

Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации

В условиях нарастающей конкуренции существенно актуализируются проблемы повышения эффективности деятельности компании, которая напрямую зависит от результативности трудовой деятельности каждого работника и реализуемой бизнес-модели организации. Исходя из этого целью исследования является анализ существующих показателей оценки результативности трудовой деятельности как работника, так и в целом бизнес-модели организации.

Теоретической основой исследования послужили положения экономической теории, труды отечественных и зарубежных специалистов в области оценки результативности труда. Информационной базой исследования послужили экономическая и правовая литература, затрагивающая проблематику данного исследования, данные, публикуемые в периодической печати, материалы общероссийских научно-практических конференций, семинаров и ресурсы сети Интернет.

В данной статье использовались и нашли свое применение общенаучные методы сбора данных, способы исследования и методики оценки их достоверности: количественный, сравнительный, логический анализы и синтез.

Забора современного бизнеса о приумножении богатства акционеров, придании компании устойчивости, росте её эффективности неминуемо приводит к необходимости создания и развития технологий, направленных на повышение отдачи от труда наёмных работников. В работе дан сравнительный анализ различных подходов к оценке результативности труда. Результативность труда рассматривается как соотношение четырёх важнейших параметров, которые определяют меру эффективности деятельности людей: количество и качество произведенного результата труда (услуги, материального продукта или технологии) в соотношении с затраченными на его получение временем и издержками. Система

использования работников (результативности) должна быть такова, чтобы они могли достигать запланированных результатов на своем рабочем месте. Авторами статьи отмечается, что при разработке технологий по измерению результативности труда очень важно использовать процедуры и показатели, которые носят интегративный характер, т.е. нацелены на одновременный контроль над всеми параметрами результативности труда эти параметры условно можно разделить на три блока: собственно, результативности; профессиональной компетентности; личностных качеств работника. Всё чаще для оценки результативности работы сотрудников используются ключевые показатели эффективности. Ключевые показатели эффективности являются инструментом измерения поставленных целей. Эту систему имеет смысл использовать, когда есть конкретные и измеримые цели, сроки выполнения и требования к качеству результата работы.

Эффективность деятельности любой компании также зависит от эффективности ее бизнес-модели. На современном этапе меняющиеся условия ведения бизнеса предполагают упреждающую адаптацию бизнес-модели любой компании. Основным критерием эффективности бизнес-модели любой компании является сохранение и увеличение ее стоимости с позиций различных групп стейкхолдеров. В современных условиях процесс формирования конкурентоспособной бизнес-модели носит, по сути, непрерывный характер. В его основу может быть положен метод PDSA, предполагающий непрерывность перевода в другое состояние и корректировки приоритетов развития.

Ключевые слова: результативность, результативность труда, показатели результативности труда, эффективность, эффективность бизнес-моделей, ключевые показатели эффективности.

Yury G. Odegov¹, Valentina V. Pavlova¹, Lubov S. Telenaja²

¹Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

²Institute of World economy and Informatization, Moscow, Russia

Analysis of indicators of an efficiency estimation of work of the employee and the business model of the organization

In conditions of increasing competition, the problems of efficiency increase of activity of the company are significantly actualized, which directly depends on efficiency of labour activity of every employee and the implemented business model of the organization. On this basis the aim of the research is to analyze existing indicators of performance evaluation of the labour activities of both the employee and the business model of the organization.

The theoretical basis of the study consists of principles of the economic theory, the works of native and foreign experts in the field of job evaluation. The information base of the research consists of economic and legal literature dealing with problems of this study, the data published in periodicals, materials of Russian scientific conferences, seminars, and Internet resources.

In this article I have used and found the application of scientific methods of data collection, methods of research and methods of assessing their credibility: quantitative, comparative, logical analysis and synthesis.

The modern business concern about the accumulation of wealth of shareholders, giving the company stability, growth and efficiency inevitably leads to necessity of creation and development of technologies aimed at improving the productivity of employees. The paper presents a comparative analysis of different approaches to assessing the labour effectiveness.

