osipova — Dr. Sci. (Sociol.), Professor of the Department of Sociology, History and Philosophy, Financial University, Moscow, Russia

OSOsipova@fa.ru

Valentina N. Pulyaeva — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Human Resources Management and Psychology, Financial University, Moscow, Russia

VNpulyaeva@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

Иванова И.А. — подбор литературы, сбор данных для проведения исследования, анализ условий, необходимых для автоматизации управления мотивацией персонала по KPI.

Осипова О.С. — концептуальная подготовка текста статьи (обоснование актуальности, цели, задач, источников, методов и перспектив исследования), описание решения задач исследования, в том числе на основе качественного контент-анализа.

Пуляева В.Н. — обзор программного обеспечения и участие в разработке рекомендаций по использованию программного обеспечения для автоматизации мотивации персонала по KPI.

The declared contribution of the authors:

Ivanova I.A. — selecting literature, acquiring data for conducting investigation, analyzing conditions having required for automation of personnel motivation management according to KPI.

Osipova O.S. — conceptual preparation of the text (substantiation of relevancy, goals, tasks, sources, methods and prospects of research), describing the solution of research tasks, including that based on qualitative content analysis.

Pulyaeva V.N. — reviewing the software and participation in developing recommendations on using software for automating personnel motivation according to KPI.

Статья поступила в редакцию 22.10.2019; после рецензирования 31.10.2019; принята к публикации 20.11.2019. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 22.10.2019; revised on 31.10.2019 and accepted for publication on 20.11.2019.

The authors read and approved the final version of the manuscript.