

Управление удовлетворенностью персонала как ключевым фактором, влияющим на конкурентоспособность компании

Денис Евгеньевич Чернышов✉

Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Санкт-Петербург, Россия

✉ hr-topmanager@yandex.ru

Аннотация. Управление удовлетворенностью персонала – это сложный, но необходимый процесс, который требует внимания и ресурсов со стороны руководства предприятия. Эффективное управление удовлетворенностью может привести к значительным улучшениям в работе организации, повышению ее конкурентоспособности и созданию позитивной рабочей атмосферы.

В ходе данного исследования рассмотрены ключевые аспекты управления удовлетворенностью персонала на предприятии. Изучены теоретические основы удовлетворенности сотрудников, проанализированы современные методы и инструменты оценки и повышения удовлетворенности персонала, а также проведен анализ влияния удовлетворенности на эффективность работы предприятия. По итогам проведенного исследования разработаны рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенностью персонала.

Ключевые слова: удовлетворенность персонала, мотивация персонала, вовлеченность, производительность, текучесть кадров

Для цитирования: Чернышов Д.Е. Управление удовлетворенностью персонала как ключевым фактором, влияющим на конкурентоспособность компании // Экономические системы. 2024. Том 17, № 4. С. 159–170. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-4-159-170.

Original article

Staff satisfaction management as a key factor influencing on the competitiveness of the company

Denis E. Chernyshov✉

North-Western Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia

✉ hr-topmanager@yandex.ru

Abstract. Managing employee satisfaction is a complex but necessary process that requires attention and resources from management. Effective satisfaction management can lead to significant improvements in the organization's performance, increase its competitiveness and create a positive work atmosphere.

This study examines key aspects of managing employee satisfaction at an enterprise. The theoretical foundations of employee satisfaction are studied, modern methods and tools for assessing and improving employee satisfaction are analyzed, and the impact of satisfaction on the efficiency of an enterprise is analyzed. Based on the results of the study, recommendations have been developed to improve the management of satisfactory personnel.

Keywords: employee satisfaction, employee motivation, engagement, productivity, employee turnover

For citation: Chernyshov D.E. Staff Satisfaction Management, as a key factor influencing on the competitiveness of the company. *Economic Systems*. 2024;17(4):159-170. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-4-159-170.

Введение

С марта 2020 г. пандемия коронавирусной инфекции оказала сильное влияние на нашу реальность и на рынок труда в особенности, а с марта 2022 г. – на геополитический фон и санкционное давление. Дефицит кадров проявляется во всех отраслях экономики, и его влияние только усиливается. Особенно это касается отрасли информационных технологий, где недостаток квалифицированных специалистов за 2024 г. оценивается более чем в 500 000 чел. (несмотря на рост медианной заработной платы более чем на 25%) [1].

Актуальность данной темы обусловлена нарастающей конкуренцией за персонал между работодателями и снижением показателя уровня безработицы до 2,4% (по данным INTERFAX.RU, по состоянию на июль 2024 г.), что является историческим минимумом показателя за весь период наблюдения начиная с 1991 г. [2].

Причем в течение 2023–2024 гг. наблюдается постепенное снижение показателя уровня безработицы с 3,6% в январе 2023 г. до 2,4% в июле 2024 г. [3].

Целью статьи является исследование управления удовлетворенностью персонала компании как инструмента повышения эффективности системы профессиональной мотивации и вовлеченности работников в условиях «рынка работников» (низком уровне безработицы) и разработка рекомендаций по совершенствованию управления удовлетворенностью персонала.

Научная новизна статьи обусловлена учетом в процессе исследования уникальной сложившейся на рынке труда ситуации с минимальным уровнем безработицы. Это позволило научно обосновать рекомендации, направленные на повышение уровня лояльности работников и, как следствие, обеспечивающие снижение текучести кадров.