The performance of the work is the ratio of the four essential parameters that determine the measure of efficiency of persons' activity: the quantity and quality of result of work (a service, material product or technology) in relation to spend time and cost on its production. The use of employees («performance») should be in the following way that they could achieve the planned results in the workplace. The authors have noted that to develop of technologies for the measurement of productivity it is very important to use the procedures and indicators that are integrative in nature, i.e. aimed at the simultaneous control over all parameters for performance. These parameters can be divided into three blocks: performance; professional competence; personal qualities of the employee. Key performance

indicators are more often used to assess the performance of employees. Key performance indicators are a measure of the goals. This system makes sense to use when there are specific and measurable goals, deadlines and quality requirements of the result. The effectiveness of any company also depends on the efficiency of its business model. At the present stage the changing business environment requires a proactive adaptation of the business model of any company. The main criteria of the efficiency of the business model of any company are to

preserve and increase its value with the positions of the various groups of stakeholders. In modern conditions the process of formation of competitive business model is, in fact, continuous. PDSA method as the basis can be used, assuming the continuity of the transfer to another condition and adjustment of development priorities.

Keywords: performance, labor efficiency, indicators of work efficiency, efficiency, efficiency of business models, key performance indicators.

Введение

На современном этапе эффективность деятельности любой компании зависит от результативности трудовой деятельности каждого работника и реализуемой бизнес-модели организации.

В этих условиях основная задача, которую надо решить, какова же система показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации

Переход от рациональной экономики к новой – поведенческой означает необходимость учёта при оценке производительности труда не только экономических и социальных, но и психологических факторов.

Оценка результативности – это процесс выявления вклада каждого работника или их группы в конечные результаты деятельности организации на основе использования объективных качественных и количественных показателей, включая:

- непосредственные результаты труда (в первую очередь производительность и качество труда);
- условия достижения результатов труда (в первую очередь издержки);
- профессиональное поведение (в первую очередь лояльность сотрудников по отношению к организации и работу в команде);
- индивидуальные особенности работника (в первую очередь компетенции).

Эти показатели должны отвечать требованиям: системности, сбалансированности, взаимосвязанности, достоверности и соответствовать специфике деятельности. Требование системности делает результаты более достоверными и на их основе позволяет принимать обоснованные решения в финансовой и кадровой областях.

Переход от рациональной экономики к поведенческой

Забота современного бизнеса о приумножении богатства акционеров, придании компании устойчивости, росте её эффективности неминуемо приводит к необходимости создания и развития технологий, направленных на повышение отдачи от труда наёмных работников (рис. 1).

Согласно данным компании Towers Perrin в компаниях, у которых сотрудники не испытывают трудового энтузиазма, годовая прибыль снижается на 33%, а темпы роста дохода – на 11%. В компаниях, где сотрудники любят свою работу, прибыль ежегодно растёт на 19%, а доход на акцию – на 28% [1]. Одной из причин безразличия к работе считается синдром «психологического выгорания», то есть физического и эмоционального истощения работника. Разумеется, в силу психологических особенностей «выгорание» сотрудников происходит по разным причинам. Так, опрос компании Towers Perrin, в котором участвовали 90 тыс. человек из разных стран, показал, что любят свою работу лишь 21% респондентов, около 10% разочаровались в ней или она им наскучила. Иссле-

дование компаний Metro выявило, что 34% москвичей хотят от работы разбогатеть, 38% – быть креативными, 39% мечтают об успешной карьере, а 2% хотят прославиться. По данным сайта Superjob, 30% россиян связывают понятие «работа» со словами «заработок», «благополучие», а 11% уверены, что работа – это зло и каторга.

Согласно всероссийскому опросу Joblist.ru 60% граждан России убеждены, что работа пагубно влияет на их здоровье. При этом в качестве источников вреда были упомянуты: малая подвижность (43%), тяжелый график (20%), работа на вредном производстве (16%), другое (21%). Еще одним фактором, снижающим качество труда, признана чрезмерная загруженность. Так, в европейских странах, где загруженность в неделю составляет менее 30 ч. производительность в час самая высокая – около 38 долл. В США с загруженностью 32 ч. в неделю – она ниже на 2 долл.

