

Повышение экономической эффективности организации и результативности труда персонала посредством мотивационной системы премирования

Improving the economic efficiency and financial performance of labor through a motivational bonus system

Данная статья относится к серии цикла научных публикаций «Семь спутников эффективной мотивации», в которых исследуется влияние системы премирования на повышение эффективности и результативности труда сотрудников посредством использования ключевых показателей эффективности.

В работе на практическом опыте АО «Организация «Агат» анализируются подходы к премированию, предлагаются практические рекомендации по разработке и внедрению показателей премирования для достижения заданных результатов.

This article belongs to the series of scientific publications “Seven Satellites of Effective Motivation”, which examines the impact of the bonus system on improving the efficiency and effectiveness of employees through the use of key performance indicators.

Based on the practical experience of JSC “Organization “Agat”, approaches to awarding are analyzed, practical recommendations are offered on the development and implementation of bonus indicators to achieve the desired results.

Ключевые слова: система мотивации, человеческие ресурсы, метод SMART, ключевые показатели эффективности, система премирования, премирование по целям, персонал

Keywords: motivation system, human resources, SMART method, key performance indicators, bonus system, bonuses by goals, personnel



**ШУРАЕВА
ТАТЬЯНА ВЛАДИМИРОВНА**

*Начальник отдела сопровождения оплаты труда и мотивации персонала,
АО «Организация «Агат»*

E-mail: ShuraevaTV@agat-roskosmos.ru

**SHURAEVA
TATYANA**

Head of Department of Remuneration and Staff Motivation Support, JSC “Organization “Agat”

**ГРОШЕВ ИГОРЬ ВАСИЛЬЕВИЧ**

Д.э.н., д.п.н., профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, лауреат государственной премии; заместитель директора по науке НИИ образования и науки

E-mail: aus_tgy@mail.ru

GROSHEV IGOR

Grand Ph.D. in Economics, Grand Ph.D. in Psychology, Honored Scientist of the Russian Federation, laureate of the state prize; Deputy Director for Science of Research Institute of Education and Science

Для цитирования: Шураева Т.В. Повышение экономической эффективности организации и результативности труда персонала посредством мотивационной системы премирования / Т.В. Шураева, И.В. Грошев // «Экономика космоса». – 2024. – № 9. – С. 58-65. – DOI 10.48612/agat/space_economics/2024.03.09.06

«Если вы идете на прогулку со своей семьей, самое время расслабиться и просто наслаждаться пейзажем. Но если вы работаете, следует иметь максимально четкое представление о конечной цели. Иначе вы тратите впустую свое время и время тех, кто работает с вами».

(Пол Нивен, американский ученый, разработчик систем управления эффективностью) [1].

Введение

Существует ли универсальная премиальная система, применимая для всех без исключения предприятий и категорий персонала, одинаково справедливая и для руководителей, и для подчиненных, удовлетворяющая владельцев бизнеса и наемный персонал? Скорее всего, нет, как и не бывает универсальных решений всех существующих проблем, да и залог успеха в большей степени зависит от многообразия подходов, используемых для реализации поставленных целей.

Почему персонал вообще нужно дополнительно мотивировать и поощрять? Кажется бы, есть должностной оклад, на который работник уже согласился при приеме на работу, компенсационные доплаты и надбавки в соответствии с законодательством, в конце концов должностная инструкция, которую нужно исполнять.

Однако любому руководителю понятно, что человеческий ресурс – это ресурс особого рода, ему нельзя установить одинаковые для всех настройки и на выходе получить нужную производительность. Человеческий ресурс – самая сложная составляющая производственного процесса, поэтому и так называемые «настройки» в организационной системе должны быть практически индивидуальными, чтобы у персонала сформировалось желание работать и работать хорошо.

Умная система премирования или KPI, история вопроса

В 2004 г. ведущее деловое издание Harvard Business Review опубликовало результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний.

Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5–7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения [2].

Повысить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов, то есть с помощью системы премирования. Система премирования – это комплекс мер, которые направлены на повышение лояльности и мотивации персонала, улучшение показателей эффективности труда и развитие организации.

В настоящее время эффективным инструментом мотивации персонала является методика определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения, известная как система мотивации на базе KPI (сокр. от англ. Key Performance

Indicator) – ключевого индикатора ее выполнения [2]. Для его обозначения в России чаще используют термин ключевой показатель эффективности (далее – КПЭ). Этот фактор, по мнению исследователей [3], играет важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации.

