

Метод формирования оптимальной корпоративной программы well-being для максимизации достижения целевых значений KPI сотрудников

Л. С. Мазелис¹  , Г. В. Гренкин¹ ,
К. И. Лавренюк² , А. А. Красько¹ 

¹ Владивостокский государственный университет,
г. Владивосток, Россия

² ООО «Яндекс»,
г. Москва, Россия

 lev.mazelis@vvsu.ru

Аннотация. Исследование проведено в рамках актуальной задачи изучения факторов развития человеческого капитала организации, оказывающих прямое или косвенное влияние на эффективность деятельности сотрудников. Процесс развития рассматривается сквозь призму формирования и реализации корпоративной программы well-being. Целью работы является разработка метода формирования оптимальной структуры распределения финансовых средств организации в разрезе направлений инвестирования корпоративной программы well-being для максимально возможного продвижения по достижению целевых значений ключевых показателей эффективности (key performance indicator, KPI) сотрудников за счет развития их компетенций и снижения уровня выгорания. Для достижения поставленной цели выдвигается гипотеза о возможности построения инструмента, позволяющего сформировать оптимальную структуру распределения инвестиций, направляемых на реализацию программы well-being, для повышения эффективности функционирования организации на основе построенных авторами в предыдущих исследованиях функциональных зависимостей, моделирующих каналы влияния между категориями «инвестиции», «компетенции», «ожидания», «выгорание», KPI. Разработанный метод состоит из модели, представляющей задачу математического программирования, и методе нахождения ее численного субоптимального решения. Целевой функцией модели является интегральный показатель, описывающий степени достижения KPI сотрудников организации. Ограничениями в модели являются общий объем финансовых ресурсов на программу well-being и максимально допустимая сумма инвестиций, направляемых по направлениям программы well-being и сотрудникам. Переменными оптимизации являются объемы инвестиций в каждого отдельного сотрудника компании по определенному направлению программы well-being в конкретный момент времени в рамках периода планирования. С практической точки зрения предложенный инструмент позволит формировать оптимальную структуру инвестирования в рамках реализации корпоративной программы well-being и окажет поддержку в определении и формировании обоснованного портфеля мероприятий программы, реализация которого оказывает максимально возможное положительное влияние на производительность труда сотрудников.

Ключевые слова: оптимизация структуры инвестиций; программа well-being; ключевой показатель эффективности; процесс выгорания; развитие компетенций.

1. Введение

В современном мире, где технологии развиваются с невероятной скоростью, а конкуренция на рынке становится все более жесткой, многие организации сталкиваются с необходимостью поиска новых подходов к управлению персоналом. Уже сейчас высокотехнологичные компании говорят о том, что именно сотрудники являются самым важным их ресурсом.

При этом текущий дефицит высококвалифицированных кадров, с одной стороны, приводит к повышенным темпам работы, что ведет к быстрому выгоранию сотрудников, а с другой — к переориентации организаций на внутренние системы ускоренного развития сотрудников, которые сейчас не соответствуют требованиям, но обладают определенным потенциалом. Одним из таких подходов является внедрение программы well-being, направленной на повышение уровня благополучия сотрудников и, как следствие, на повышение их производительности труда.

Well-being — это концепция, которая подразумевает комплексный подход к здоровью, благополучию и профессиональному развитию сотрудников. Она включает в себя физическое, эмоциональное, социальное и финансовое благополучие. Программы well-being направлены на создание условий, в которых сотрудники могут чувствовать себя комфортно и уверенно, что, в свою очередь, способствует повышению их мотивации и удовлетворенности работой.

Однако, несмотря на все преимущества программ well-being, их внедрение может быть сложным и дорогостоящим процессом. Кроме того, не всегда ясно, какие именно аспекты well-being наиболее важны для достижения конкретных целей компании. При этом нужно учитывать то, что большинство органи-

заций функционирует в условиях ограниченности ресурсов, а это повышает негативные последствия от наступления рисков, связанных с ошибкой выбора активностей well-being.

Таким образом актуальность данной темы обусловлена необходимостью разработки инструментов, которые позволили бы определить оптимальную структуру распределения инвестиций, направляемых на реализацию корпоративной программы well-being, с учетом целей организации, ее ресурсных ограничений и штатного состава.

Цель исследования: разработать метод формирования оптимальной структуры распределения финансовых средств организации в разрезе направлений инвестирования корпоративной программы well-being для максимально возможного продвижения по достижению целевых значений KPI сотрудников за счет развития их компетенций и снижения уровня выгорания.

Гипотеза исследования: возможно построение инструмента, позволяющего сформировать оптимальную структуру распределения инвестиций, направляемых на реализацию программы well-being, для повышения эффективности функционирования организации на основе построенных функциональных зависимостей каналов влияния: 1) инвестиции в программу well-being → компетенции сотрудника; 2) инвестиции в программу well-being → отклонения между ожиданиями сотрудника от корпоративной программы организации и ее реализацией → выгорание сотрудника; 3) компетенций сотрудника и его выгорания → ключевые показатели эффективности.

Для достижения цели ставятся следующие задачи:

1. Разработать оптимизационную модель определения оптимальной структуры распределения инвестиций, направ-

ляемых на реализацию программы well-being, с учетом имеющихся финансовых ограничений организации. Реализация программы well-being в зависимости от направления инвестирования оказывает влияние, с одной стороны, на развитие компетенций сотрудников, а с другой — на снижение уровня их выгорания, что в совокупности способствует максимизации продвижения по достижению ключевых показателей деятельности сотрудников и организации в целом.

2. Разработать метод нахождения решения оптимизационной модели, позволяющий для каждого временного интервала на горизонте планирования для каждого сотрудника определить объем инвестиций в рамках программы well-being с учетом финансовых ограничений на их реализацию, имеющихся в организации.

Объектом исследования является развитие сотрудников и снижение их выгорания за счет реализации программы well-being.

Предметом исследования являются инструменты формирования оптимальной структуры инвестиций, направляемых на реализацию различных аспектов программы well-being для достижения KPI сотрудников.

Данная статья может быть полезна для HR-специалистов, руководителей компаний и всех, кто интересуется вопросами управления персоналом.

2. Обзор литературы

В рамках данного исследования проведен анализ работ, посвященных формированию и реализации культуры well-being в организации. Анализ показал, что вопросы повышения благополучия сотрудников, и тем самым производительности труда, в настоящее время обладают существенной актуальностью. Это подтверждает значительное количество работ за последнее время.

Данные исследования затрагивают как вопросы влияния различных факторов на благополучие сотрудников, что необходимо для формирования корпоративной программы well-being, так и вопросы влияния благополучия сотрудников на различные аспекты жизнедеятельности организации.

Rong [1] отмечает значительное влияние здоровья и благополучия сотрудников на эффективность их работы, а также предложен подход, обеспечивающий баланс между работой и личной жизнью для повышения удовлетворенности сотрудников, и показано его влияние на устойчивое развитие организации.

Zeyi & Jiayin [2] провели анализ взаимосвязи между корпоративной культурой, благосостоянием сотрудников и обеспечением устойчивости компании. Они показали, что корпоративная культура, базирующаяся на уважении, инклюзивности, справедливости и командной работе, может существенно повысить проактивность сотрудников, способствуя тем самым появлению инноваций и долгосрочному развитию организации.

Winnubst [3] показал, что подходы к управлению организацией, в которой минимизирована бюрократия и имеется в достаточной степени социальная поддержка сотрудников, позволяют существенно снизить их стрессовую нагрузку.

Pundani et al. [4] предложили программу для руководителей по повышению вовлеченности сотрудников, которая включает реализацию трех аспектов: обучение вовлеченности, групповой коучинг и индивидуальное консультирование. В их исследовании показано, что реализация данной программы привела к повышению навыков руководителей формировать цели и планы действий для развития своей команды и корректно соотносить их с поведением на работе, а это в свою очередь привело к повышению производительности труда сотрудников.

Konieczny et al. [5] анализируют взаимосвязь между благополучием сотрудников и устойчивым развитием компаний. Они установили, что реализация корпоративных программ well-being повышает удовлетворенность и продуктивность сотрудников, а также повышает эффективность работы управленческой команды в условиях неопределенности, что приводит к развитию организации.

Loi et al. [6] доказали, что высокая эмоциональная нагрузка на работе приводит к повышению вероятности увольнения сотрудников. При этом к снижению влияния этого фактора приводит командная работа, в которой поощряется проактивность отдельных участников.

Siti [7] провел исследование стратегий для улучшения корпоративной среды с целью максимального повышения удовлетворенности сотрудников и производительности их труда. В работе агрегированы различные стратегии, которые использовались успешными компаниями, и произведена оценка результативности их использования.

O'Neill et al. [8] предложили подход, который сосредоточен на согласованности результатов работы сотрудников для повышения их благосостояния и жизнестойкости, а также на анализе важнейших изменений, охвата проблемных зон и масштабов в различных секторах экономики. Это позволяет разрабатывать новые сценарии быстрого реагирования на имеющиеся социальные риски.

Naczenski et al. [9] обосновали, что социально-психологический фон на работе влияет на работоспособность сотрудников через изменение уровня их выгорания. При этом снижению выгорания у сотрудников способствует физическая активность.

Trees Bolt & Homer [10] провели исследование роли работы, семьи и культуры во взаимосвязи между корпоративной социальной ответственностью

сотрудников и их благополучием. Они проанализировали данные, полученные в ходе опроса 403 сотрудников, с помощью функционала SmartPLS программы Path Analysis. Анализ показал, что компании могут извлечь максимальную выгоду из своих инвестиций в корпоративную социальную ответственность только при наличии специальных стратегий управления персоналом, т. к. прямой зависимости между ней и благосостоянием сотрудников не наблюдается.