Практика показывает, что отрицательное отношение к работе приводит не только к пониженному жизненному тону и болезням, но и к серьезным проблемам в организации: текучести кадров, низкой трудовой дисциплине, большим выплатам по больничным листам,



Рис. 1. Обстоятельства, влияющие на результативность труда наёмного работника

Как думают управленцы разного масштаба

Показатель	Мышление исполнителя	Мышление бригадира	Мышление линейного руководителя	Мышление первого лица
Результат	Результат моей работы	Совокупный результат бригады	Доходы или контроль расходов	Баланс прибыли и стоимости бизнеса
Улучшение	Повышение скорости, объема, качества моей работы	Повышение скорости, объема, качества работы бригады	Модернизация, совершенствование своих бизнес-процессов	Прерывные инновации, принципиальные улучшения в масштабе всей компании
Командная работа	Моя роль в бригаде, мои отношения с собригадниками	Слаженность, отсутствие конфликтов в бригаде	Межфункциональная координация	Баланс интересов всех внутренних и внешних заинтересованных сторон
Риски	Текущие проблемы в моей работе	Текущие проблемы в работе подчинённых	Краткосрочные и среднесрочные функциональные риски	Весь комплекс внутренних и внешних рисков, в том числе долгосрочных

что, в конечном счёте, снижает производительность труда.

Таким образом, переход от рациональной экономики к новой – поведенческой, которая пытается ответить, каким образом, связаны заработная плата и качество работы, готовность рисковать и поощрение, означает необходимость учёта при оценке производительности труда не только экономических и социальных, но и психологических факторов. Осознание необходимости такого подхода зависит от образа мышления разных категорий руководителей (табл. 1) [2].

Всё сказанное указывает на то, что, если компании будут готовы отойти от рациональных способов принятия решений и лучше понимать мотивы и склонности своего персонала, им удастся планировать производительность труда более эффективно.

Оценка результативности труда

Результативность – это степень соответствия полученного результата имеющимся целям, задачам и планам, то есть это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Так, Скотт Д. Синк приводит 7 критериев результативности: 1) действенность; 2) экономичность; 3) качество; 4) прибыльность; 5) производительность; 6) качество трудовой жизни; 7) внедрение новшеств [3].

При учёте социальной результативности этот перечень может быть дополнен критерием – качество жизни производственного коллектива (помимо трудовой), которая

в значительной степени зависит от качества жизни общества.

Результативность труда – это соотношение четырёх важнейших параметров, которые определяют меру эффективности деятельности людей: количество и качество произведенного результата труда (услуги, материального продукта или технологии) в соотношении с затраченными на его получение временем и издержками:

$$P_e T = (K_o + K_a + B_p + I_3),$$

где $P_e T$ – результативность труда; K_o – количество созданного работником материального продукта (услуги); K_a – его качество; B_p – время, затраченное на производство продукта; I_3 – издержки, связанные с производством результата труда (рис. 2).

Все эти параметры взаимосвязаны между собой и изменение показателя по одному из них обязательно «тянет» за собой изменение ещё хотя бы одного показателя (прежде всего качества). Таким образом, достижение определённого уровня результативности труда осуществляется через поиск оптимального

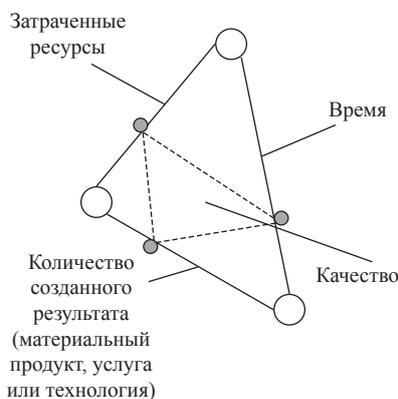


Рис. 2. Параметры результативности труда [4].

сочетания показателей по всем четырём параметрам, которое может привести к наибольшему положительному эффекту, и добиться которого можно только в том случае, если способность и склонность работника максимально совпадают с требованиями, предъявляемыми к нему на данном рабочем месте. Целенаправленный подбор, расстановка, использование, обучение и повышение квалификации персонала способствует необходимому соответствию квалификации работника требованиям данного рабочего места.

Последнее обусловлено тем, что возрастающая сложность производственной деятельности приводит к «моральному износу» и «устареванию» рабочей силы. Под «устареванием» понимают использование работником теорий, понятий и методов, которые являются менее эффективными, чем принятые в настоящее время. При «профессиональном устаревании» знания работника в профессиональной сфере деятельности отстают от совокупности знаний, существующих в этой области.

Таким образом, система использования работников (результативности) должна быть такова, чтобы они могли достигать запланированных результатов на своем рабочем месте. Результативность повышается, если достигнуты одинаковые результаты с меньшим персоналом или есть лучшие результаты, полученные тем же персоналом [5].