Основоположником подхода можно считать американского ученого, экономиста, одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента Питера Друкера, автора метода управления по целям, созданного в 50-е годы XX века. Его идея заключается в том, что менеджмент формулирует цели организации, знакомит с ними сотрудников, а также распределяет роли и ответственность между работниками за достижение поставленных задач.

По мнению многих авторов, в основу современной системы КПЭ положены несколько управленческих концепций:

- система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.);
- универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 г.);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC – Orgnizational Balanced Scorecard);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (1970-е годы);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (1990-е годы);
- система управления на основе показателя EVA (сокр. от англ. economic value added – экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.);
- пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.);
- модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.);
- система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- система сбалансированных показателей Нортон и Каплана (1992 г.) и ряд других.

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени превратились в современную систему КPI, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи.

По мнению эксперта в области стратегического консалтинга и систем управления эффективностью А.К. Клочкова, в России самой популярной и получившей наибольшую известность из всех методик, использующих КPI, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон, их последователей, а также в многочисленных статьях [2].

Утверждать, что именно эти авторы придумали данную систему сложно, поскольку она основана на методике целевого управления Питера Друкера и способе описания связей между целями с помощью «интеллектуальных карт», которую придумал британский психолог Тони Бьюзен. Впоследствии, благодаря удачной рекламной кампании и стратегии продвижения, эта методика стала хорошо узнаваемой [2].

В отечественных системах премирования КПЭ получили значительное распространение в том числе на уровне основополагающих документов Правительства Российской Федерации. Система применима как для крупных Госкорпораций (включая Госкорпорацию «Роскосмос»), так и для небольших организаций, включая частные предприятия.

Модель SMART

SMART – это система, которая обобщает критерии, которые должны быть учтены при постановке КПЭ. Каждая буква в аббревиатуре представляет собой конкретное требование или характеристику. В графическом виде модель представлена на рис. 1.

В теории все довольно просто – когда КПЭ соответ-

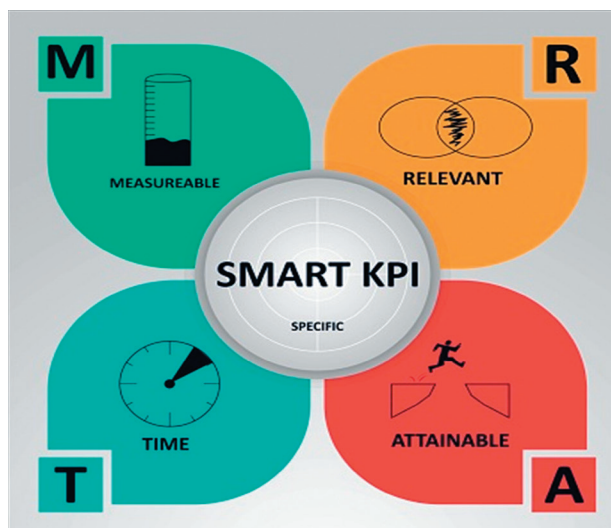


Рис. 1. Модель критериев SMART.
Источник: фотобанк Shutterstock¹

¹ Международный фотобанк Shutterstock [Электронный ресурс]. [2024]. URL: <https://www.shutterstock.com/> (дата обращения: 12.08.2024).

ствуют принципам SMART, то это помогает установить четкие и измеримые ожидания, обеспечить фокус и мотивацию для достижения поставленных целей, а также избежать неопределенности или недостоверности в измерении результатов и производительности.

Что представляют собой принципы SMART, можно рассмотреть на конкретных примерах:

S (Specific, от англ. «конкретный»). КПЭ должны быть ясно определены и описывать конкретную цель или результат. Под конкретностью подразумевается, что по формулировке можно однозначно понять, какого результата необходимо достичь. Цель должна исключать двойное прочтение или интерпретацию каждым участником по-своему. Как надо и как не надо формулировать цель, показано в табл. 1.

Как не делать	Как делать
Навести порядок в организационной структуре	Привести организационную структуру предприятия в четкое соответствие с утвержденным нормативом численности

Табл. 1. Формулирование цели в формате «как не делать» и «как делать» с точки зрения критерия конкретности.

Источник: составлено авторами на основе исследований

M (Measurable, от англ. «измеримый»). КПЭ должны быть измеряемыми, чтобы можно было оценить степень их достижения. Данный критерий самый простой в понимании и очень важный для контроля результата. Правильно поставленная цель – это цель, которую можно взвесить, измерить, рассчитать в процентах. «Если вы не можете измерить цель, значит ваша цель – мечта!» [2]. Как объективно подходить к формулированию цели с точки зрения данного принципа показано в табл. 2.

