

УДК 331.104.2

САЛАМАТИНА ЮЛИЯ ВАЛЕРЬЕВНА

к.п.н., доцент, доцент кафедры
Московского международного университета,
e-mail: Kpn1308@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2022-6-80-88

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА УСПЕШНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ

Аннотация. *Целью данной статьи является эмпирическое исследование влияния организационного поведения сотрудников на успешное функционирование компании. Сотрудники в организации составляют наиболее важный сегмент производственного потенциала. Поэтому эффективное управление организационным поведением является ключевым аспектом для достижения успеха организации в целом. В современных компаниях к внутренним движущим силам с целью мотивации и стимулирования можно отнести консультирование, наставничество и вовлечение сотрудников. Известно, что при управлении организационным поведением сотрудников руководству следует использовать в качестве мощного инструмента признание с целью поощрения поведения гражданственности в организации, личной удовлетворенности работой сотрудников. В представленном исследовании приняли участие 113 сотрудников разных промышленных компаний. Полученные данные были проанализированы с помощью методов описательной статистики, и результат показал положительную взаимосвязь между управлением организационным поведением и успехом организации. Данное исследование не было исчерпывающим, поэтому в дальнейшем можно было бы изучить взаимосвязь между организационной приверженностью и эффективностью работы сотрудников. Кроме этого, было предположено, что современные организации должны развивать корпоративную культуру внутри коллектива для повышения мотивации и производительности сотрудников.*

Ключевые слова: организационное поведение, гражданское поведение, вовлеченность, наставничество, консультирование, организационный успех.

SALAMATINA YULIA VALERYEVNA

Ph.D. in Pedagogics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Moscow International University,
e-mail: Kpn1308@mail.ru

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES AND ITS IMPACT ON THE SUCCESSFUL FUNCTIONING OF THE COMPANY

Abstract. *The purpose of this article is an empirical study of the impact of organizational behavior of employees on the successful functioning of the company. Employees in the organization make up the most important segment of the production potential. Therefore, effective management of organizational behavior is a key aspect for achieving the success of the organization as a whole. In modern companies, internal driving forces for the purpose of motivation and stimulation can include consulting, mentoring and employee involvement. It is known that when managing the organizational behavior of employees, management should use recognition as a powerful tool in order to encourage the behavior of citizenship in the organization, personal satisfaction with the work of employees. 113 employees of various industrial companies took part in the presented study. The data obtained were analyzed using descriptive statistics methods, and the result showed a positive relationship between the management of organizational behavior and the success of the organization. This study was not exhaustive, so in the future it would be possible to study the relationship between organizational commitment and employee performance. In addition, it was suggested that modern organizations should develop a corporate culture within the team to increase employee motivation and productivity.*

Keywords: organizational behavior, civic behavior, engagement, mentoring, counseling, organiza-

Введение. Управление организационным поведением относится к процессам, подходам и методам, принятым работодателями для работы с работниками как коллективно, так и индивидуально. Организационное поведение в целом приобретает все большее значение из-за центральной роли сотрудников в обеспечении успеха организации, который обычно характеризуется такими факторами, как удовлетворенность сотрудников и клиентов, что в итоге ведет к получению прибыли компании в целом. Согласно Армстронгу, удовлетворенность клиентов и сотрудников может быть достигнута за счет организационного лидерства. Он подчеркивает, что лидерство отвечает за политику и стратегию по управлению людьми, ресурсами и процессами, ведущими к совершенству в бизнесе [12]. Все это используется в качестве основы для измерения индивидуального и организационного успеха. Управление взаимоотношениями между сотрудниками требует, чтобы работодатели сами определяли, каким образом должны быть достигнуты цели. Они также должны определять намерения организации относительно того, что необходимо сделать и что необходимо изменить в том, как компания управляет организационным поведением коллектива.