Практическую значимость представляют выработанные рекомендации в ситуации, осложненной склонностью более молодых поколений часто менять работу на фоне низких показателей безработицы. В отличие от сотрудников постарше они не считают длительное сотрудничество с работодателем чем-то ценным. Молодежь избегает вакансий в компаниях с жесткой корпоративной культурой, со строгими правилами и готова во имя сохранения баланса «работа – личная жизнь» менять компанию за компанией.

Основная часть

Современные технологии занимают все более заметное место в личной и рабочей жизни людей. Цифровизация затрагивает те профессии, которые традиционно были «ручными». Вместо операторов на звонки отвечают роботы, искусственный интеллект уже может написать текст не хуже копирайтера, а автопилот водит машину. Введение ограничений на работу в офисе из-за COVID-19 стало стимулом к тому, чтобы многие компании перешли на удаленную работу с сотрудниками, активно осуществляя цифровизацию многих производственных процессов. Совещания на интернет-площадках стали нормой, менеджеры помогают контролировать нагрузку сотрудников в режиме онлайн, а системы электронного документооборота упростили работу с документами. Молодые работники чаще всего реагируют на новые технологии положительно, а вот представителям старшего поколения бывает трудно перестроиться и адаптироваться к изменениям [4].

Работодателю важно понимать, что к сотрудникам разных возрастов подходы должны различаться. Имеющийся важный инструмент у работодателя – это оценка и последующее более эффективное управление уровнем удовлетворенности персонала. Повышение уровня удовлетворенности работников благоприятно влияет на рост вовлеченности и результативность труда, улучшение микроклимата в коллективе, саморазвитие и повышение квалификации, а также, как следствие, на большую лояльность к организации. Разработка мотивационных стратегий, учитывающих особенности мотивации работников и направленных

на повышение удовлетворенности персонала, являются основой для роста конкурентоспособности компании, успешного ее функционирования [5, с. 43].

Понятие и значение показателя уровня удовлетворенности персонала

В психологических словарях понятие удовлетворенности трудом определяется как эмоционально-оценочное отношение личности или группы к условиям труда, в которых они выполняют определенное производственное задание [6]. Однако взгляды современных исследователей на настоящую проблематику не всегда согласуются с данным определением. При формулировке понятия «удовлетворенность трудом» они по-разному его истолковывают, используя различные критерии и индикаторы [7]. При психологическом подходе удовлетворенность трудом рассматривается как отношение работника к своей трудовой деятельности (предпочтения, привычки) и выступает в качестве мотивации персонала к выполнению работы. При социальном подходе удовлетворенность трудом отражает степень адаптированности к работе, организации, отношение к трудовому процессу и является фактором продуктивной работы [8].

Таким образом, удовлетворенность персонала представляет собой многомерный показатель, отражающий общее отношение сотрудников к их работе и рабочей среде, включая эмоциональные, когнитивные и поведенческие аспекты [9]. Это понятие начало формироваться в XX в. с развитием промышленных отношений и появлением первых теорий управления и мотивации, начиная с «Хоуторнских исследований» [10]. С тех пор сущность данного понятия постоянно уточнялась – от простых моделей, основанных на физиологических потребностях, до сложных теорий, учитывающих социальные, психологические и индивидуальные факторы [11–13].

В литературе представлено множество теорий, объясняющих удовлетворенность работой, включая теорию двухфакторной мотивации Фредерика Херцберга [11], теорию ожиданий Виктора Врума [12] и модель Джима Камберджа [13]. Эти теории помогают понять, как различные факторы влияют на удовлетворенность сотрудников.

Измерение показателя удовлетворенности персонала является ключевым шагом для понимания степени удовлетворенности и разработки стратегий, направленных на повышение данного показателя. Для этого используются различные методы, такие как анкеты, интервью, фокус-группы и анализ вторичных данных, включая Опросник удовлетворенности работой (Job Satisfaction Survey, JSS) [14].

Удовлетворенность персонала оказывает значительное влияние на индивидуальные результаты сотрудников, такие как производительность труда, качество работы, текучесть кадров, а также на результаты всей организации, включая финансовые показатели, инновационность, устойчивость и репутацию [9]. Высокий уровень удовлетворенности персонала способствует созданию позитивной рабочей среды и улучшению взаимоотношений между сотрудниками.