Управление результатами труда (performance management) помогает работникам влиться в рабочий процесс и достичь запланированных и согласованных результатов. Основ-



Рис. 3. Управление результатами труда

ной акцент в этом процессе делается на том, чего необходимо достичь и какими способами (рис. 3).

При разработке технологий по измерению результативности труда очень важно использовать процедуры и показатели, которые носят интегративный характер, т.е. нацелены на одновременный контроль над всеми параметрами результативности труда эти параметры ус-

ловно можно разделить на три блока (рис. 4):

- собственно, результативности;
- профессиональной компетентности;
- личностных качеств работника.

Как правило, каждая компания самостоятельно разрабатывает систему показателей, зачастую сложных и непонятных для отде-

льных групп работников. В ряде случаев последнее обстоятельство становится демотивирующим фактором эффективной трудовой деятельности, порождает неудовлетворённость персонала [6].

Ключевые показатели эффективности работы сотрудников

Всё чаще для оценки результативности работы сотрудников используются ключевые показатели эффективности (КПЭ). Существует великое множество книг по оценке эффективности работы персонала с использованием КПЭ. Множество организаций предполагают свои услуги по разработке и организации системы оценки эффективности работы персонала. Однако результаты сводятся к измерению количественных показателей.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) являются инструментом измерения поставленных целей. Систему КПЭ имеет смысл использовать, когда есть конкретные и измеримые цели, сроки выполнения и требования к качеству результата работы (табл. 2).



Рис. 4. Показатели оценки результативности трудовой деятельности работника

Таблица 2

Сравнительное толкование КПЭ на уровнях управления организацией и персоналом [7]

Уровень директора предприятия (управления предприятием)	Уровень руководителя службы персонала (управление персоналом)
<i>Показатель производительности труда:</i> Средняя выработка в час – Общий объем производства / Общий объем отработанного времени в часах	<i>Показатель эффективности управления интенсивностью труда.</i> Факторы на него влияющие: • Оптимизация графиков работы; • Снижение внутрисменных простоев; • Оптимизация форм учёта рабочего времени и др.
<i>Показатель производительности труда</i> Средняя выработка на одного работающего – Общий объем производства / Среднесписочная численность	<i>Показатель эффективности управления штатной численностью.</i> Факторы, на него влияющие: • Оптимизация организационной структуры предприятия; • Оптимизация соотношения управленческого и производственного персонала; • Передача работ на аутсорсинг; • Повышение квалификации производственного персонала и др.
<i>Показатель производительности труда</i> Зарплатоотдача – Общий объём производства / Фонд оплаты труда	<i>Показатель эффективности управления системой материального стимулирования</i> Факторы, на него влияющие: Совершенствование форм и методов материального стимулирования; Совершенствование системы должностных окладов; Совершенствование системы премий; Внедрение системы оплаты труда по результатам и др.

Таблица 3

Показатели эффективности бизнес-модели с позиций различных групп стейкхолдеров

Группы стейкхолдеров	Показатель
государство и работники	темпы прироста валового дохода – TCM (валовой продукции за минусом стоимости материальных затрат и затрат на оплату услуг аутсорсеров) по сравнению с темпом прироста брутто-продаж – TGS (TCM : TGS ≥ 1)
менеджмент	темпы прироста экономической добавленной стоимости – TEVA по сравнению с темпом прироста активов – TTA (TEVA : TTA ≥ 1)
собственники	темпы прироста совокупной доходности собственников – TSR по сравнению с темпом прироста чистой прибыли – TNP (TSR : TNP ≥ 1)
кредиторы	темпы прироста свободного денежного потока – TFCF по сравнению с темпами изменения стоимости чистого долга – TTD (TFCF TTD ≥ 1)

Таблица 4

Оценка эффективности бизнес-модели ГК «Возрождение» с позиций различных групп стейкхолдеров

Показатель	Годы				
	2010	2011	2012	2013	2014
TCM : TGS	1,1	1,1	1,1	1,0	1,0
TEVA : TTA	1,0	0,8	1,2	1,9	1,5
TSR : TNP	0,9	0,9	0,8	1,1	2,8
TFCF : TTD	0,5	0,6	2,0	1,3	1,4

Систему КПЭ можно внедрить без особых усилий тогда, когда есть конкретные и измеримые цели, установлены конкретные объёмы и сроки выполнения работ. Например, подать втрое больше единиц товара за следующий квартал, изготавить вдвое больше единиц продукции за день и т.п.