В стремлении к организационному успеху предполагается, что бизнес-стратегия для получения конкурентного преимущества, выживания и устойчивости должна быть сосредоточена на том, как этого можно достичь путем максимального сотрудничества с сотрудниками, а также путем сведения к минимуму пагубного воздействия на этих сотрудников и любых сбоев в деятельности организации. Основная причина управления организационным поведением коллектива заключается в гарантировании, что уровень приверженности, ответственности, производительности и вклада сотрудников в итоговые результаты организации является узнаваемым и достаточным для получения конкурентного преимущества, а также общего успеха организации. Например, согласно некоторым ученым, основная задача менеджеров в отношении управления своими подчиненными заключается в следующем: направлять персонал к достижению целей, контролировать их работу, решать неотложные проблемы и отчитываться перед руководством о ходе работы. По мнению ученых, они должны быстро выявлять области потенциальных проблем, постоянно искать решения и отслеживать новые возможности и уметь воспользоваться лучшими из них [3, 6]. Важно, что то, насколько эффективно достигаются цели и задачи, зависит от того, насколько хорошо организационные цели разбиты на должности и задачи и насколько хорошо эти задания определены и доведены до сведения всей организации [11, 14, 20].

Основная проблема в управлении организационным поведением частично связана с путаницей между производственными отношениями и взаимоотношениями между сотрудниками. Несмотря на то, что данный тип отношений взаимосвязан между собой, нельзя все-таки их отождествлять, потому что, с одной стороны, последние предполагают работу с персоналом либо коллективно, либо через их профсоюзы, а с другой стороны – первые относятся к работе напрямую с сотрудниками либо коллективно, либо индивидуально.

Данное ошибочное отождествление производственных отношений и личных взаимодействий между персоналом часто мешает процессам повышения морального духа сотрудников и, следовательно, наносит ущерб организационному успеху. К сотрудникам следует относиться как к уникальным личностям с разным жизненным опытом и с разными ценностями. Но часто наблюдается, что руководители относятся к своему персоналу как некоему набору экономических инструментов, с помощью которого можно получить прибыль.

Этот устаревший подход порождает большое недопонимание между сотрудниками и администрацией и в результате замедляет приход к правильному пониманию обсуждаемых проблем без какого-либо прогресса в направлении индивидуальной удовлетворенности клиентов и успеха организации. Несмотря на некоторые отчеты о методах управления человеческими ресурсами и организационном успехе, очень мало новых исследований по организационному поведению и его влиянию на организационный успех. Данное исследование направлено на акцентирование внимания других ученых на данную проблему, поскольку с каждым годом наблюдается большой рост увольнений и плохое функционирование многих компаний.

Таким образом, целью настоящего исследования стало выявление корреляции между управлением организационным поведением и успешным функционированием компании.

Методология. Настоящее исследование рассматривает отношения между работниками как процесс взаимодействия работодателей с сотрудниками коллективно или индивидуально.

Результаты исследования помогут работодателям и руководителям подумать о новых способах работы с сотрудниками с целью создания платформы для мотивации и поощрения повышения уровня производительности труда для увеличения успеха организации.

В ходе исследования были поставлены следующие вопросы:

1. Влияет ли консультирование на организационное поведение сотрудников?
2. Можно ли предположить, что личное общение с сотрудниками необходимо для хорошего руководства?
3. Может ли участие и личностная поддержка повысить моральный дух сотрудников?
4. Является ли наставничество средством повышения эффективности производительности сотрудников?
5. Можно ли считать, что признание не влияет на уровень удовлетворенности сотрудников в процессе осуществления профессиональной деятельности?

Для достижения цели данного исследования были сформулированы гипотезы и проверены на уровне значимости 0,05.

Гипотеза 1. Не существует никакой взаимосвязи между управлением организационным поведением сотрудников и успехом организации.

Гипотеза 2. Существует связь между управлением организационным поведением сотрудников и успехом организации.

Концепция любого исследования представляет собой структуру исследования и предполагаемые отношения с его переменными по отношению к проблеме исследования. Обычно это излагается в схематической форме или в виде модели. Модели – это исследовательские инструменты, необходимые для прояснения вопросов, которые в противном случае было бы тяжело осветить из-за избытка слов. Концептуальные модели также помогают в построении теории.