Shih et al. [11] показали, что выгорание IT-специалистов тесно связано с их деперсонализацией, которая заключается в дегуманизации человеческих отношений. В свою очередь, это оказывает влияние на скорость и качество выполнение рабочих задач.

Song et al. [12] провели анализ позитивного влияния использования социальных сетей на рабочем месте на эффективность работы сотрудников и команды в целом. Они выявили синергетический эффект двух типов сетей в Китае (DingTalk, WeChat), создающих инструментальную и социальную ценности.

Существует ряд исследований, которые посвящены изучению влияния отдельных аспектов well-being на производительность труда сотрудников.

Fazielah & Norhasni [13] показали, что эмоциональный интеллект, духовность на рабочем месте и эмоциональная регуляция оказывают влияние на благополучие сотрудников и тем самым на их производительность.

Atalya & Joyce [14] доказали положительное влияние удовлетворенности работой, лидерство и справедливость в организации на благополучие сотрудников.

Kristiana et al. [15] предложили количественную модель влияния качества обустроенности рабочего места и вовлеченности на уровень благополучия сотрудников в гостиничной сфере.

Saeed et al. [16] показали, что благополучие сотрудника повышается при наличии более высокой самооэффективности преодоления трудностей, и эта взаимосвязь еще больше усиливается при наличии лучшего качества жизни.

Click & Dobbins [17] провели исследование взаимосвязи элементов системы благополучия и уровня финансовой грамотности сотрудников. Они показали, что мероприятия по ее повышению среди сотрудников снизили их стресс, который связан с недостаточностью знаний в этой области. Это способствовало их большей вовлеченности в работу в дальнейшем.

Sharma & Sharma [18] и Santillan et al. [19] провели исследования положительного влияния удаленного и гибридного формата работы сотрудников, а также наличия у них баланса между личной жизнью и работой на их благополучие и производительность труда.

Верна и Хойна [20] описали взаимосвязь лояльности и благополучия сотрудников. Они рассмотрели концепции well-being, определили ее основные элементы, на которые необходимо ориентироваться для создания благоприятных условий труда для персонала.

Стоит отметить ряд исследований, в которых изучается влияние программы well-being на различные аспекты функционирования организации.

Gonsiorowska & Zieba [21] выявили связь между благополучием сотрудников и рисками, связанными с человеческими знаниями, т. е. реализация программы well-being положительно влияет на накопление профессиональных знаний и навыков в организации.

Нагибина и др. [22] рассмотрели опыт применения подхода well-being в зарубежных компаниях, а именно проводится оценка влияния well-being на сотрудников, систему HR и бизнес-результаты компании через следую-

щие показатели: инновационность; вовлеченность; выгорание; дни, пропущенные по болезни; продуктивность; уровень текучести кадров. Авторы отмечают наличие положительных эффектов от внедрения well-being, выражающихся в снижении негативных факторов (например, выгорание или дни, пропущенные по болезни) и росте позитивных (например, вовлеченность, продуктивность, инновационность).

Семина [23] анализирует влияние применения концепции well-being на эффективность команды, находящейся на удаленной работе. Она рассматривает направления работы well-being, факты их применения в различных компаниях и изменения в показателях эффективности различных команд компаний. В ее исследовании делается вывод о том, что компании, активно внедряющие и применяющие мероприятия well-being, более успешны и эффективны на рынке.

Hui-Chun & Kuo-Ming [24] доказали, что, с одной стороны, наличие в организации высокопроизводительной рабочей системы повышает творческую вовлеченность сотрудников за счет повышения их трудового благополучия, с другой — к аналогичным эффектам приводит и наличие осознанности и саморефлексии у сотрудников.

Mathibe & Chinyamurindi [25] и Matko & Takacs [26] рассмотрели повышение самочувствия, душевного здоровья, мотивации сотрудников и удовлетворенности от работы за счет поддерживающей рабочей культуры. Они подчеркивают важность согласования организационной культуры с ценностями и убеждениями сотрудников, что, в свою очередь, способствует мотивации и удовлетворенности работой.

Ciulla [27] рассмотрела формирование лидерами организации культуры рабочих процессов через свое поведение и действия.

Bataineh [28] построил модель, описывающую взаимосвязи между балансом работы и личной жизни, индексом счастья и производительностью труда сотрудников.

Артнаутов и др. [29] обосновали влияние программы оздоровления на рабочем месте (как части программы well-being) на состояние сотрудников, их удовлетворенность работой и общую производительность труда.

Захаров и Каштанова [30] проанализировали основные составляющие, которые влияют на производительность труда работников с позиции концепции благополучия на рабочем месте.

Diamantidis & Chatzoglou [31] изучили зависимости между факторами, связанными с окружающей средой (культура обучения, поддержка руководства и др.), работой (рабочая среда, автономия работы и др.) и сотрудниками (внутренняя мотивация, гибкость навыков и др.). Они построили модель оценки их влияния на производительность труда сотрудника.

Ранее авторами уже рассматривались различные аспекты развития человеческого капитала в организации.

Mazelis et al. [32] предложили концептуальную модель развития компетенций сотрудников для максимального продвижения по достижению целевых значений их KPI за счет реализации корпоративной программы well-being.

Мазелис и др. [33] представили модель, описывающую влияние наличия конкретных мероприятий программы well-being в зависимости от запросов сотрудника на его уровень выгорания.

Отметим, что проблемными зонами в рассмотренных работах, на устранение которых направлено данное исследование, являются следующие недостатки существующего инструментария, снижающие эффективность системы развития сотрудников и управления их произво-

дительностью и тем самым сужают возможности роста организации:

- не учитываются эффекты от многопериодности процесса реализации корпоративных мероприятий в рамках программы well-being и возможность скользящего планирования;
- не учитывается оптимизационные аспекты формирования программы well-being в организации с учетом эффектов от ее реализации;
- слабо изучено влияние реализации мероприятий программы well-being в организации на процесс выгорания сотрудников и развития их компетенций;
- не в полной мере изучено влияние конкретных компетенций сотрудника с учетом уровня его выгорания на результативность и эффективность его деятельности.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод о существовании дефицита инструментальных средств, которые позволяют:

во-первых, описывать влияние построения системы well-being в организации на развитие компетенций сотрудников, их выгорание и производительность и тем самым на эффективность деятельности организации в целом;

во-вторых, в условиях ресурсных ограничений, высокой конкуренции за трудовые ресурсы, рисков и неопределенностей определять оптимальную структуру инвестиций, направляемых на реализацию различных направлений в рамках программы well-being, способствующей продвижению по достижению целей и задач как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

3. Методы и материалы

3.1. Модель

Рассмотрим работу персонала организации на горизонте планирования T . В каждый момент времени $t \in$

$\in \{0, 1, \dots, T\}$ компания инвестирует финансовые ресурсы в реализацию различных элементов корпоративной программы well-being, напрямую или косвенно влияющих на развитие компетенций сотрудников и изменение уровня их выгорания в момент времени $(t + 1)$. При этом имеющиеся компетенции сотрудников в момент времени t влияют на достижение целевых значений KPI как самих сотрудников, так и целей организации в целом в момент времени $t + 1$.

Важным аспектом является то, что в коммерческих организациях достижение целей в момент времени t оказывает непосредственное влияние на объем финансовых средств, инвестируемых в программу well-being в момент времени $(t + 1)$.

Следует отметить, что одни и те же сотрудники при неизменном уровне их компетенций и сохранении бизнес-процессов на различных временных интервалах могут достигать разных результатов в организации, выраженных в значениях их KPI. Это связано с тем, что на производительность и эффективность труда сотрудника оказывает влияние степень его выгорания.

При этом под степенью выгорания сотрудника понимается его физическое и эмоциональное состояние, напрямую или косвенно влияющее на скорость и количество ошибок реализации бизнес-процессов, за которые он несет ответ-

ственность. Мазелис и др. [34] показали, что выгорание является следствием отклонения ожиданий сотрудника по реализуемым организацией корпоративной и рабочей политикам от реальности (т.е. это отклонение ожиданий сотрудника по наличию в организации элементов программы well-being от того, что в организации реально имеется). В работе построена модель количественного оценивания данного канала влияния.

Ранее Mazelis et al. [32] разработали концептуальную модель, описывающую процесс развития компетенций сотрудников организации за счет реализации корпоративной программы well-being для достижения целевых значений KPI сотрудников. В модели логически описаны взаимосвязи ее отдельных компонент: инвестиции, направляемые на реализацию программы well-being; компетенции; выгорание; ценности и пр.

Будем считать, что в каждый момент времени $t = 0, 1, \dots, T$ сотрудник обладает определенным уровнем развития своих компетенций, имеет определенные значения показателей выгорания и достигает определенных значений показателей результативности (KPI).

При этом компания инвестирует или не инвестирует свои финансовые ресурсы в различные направления корпоративной программы well-being.

В исследовании выделено 29 направлений, приведенных в таблице 1.