Все очевидно: в первом случае цель будет достигнута, даже если выручка увеличится на 1 рубль, но целям организации это вряд ли будет соответствовать.

Как не делать	Как делать
Увеличить выручку	Увеличить выручку на 10% по отношению к прошлому году

Табл. 2. Формулирование цели в формате «как не делать» и «как делать» с точки зрения критерия измеримости.

Источник: составлено авторами на основе исследований

A (Achievable, от англ. «достижимый»). КПЭ должны быть реалистичными и возможными для достижения при соответствующих прилагаемых усилиях и ресурсах. Если не оценивать реалистичность цели, то увеличивается шанс потратить существующие ресурсы впустую и не только не достичь желаемого, но даже не приблизиться к нему. Как надо и как не надо формулировать цель по данному критерию показано в табл. 3.

Попытаться достичь сверхвысоких результатов, поставив перед подчиненными недостижимую цель, к сожалению, невозможно. Конечно же, результат ее достижения должен учитывать реальное состояние организации, какими ресурсами для достижения цели она обладает, какими ресурсами обладают конкуренты. Цель должна быть вызовом, но исключать невозможность достижения.

Как не делать	Как делать
Занять лидирующее место в отрасли по доле рынка	Ввести в эксплуатацию 3-ю конвейерную ленту

Табл. 3. Формулирование цели в формате «как не делать» и «как делать» с точки зрения критерия достижимости.

Источник: составлено авторами на основе исследований

R (Relevant, от англ. «релевантный»). КПЭ должны быть связаны с общими целями организации или проекта и иметь значение для его успеха. Значимая цель соответствует стратегии организации. Как правильно привести формулировку в соответствии с критерием релевантности, показано в табл. 4.

Если не известен профиль организации, то первая цель по специфике подходит, вероятно, для правозащитной организации, в противном случае, какими бы благими не были намерения, цель со стратегией организации «дружить» не будет.

Как не делать	Как делать
Бороться за права женщин	Достижение выручки по результатам года 500 млн руб.

Табл. 4. Формулирование цели в формате «как не делать» и «как делать» с точки зрения критерия релевантности.

Источник: составлено авторами на основе исследований

T (Time-bound, от англ. «ограниченный по времени»).

КПЭ должны иметь ясно определенное время выполнения или дедлайн для оценки и контроля. Как правильно связывать цель со временем, показано в табл. 5.

Но даже если цели сформулированы со 100% соблюдением принципов SMART, они могут не дать гарантированного результата еще по ряду причин.

Как не делать	Как делать
Бесперебойная поставка комплектующих	Ввод цеха в эксплуатацию до 01.05.2024

Табл. 5. Формулирование цели в формате «как не делать» и «как делать» с точки зрения критерия «ограниченный во времени».

Источник: составлено авторами на основе исследований

Ошибки управления или «эффект кобры»

Индия, XIX век, государством управляют британские колонисты. Столичные чиновники обеспокоились, что в стране развелось слишком много кобр, и предложили оригинальное решение — платить жителям за шкурки убитых змей. Граждане быстро смекнули, что на кобрах можно буквально озолотиться. Их разводили в неволе, затем убивали, несли шкурки чиновникам и получали плату. Британцы поняли, что инициатива с треском провалилась, и перестали платить за шкурки. Жители отреагировали вполне предсказуемо: выпустили на волю наплодившихся кобр, ведь от них теперь не было выгоды. Итог: змей на улицах стало гораздо больше, чем до чудо-акции с вознаграждением.

Ситуации, когда принятые меры не решают проблему, а зачастую ведут к прямо противоположному результату, и получили свое «змеиное» название.

Рассмотрим еще несколько примеров, как основанных на реальном опыте, так и почерпнутых из различных источников, которые также можно назвать ошибками управления.

Разный взгляд на результат

Данная проблематика зачастую свойственна организациям с обширной филиальной сетью, когда в каждом филиале действуют по своим правилам: показатели не идентичны, размеры премий за одинаковые показатели различаются в разы, а увязка показателей подразделения или конкретного работника с конечным результатом деятельности предприятия отсутствует. В итоге каждый выполняет свою задачу, а верхнеуровневые цели не достигнуты. Ключевые показатели эффективности — это

не просто инструменты измерения, это руководство к действиям и изменениям, ориентированным на достижение стратегических целей организации [4].