Факторы, влияющие на удовлетворенность персонала

Удовлетворенность персонала является сложным показателем, который зависит от различных факторов. Рассмотрим более подробно основные из них:

1. Условия труда:

- физическое окружение: комфортное и безопасное рабочее место способствует увеличению удовлетворенности сотрудников;
- рабочее время и гибкий график: возможность выбора гибкого графика работы или работы из дома может повысить удовлетворенность персонала;
- баланс между работой и личной жизнью: предоставление возможности для поддержания баланса между работой и личной жизнью помогает сотрудникам чувствовать себя более удовлетворенными.

2. Заработная плата и вознаграждение:

- справедливость заработной платы: важно, чтобы сотрудники чувствовали, что их труд справедливо оплачивается;
- бонусы и премии: дополнительные поощрения могут стимулировать сотрудников к более эффективной работе;
- социальные льготы: предоставление социальных льгот, медицинской страховки и других льготных программ также очень важно для удовлетворенности персонала.

3. Отношения с коллегами и руководством:

- коммуникация и взаимодействие: хорошие отношения с коллегами и руководством способствуют комфортной рабочей обстановке;
- поддержка со стороны руководства: важно, чтобы руководство было доступно для обсуждения проблем и предложений сотрудников;
- участие в принятии решений: возможность участвовать в процессе принятия решений может повысить уровень удовлетворенности работников.

4. Возможности карьерного роста:

- обучение и развитие навыков: предоставление возможностей для обучения и развития навыков помогает сотрудникам расти профессионально;
- планы карьерного развития: сотрудники ценят понимание своих перспектив внутри организации;
- участие в проектах: возможность участвовать в интересных и значимых проектах также важна для удовлетворенности персонала.

5. Корпоративная культура и ценности:

- соответствие ценностям организации: когда ценности сотрудников соответствуют ценностям компании, это способствует удовлетворенности;
- поддержка инноваций: компании, которые поощряют творческий подход и инновации, могут создать более стимулирующую среду;
- чувство принадлежности: важно, чтобы сотрудники чувствовали себя частью команды и идентифицировали себя с компанией.

Исследование и учет данных факторов помогают организациям создать условия, способствующие повышению удовлетворенности персонала, что, в свою очередь, может привести к росту производительности труда и снижению текучести кадров.

Методы оценки удовлетворенности персонала

Одним из ключевых аспектов успешного управления персоналом является оценка уровня удовлетворенности сотрудников. Для этого существует ряд разнообразных методов, которые могут быть применены в организации в целях понимания и улучшения рабочей среды и условий труда [15]. Ниже дано более детальное описание основных методов оценки удовлетворенности персонала:

1. *Опросы и анкеты.* Опросы и анкеты являются широко используемым методом для сбора данных о мнениях и уровне удовлетворенности сотрудников. Они могут включать вопросы о рабочей среде, возможностях карьерного роста, отношениях с коллегами и руководством, а также оценку системы вознаграждения.

2. *Интервью.* Проведение интервью с сотрудниками способствует более глубокому пониманию их мнений, потребностей и проблем. Структурированные интервью могут быть полезны для сбора конкретных данных, в то время как полуструктурированные интервью могут выявить неожиданные аспекты.

3. *Наблюдение.* Наблюдение за работой сотрудников может предоставить ценную информацию об их поведении, реакциях на различные ситуации и общем настроении. Этот метод особенно полезен для оценки производительности труда и взаимодействия в рабочей среде.

4. *Анализ показателей.* Использование ключевых показателей производительности труда (эффективности) (KPI, КПЭ) и других метрик позволяет оценить уровень удовлетворенности персонала на основе конкретных данных, таких как показатели текучести кадров, частота болезней, уровень удовлетворенности клиентов и другие.