При разработке системы КПЭ необходимо помнить, что показате-

тели индивидуальны не только для различных специальностей, но и разных людей, то есть данная система должна учитывать изменяющиеся цели и условия работы.

Невозможно, например, одними и теми же показателями оценивать эффективность работы менеджера по продажам и специалиста службы поддержки сложной ИТ системы.

Сегодня для госкомпаний разрабатывается отдельный комплекс мероприятий по повышению производительности труда и снижению издержек. Минэкономразвития предлагает включить в трудовые договоры с топ-менеджерами госкомпаний ключевые показатели эффективности, связанные с увеличением производительности труда и созданием высокопроизводительных рабочих мест.

Показатели эффективности бизнес-модели компании

Эффективность деятельности любой компании зависит не только от результативности деятельности сотрудников, но и от эффективности ее бизнес-модели (Б-М). На современном этапе меняющиеся условия ведения бизнеса требуют упреждающую адаптацию бизнес-модели любой компании. В противном случае происходит снижение рыночной стоимости бизнеса, не связанное с ключевыми показателями хозяйственной деятельности (доли рынка, объема продаж, массы прибыли). Основным критерием эффективности бизнес-модели любой компании является сохранение и увеличение ее стоимости с позиций различных групп стейкхолдеров. При этом динамика добавленной стоимости должна оцениваться с точки зрения ее соответствия изменениям традиционных показателей результативности деятельности организации (стоимости продаж, активов, прибыли и др.) (табл. 3) [8].

Оценивая эффективность бизнес-модели ГК «Возрождение» с позиций различных групп стейкхолдеров, можно сделать вывод, что на протяжении пяти лет компания постоянно улучшает либо держит на хорошем уровне свои показатели для основных групп заинтересованных лиц (таблица 4) [8].

В современных условиях процесс формирования конкурентоспособной Б-М носит, по сути, непрерывный характер. В его основу может быть положен метод PDSA, предполагающий непрерывность перевода в другое состояние и корректировки приоритетов развития.

На примере коммерчески успешных компаний-автодилеров можно отметить преимущества наиболее эффективных Б-М компании, особенностями которых являются:

- фокусировка на клиентах и ключевых партнерах;
- уникальные ценностные предложения, основанные на взаимоотношениях с клиентами и каналами сбыта;
- контроль за структурой и динамикой издержек, временем и масштабами поступления доходов;
- осуществление непрерывных точечных улучшений.

Таким образом, организациям — операторам вторичного автомобильного рынка необходимо не только следить за ситуацией на рынке, но и своевременно решать вопросы мониторинга и корректировок своих Б-М.

Анализируя различные Б-М на вторичном автомобильном рынке, следует делать акцент на их конкурентоспособность и успешность, выбирая и адаптируя такие, которые помогут сократить издержки, повысить прозрачность бизнеса, снизить риски, а также помочь ор-

ганизации легче справиться с вызовами экономической среды.

Заключение

В итоге следует отметить, что в условиях нарастающей конкуренции существенно актуализируются проблемы повышения эффективности деятельности компании, которая напрямую зависит от результативности трудовой деятельности каждого работника и реализуемой бизнес-модели организации [9].

Результативность — это степень соответствия полученного результата имеющимся целям, задачам и планам, то есть это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. При разработке технологий по измерению результативности труда очень важно использовать процедуры и показатели, которые носят интегративный характер.

Всё чаще для оценки результативности работы сотрудников используются ключевые показатели эффективности (КПЭ). Для создания системы КПЭ необходимо:

- формализовать бизнес-процессы, в которые вовлечены сотрудники;
- определить показатели, по которым возможно производить оценку выполнения работы;
- произвести ранжирование значений показателей по уровню их выполнения;
- интегрировать показатели в формулу расчета КПЭ.

При разработке системы КПЭ необходимо помнить, что показатели индивидуальны не только для различных специальностей, но и разных людей, то есть данная система должна учитывать изменяющиеся цели и условия работы.

В современных условиях процесс формирования конкурентоспособной Б-М носит непрерывный характер. При этом необходимо отметить, что, выбирая ту или иную Б-М, необходимо учитывать, что оценка эффективности Б-М компании должна производиться с точки зрения разных стейкхолдеров, так как игнорирование их требований может привести к миграции ценности из компании.