Вывод: цель конкретного работника или подразделения должна быть декомпозирована из общепринятых верхнеуровневых целей.

Запрыгнуть в «последний вагон» или решение проблемы в авральном режиме

Примером является ситуация, когда работодатель пытается решить долгое время копившиеся проблемы, «зашив» их решение в показатели премирования, без анализа проблемы и когда времени уже нет, не оставив подчиненным возможности для маневра. К сожалению, по большей части работнику не остается ничего иного, как смириться с потерей части вознаграждения в ситуации, когда положение безвыходно, или «нарисовать» выполнение показателя. Если КПЭ звучит как «Рост положительных отзывов о работе компании» — сотрудники напишут их сами, «Количество входящих/принятых звонков» — специалисты колл-центра будут звонить друг другу, «Процент выявленного брака» — не удивляйтесь, но служба качества с удовольствием перепортит часть продукции самостоятельно и т.д.

Вывод: при постановке целей необходимо сконцентрироваться на прогнозировании и предотвращении проблем в целом и в будущем, а не на попытках потушить пожар за счет только «кнута».

Размер

Маленький размер премии не мотивирует. Очевидный факт, если размер премии незначителен (до 5%), то лучше включить эти деньги в окладную часть и от премирования отказаться в принципе.

И, казалось бы, нет ни чего проще, чем установить работникам высокие премии и просто ожидать таких же запредельных прибылей. Но самое удивительное, что и баснословно высокая премия может оказать «медвежью услугу». Например, годовая премия, равная нескольким годовым окладам, вполне может побудить ваш топ-менеджмент заслуженно отдохнуть пару лет, раз уж год был настолько «продуктивным». И даже если одномоментно организация не получит несколько трудно закрываемых вакансий, то и вероятность того, что вложенные в премии суммы не окупятся кратной прибылью, исключать не стоит. Повторимся, как и отмечалось выше, человек — это очень сложный ресурс, и не всегда в отношении этого ресурса работают, как правило, только деньги.

Увеличение удельного веса премии в общей структуре дохода без изменения общей величины, т.е. установ-

ление минимального оклада и премии в 3-5 раз оклад превышающие, также можно отнести к данной категории ошибок. Такая система лишает работника чувства безопасности в повседневной жизни, связанной с гарантированным жизнеобеспечением, возможности оплаты текущих базовых платежей в случае невыплаты премии (ипотека, обучение детей и пр.) и совершенно точно заставит его искать более безопасное место.

Вывод: размер премии должен быть соразмерен заслугам и коррелировать с затраченными ресурсами.

Ориентация только на финансовый результат

Примером данной ошибки может служить показатель «достижение экономии», где на выходе появляется риск получить конечный продукт с некачественными, но более дешевыми комплектующими, невыполненный план обучения сотрудников или текущую крышу, ремонт которой в целях экономии средств был отменен. Формально цель достигнута, выполнена и перевыполнена.

22 августа 2006 года самолет «Ту-154» авиакомпании «Пулково», выполнявший рейс по маршруту «Анапа – Санкт-Петербург», потерпел катастрофу. Погиб весь экипаж и 160 пассажиров, из них 45 – дети. Официально причиной катастрофы считается ошибка экипажа. Столкнувшись с грозовым фронтом, командир воздушного судна принял решение не обходить его стороной, а пройти над ним. Для этого он попытался поднять самолет на высоту 12 километров, но не сумел справиться с управлением, отправив машину в «плоский штопор». Вывести судно из него экипаж не смог.

В неофициальных комментариях СМИ некоторые эксперты утверждали, что пилотов подтолкнуло к такому решению КПЭ «Экономия топлива» – источник их премиальных. Если бы экипаж облетел грозу стороной, то сжег гораздо больше бы керосина. Комментаторы утверждали, что, не желая лишаться премии, летчики пошли на большой риск.

Доход руководства авиакомпаний по всему миру зависит от прибыли организаций. Керосин – одна из главных статей операционных затрат. Его экономия существенно влияет на финансовые показатели. Вроде бы логично, что директора требуют от пилотов его экономить. Но если неофициальные комментаторы правы, то 22 августа 2006 года подобное решение привело к катастрофе [5].

Вышеприведенный пример полон домыслов и слухов. Но лучше абстрагироваться от мысли, что от КПЭ может зависеть жизнь человека. Для успешного применения системы показатели должны быть адаптированы под цели функционального направления. Ключевые

показатели эффективности должны отображать не только финансовые результаты, но и долгосрочные факторы успеха: отношения с клиентами, внутренние процессы и обучение сотрудников [6].