5. *Фокус-группы.* Организация фокус-групп с участием сотрудников различных уровней и отделов позволяет выявить общие тенденции, проблемы и потенциальные улучшения в организации.

6. *Метод 360-градусной обратной связи.* Этот метод включает сбор обратной связи от руководителей, коллег и подчиненных в целях получения комплексного представления об уровне удовлетворенности сотрудников и об их профессиональных навыках [16].

Приведенные методы оценки удовлетворенности персонала имеют свои преимущества и недостатки и могут использоваться в зависимости от целей исследования и конкретной ситуации.

Стратегии повышения удовлетворенности персонала

Управление персоналом – это непрерывный процесс, требующий внимания и развития. Важно помнить, что люди являются ключевым ресурсом любой организации и эффективное управление персоналом – основа для достижения успеха и устойчивого развития компании. Организации должны стремиться к постоянному совершенствованию своих подходов и практик в области управления персоналом, учитывая современные вызовы и тенденции [17].

Удовлетворенность персонала является ключевым фактором, влияющим на производительность труда, текучесть кадров и общую атмосферу в организации.

Для повышения уровня удовлетворенности сотрудников необходимо применять комплексный подход, включающий различные стратегии и методы. В данном разделе рассмотрим основные стратегии, направленные на улучшение удовлетворенности персонала.

I. Улучшение условий труда:

1. Комфортная рабочая среда. Сюда относятся обеспечение рабочих мест эргономичной, удобной мебелью, хорошее освещение и чистота в офисе. Также может включать создание специальных зон для отдыха и расслабления.

2. Гибкий график. Применение гибкого графика работы позволяет сотрудникам выбирать время начала и окончания рабочего дня, что помогает лучшему балансу работы и личной жизни.

3. Удаленная (дистанционная) работа. Внедрение возможности для работы из дома (из других удобных мест) за счет экономии времени на дорогу в офис может повысить удовлетворенность и продуктивность сотрудников.

II. Развитие и обучение:

4. Курсы, тренинги и семинары. Использование курсов повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, тренингов или посещение семинаров помогает сотрудникам профессионально развиваться и повышать свои компетенции.

5. Программы коучинга. Внедрение индивидуальных сессий с коучами для руководителей или ключевых специалистов хорошо стимулирует личную эффективность и повышает возможности для карьерного роста.

6. Профессиональные конференции. Участие сотрудников в мероприятиях, где они могут обмениваться опытом и учиться у экспертов в своей области, дает хороший положительный эффект и позитивно влияет на производительность труда.

III. Признание и вознаграждение:

7. Финансовое признание. Использование бонусов, премий, дополнительных социальных льгот и повышение заработной платы за достижения и личный вклад в деятельность компании.

8. Нефинансовое признание (нематериальное стимулирование). Использование наград, сертификатов, публичное признание успехов сотрудников на корпоративных мероприятиях.

9. Профессиональные конкурсы и соревнования. Проведение внутренних профессиональных конкурсов с призами для повышения мотивации и вовлеченности персонала.

IV. Открытое общение:

10. Регулярные встречи. Проведение совещаний, собраний для обсуждения текущих проектов и получения обратной связи от сотрудников.

11. Анонимные опросы. Сбор мнений сотрудников о различных аспектах работы, что позволяет выявить проблемы и улучшить условия труда.

12. Культура обратной связи. Поощрение открытого общения, где сотрудники могут делиться своими мыслями и предложениями без страха быть осужденными.

V. Создание командной атмосферы:

13. Корпоративные мероприятия. Организация тимбилдингов, выездных мероприятий и праздников для укрепления командного духа.

14. Сотрудничество между отделами. Поощрение проектов, где сотрудники из разных отделов работают вместе, что способствует обмену опытом, знаниями и улучшению отношений.

VI. Участие сотрудников в принятии решений:

15. Вовлечение в стратегическое планирование. Участие ключевых работников в обсуждениях о будущем компании, что создает чувство принадлежности и ответственности.

16. Делегирование полномочий. Предоставление сотрудникам возможности принимать решения в рамках своих проектов, что способствует развитию лидерских качеств и инициативности.