Таблица 1. Направления инвестирования в мероприятия программы well-being

Table 1. Investment directions in well-being program activities

Направление	Направление
Реализация корпоративных льгот, $k = 1$	Внешнее развитие SOFT компетенций, $k = 16$
Оптимизация финансового поведения, $k = 2$	Внутреннее развитие HARD компетенций, $k = 17$
Реализация финансового потенциала, $k = 3$	Внешнее развитие HARD компетенций, $k = 18$

Окончание табл. 1

Направление	Направление
Интеграция компании в жизнь семьи сотрудника, $k = 4$	P2P развитие, $k = 19$
Интеграция сотрудника в корпоративную жизнь компании, $k = 5$	Управление смыслами, $k = 20$
Интеграция сотрудника в процессы его отрасли, $k = 6$	Ликвидация информационного вакуума, $k = 21$
Интеграция сотрудника в процессы мира, $k = 7$	Формирование коммуникационной свободы, $k = 22$
Реализация карьерных карт, $k = 8$	Формирование логичной организационной структуры, $k = 23$
Реализация системы работы с талантами, $k = 9$	Развитие территориальной гибкости, $k = 24$
Организация правильного питания, $k = 10$	Формирование адаптивных рабочих процессов, $k = 25$
Организация физических активностей, $k = 11$	Развитие work-life balance, $k = 26$
Организация здорового сна и отдыха, $k = 12$	Развитие технологического и командного лидерства, $k = 27$
Организация медитативных практик, $k = 13$	Внедрение современных технологий, $k = 28$
Формирование здоровых привычек, $k = 14$	Реализация активной корпоративной жизни, $k = 29$
Внутреннее развитие SOFT компетенций, $k = 15$	

Стоит отметить, что каждое из направлений оказывает определенное влияние на развитие компетенций сотрудников, а также на изменение показателей выгорания.

В качестве оценки степени выгорания i -го сотрудника будем использовать три показателя, каждый из которых принимает значения от 0 до 100:

- 1) удовлетворенность (b_{i1}) — показатель того, насколько сотрудник доволен своей работой и рабочей средой;
- 2) вовлеченность (b_{i2}) — показатель того, насколько сотрудник заинтересован в результатах своего труда и достижении стратегических целей организации;

3) лояльность (b_{i3}) — показатель того, насколько сотрудник готов к самореализации в компании с теми желаниями и требованиями, которые она выставляет.

Более подробно про оценку выгорания сотрудника описали Мазелис и др. [34].

Далее введем некоторые обозначения:

- i — номер сотрудника организации, $i = 1, 2, \dots, I$;
- j — номер компетенции сотрудника, $j = 1, 2, \dots, J$;
- l — номер показателя выгорания, $l = 1, 2, 3$;
- k — номер направления well-being, $k = 1, 2, \dots, K$;

- m — номер КРІ сотрудника, $m = 1, 2, \dots, M$;
- $y_{im}(t)$ — значение m -го КРІ i -го сотрудника в момент времени t ;
- $\tilde{y}_{im}$ — целевое значение m -го КРІ i -го сотрудника;
- $X_i(t) = (x_{i1}(t), \dots, x_{ij}(t))$ — вектор уровней развития компетенций i -го сотрудника в момент времени t ;
- $B_i(t) = (b_{i1}(t), b_{i2}(t), b_{i3}(t))$ — вектор показателей выгорания i -го сотрудника в момент времени t ;
- $z_{ik}(t)$ — объем инвестиций по k -му направлению программы well-being в i -го сотрудника в момент времени t ;
- β_m — важность m -го КРІ сотрудника для организации;
- $A_i = (a_{i1}, \dots, a_{iK})$ — вектор важности отдельных направлений well-being для i -го сотрудника;
- $Q_i(t) = (q_{i1}(t), \dots, q_{iK}(t))$ — вектор отклонений ожиданий i -го сотрудника от реализации отдельных направлений well-being.

Целью оптимизации в рамках исследования является максимизация интегрального показателя V , описывающего степени достижения целевых значений КРІ сотрудников:

$$V = \sum_{i=1}^I \frac{V_i(T)}{I} \rightarrow \max,$$

где

$$V_i(t) = \sum_{m=1}^M \beta_m \cdot \frac{y_{im}(t)}{\tilde{y}_{im}}. \quad (1)$$

Независимыми переменными в задаче оптимизации являются задающие объем инвестиций в i -го сотрудника компании по k -му направлению well-being в момент времени t .

Для задания функциональных зависимостей величин $y_{im}(t+1)$ от при заданных $x_{ij}(t)$ и $q_{ik}(t)$ будем использовать следующие соотношения:

Величина степени достижения целевого значения m -го КРІ i -го сотрудника

зависит от его принадлежности к одной из категорий компетентности, а также показателей выгорания сотрудника:

$$\begin{aligned} \frac{y_{im}(t)}{\tilde{y}_{im}} = & \phi_m(x_{i1}(t), \dots, x_{ij}(t)) + \\ & + W_{m0} + W_{m1}b_{i1}(t) + \\ & + W_{m2}b_{i2}(t) + W_{m3}b_{i3}(t). \end{aligned} \quad (2)$$

Здесь $\phi_m(x_{i1}(t), \dots, x_{ij}(t))$ — зависимость ожидаемого значения m -го КРІ сотрудника от компетенций $x_{i1}, \dots, x_{ij}$.

Зависимости получаются путем дефазификации найденной Мазелис и др. [33] нечеткой кусочно-постоянной регрессии, которая включает: 1) интегральный показатель компетентности; 2) разбиение диапазона значений этого интегрального показателя на нечеткие классы; 3) характерное значение КРІ для каждого из этих классов.

Показатели выгорания i -го сотрудника связаны с отклонениями от реальности его ожиданий по наличию и реализации отдельных направлений well-being. Для каждого сотрудника известна субъективная важность для него каждого из направлений well-being $a_{ik} \in [0, 1]$, которая при умножении на дает величину, от которой зависят показатели выгорания сотрудника. Зависимость имеет следующий вид:

$$b_{il}(t) = \psi_l(a_{i1}q_{i1}(t), \dots, a_{iK}q_{iK}(t)). \quad (3)$$

Зависимости ψ_l были установлены Мазелис и др. [33] в виде матрицы соответствия между нечеткими категориями интегрального показателя ожиданий и уровней выгорания. Дефазификация этих нечетких классификаторов позволяет получить для каждого показателя выгорания кусочно-линейную функцию от интегрального показателя ожиданий. Узлы ломаной имеют координаты: абсцисса равна середине диапазона интегрального показателя ожиданий, ордина-

та равна взвешенному среднему центров диапазонов показателя выгорания с весами, взятыми из матрицы соответствия.

Инвестиции в различные направления well-being по отношению к i -му сотруднику влияют на изменение отклонений от реальности его ожиданий от реализации этих направлений в организации:

$$q_{ik}(t+1) = \max \times \left\{ \min \left\{ q_{ik}(t) + 2 \frac{z_{ik}(t) - \mu_k}{v_k - \mu_k}, 1 \right\}, -1 \right\}, \quad (4)$$

где μ_k — минимальный объем инвестиций в k -е направление на одного сотрудника в один квартал, начиная с которого происходит изменение ожидания; v_k — максимальный объем инвестиций в k -е направление на одного сотрудника в один квартал, после которого изменения ожидания уже не происходит. Величина принадлежит диапазону $[-1, 1]$.

Инвестиции в различные направления well-being по отношению к i -му сотруднику влияют на его компетенции, как показали Мазелис и др. [35]:

$$x_{ij}(t+1) = \gamma_j x_{ij}(t) + \sum_{k=1}^K a_{jk} z_{ik}(t). \quad (5)$$

В качестве ограничений в оптимизационной модели будем использовать следующие.

Во-первых, сумма всех финансовых ресурсов, инвестируемых в различные направления well-being, ограничена бюджетом организации $Z(t)$:

$$\sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^I z_{ik}(t) \leq Z(t). \quad (6)$$

Бюджет определяется группой топ-менеджеров в рамках формирования кадрового плана в зависимости от определенных циклов в компании.

Во-вторых, существует максимально допустимая сумма инвестиций, которую компания может направить в то или иное направление well-being:

$$\sum_{i=1}^I z_{ik}(t) \leq Z_k(t), \quad (7)$$

где $Z_k(t)$ — ограничение на инвестиции в k -е направление well-being.

Это делается для того, чтобы лица, ответственные за well-being, не направляли все инвестиции в наиболее простые и затратные мероприятия, а старались затрагивать как можно больше аспектов well-being.

В-третьих, за одну единицу времени в одного человека в рамках выбранного направления можно вложить не более чем:

$$z_{ik}(t) \leq v_k. \quad (8)$$

Таким образом оптимизационная модель имеет вид:

$$\left\{ \begin{aligned} f(T) &= \frac{1}{I} \sum_{i=1}^I \left[\sum_{m=1}^M \beta_m \varphi_m \times \right. \\ &\times (x_{i1}(T), \dots, x_{iJ}(T)) + \\ &\left. + \sum_{l=1}^3 \left(\sum_{m=1}^M \beta_m W_{ml} \right) \times \right. \\ &\left. \times \left(a_{i1} q_{i1}(T), \dots, a_{iK} q_{iK}(T) \right) \right] \rightarrow \max \\ q_{ik}(t+1) &= \max \times \\ &\times \left\{ \min \left\{ \frac{q_{ik}(t) +}{+ 2 \frac{z_{ik}(t) - \mu_k}{v_k - \mu_k}}, 1 \right\}, -1 \right\}, \quad (9) \\ t &= 0, \dots, T-1 \\ x_{ij}(t+1) &= \gamma_j x_{ij}(t) + \\ &+ \sum_{k=1}^K a_{jk} z_{ik}(t), t = 0, \dots, T-1 \\ \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^I z_{ik}(t) &\leq Z(t), t = 0, \dots, T-1 \\ \sum_{i=1}^I z_{ik}(t) &\leq Z_k(t), t = 0, \dots, T-1, \\ k &= 1, \dots, K \\ z_{ik}(t) &\leq v_k, k = 1, \dots, K, i = 1, \dots, I \end{aligned} \right.$$

3.2. Метод оптимизации

Для нахождения максимума функции f рассмотрим ее линейное приближение на малых промежутках изменения интегральных показателей компетентности и ожиданий для каждого показателя КРІ. На этих промежутках, которые оканчиваются одним из изломов кусочно-линейных зависимостей, найдем значения переменных $z_{ik}(t)$, обеспечивающие максимальное приращение целевой функции f до достижения излома интегрального показателя компетентности.