Современное управление организационным поведением требует от руководства компании обратить внимание на важнейшие нефинансовые потребности сотрудников для достижения конечного организационного успеха. В нынешнюю эпоху повышения уровня высшего образования среди молодежи сотрудники больше не слишком заботятся о финансовых вознаграждениях, поскольку они хотят признания, соответствующего их достижениям. За последние десятилетия организации использовали различные варианты управления своими сотрудниками: от самой традиционной системы оплаты труда до установления высоких окладов, чтобы повысить мотивацию и моральный дух сотрудников, направляя их к цели по достижению успеха. Однако теперь более очевидно, что для успеха организации важны такие факторы, как полезная информация для сотрудников с точки зрения адекватных коммуникаций. Например, сотрудников нужно правильно информировать о философии организации и вопросах, влияющих на их будущее, чтобы они могли принимать личные решения. В любой компании положительный результат наличия главного исполнительного директора, который ценит общение и отношения, оказывает положительное влияние на всю организацию. Это происходит потому, что у сотрудников есть информация, необходимая им для принятия лучших, на их взгляд, решений, а лучшие решения приводят к более эффективной работе организации, что, в свою очередь, помогает привлекать и удерживать лучших сотрудников, обладающих навыками и мотивацией для достижения успеха на конкурентном рынке [18]. Ученый утверждает, что более информированные люди превосходят неосведомленных при равных условиях работы. При управлении организационным поведением консультирование также очень важно для того, чтобы снизить психологическую нагрузку на сотрудников, и они могли работать на оптимальном уровне. Признание или оценка достижений отдельных сотрудников в большинстве случаев является волшебной палочкой для нематериального стимулирования сотрудников, а иногда и возможностью для управления без участия сторонних организаций, таких как, например, профсоюзы. Успешные организации теперь рассматривают наставничество как мощный инструмент мотивации персонала и повышения их эффективности. Как новых, так и старых сотрудников поощряют подражать успешным менеджерам в их карьере, чтобы способствовать как личному успеху, так и успеху организации в целом. Высококвалифицированные сотрудни-

ки часто предпочитают решать свои личные вопросы с руководством на индивидуальной основе и без чрезмерного вмешательства профсоюза. Таким образом, ситуация найма, когда обязанности и обязательства сотрудников четко определены, а управление взаимоотношениями между сотрудниками четко регламентировано, становится менее трудоемкой, но более мотивирующей, и сотрудники поощряются к поддержке организационного успеха. В литературе утверждается, что обращение к психологическим, социальным и эмоциональным требованиям современных сотрудников способствует повышению производительности. Например, Меркель [21] утверждает, что некоторые дальновидные работодатели давно осознали, что причиной недовольства и текучесть кадров может являться эмоциональное расстройство одного из

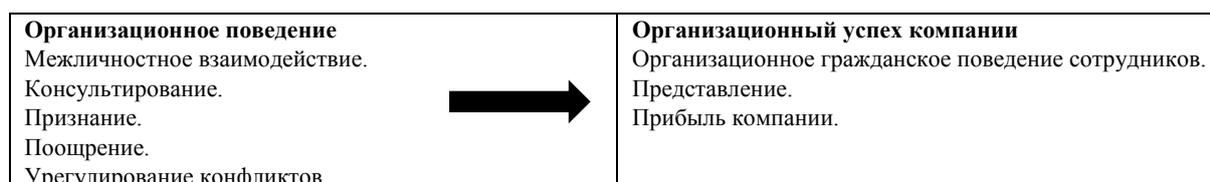


Рис. 1. Взаимосвязь организационного поведения и успеха компании.