Влияние удовлетворенности персонала на эффективность деятельности предприятия

Приведенные выше стратегии повышения удовлетворенности персонала помогают улучшить атмосферу в коллективе, благоприятно влияют на общую производительность труда и эффективность работы организации. Удовлетворенные сотрудники более мотивированы, что приводит к снижению текучести кадров и повышению качества работы. Внедрение рассмотренных стратегий требует времени и усилий, но результаты могут значительно улучшить корпоративную культуру и конкурентоспособность бизнеса в целом.

Удовлетворенность сотрудников является ключевым фактором, оказывающим значительное влияние на эффективность деятельности предприятия. Исследования показывают, что высокая степень удовлетворенности работников напрямую связана с производительностью их труда, качеством работы и уровнем вовлеченности в процессы компании. Рассмотрим несколько аспектов этого влияния более подробно.

1. *Повышение производительности труда.* Сотрудники, которые удовлетворены своей работой, как правило, более продуктивны. Они проявляют инициативу, стремятся к качественному выполнению задач и отличаются высокой производительностью труда. Удовлетворенность может быть связана с различными факторами, такими как условия труда, возможности для профессионального роста и поддержка со стороны руководства.

2. *Снижение текучести кадров.* Высокий уровень удовлетворенности сотрудников снижает текучесть кадров. Когда работники довольны своей работой, они менее склонны искать новые возможности. Это позволяет компаниям сэкономить на затратах, связанных с наймом и обучением новых сотрудников. Стабильный коллектив также способствует созданию более сплоченной команды.

3. *Улучшение качества обслуживания клиентов.* Счастливые сотрудники более склонны предоставлять качественное обслуживание клиентам. Их положительное отношение и высокая мотивация влияют на взаимодействие с клиентами,

что может привести к повышению уровня удовлетворенности клиентов и их лояльности.

4. *Снижение уровня стресса и «выгорания».* Удовлетворенность на рабочем месте способствует снижению уровня стресса и «выгорания» среди сотрудников. Когда работники чувствуют свою ценность для компании, они менее подвержены эмоциональному выгоранию. Это создает более здоровую рабочую атмосферу, что положительно сказывается на общем моральном состоянии коллектива.

5. *Увеличение вовлеченности сотрудников.* Вовлеченные сотрудники заинтересованы в достижении общих целей компании. Они более активно участвуют в командных проектах, предлагают идеи и решения, что способствует более эффективному выполнению задач. Вовлеченность также помогает развивать корпоративную культуру, основанную на сотрудничестве и взаимопомощи.

6. *Улучшение командного духа.* Здоровая атмосфера в команде, поддерживаемая высоким уровнем удовлетворенности, способствует укреплению командного духа. Сотрудники, которые доверяют друг другу и чувствуют поддержку, более склонны к сотрудничеству и совместной работе, что повышает общую эффективность деятельности команды.

7. *Стратегическое управление удовлетворенностью.* Управление удовлетворенностью сотрудников должно быть частью стратегии развития компании. Компании, которые инвестируют в удовлетворенность своих сотрудников, могут ожидать более высоких показателей эффективности и устойчивый рост.

Заключение

Управление удовлетворенностью персонала – это сложный, но необходимый процесс, который требует определенных ресурсов и внимания со стороны руководства. Эффективное управление удовлетворенностью может привести к значительным улучшениям в работе организации, повышению ее конкурентоспособности и созданию позитивной рабочей атмосферы.

В ходе данного исследования рассмотрены ключевые аспекты управления удовлетворенностью персонала на предприятии. Были изучены теоретические основы удовлетворенности сотрудников, проанализированы современные методы и инструменты оценки и повышения удовлетворенности персонала, а также проведен анализ влияния удовлетворенности работников на эффективность деятельности предприятия.