Будем использовать следующий алгоритм нахождения субоптимального решения модели:

1. Рассматриваем последовательно t от 0 до $T-1$.
2. Полагаем для всех i, k .
3. Для каждого i , т.е. идентифицируя человека, находим скорости роста целевой функции по каждой переменной, учитывая принадлежность данного человека определенной категории по интегральному показателю компетентности и добавляя аддитивную поправку, связанную с изменением выгорания. Выбираем i, k с наибольшей скоростью роста и для этих значений находим максимально возможную величину инвестиционных вложений в этого человека по данному направлению с учетом как ограничений модели (9), так и связанных с принадлежностью рассматриваемым интервалам изменений интегрального показателя компетентности и ожиданий (до ближайшей точки излома).
4. Найденное значение инвестируем в этого человека по найденному направлению. Пересчитываем значения уровней компетенций и выгорания.
5. Если бюджет одного периода исчерпан, конец и переход к шагу 1, иначе — переход к шагу 3.

Алгоритм реализован на языке Python и представлен в электронном ре-

сурсе <https://github.com/lapkin25/fuzzy-data-clustering> в папке optimization.

3.3. Исходные данные

Для сбора данных авторами были разработаны различные оценочные инструменты. Используя их, собраны данные по 219 респондентам.

Выборка составляет $I = 200+$ наборов $x_{ij}(t)$ для $J = 38$ компетенций, $b_{il}(t)$ для $L = 3$ показателей, $y_{im}(t)$ для $M = 4$ показателей, a_{ik} для $K = 29$. Дополнительно были собраны данные $\hat{y}_{im}, \beta_m, z_{ik}(t)$ по итогам глубинного интервью с менеджментом организаций. Все данные собирались на горизонте $T = 4$, единица измерения — квартал.

Отметим, что респондентами в выборке, предоставившими вышеописанную информацию, являются действующие сотрудники семи российских компаний (таких как «Самокат», «Авито», «Газпром-Медиа» и др.), в основном работающих по направлениям IT и HR. Описание показателей приведено ранее, а также в исследовании, написанном Mazelis et al. [32].

В рамках исследования оценка компетенций сотрудников проводилась по методу 180 градусов. На первом этапе сотрудники проходили самооценку своих компетенций. На втором этапе их линейные руководители проводили калибровку этих оценок. В заключение между сотрудником и руководителем проходила встреча, на которой они обсуждали финальную оценку по каждой компетенции.

Оценка степени выгорания проводилась с использованием онлайн-сервиса anketolog.ru. Опрос включал 23 вопроса, направленных на оценку лояльности, удовлетворенности и вовлеченности, на основе которых рассчитывалась степень выгорания конкретного сотрудника. Стоит отметить, что оценка осуществлялась с использованием лингвистических переменных.

В качестве данных по КРІ использовались реальные ретроспективные значения сотрудников, проходивших две предыдущих оценки.

4. Результаты

В качестве примера рассмотрим задачу определения оптимальной структуры распределения финансовых средств организации в разрезе направлений инвестирования корпоративной программы well-being для максимально возможного продвижения по достижению целевых значений КРІ сотрудников на горизонте планирования 1 год.

Рассмотрены несколько структурных подразделений коммерческой организации, специализирующихся в основном на реализации функций по IT и HR, с общим штатным составом 95 человек. Данные сотрудники имеют следующие усредненные характеристики:

- возрастная структура: 41 % сотрудников в возрасте 31–40 лет, 25 % — 26–30 лет, 15 % — 21–25 лет, 14 % — 41–50 лет, 5 % — более 51 года;
- структура по общему стажу работы: 58 % сотрудников имеют общий стаж работы более 9 лет, 16 % —

3–6 лет, 12 % — 6–9 лет, 10 % — 1–3 года, 4 % — менее 1 года;

- структура по стажу работы на последнем месте: 70 % имеют стаж работы более 2 лет, по 10 % — 1–2 года и менее 3 месяцев, 8 % — 6–12 месяцев, 2 % — 3–6 месяцев;
- функциональная структура: 22 % сотрудников занимаются проектно-продуктовой деятельностью в IT, 21 % — бизнес и системным анализом, 16 % — различные направления в HR (обучение и развитие, компенсации и льготы и др.), 9 % — разработкой ПО и т. д.;
- структура в разрезе уровней: 24 % сотрудников — это старшие и ведущие специалисты, 18 % — главные специалисты, 17 % — линейные руководители, 11 % — младшие специалисты, 8 % — топ-менеджмент, 1 % — стажеры.

Средняя структура сотрудников по личностным компетенциям представлена в таблице 2.

Средняя структура сотрудников по профессиональным компетенциям в привязке к роли представлена в таблице 3.

Таблица 2. Средние значения личностных компетенций сотрудников

Table 2. Average values of personal competencies of employees

Компетенция	Значение	Компетенция	Значение
Системность, $x_1(0)$	81	Мотивирование, $x_{10}(0)$	66
Креативность, $x_2(0)$	74	Делегирование, $x_{11}(0)$	65
Критичность, $x_3(0)$	78	Контролирование, $x_{12}(0)$	72
Эмпатия, $x_4(0)$	79	Стрессоустойчивость, $x_{13}(0)$	75
Логичность изложения, $x_5(0)$	78	Адаптивность, $x_{14}(0)$	79
Презентационные навыки, $x_6(0)$	69	Рефлексия, $x_{15}(0)$	78
Улавливание сути, $x_7(0)$	80	Проактивность, $x_{16}(0)$	81
Арифметичность, $x_8(0)$	80	Амбициозность, $x_{17}(0)$	75
Запоминаемость, $x_9(0)$	77	Исполнительность, $x_{18}(0)$	82

Таблица 3. Средние значения профессиональных компетенций сотрудников

Table 3. Average values of professional competencies of employees

Компетенции ИТ	Значение	Компетенции HR	Значение
Управление ИТ-проектами, $x_{19}(0)$	47	Управление HR-проектами, $x_{29}(0)$	61
Управление ИТ-продуктами, $x_{20}(0)$	45	Управление HR-продуктами, $x_{30}(0)$	58
Бизнес-анализ, $x_{21}(0)$	60	Кадровое администрирование, $x_{31}(0)$	46
Системный анализ, $x_{22}(0)$	59	Рекрутинг, $x_{32}(0)$	83
ИТ-архитектура, $x_{23}(0)$	46	Адаптация, $x_{33}(0)$	74
UX/UI-дизайн, $x_{24}(0)$	34	Компенсации и льготы, $x_{34}(0)$	48
Написание программного кода, $x_{25}(0)$	41	Обучение и развитие, $x_{35}(0)$	60
Тестирование ПО, $x_{26}(0)$	52	HR-бренд, $x_{36}(0)$	54
Настройка и развертывание ПО, $x_{27}(0)$	41	HR-аналитика, $x_{37}(0)$	56
Сопровождение и поддержка ПО, $x_{28}(0)$	53	Внутрикорпоративная коммуникация, $x_{38}(0)$	72

Средние значения показателей, влияющих на уровень выгорания: лояльность $b_1(t) = 58$; вовлеченность = 71; удовлетворенность = 71.

Начальное значение интегрального показателя KPI рассматриваемых сотрудников составило 71,4 %.

Построенная модель позволяет после нахождения численного решения сформировать корпоративную программу well-being по вложениям инвестиций в различные направления well-being в разрезе сотрудников организации. В рамках целевой функции ключевые показатели эффективности и их целевые значения выбираются сообразно стратегическим целям компании. Программа актуализируется по кварталам, направлениям и сотрудникам в зависимости от достигнутого уровня интегрального показателя KPI сотрудников на текущий момент.

Рассмотрим полученные результаты оптимизации на 1 квартал при огра-

ничении объема инвестиций в программу в размере 12,5 млн рублей.

Максимальный объем ресурсов направляется в следующие направления:

- интеграция сотрудника в процессы его отрасли — 12 %;
- реализация системы работы с талантами — 11 %;
- развитие технологического и командного лидерства — 11 %;
- реализация финансового потенциала — 6 %.

Данные направления оказывают наибольшее влияние на развитие профессиональных компетенций, а также наиболее критических личностных компетенций, затрагивающих в большей степени управленческие навыки сотрудников (мотивирование и делегирование).

На основе анализа сотрудников, в которых направлено наибольшее количество инвестиций, можно составить следующий портрет:

Сотрудник с общим стажем работы более 6 лет. Стаж на последнем месте работы более двух лет. Возраст от 31 года. Занимает позицию, уровень которой выше ведущего специалиста. В подавляющем большинстве работает в IT-направлении. Обладает нулевыми значениями по нескольким личностным компетенциям и ярко выраженными критическими значениями по профессиональным компетенциям. Один из показателей уровня выгорания имеет значение существенно ниже среднего значения.

Далее на рисунке 1 представлены полученные результаты в плоскости интегрального показателя компетентности в начальный момент времени $t = 0$ и объема направляемых инвестиций.

Анализируя рисунок 2, можно отметить следующее: наибольший объем инвестиций направляется в сотрудников со средним уровнем компетентно-

сти (от 35 до 75 единиц). В целом можно говорить про оптимальность использования для данных подразделений HR-стратегии, ориентированной на развитие сотрудников, которые уже обладают определенным набором устойчивых профессиональных и личностных компетенций, но при этом сохраняют гэпы по некоторым из них. Данный процесс ориентирован на точечное нивелирование слабых сторон сотрудников, что позволяет повысить их производительность труда, а это в свою очередь в наибольшей степени влияет на достижение целей компании.

Также отметим, что более темный цвет точек говорит про более низкий уровень выгорания. Более подробно зависимость между уровнем выгорания сотрудников в начальный момент времени $t = 0$ и объемом инвестиций в них представлена на рисунке 2.