Результаты. Данное исследование представляет собой вид поискового. В поисковых исследованиях используется комбинирование количественных и качественных методов. Этот метод носит исторический характер и часто не требует большой выборки или структурированного опросника. Эффективность метода такого исследования заключается в его способности обеспечивать правильное понимание, подробные детали и описание. Подробность обеспечивается за счет детального рассмотрения концепции, контекста и процесса.

Данные были собраны из вторичных и первичных источников, таких как книги, журнальные статьи, ежегодные отчеты, личные интервью, наблюдения и другие. Вторичные данные – это информация, собранная ранее для какой-либо другой цели, отличной от рассматриваемой проблемы, тогда как первичные данные – это информация, собранная и проанализированная специально для поставленной цели данного исследования. Каждый метод сбора данных имеет свои преимущества и недостатки. Однако наилучшим подходом является использование нескольких методов сбора данных, поскольку это дает ученому возможность перепроверить информацию, полученную с помощью различных методов. Данные были проанализированы с помощью описательных и статистических методов.

Исследование проводилось в городах Уральского региона: Шадринск, Далматово, Каменск-Уральский. Предполагается, что мнение людей в этих городах достаточно репрезентативно по мнению жителей региона, поскольку данные города не являются крупными центрами УР-ФО, но они являются представителями типичных городов данного региона.

№	Показатель	Категория	Общее количество	%
1	Пол	А) женский Б) мужской	68 45	63 37
2	Образование	А) среднее спец. Б) высшее В) другое	35 50 28	30 47 23
3	Возраст	А) 18–40 лет Б) 41–60 лет	75 38	75 25
4	Опыт	А) 5–20 лет Б) 21–35 лет	63 50	59 41
5	Статус	А) низкий Б) средний В) высокий	35 55 23	32 41 27

Таблица 2

№	Вопросы анкеты ¹	Оценка показателей					ΣX	\bar{n}	\bar{X}
		5	4	3	2	1			
1	Влияние консультирование на ОП ² сотрудников	70	30	1	2	10	414	113	3.92
2	Личностное взаимодействие с сотрудниками как обязательное условие эффективного управления ОП	65	40	1	2	5	403	113	3.72
3	Вовлеченность не влияет на мотивацию сотрудников	15	25	3	5	65	216	113	2.02
4	Наставничество улучшает эффективность работы персонала	35	15	6	2	55	394	113	3.58
5	Признание не влияет на удовлетворенность работой сотрудников	14	20	8	7	64	261	113	3.1

Обсуждение. Управление организационным поведением стало ключевым фактором успеха организации из-за увеличения числа работников умственного труда. Согласно многочисленным исследованиям, сотрудники умственного труда – это люди с высоким уровнем образования и специальными навыками в сочетании со способностью применять эти навыки для выявления и решения проблем [9]. В этой ситуации основы руководства состоят в том, чтобы направлять и интегрировать автономную, но взаимосвязанную работу высококвалифицированных людей. Ученые отмечают, что производительность организаций, нанимающих группу молодых новичков, сильно отличается от результатов найма работников более старшего возраста, потому что персонал сейчас более образован, чем когда-либо прежде. Ученые утверждают, что, хотя у этого явления есть свои преимущества и недостатки, например, работники с более высоким уровнем образования требуют большего от работодателей, а неспособность руководства оправдать их ожидания часто вызывает конфликты в организациях [22]. Armstrong также пишет, что отношения с сотрудниками состоят из всех тех областей практики управления человеческими ресурсами, которые включают отношения с персоналом либо напрямую, либо через коллективные договоры; где и признаются профсоюзы. Исследователь проводит различие между моралистическими и унитарными структурами управления и предлагает альтернативное различие между политикой индивидуализма, ориентированной на отдельных служащих; и коллективизмом, в которых группы работников имеют независимый голос и участие в принятии решений, является допустимой. Ученый утверждает, что организация может действовать в соответствии с обоими этими аспектами стиля управления для достижения успеха. Исходя из этого отношения с работниками сосредоточены на отдельных сотрудниках, потому что важной целью любой организации является успех. Таким образом, стратегия развития организационного поведения направлена на повышение приверженности посредством процессов вовлечения и участия. Модель отношений с работниками как уникальный подход к управлению побуждает успешные организации обходиться без профсоюзов, которые часто представляют собой черную дыру [1, 10]. Трудовые отношения также определяются отношениями на основе психологического контракта. Данная концепция выражает мнение о том, что на самом базовом уровне трудовые отношения состоят из уникальной комбинации убеждений, которых придерживаются человек и его работодатель относительно того, что они ожидают друг от друга [15, 25].