По итогам проведенного исследования сделаны следующие выводы и предложения:

1. *Удовлетворенность персонала как фактор конкурентоспособности.*

Полученные результаты подтверждают, что удовлетворенность персонала является ключевым фактором, влияющим на конкурентоспособность предприятия. Сотрудники, довольные своей работой и условиями труда, демонстрируют более высокую производительность, лучше справляются с поставленными задачами и вносят значительный вклад в развитие компании.

2. Роль управленческих решений в удовлетворенности персонала.

Исследование показало, что качественные управленческие решения и политика компании в области управления персоналом оказывают значительное влияние на удовлетворенность сотрудников. Прозрачность и справедливость в системе вознаграждения, возможности для профессионального роста и развития, а также создание комфортной рабочей среды являются основополагающими для формирования положительного отношения сотрудников к работе и компании в целом.

3. Необходимость интеграции системы управления удовлетворенностью персонала в стратегию развития предприятия.

Было выявлено, что для достижения долгосрочных положительных результатов необходимо интегрировать систему управления удовлетворенностью персонала в общую стратегию предприятия. Это включает в себя регулярный мониторинг уровня удовлетворенности работников, анализ обратной связи от сотрудников и корректировку управленческих решений в соответствии с полученными данными.

4. Рекомендации для практики управления персоналом.

На основе проведенного анализа были сформулированы рекомендации для практического применения на предприятиях. В их число входят:

- разработка и внедрение комплексной программы стимулирования и мотивации персонала;
- обеспечение возможностей для карьерного и профессионального развития сотрудников;
- создание эффективных каналов коммуникации и обратной связи между управленческим персоналом и рядовыми сотрудниками;
- проведение регулярных оценок удовлетворенности персонала с последующим анализом и принятием корректирующих мер;
- формирование корпоративной культуры, основанной на уважении, признании достижений и поддержке инициатив сотрудников.

5. Направления дальнейших исследований.

Среди направлений для дальнейших исследований в области управления удовлетворенностью персонала – изучение влияния различных демографических и психологических факторов на удовлетворенность работой, анализ эффективности различных моделей управления персоналом в различных отраслях и сфере малого бизнеса, а также исследование влияния новых технологий и цифровизации на удовлетворенность и вовлеченность сотрудников.

Таким образом, управление удовлетворенностью персонала является многогранным и динамично развивающимся направлением, которое требует постоянного внимания и инвестиций со стороны предприятий, стремящихся к устойчивому развитию и улучшению своей конкурентоспособности на рынке.

Список источников

1. Плескань О. Лояльность через обучение: как прокачка навыков помогает мотивировать и удерживать сотрудников. URL: https://spb.hh.ru/article/loyalnost-cherez-obuchenie-kak-prokachka-navykov-pomogaet-motivirovat-i-uderzhivat-sotrudnikov?hhtmFrom=article_employers_skills_list&customDomain=1 (дата обращения: 02.09.2024).
2. Интерфакс.ру. URL: <https://www.interfax.ru/business/978560> (дата обращения: 02.09.2024).
3. Чернышов Д. Е. Совершенствование системы управления социальными льготами и ее влияние на мотивацию персонала // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 2. С. 86–94. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-2-86-94. EDN RMYDFS.
4. Сетевое издание «НН.ру». URL: https://spb.hh.ru/article/iksery-millenialy-i-zumery-perevodim-na-kehdo-sotrudnikov-vsekh-vozrastov?hhtmFrom=article_list (дата обращения: 02.09.2024).
5. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2023.
6. Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. Р.-на-Д. : Феникс, 1998.
7. Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью // Социологический журнал. 1999. № 1–2. С. 186–191.
8. Лухтанская О.И., Никоненко Д.В. Удовлетворенность персонала трудом в организации как показатель эффективности системы управления персоналом // Социальные и экономические системы. 2023. № 2–1 (41). С. 118–125. EDN TPVWPO.
9. Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K. The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*. 2001;(127(3)):376-407.
10. Roethlisberger F.J., Dickson W.J. Management and the worker. Harvard University Press, 1939.
11. Herzberg F. Work and the nature of man. World Publishing Company, 1966.
12. Vroom V.H. Work and motivation. Wiley, 1964.
13. Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawle, E.E., Weick K.E. Managerial behavior, performance, and effectiveness. McGraw-Hill, 1970.
14. Spector P.E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 1985;13(6):693-713.
15. Сми Дж., Джон А. Методы оценки удовлетворенности персонала // Управление персоналом. 2018. № 25 (3). С. 45–62.
16. Браун К., Ли С. Современные подходы к оценке удовлетворенности персонала // Организационная психология. 2020. № 12 (4). С. 112–129.
17. Чернышов Д.Е. Разработка концепции управления персоналом на предприятии с учетом его особенностей и стратегических целей // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 1. С. 19–36. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-19-36. EDN HRTCYY.