Формальный подход к показателям

В случае, если у службы управления персоналом нет времени погружаться в детали личной эффективности работника (отсутствие трудовых ресурсов, ресурсов времени, знаний), появляется желание установить «что-то» в соответствии с Положением, а там как пойдет... В результате большинство сотрудников даже не понимает за что их премируют, складывается стойкое убеждение, что премия – это постоянная часть зарплаты. В ситуации, когда показатели премирования не выполнены и премия не выплачивается, большинство сотрудников воспримет это как снижение заработной платы.

Ярким примером данного подхода может быть и система КПЭ, не привязанная к факту выплаты премии. Т.е. показатели эффективности работникам устанавливаются, результаты их выполнения проверяются, однако данный процесс с выплатой премии не увязан: премия или не выплачивается вовсе или выплачивается исходя из других приоритетов. Если сотрудники воспринимают показатели как формальность, то они могут утратить мотивацию, поскольку не видят реального значения своей работы. Важно сделать так, чтобы КПЭ были связаны с реальными результатами и вознаграждениями [7].

Вывод: формализм в премировании не эффективен и только отвлекает ресурсы, для понимания ожидаемого результата сотрудники должны быть максимально погружены в алгоритм работы системы и ознакомлены с показателями премирования.

Как внедрять и не испортить

Изменения не всегда воспринимаются положительно. Внедрение любой системы премирования – это изменение, способное не только улучшить результаты работы предприятия, но и вызвать определенный стресс для исполнителей. Любые изменения в системе оплаты труда воспринимаются работниками настороженно, поскольку большинство считает, что «система» направлена только на то, чтобы отнять, а работодатель не заинтересован платить больше.

Несколько рекомендаций для успешного внедрения системы премирования:

- **Наличие дорожной карты.** В начале процесса внедрения системы премирования очень важно понимание стратегии внедрения, тайминга и конеч-

ной цели. Поэтому необходимо начать с дорожной карты.

- **Наличие каналов коммуникации.** Чем меньше информации, тем больше домыслов. Необходимо довести информацию о новой системе заранее, максимально развернуто и понятно. Чем меньше будет «серых зон», тем меньше негатива. Обучайте, демонстрируйте примеры и расчеты.
- **Поддержка руководства.** Работники должны понимать, что инициатива изменений идет непосредственно от руководства предприятия и именно они являются «заказчиком». Если топ-менеджеры демонстрируют понимание программы изменений, поддерживают ее, можно не сомневаться, что сотрудники последуют их примеру. Если руководство не выражает заинтересованности в нововведении, не стоит ожидать, что сотрудники ее поддержат.
- **Поддержка на формально-юридическом уровне.** Необходимо обязательно утвердить соответствующее положение о премировании, где однозначно будут указаны участники и показатели премирования, сроки и условия выплаты. Ознакомьте работников с положением. Это даст понимание «новой реальности» и закрепит в их сознании необходимость следования нововведениям.
- **Создание сильных целей.** Соответствие целей лишь критериям SMART не обеспечит стопроцентный успех. Работник не может быть мотивирован только материально, особенно если премирование полугодовое или годовое, ему должно быть «не скучно» и на пути к цели. Способность развиваться в процессе достижения результата обеспечит гарантированный успех.
- **Наличие обратной связи.** Обратная связь – важная составляющая процесса. Используйте отзывы о системе премирования как возможность ее улучшения и доработки, но и не поддавайтесь на уговоры и жалобы о недостижимости.
- **Осязаемость результата.** Время – наш друг и враг. При внедрении краткосрочной системы премирования результат, положительные стороны и недостатки системы можно проанализировать достаточно быстро. При внедрении годовых и долгосрочных программ премирования это сложнее, поскольку работники не всегда готовы ждать так долго. Поэтому на начальном этапе важны промежуточные итоги [8].

Заключение

Внедрение системы премирования может быть эффективным инструментом для стимулирования работников и повышения их производительности. Четко определенные критерии и КПЭ способствуют установлению ключевых приоритетов, ориентации на результат и улучшению работы сотрудников.

Ключевыми преимуществами системы премирования является мотивация сотрудников на достижение высоких показателей, установление четких ожиданий и целей, а также стимулирование коллективной работы и соперничества. Это может способствовать улучшению работы отдельных сотрудников и всей команды.