Без ущерба для эффективного управления организационным поведением персонала с точки зрения его влияния на успех компании вполне можно утверждать, что это сдвиг парадигмы от коллективизма к индивидуализму для мотивации сотрудников и эффективности работы организации. Повышение приверженности сотрудников, необходимое для успеха организации, требует эффективных внутренних коммуникаций и вовлеченности [25]. Руководство несет ответственность за создание и поддержание динамичного информационного потока, чтобы

¹ Переформулировка.² Организационное поведение.

ограничить негативное влияние, связанное с отсутствием основных сведений о целях и планах организации. Исследователи предполагают, что недостаточно продуманный внутрифирменный обмен информацией и недостаточное участие сотрудников в вопросах, затрагивающих их работу и цели компании, приводят к дезинформированию в организации, которое наносит ущерб ее успеху. Например, Сейлор утверждает, что хорошая коммуникационная стратегия имеет решающее значение для эффективности работы организации. Он говорит, что все сотрудники организации должны понимать свою роль в ней. Ученый также утверждает, что многие неудачи в бизнесе сегодня объясняются путаницей, вызванной недостатком в обмене информацией [24]. Большинство успешных организаций сегодня используют консультирование сотрудников, поощрение и наставничество для их мотивации с целью повышения производительности. Современные ученые утверждают, что консультирование направлено на решение проблем неудовлетворительной работы сотрудников, а также на формирование и укрепление организационной культуры. Именно благодаря этому методу все большее число сотрудников проявляет готовность взять на себя новые / более высокие роли в организации, таким образом повышая производительность компании. Ученый считает, что поощрения как часть организационного поведения помогают удерживать сотрудников, повышает лояльность, моральный дух и заинтересованность, что в конечном итоге приводит к повышению производительности компании в целом [5]. Наставничество как подход к управлению отношениями с сотрудниками в основном направлено на социализацию новичков и предоставление им возможности более полного понимания и более всестороннего обучения у опытных сотрудников. Наставничество лучше всего работает, когда это конфиденциальные отношения, которые дают ученику возможность свободно говорить и задавать вопросы о любых проблемах, которые у него или у нее могут возникнуть в организации. Наставник должен продемонстрировать свой опыт, высказывая мнение или давая совет относительно проблем, с которыми неопытный сотрудник может столкнуться на работе, а также он должен помочь стать сотруднику увереннее в достижении поставленных целей. Наставничество предоставляет новым сотрудникам возможности неформального консультирования по вопросам эффективности и в то же время предоставляет им доступ к образцам для подражания на уровне высшего руководства [16]. Трудовой конфликт, который может быть определен как реальная или воображаемая причина недовольства или протеста по поводу определенных вещей, таких как несправедливое обращение, воспринимаемое как ненависть, распространена в каждой существующей организации. Но управление конфликтами или их разрешение на ранних стадиях не позволяет им стать причиной производственного разногласия или недовольства. Хотя повод для жалобы или конфликт не могут вызывать сожаления, поскольку они являются неизбежным результатом прогресса и изменений, однако ими необходимо конструктивно управлять, чтобы обеспечить возможности для лучшего управления межличностными отношениями в организации. Трудовые конфликты могут быть значительно сокращены, если обе стороны четко соблюдают права, обязанности и ограничения сотрудников и руководства. Урегулирование претензий также может быть сведено к минимуму, когда руководство оценивает сотрудников как важнейший ресурс, а не просто рассматривает их как простые экономические инструменты производства, которые необходимо использовать, эксплуатировать и утилизировать в соответствии с требованиями рентабельности. Рассмотрение жалоб на индивидуальном уровне без необоснованного обращения в профсоюз часто служит мотивирующим фактором для повышения эффективности работы сотрудников, а также защищает репутацию организации.