References

1. Pleskan O. Loyalty through training: how skill building helps motivate and retain employees. URL: https://spb.hh.ru/article/loyalnost-cherez-obuchenie-kak-prokachka-navykov-pomogaet-motivirovat-i-uderzhivat-sotrudnikov?hhtmFrom=article_employers_skills_list&customDomain=1. (In Russ.).
2. Interfaks.ru. URL: <https://www.interfax.ru/business/978560>. (In Russ.).
3. Chernyshov D.E. Improvement of the social benefits management system and its impact on staff motivation. *Economic systems*. 2024;17(2):86-94. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-2-86-94. EDN RMYDFS. (In Russ.).

4. Online edition «HH.ru». URL: https://spb.hh.ru/article/ikseriy-millenyaly-i-zumery-perevodim-na-kehdo-sotrudnikov-vsekh-vozhrastov?hhtmFrom=article_list. (In Russ.).
5. Lobanova T.N. Motivation and stimulation of labor activity: textbook and workshop for universities. 2nd ed., reprint. and add. Moscow : Yurait, 2023. (In Russ.).
6. A short psychological dictionary / ed. by A.V. Petrovsky, M.G. Yaroshevsky. R.-na-D. : Phoenix, 1998. (In Russ.).
7. Bessokirnaya G.P., Temnitsky A.L. Job satisfaction at the enterprise and life satisfaction. *Sociological Journal*. 1999;(1-2):186-191. (In Russ.).
8. Likhtanskaya O.I., Nikonenko D.V. Staff satisfaction with work in an organization as an indicator of the effectiveness of the personnel management system. *Social and economic systems*. 2023;(2-1(41)):118-125. EDN TPVWPO. (In Russ.).
9. Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psycho-logical Bulletin*. 2001;(127(3)):376-407.
10. Roethlisberger F.J., Dickson W.J. Management and the worker. Har-vard University Press, 1939.
11. Herzberg F. Work and the nature of man. World Publishing Company, 1966.
12. Vroom V.H. Work and motivation. Wiley, 1964.
13. Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawle, E.E., Weick K.E. Managerial behavior, performance, and effectiveness. McGraw-Hill, 1970.
14. Spector P.E. Measurement of human service staff satisfaction: Devel-opment of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 1985;13(6):693-713.
15. Smee J., John A. Methods for evaluating staff satisfaction. *Personnel management*. 2018;(25(3)):45-62.
16. Brown K., Lee S. Modern approaches to assessing staff satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*. 2020;(12(4)):112-129.
17. Chernyshov D.E. Development of the concept of personnel management at the enterprise, taking into account its features and strategic goals. *Economic systems*. 2024;17(1):19-36. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-19-36. EDN HRTCYV. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Д.Е. Чернышов – аспирант, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Санкт-Петербург, Россия, ORCID: 0009-0001-4820-311X, hr-topmanager@yandex.ru.

D.E. Chernyshov – Ph.D. student. North-Western Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia, ORCID: 0009-0001-4820-311X, hr-topmanager@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 12.10.2024; одобрена после рецензирования 06.11.2024; принята к публикации 16.11.2024.

The article was submitted 12.10.2024; approved after reviewing 06.11.2024; accepted for publication 16.11.2024.