Литература

1. *Шварц Т.* Парадокс эффективности: Sony pictures требует от людей меньше, а получает — больше // Harvard Business Review, 2010. Август. С. 59–60.
2. *Волкова Т.* Популярные мотивы нашей работы. Персонал-Микс. 2004, №2, С. 65–67.
3. *Д.С. Синк.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.
4. *Т.В. Зайцева.* Система управления человеческими ресурсами. — М.: Изд-во Московского университета, 2012, с. 197.
5. *Руденко Г.Г., Павлова В.В.* Повышение эффективности трудовой деятельности персонала на основе его оценки (методический аспект) // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2013. — №2. — С. 42–50.
6. *Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р.* Оценка эффективности работы с персоналом — методический подход. — М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с.
7. *Половинко В.С., Тимошенко О.Ю.* Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Омск: Издательство Омского государственного университета, 2008. — С. 161.
8. *Бутусов Д.В.* Механизмы разработки и оценки эффективности конкурентоспособной бизнес-модели компании, осуществляющей продажи автомобилей на

References

1. *Shvarts T.* Paradox of effectiveness: Sony pictures requires less from people, but gets more // Harvard Business Review, 2010. August. Pp. 59–60. (in Russ.)
2. *Volkova T.* Popular motives of our work. Personal-Mix. 2004, №2, Pp. 65–67. (in Russ.)
3. *D.S. Sink.* Management of productivity: planning, measurement and evaluation, control and improvement. M.: Progress, 1989. (in Russ.)
4. *T.V. Zaitseva.* System of management of human resources. — M.: Izd-vo Moskovskogo universiteta, 2012, P. 197. (in Russ.)
5. *Rudenko G.G., Pavlova V.V.* Improvement of effectiveness of labor activity of personnel on the basis of its evaluation (methodical aspect) // Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti. — 2013. — №2. — Pp. 42–50. (in Russ.)
6. *Odegov Yu.G., Abdurakhmanov K.Kh., Kotova L.R.* Evaluation of effectiveness of work with personnel — methodical approach. — M.: Izd-vo «Al'fa-Press», 2011. — P. 752. (in Russ.)
7. *Polovinko V.S., Timoshenko O.Yu.* Management by objectives: realization in the system of personnel management. Omsk: Izdatel'stvo Omskogo gosudarstvennogo universiteta, 2008. — Pp. 161. (in Russ.)
8. *Butusov D.V.* Mechanisms of development and evaluation of effectiveness of a competitive business model of a company, performing car sales on

вторичном рынке// Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015, №4, С. 138–149.

9. *Гендон А.Л.* Стратегическое управление в промышленных холдингах. В сборнике: Научные идеи, прикладные исследования и проекты стратегий эффективного развития российской экономики сборник статей-презентаций научно-исследовательских работ. Образовательно-научный центр «Финансы». Москва, 2016. С. 38–41.

na vtorichnom rynke// Menedzhment i biznes-administrirovaniye. 2015, №4, Pp. 138–149. (in Russ.)

9. *Gendon A.L.* Strategicheskoe upravlenie v promyshlennykh kholdingakh. V sbornike: Nauchnye idei, prikladnye issledovaniya i proekty strategii effektivnogo razvitiya rossiiskoi ekonomiki sbornik statei-prezentatsii nauchno-issledovatel'skikh rabot. Obrazovatel'no-nauchnyi tsestr «Finansy». Moskva, 2016. Pp. 38–41. (in Russ.)

Сведения об авторах

Юрий Геннадьевич Одегов,

доктор экономических наук, профессор, руководитель научной школы «Управление человеческими ресурсами»

Эл. почта: hrm-trade@yandex.ru

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Валентина Васильевна Павлова,

кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник научной школы «Управление человеческими ресурсами»

Эл. почта: vpavlova@gmail.com

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Любовь Сергеевна Теленная,

аспирант

Эл. почта: snow0909@yandex.ru

Институт Мировой экономики и информатизации, Москва, Россия

Information about the authors

Yury G. Odegov

Doctorate of Economic Sciences, Professor, Head of the scientific school «Human resource management»

E-mail: hrm-trade@yandex.ru

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Valentina V. Pavlova

Candidate of Economic Sciences, Leading researcher of the scientific school «Human resource management»

E-mail: vpavlova@gmail.com

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Lubov S. Telennaja

Postgraduate student

E-mail: snow0909@yandex.ru

Institute of World Economy and Informatization, Moscow, Russia