Управление организационным поведением для достижения организационного успеха требует хороших управленческих качеств, основанных на консультировании сотрудников, наставничестве, управлении конфликтами и других. Это один из важных факторов, необходимых сотрудникам для приобретения необходимых компетенций и опыта, чтобы внести необходимый вклад в достижение организацией поставленных целей. Когда сотрудники получают признание и вознаграждение за определенный уровень производительности, у них повышается мотивация чаще демонстрировать организационное гражданское поведение, что, в свою очередь, позитивно влияет на организационную культуру компании в целом. Качественные методы управления организационным поведением персонала играют решающую роль в привлечении, создании и удержании высококвалифицированных сотрудников, необходимых для

того, чтобы вывести организацию на вершину успеха. Например, Хассан утверждает, что организационное поведение является основным фактором повышения эффективности организации. Он подчеркивает, что обучение, аттестация сотрудников, практика продвижения по службе имеют положительную и значительную связь с эффективностью организации, что вознаграждение и признание являются важнейшими составляющими эффективного управления отношениями с сотрудниками [4]. Кроме того, признание является также мощным инструментом успешного управления отношениями с сотрудниками. Приверженность сотрудников и наставничество являются важными инструментами управления сотрудниками, которые помогают смягчить недовольство и конфликты между сотрудниками и работодателями [17]. Они составляют внутренние вознаграждения, которые стимулируют производительность сотрудников. Поэтому управление организационным поведением сотрудников имеет глубокие психологические перспективы [8].

Для участия в исследовании были отобраны компетентные лица. Как показано в таблице 1, из 113 участников 68, или около 63 %, были женщинами, в то время как остальные были мужчинами в возрасте от 18 до 60 лет. Участники обладали различными профессиональными квалификациями, такими как диплом специалиста, бакалавра, ученые степени, а также имели различный уровень опыта работы в сфере промышленности; и в пределах низкого, среднего и высокого статуса занятости. Их ответы сыграли центральную роль в успешном проведении данного исследования. Как показано в таблице 2, респонденты на 3,92 балла согласились с тем, что консультирование необходимо при управлении организационным поведением сотрудников. Это подтверждает мнение ученых о том, что консультирование помогает в управлении карьерой [19]. Кроме того, в этой же таблице 2 респонденты на уровне 3,72 согласились с тем, что личностное общение с сотрудниками необходимо для хорошего управления организационным поведением, и отвергли на уровне 2,02, что вовлечение не повышает мотивацию сотрудников. Наставничество было принято в качестве важного инструмента управления организационным поведением персонала, в то время как оно было отклонено на уровне 2,32, что признание не повышает удовлетворенность сотрудников. Это согласуется с более ранним утверждением о том, что наставничество является важным элементом эффективности работы сотрудников, а также с мнением о том, что признание является мощным инструментом лидерства [2].

Таким образом, исходя из полученных данных, гипотеза 1 не подтвердилась, а гипотеза 2 подтвердилась, и можно утверждать, что существует сильная взаимосвязь между управлением организационным поведением персонала и организационным успехом компании в целом. Полученный результат подтверждает вывод ученых о том, что управление взаимоотношениями с сотрудниками имеет решающее значение для успеха организации [13, 27].