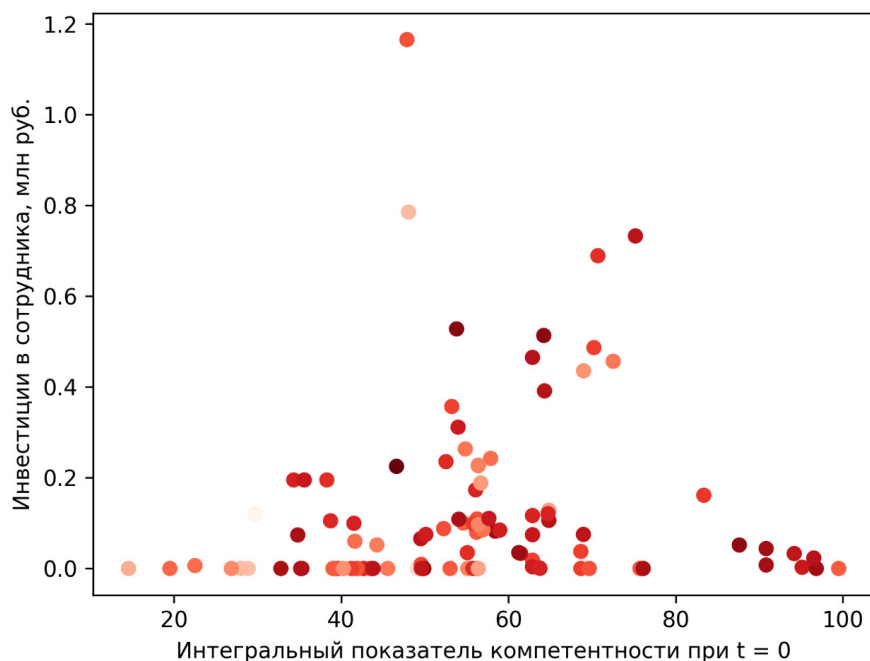


Рис. 1. Взаимосвязь интегрального показателя компетентности сотрудников и объема инвестиций в well-being

Figure 1. The relationship between the integral indicator of employee competence and the volume of investments in well-being

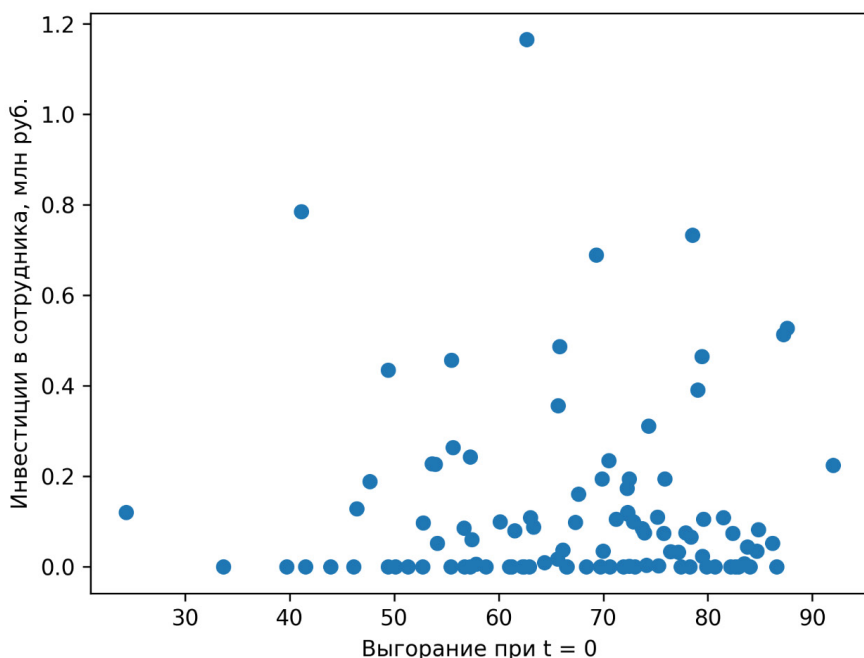


Рис. 2. Взаимосвязь уровня выгорания сотрудников и объема инвестиций в well-being

Figure 2. The relationship between the level of employee burnout and the amount of investment in well-being

Стоит отметить, что по причине особенностей расчета показателя выгорания, описанного в работе [32], большее значение показателя соответствует меньшему уровню выгорания сотрудника и наоборот.

Так как инвестиции в программу well-being оказывают существенное влияние на достижение KPI сотрудников в том числе и через призму их выгорания, то на рисунке 3 можно заметить: чем ниже уровень выгорания сотрудников, тем выше совокупный объем инвестиций в них.

Это говорит о том, что с ростом уровня выгорания сотрудников необходимо гораздо больше инвестиций для нивелирования негативных последствий от этого, что может быть нецелесообразным в условиях существующих ресурсных ограничений.

В связи с этим оптимальной HR-стратегией для данных подразделений является удерживание среднего уровня выгорания на текущем уровне. Конечно, стоит учитывать тот момент, что важ-

ным элементом для принятия решения об объеме инвестиций в сотрудников является уровень ценности каждого из них для компании, в том числе с точки зрения компетентности.

На рисунке 3 представлены данные по связи отклонений между наличием элементов well-being, реализуемых в организации, и тем, что хочет иметь сотрудник в начальный момент времени $t = 0$ и объемом инвестиций.

Данные рисунка 3 подтверждают выводы, полученные ранее, про оптимальность HR-стратегии, направленной на инвестирование в сотрудников, у которых интегральный показатель ожиданий не обладает существенным негативным отклонением (т.е. до $-0,3$). Основная проблема, которая решается в рамках данного подразделения, — это сохранение текущего уровня отклонения ожиданий сотрудников на значении близкого к 0, что позволяет удерживать производительность труда на оптимальном для организации уровне.

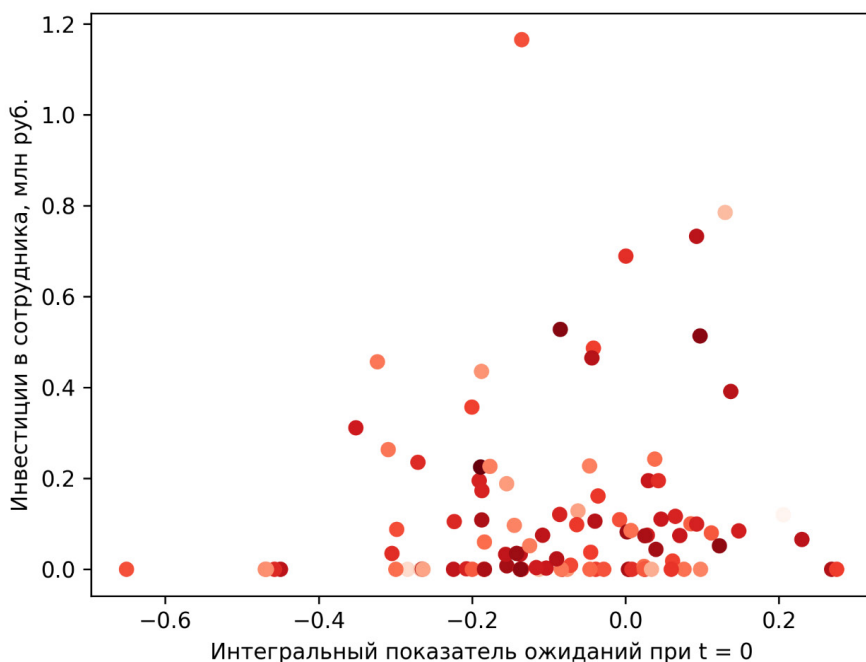


Рис. 3. Взаимосвязь интегрального показателя ожиданий сотрудников от мероприятий well-being в компании и объема инвестиций в well-being

Figure 3. The relationship between the integral indicator of employee expectations from well-being events in the company and the volume of investments in well-being

По итогам оптимизации в 1-м квартале значение интегрального показателя КРІ сотрудников составило 74,4 пункта, т. е. прирост относительно начального момента времени $t = 0$ составил 3 пункта.

Рассмотрим итоги оптимизации на годовом горизонте планирования.

Отметим, что суммарные инвестиции за 1 год составляли 50 млн руб.

При этом годовая структура инвестиций в направления программы well-being за 1 год обладает схожей структурой, что и в 1-м квартале. Основными направлениями являются:

- интеграция сотрудника в процессы его отрасли — 11 %;
- реализация системы работы с талантами — 11 %;
- развитие технологического и командного лидерства — 10 %;
- реализация финансового потенциала — 6 %;
- управление смыслами — 5 %.

Однако структура инвестирования в разрезе сотрудников меняется в рамках каждого квартала. В результате по итогам года наибольший объем инвестиций направляется в сотрудников, обладающих следующим портретом.

Сотрудник с общим стажем работы от 3 до 6 лет. Стаж на последнем месте работы — более двух лет. Возраст от 31 до 40 лет. Занимает позицию, уровень которой выше старшего специалиста. В подавляющем большинстве работает в IT-направлении. Обладает нулевыми значениями по нескольким личностным компетенциям и ярко выраженными критическими значениями по профессиональным компетенциям. Один из показателей уровня выгорания имеет значение существенно ниже среднего значения.

Наибольший объем инвестиций, направляемых в рамках программы well-being в одного сотрудника, — около 2 млн руб.

В заключение стоит отметить, что итоговый результат по интегральному КРІ сотрудников составил 92,7 пунктов, т. е. прирост за год при оптимальной структуре инвестиций в программу well-being составил 21,3 пунктов.

Для сравнения итоговых результатов, выраженных в интегральном КРІ, рассмотрим пример, когда при аналогичном объеме финансовых средств (50 млн руб. за 1 год) их распределение происходит не оптимальным образом. Распределим инвестиции равными долями между направлениями инвестирования в программу well-being и сотрудниками. Используя авторские инструменты, прямым счетом определим значение интегрального КРІ.