Важно разработать систему премирования, основанную на принципе SMART. КПЭ должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и учитывающими фактор времени. Должны быть ясные критерии для определения уровня достижения показателей КПЭ и связанных с ними премий.

Однако система премирования не является универсальным решением и может столкнуться с рядом вызовов и ограничений. Важно учитывать индивидуальные различия сотрудников, избегать возможных негативных последствий, таких как снижение мотивации у депремированных сотрудников или фокусирование на краткосрочных задачах в ущерб долгосрочным целям.

В целом система премирования может стать мощным инструментом для повышения эффективности и результативности труда, если она правильно разработана, основана на SMART-принципе и учитывает специфические потребности и особенности организации.

Список литературы

1. Нивен П. Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению OKR / П. Нивен, Б. Ламорт; перевод с английского Э. Кондуковой, А. Минайленко, В. Цэнджавын. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 256 с.; ISBN 978-5-00169-204-1. – Текст: непосредственный.
2. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 155 с.: ил., табл.; 21 см. – (PR-Библиотека); ISBN 978-5-699-37901-9 (в пер.). – Текст: непосредственный.
3. Коломиец А. И. Система KPI: учебник / Авт.-сост. А. И. Коломиец. – М.: Директ-Медиа, 2022. – 64 с.; ISBN 978-5-4499-2699-9. – Текст: непосредственный.
4. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер; перевод с английского А. Платонова. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 258 с.: ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-9693-0106-1 (В пер.). – Текст: непосредственный.
5. Бирюлин С. KPI, которые убьют ваш бизнес / С. Бирюлин. – М.: Ridero, 2021. – 82 с.; ISBN 978-5-0053-1565-6. – Текст: непосредственный.
6. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; перевод с английского М. Павловой. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 294 с.: ил., табл.; 24 см. – (Библиотека IBS); ISBN 978-5-9693-0139-9 (В пер.). – Текст: непосредственный.
7. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует: [O+] / Д. Пинк; перевод с английского И. Трифонова. – М.: Альпина паблишер, 2020. – 265, [1] с.: ил.; 21 см. – (Альпина бизнес. HR и корпоративная культура, ISBN 978-5-9614-2694-6); ISBN 978-5-9614-2696-0: 2000 экз. – Текст: непосредственный.
8. Бехар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 186 с.; ISBN 978-5-9614-8621-6. – Текст: непосредственный.

List of literature

1. Niven P. Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs / P. Niven, B. Lamorte; translated from English by E. Kondukova, A. Minailenko, V. Tsendzhavyn. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2021. – 256 p.; ISBN 978-5-00169-204-1. – Text: direct.
2. Klochkov A. K. KPI and staff motivation: a complete collection of practical tools / A. K. Klochkov. – M.: Eksmo, 2010. – 155 p.: ill., table; 21 cm. – (PR Library); ISBN 978-5-699-37901-9 (in transl.). – Text: direct.
3. Kolomiets A. I. System of KPI: textbook / Author-comp. A. I. Kolomiets. – M.: Direct Media, 2022. – 64 p.; ISBN 978-5-4499-2699-9. – Text: direct.
4. Parmenter D. Key performance indicators: development, implementation and application of decisive indicators / D. Parmenter; translated from English by A. Platonov. – M.: Olympus-Business, 2008. – 258 p.: ill., table; 24 cm; ISBN 978-5-9693-0106-1 (in transl.). – Text: direct.
5. Biryulin S. KPIs that will kill your business / S. Biryulin. – M.: Ridero, 2021. – 82 p.; ISBN 978-5-0053-1565-6. – Text: direct.
6. Kaplan R. S. The balanced scorecard. Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton; translated from English by M. Pavlova. – M.: Olympus-Business, 2008. – 294 p.: ill., table; 24 cm. – (IBS Library); ISBN 978-5-9693-0139-9 (in transl.). – Text: direct.
7. Pink D. Drive: what really motivates us: [O+] / D. Pink; translated from English by I. Trifonov. – M.: Alpina publisher, 2020. – 265, [1] p.: ill.; 21 cm. – (Alpina business. HR and Corporate Culture, ISBN 978-5-9614-2694-6); ISBN 978-5-9614-2696-0: 2000 copies. – Text: direct.
8. Behar H. It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks / H. Behar. – M.: Alpina Publisher, 2023. – 186 p.; ISBN 978-5-9614-8621-6. – Text: direct.

Рукопись получена: 14.08.2024

Рукопись одобрена: 19.09.2024