Таким образом, по итогам одного года значение интегрального КРІ составит 86,9 пунктов, что на 5,8 пунктов меньше, чем при оптимальной структуре распределения инвестиций (что составляет изменение прироста интегрального показателя примерно на 30 %).

5. Обсуждение

В подавляющем числе работ, посвященных изучению формирования программы well-being и эффектов от ее реализации, подтверждается факт влияния well-being на различные элементы функционирования организации, в том числе на эффективность и результативность ее деятельности в целом.

К примеру, Rong [1] доказывает, что уровень благополучия сотрудников влияет на их эффективность работы и тем самым на эффективность компании. Gonsiorowska & Zieba [21] показали наличие положительного влияния программы well-being на накопление знаний и навыков сотрудников в организации. К исследованиям, которые подтверждают данные наблюдения, можно также отнести работы Zeyi & Jiayin [2], Konieczny et al. [5] и др.

Однако стоит заметить, что авторы рассматривают влияние отдельных элементов well-being на производительность труда сотрудников, нежели комплексное влияние самой программы, включающей набор разнонаправленных мероприятий. В данном же исследовании были систематизированы и уточнены элементы программы well-being. Приведенные элементы являются взаимосвязанными и формируют единую систему функционирования сотрудника в организации с учетом их целостного влияния.

Также в существующих исследованиях слабо изучено влияние программы well-being с учетом ее непрерывной реализации на продолжительном периоде времени. Стоит отметить, что некоторые авторы используют математический аппарат для нахождения взаимосвязей, например Trees Bolt & Homer [10] или Bataineh [29], но в их работах не учитывается влияние элементов well-being с учетом возможного отложенного эффекта от их реализации.

В предлагаемом в данной работе методе многопериодность построенной модели и возможность корректировки разработанного на весь горизонт стратегического плана реализации программы well-being при ежеквартальном мониторинге достигаемых результатов, оценке отклонений от плана и пересчете структуры инвестиций по направлениям и людям на основе новых данных, являющихся нулевыми для нового момента времени, позволяет повысить точность принимаемых ответственными лицами решений и тем самым планомерно повышать эффективность сотрудников организации.

Ряд исследований подтверждает факт влияния процесса выгорания сотрудников на эффективность их работы. Об этом говорится в работах, например, Naczenski et al. [9] и Нагибина и др. [22].

В данном исследовании используется аналогичное предположение для оценки влияния уровня выгорания сотрудников на результаты компании, изменить который можно за счет реализации программы well-being. Отметим, что в работе изменение выгорания моделируется через изменение отклонений ожиданий сотрудника о наличии элементов в корпоративной программе well-being и их реализации. Это позволяет оказывать влияние на повышение производительности сотрудников не только через развитие их компетентности, но и через снижение уровня их выгорания. При этом отклонения в мониторинге также отслеживаются.

Также заметим, что в имеющихся исследованиях оптимизационные аспекты формирования структуры распределения инвестиций в реализацию программы well-being затрагиваются косвенно. В рамках данного исследования это является основной его целью.

Потребность в такого рода развитии инструментария связана с тем, что в последнее время формируется тренд, направленный, с одной стороны, на повышение эффективности управления финансовыми ресурсами организации, а с другой — на ее непрерывное развитие и формирование конкурентных преимуществ, которые позволяют занимать необходимую долю рынка для успешного функционирования в условиях усиливающейся конкуренции.

Проводимые научные исследования в полной мере подтверждают корректность определенных авторами теоретических аспектов, используемых при построении оптимизационной модели. Однако ранее математические модели такого типа не строились.

Учитывая полученные результаты и их подтверждение экспертами из сферы управления персоналом организаций, принимавших участие в опросе

и исследовании, можно сделать вывод о том, что предложенная модель является рабочим инструментом, позволяющим на основе начальных параметров в рамках организации (уровень компетенций сотрудников, степень их выгорания и эффективность деятельности) определять оптимальную структуру инвестиций в различные направления программы well-being. Следовательно, можно считать, что высказанная гипотеза является подтвержденной.

Стоит заметить, что существует ряд ограничений использования предложенного инструментария в организации. Так, например, для построения функциональных зависимостей необходима достаточная по объему выборка в связи с большим количеством параметров в модели. Также ряд параметров модели является экспертной оценкой самих сотрудников, что говорит о необходимости использования нечеткого подхода для сглаживания субъективности. Кроме этого, с практической точки зрения необходимо сделать переход к формированию не только оптимальной структуры инвестиций, а также оптимального портфеля мероприятий программы.

6. Заключение

В рамках данного исследования предложен метод формирования оптимальной структуры распределения финансовых средств организации в разрезе направлений инвестирования корпоративной программы well-being для максимально возможного продвижения по достижению целевых значений КРІ сотрудников за счет развития их компетентности и снижения уровня выгорания.

В ходе выполнения исследования были нивелированы недостатки, выявленные в ходе анализа научной литературы, а именно: учтены оптимизационные аспекты формирования структуры распределения инвестиций в различные на-

правления программы well-being в разрезе сотрудников организации; учтены эффекты для организации от многопериодности реализации программы well-being; реализована возможность скользящего планирования для процесса инвестирования в программу well-being.

Построена оптимизационная модель, целевой функцией которой является интегральный показатель, описывающий степени достижения ключевых показателей эффективности сотрудников организации. В качестве переменных оптимизации использовались независимые переменные, представляющие собой объем инвестиций в сотрудника компании по определенному направлению программы well-being в конкретный момент времени в рамках периода планирования.

В модели рассмотрены три типа ограничений: 1) сумма всех финансовых ресурсов, инвестируемых в различные направления программы well-being, ограничена имеющимся бюджетом организации; 2) задается максимально допустимая сумма инвестиций, которую организация может направить в конкретное направление программы well-being; 3) задается максимально допустимая сумма инвестиций, которую организация может направить в конкретного сотрудника в рамках программы well-being.

Предложенный метод обладает теоретической значимостью, т. к. представляет собой инструмент нахождения оптимальной в разрезе направлений инвестирования, сотрудников, временных промежут-

ков структуры распределения инвестиций в реализацию программы well-being для повышения эффективности функционирования организации. И тем самым удалось подтвердить выдвинутую в данном исследовании гипотезу.

Практической ценностью исследования является предоставление лицам, ответственным за реализацию процессов управления эффективностью сотрудников в организации, инструментария определения и формирования обоснованного распределения финансовых ресурсов в развитие программы well-being, позволяющего оказывать максимальное положительное влияние на производительность труда сотрудников.

Предложенный метод в продолжении исследования ляжет в основу нечеткого метода, позволяющего находить оптимальный портфель мероприятий программы well-being с учетом имеющихся неопределенностей, вызванных использованием для оценки компетенций сотрудников, их выгорания и прочих параметров модели инструментов, в основе которых лежит либо самооценка сотрудников, либо экспертная оценка руководителей и коллег. Использование нечетко-множественного подхода также позволит нивелировать неопределенности, связанные с тем, что коэффициенты построенных функциональных зависимостей могут принимать значения в доверительных интервалах, а параметры рекуррентных зависимостей и ограничения в модели задаются в виде нечетких чисел.

Список использованных источников

1. Rong C. The Impact of Employees' Health and Well-being on Job Performance // Journal of Education, Humanities and Social Sciences. 2024. Vol. 29. Pp. 372–378. <https://doi.org/10.54097/9ft7db35>
2. Zeyi L., Jiayin H. Key Factors for Sustainability — Corporate Culture and Employee Well-being // Advances in Economics, Management and Political Sciences. Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Policy Studies. 2024. Vol. 78. Pp. 263–267. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/78/20241734>

3. Winnubst J. Organizational structure, social support, and burnout // Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Edited by W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek. Washington DC: Taylor & Francis, 1993. Pp. 151–162. <https://doi.org/10.4324/9781315227979>
4. Pundani E. P., Siti N., Bogy F., Pradipta Ch. P. Employee engagement driving program: Efforts to optimize employee performance // ABDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Merdeka Malang. 2023. Vol. 8, No. 4. Pp. 741–750. <https://doi.org/10.26905/abdimas.v8i4.11116>
5. Konieczny G., Kolisnichenko P., Górski M., Górski T. The role of well-being in sustainable corporate development of companies // Economics, Finance and Management Review. 2023. Vol. 3, Issue 15. Pp. 59–67. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-3-59-67>
6. Loi R., Liu Y., Lam L. Y., Xu A. J. Buffering emotional job demands: The interplay between proactive personality and team potency // Journal of Vocational Behavior. 2016. Vol. 95–96. Pp. 128–137. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.08.007>
7. Siti M. The company strategy in improving the work environment to maximize employee's satisfaction and performance // International Journal of Multidisciplinary Research and Literature. 2023. Vol. 2, No. 5. Pp. 706–715. <https://doi.org/10.53067/ijomral.v2i5.166>
8. O'Neill B.C., Morris J., Lamontagne J., Weyant J., Wise M. A framework for multisector scenarios of outcomes for well-being and resilience // Earth's Future. 2024. Vol. 12, Issue 5. e2023EF004343. <https://doi.org/10.1029/2023EF004343>
9. Naczenski L. M., de Vries J. D., van Hooff M. L.M., Kompier M. A.J. Systematic review of the association between physical activity and burnout // Journal of Occupational Health. 2017. Vol. 59, Issue 6. Pp. 477–494. <https://doi.org/10.1539/joh.17-0050-RA>
10. Trees Bolt E. E., Homer S. T. Employee corporate social responsibility and well-being: the role of work, family and culture spillover // Employee Relations: The International Journal. 2023. Vol. 46, Issue 2. Pp. 287–308. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2023-0097>
11. Shih S.-P., Jiang J. J., Klein G., Wang E. Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment // Information & Management. 2013. Vol. 50, Issue 7. Pp. 582–589. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.003>
12. Song Q., Wan Y., Chen Y., Benitez J., Hu J. Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance // Information & Management. 2019. Vol. 56, Issue 8. 103160. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.003>
13. Fazielah M., Norhasni Z. A. Enhancing Employee Well-Being and Productivity in Evolving Work Environments // Academic Journal of Interdisciplinary Studies. 2024. Vol. 13, No. 3. Pp. 8–17. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0081>
14. Atalya F., Joyce A. T. The Influence of Job Satisfaction, Leadership and Organizational Justice on Employee Well-Being // International Journal of Application on Economics and Business. 2023. Vol. 1, No. 1. Pp. 232–240. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.232-240>
15. Kristiana Y., Sijabat R., Sudibjo N., Bernarto I. Hotel Employee Well-Being: The Role of Job Crafting and Work Engagement // International Journal of Religion. 2024. Vol. 5, No. 7. Pp. 200–211. <https://doi.org/10.61707/az74f509>
16. Saeed S., Ahmad S., Muhammad H. Analyzing the Direct and Indirect Effects of Coping Self-Efficacy on Well-Being via Quality of Life: Coping Self-Efficacy's Impact on Well-Being // Pakistan Journal of Health Sciences. 2024. Vol. 5, Issue 4. Pp. 7–12. <https://doi.org/10.54393/pjhs.v5i04.1349>
17. Click E. R., Dobbins M. A. Financial Well-Being Program Development // Building Healthy Academic Communities Journal. 2020. Vol. 4, No. 1. Pp. 58–68. <https://doi.org/10.18061/bhac.v4i1.7110>
18. Sharma P., Sharma P. Work-Life Balance as a Determinant of Well-Being in the Banking Sector // International Journal of Indian Psychology. 2023. Vol. 11, Issue 2. Pp. 1564–1570. <https://doi.org/10.25215/1102.164>

19. Santillan E. G., Santillan E. T., Doringo J. B., Pigao K. J.F., Mesina V. F.C. Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company // *Journal of Business and Management Studies*. 2023. Vol. 5, No. 6. Pp. 13–38. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.6.2>
20. Верна В. В., Хойна М. Н. Проблемы управления лояльностью персонала организации: опыт российских компаний // *Вестник Керченского государственного морского технологического университета*. 2021. № 3. С. 193–204. https://doi.org/10.47404/2619-0605_2021_3_193
21. Gonsiorowska M., Zieba M. Employee Well-being and its Potential Link with Human Knowledge Risks // *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management*. 2023. Vol. 24, No. 1. Pp. 430–436. <http://dx.doi.org/10.34190/eckm.24.1.1578>
22. Нагибина Н. И., Вакульская Е. А., Пестерева Е. О. Well-being. Управление благополучием сотрудников для повышения производительности труда — улучшение HR и бизнес-показателей компании // *Управление персоналом и интеллектуальными системами в России*. 2020. Т. 9, № 4. С. 289–301. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-8-17>
23. Семина А. П. Исследование влияния концепции well-being на эффективность удаленной команды // *Московский экономический журнал*. 2022. Т. 7, № 2. 64. https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_2_128
24. Hui-Chun C., Kuo-Ming C. A Multilevel Perspective on High-Performance Work System, Mindfulness, Employee Work Well-Being, and Employee Creative Engagement // *SAGE Open*. 2024. Vol. 14, Issue 2. <https://doi.org/10.1177/21582440241242206>
25. Mathibe M. S., Chinyamurindi W. T. Determinants of employee mental health in the South African public service: The role of organizational citizenship behaviors and workplace social support // *Advances in Mental Health*. 2021. Vol. 19, Issue 3. Pp. 306–316. <https://doi.org/10.1080/018387357.2021.1938153>
26. Matko A., Takacs T. Examination of the relationship between organizational culture and performance // *International Review of Applied Sciences and Engineering*. 2017. Vol. 8, Issue 1. Pp. 99–105. <http://dx.doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14>
27. Ciulla J. B. The importance of leadership in shaping business values // *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*. Vol. 50. Springer Cham, 2020. Pp. 153–163. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10
28. Bataineh Kh. Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance // *International Business Research*. 2019. Vol. 12, No. 2. Pp. 99–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
29. Арнаутков О. В., Арутюнов С. В., Гапоненко А. Л., Гапоненко М. Н. Корпоративная программа благополучия сотрудников компании // *Государственная служба*. 2023. № 3 (143). С. 67–76. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-3-67-76>
30. Захаров Д. К., Капитанова Е. В. Концепция «благополучия на рабочем месте» как часть современных корпоративных программ управления персоналом // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2023. Т. 12, № 3. С. 13–17. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17>
31. Diamantidis A. D., Chatzoglou P. Factors affecting employee performance: an empirical approach // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2019. Vol. 68, Issue 1. Pp. 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
32. Mazelis L., Lavrenyuk K., Grenkin G., Krasko A. Conceptual model for the development of employee competencies through the well-being implementation // *International Journal of Sustainable Development & Planning*. 2023. Vol. 18, No. 11. Pp. 3557–3566. <https://doi.org/10.18280/ijssdp.181120>
33. Мазелис Л. С., Гренкин Г. В., Лавренюк К. И. Моделирование влияния компетенций сотрудника на его результативность с учетом выгорания // *Journal of Applied Economic Research*. 2024. Т. 23, № 1. С. 227–250. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2024.23.1.010>

34. Мазелис Л. С., Лавренюк К. И., Гренкин Г. В. Анализ зависимости между ожиданиями сотрудников от корпоративной среды компании и их выгоранием // Journal of Applied Economic Research. 2023. Т. 22, № 4. С. 1034–1055. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2023.22.4.0400>

35. Мазелис Л. С., Лавренюк К. И., Красько А. А. Моделирование развития компетентности сотрудников за счет инвестирования в мероприятия программы well-being // Проблемы рыночной экономики. 2023. № 3. С. 53–67. <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-3-53-67>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Мазелис Лев Соломонович

Доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории стратегического планирования, профессор кафедры математики и моделирования Владивостокского государственного университета, г. Владивосток, Россия (690014, Приморский край, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41); ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7346-3960> e-mail: lev.mazelis@vvsu.ru

Гренкин Глеб Владимирович

Кандидат физико-математических наук, стажер-исследователь лаборатории стратегического планирования, доцент кафедры математики и моделирования Владивостокского государственного университета, г. Владивосток, Россия (690014, Приморский край, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41); ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1307-3757> e-mail: glebgrenkin@gmail.com

Лавренюк Кирилл Игоревич

Менеджер проектов, ООО «Яндекс», г. Москва, Россия (119021, г. Москва, ул. Льва Толстого, 16); ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9092-3196> e-mail: kirlavrenyuk@yandex-team.ru

Красько Андрей Александрович

Кандидат экономических наук, научный сотрудник лаборатории стратегического планирования, доцент кафедры математики и моделирования Владивостокского государственного университета, г. Владивосток, Россия (690014, Приморский край, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41); ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6136-6893> e-mail: Andrey.Krasko@vvsu.ru

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-28-01333, <https://rscf.ru/project/23-28-01333/>, во Владивостокском государственном университете.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Мазелис Л. С., Гренкин Г. В., Лавренюк К. И., Красько А. А. Метод формирования оптимальной корпоративной программы Well-Being для максимизации достижения целевых значений KPI сотрудников // Journal of Applied Economic Research. 2024. Т. 23, № 4. С. 1124–1149. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2024.23.4.044>

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ

Дата поступления 23 июля 2024 г.; дата поступления после рецензирования 20 августа 2024 г.; дата принятия к печати 7 сентября 2024 г.

The Method of Forming an Optimal Corporate Well-Being Program to Maximize the Achievement of Employee KPI Targets

Lev S. Mazelis¹  , Gleb V. Grenkin¹ ,
Kirill I. Lavrenyuk² , Andrey A. Krasko¹ 

¹ Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia

² LLC “Yandex”,
Moscow, Russia

 lev.mazelis@vvsu.ru

Abstract. The study was conducted within the framework of an urgent task to study the factors of human capital development of an organization that have a direct or indirect impact on the effectiveness of employees. The development process is viewed through the prism of the formation and implementation of a corporate well-being program. The aim of the work is to develop a method for forming an optimal structure for the distribution of financial resources of an organization in the context of investment areas of its corporate well-being program for the maximum possible progress towards achieving the target values of key performance indicators (KPI) of employees by developing their competencies and reducing burnout. To achieve this goal, a hypothesis is put forward about the possibility of building a tool that allows one to form an optimal structure for the distribution of investments directed towards the implementation of the well-being program to increase the efficiency of the organization's functioning based on functional dependencies constructed by the authors in previous studies, modeling channels of influence between the categories “investments”, “competencies”, “expectations”, “burnout”, and “KPI”. The developed method consists of a model representing a mathematical programming problem and a method for finding its numerical suboptimal solution. The objective function of the model is an integral indicator describing the degree of achievement of the KPIs of the organization's employees. The limitations in the model are the total amount of financial resources for the well-being program and the maximum allowable amount of investments directed towards the areas of the well-being program and employees. Optimization variables are the volume of investments in each individual employee of the company in a certain area of the well-being program at a specific time within the planning period. From a practical point of view, the proposed tool will make it possible to form an optimal investment structure within the framework of the corporate well-being program and will provide support in determining and forming a sound portfolio of program activities, the implementation of which has the maximum possible positive impact on employee productivity.

Key words: optimization of the investment structure; well-being program; key performance indicator; burnout process; competence development.

JEL J24

References

1. Rong, C. (2024). The Impact of Employees' Health and Well-being on Job Performance. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, Vol. 29, 372–378. <https://doi.org/10.54097/9ft7db35>
2. Zeyi, L., Jiayin, H. (2024). Key Factors for Sustainability — Corporate Culture and Employee Well-being. *Advances in Economics, Management and Political Sciences. Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Policy Studies*, Vol. 78, 263–267. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/78/20241734>

3. Winnubst, J. (1993). Organizational structure, social support, and burnout. *In: Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Edited by W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek. Washington DC, Taylor & Francis, 151–162. <https://doi.org/10.4324/9781315227979>
4. Pundani, E.P., Siti, N., Bogy, F., Pradipta, Ch.P. (2023). Employee engagement driving program: Efforts to optimize employee performance. *ABDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Merdeka Malang*, Vol. 8, No. 4, 741–750. <https://doi.org/10.26905/abdimas.v8i4.11116>
5. Konieczny, G., Kolisnichenko, P., Górska, M., Górski, T. (2023). The role of well-being in sustainable corporate development of companies. *Economics, Finance and Management Review*, Vol. 3, Issue 15, 59–67. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-3-59-67>
6. Loi, R., Liu, Y., Lam, L.Y., Xu, A.J. (2016). Buffering emotional job demands: The interplay between proactive personality and team potency. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 95–96, 128–137. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.08.007>
7. Siti, M. (2023). The company strategy in improving the work environment to maximize employee's satisfaction and performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, Vol. 2, No. 5, 706–715. <https://doi.org/10.53067/ijomral.v2i5.166>
8. O'Neill, B.C., Morris, J., Lamontagne, J., Weyant, J., Wise, M. (2024). A framework for multisector scenarios of outcomes for well-being and resilience. *Earth's Future*, Vol. 12, Issue 5, e2023EF004343. <https://doi.org/10.1029/2023EF004343>
9. Naczenski, L.M., de Vries, J.D., van Hooff, M.L.M., Kompier, M.A.J. (2017). Systematic review of the association between physical activity and burnout. *Journal of Occupational Health*, Vol. 59, Issue 6, 477–494. <https://doi.org/10.1539/joh.17-0050-RA>
10. Trees Bolt, E.E., Homer, S.T. (2023). Employee corporate social responsibility and well-being: the role of work, family and culture spillover. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 46, Issue 2, 287–308. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2023-0097>
11. Shih, S.-P., Jiang, J.J., Klein, G., Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management*, Vol. 50, Issue 7, 582–589. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.003>
12. Song, Q., Wan, Y., Chen, Y., Benitez, J., Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, Vol. 56, Issue 8, 103160. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.003>
13. Fazielah, M., Norhasni, Z.A. (2024). Enhancing Employee Well-Being and Productivity in Evolving Work Environments. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 13, No. 3, 8–17. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0081>
14. Atalya, F., Joyce, A. T. (2023). The Influence of Job Satisfaction, Leadership and Organizational Justice on Employee Well-Being. *International Journal of Application on Economics and Business*, Vol. 1, No. 1, 232–240. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.232-240>
15. Kristiana, Y., Sijabat, R., Sudibjo, N., Bernarto, I. (2024). Hotel Employee Well-Being: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *International Journal of Religion*, Vol. 5, No. 7, 200–211. <https://doi.org/10.61707/az74f509>
16. Saeed, S., Ahmad, S., Muhammad, H. (2024). Analyzing the Direct and Indirect Effects of Coping Self-Efficacy on Well-Being via Quality of Life: Coping Self-Efficacy's Impact on Well-Being. *Pakistan Journal of Health Sciences*, Vol. 5, Issue 4, 7–12. <https://doi.org/10.54393/pjhs.v5i04.1349>
17. Click, E.R., Dobbins, M.A. (2020). Financial Well-Being Program Development. *Building Healthy Academic Communities Journal*, Vol. 4, No. 1, 58–68. <https://doi.org/10.18061/bhac.v4i1.7110>
18. Sharma P., Sharma P. (2023). Work-Life Balance as a Determinant of Well-Being in the Banking Sector. *International Journal of Indian Psychology*, Vol. 11, Issue 2, 1564–1570. <https://doi.org/10.25215/1102.164>
19. Santillan, E.G., Santillan, E.T., Doringo, J.B., Pigao, K.J.F., Mesina, V.F.C. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee

Satisfaction in a Technology Company. *Journal of Business and Management Studies*, Vol. 5, No. 6, 13–38. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.6.2>

20. Verna, V.V., Khoyna, M.N. (2021). Problems of loyalty management of the organization's personnel: the experience of Russian companies. *Bulletin of the Kerch State Marine Technological University*, No. 3, 193–204. (In Russ.). https://doi.org/10.47404/2619-0605_2021_3_193

21. Gonsiorowska, M., Zieba, M. (2023). Employee Well-being and its Potential Link with Human Knowledge Risks. *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management*, Vol. 24, No. 1, 430–436. <http://dx.doi.org/10.34190/eckm.24.1.1578>

22. Nagibina, N.I., Vakulskaya, E.A., Pestereva, E.O. (2020). Well-being. Managing employee well-being to increase labor productivity — improving HR and business performance of the company. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, Vol. 9, No. 4, 289–301. (In Russ.). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-8-17>

23. Semina, A.P. (2022). A study of the influence of the well-being concept on the effectiveness of a remote team. *Moscow Economic Journal*, Vol. 7, No. 2, 64. (In Russ.). https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_2_128

24. Hui-Chun, C., Kuo-Ming, C. (2024). A Multilevel Perspective on High-Performance Work System, Mindfulness, Employee Work Well-Being, and Employee Creative Engagement. *SAGE Open*, Vol. 14, Issue 2. <https://doi.org/10.1177/21582440241242206>

25. Mathibe, M.S., Chinyamurindi, W.T. (2021). Determinants of employee mental health in the South African public ser-vice: The role of organizational citizenship behaviors and workplace social support. *Advances in Mental Health*, Vol. 19, Issue 3, 306–316. <https://doi.org/10.1080/18387357.2021.1938153>

26. Matko, A., Takacs, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, Vol. 8, Issue 1, 99–105. <http://dx.doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14>

27. Ciulla, J.B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. In: *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*, Vol. 50. Springer Cham, 153–163. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10

28. Bataineh, Kh. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, Vol. 12, No. 2, 99–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>

29. Arnautov, O.V., Arutyunov, S.V., Gaponenko, A.L., Gaponenko, M.N. (2023). The corporate welfare program of the company's employees. *Public Administration*, No. 3, 67–76. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-3-67-76>

30. Zakharov, D.K., Kashtanova, E.V. (2023). The concept of “well-being in the workplace” as part of modern corporate personnel management programs. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, Vol. 12, No. 3, 13–17. (In Russ.). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17>

31. Diamantidis, A.D., Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68, Issue 1, 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

32. Mazelis, L., Lavrenyuk, K., Grenkin, G., Krasko, A. (2023). Conceptual model for the development of employee competencies through the well-being implementation. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, Vol. 18, No. 11, 3557–3566. <https://doi.org/10.18280/ij-sdp.181120>

33. Mazelis, L.S., Grenkin, G.V., Lavrenyuk, K.I. (2024). Modeling the impact of employee competencies on their performance, taking into account burnout. *Journal of Applied Economic Research*, Vol. 23, No. 1, 227–250. (In Russ.). <https://doi.org/10.15826/vestnik.2024.23.1.010>

34. Mazelis, L.S., Lavrenyuk, K.I., Grenkin, G.V. (2023). Analysis of the relationship between employee expectations from the corporate environment of the company and their burn-

out. *Journal of Applied Economic Research*, Vol. 22, No. 4, 1034–1055. (In Russ.). <https://doi.org/10.15826/vestnik.2023.22.4.0400>

35. Mazelis, L.S., Lavrenyuk, K.I., Krasko, A.A. (2023). Modeling the development of employee competence by investing in well-being program activities. *Market Economy Problems*, Vol. 3, 53–67. (In Russ.). <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-3-53-67>

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Lev Solomonovich Mazelis

Doctor of Economics, Leading Researcher, Laboratory of Strategic Planning, Professor, The Mathematics and Modeling Department, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia (690014, Primorsky Krai, Vladivostok, Gogolya street, 41); ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7346-3960> e-mail: lev.mazelis@vvsu.ru

Gleb Vladimirovich Grenkin

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Research Intern, Strategic Planning Laboratory, Associate Professor, The Mathematics and Modeling Department, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia (690014, Primorsky Krai, Vladivostok, Gogolya street, 41); ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1307-3757> e-mail: glebgrenkin@gmail.com

Kirill Igorevich Lavrenyuk

Project Manager, LLC “Yandex”, Moscow, Russia (119021, Moscow, Lev Tolstoy street, 16); ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9092-3196> email: kirlavrenyuk@yandex-team.ru

Andrey Alexandrovich Krasko

Candidate of Economic Sciences, Researcher, Laboratory of Strategic Planning, Associate Professor, The Mathematics and Modeling Department, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia (690014, Primorsky Krai, Vladivostok, Gogolya street, 41); ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6136-6893> e-mail: Andrey.Krasko@vvsu.ru

ACKNOWLEDGMENTS

The study was supported by the Russian Science Foundation Grant No. 23-28-01333, <https://rscf.ru/project/23-28-01333/>, at Vladivostok State University.

FOR CITATION

Mazelis, L.S., Grenkin, G.V., Lavrenyuk, K.I., Krasko, A.A. (2024). The Method of Forming an Optimal Corporate Well-Being Program to Maximize the Achievement of Employee KPI Targets. *Journal of Applied Economic Research*, Vol. 23, No. 4, 1124–1149. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2024.23.4.044>

ARTICLE INFO

Received July 23, 2024; Revised August 20, 2024; Accepted September 7, 2024.