Заключение. В процессе проведенного исследования были сформулированы следующие рекомендации:

1. Современные организации должны развивать и укреплять корпоративную культуру открытого взаимодействия для повышения мотивации и производительности сотрудников.
2. Программы консультирования должны быть юридически оформлены в компаниях, чтобы подготовить новичков для достижения наилучших результатов.
3. Поощрения являются неотъемлемой частью внутреннего стимулирования и должно быть обеспечено для повышения эффективности проявления организационного поведения персонала и улучшения производительности.
4. Программы наставничества позволяют сотрудникам выбирать собственные эталоны организационного поведения, что помогает им формировать лучшие качества, и, следовательно, это должно стать центральной частью программ обучения и развития в организациях.
5. Жалобы и конфликты на рабочем месте должны быть сведены к минимуму за счет вовлечения сотрудников, выслушивания и обучения с целью повышения удовлетворенности каждо-

Литература

1. Бурцев А. О., Кузнецова О. В. Оптимизация социально-психологического климата и морально-психологического состояния коллектива на примере применения тренинговых технологий // Вестник Московского информационно-технологического университета – Московского архитектурно-

- строительного института. – 2018. – № 4. – С. 56–62.
2. Гедулянова Н.С., Горовая Л. В., Богданович Е. В. Рациональная модель системы наставничества как условие эффективного управления персоналом в Российской организации // Образовательные ресурсы и технологии. – 2013. – № 2 (3). – С. 11–21.
3. Кириллова О. Г. Принципы системы категорий управления персоналом как слагаемые успеха / О. Г. Кириллова // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2006. – Т. 4. – № 4-2. – С. 137–140.
4. Киселева М. М. Организационное поведение персонала – ключ к повышению эффективности работы предприятия (организации) // ПСЭ. – 2015. – № 4 (56). – С.113–115.
5. Кларин М. М. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП. – 2016. – № 5. С. 92–112.
6. Мхитарян А. Ю. Эффективная система менеджмента – основа успешной деятельности организации // Век качества. – 2009. – № 1. – С. 20–22.
7. Попова О. В. Деятельность консультантов в проектах по разработке, внедрению и сертификации систем менеджмента качества // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2015. – № 4. – С.164–169.
8. Титова Н. М. Вовлеченность как элемент мотивации в управлении персоналом // Скиф. – 2021. – № 4 (56). – С. 40–44.
9. Федорова А. Э., Несова Л. В. Исследование кадровых рисков и факторов благонадежности персонала промышленного предприятия // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2017. – № 4. – С. 123–135.
10. Финк А. Особенности межличностных отношений в коллективе, способы их оптимизации // Скиф. – 2020. – №10 (50). – С. 135–149.
11. Ahmad, S., & Schroeder R. G. (2013). *The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences*. *Journal of Operations Management*, 21, 19–43.
12. Armstrong M. (2004). *The framework of employee relations*. In M. Armstrong (Ed.), *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9th ed., pp. 747–791). India: KoganPage.
13. Boselie P., Dietz G., & Boon C. (2015). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>.
14. Falola H. O., Osibanjo A. O., & Ojo, S. I. (2014). *Effectiveness of training and development on employees' performance and organization competitiveness in the Nigerian banking industry*. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V. Economic Sciences*, 7(56), 161–170.
15. Gerhart B. & Trevor C. O. (2016). *Employment variability under different managerial compensation systems*. *Academy of Management Journal*, 39, 1692–1712.
16. Hardre P. L. (2013). *Beyond two decades of motivation: A review of the research and practice in institutional design and human performance technology*. *Human Resource Development Review*, 2(1), 54-81. Available at: <https://doi.org/10.1177/1534484303251661>.
17. Hassan S. I. (2013). *The influence of HR practices on organizational performance*. *Organization*, 2(5), 526–554.
18. Lattimore D., Baskin O., Heiman S. T., Toth E. L., & Van, L. K. (2004). *Public relations: The profession and the practice* (pp. 346 – 369). Boston: McGraw-Hill.
19. Lee C. H. & Bruvold N. T. (2013). *Creating value for employees: Investment in employee development*. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 981–1000. Available at: <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>.
20. Leithy W. E. (2017). *Organizational culture and organizational performance*. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(4), 1–6.
21. Merkel M. E. (1972). *Financial, educational, and other aids to employees*. In J. J. Famularo (Ed.), *Handbook of Modern Personnel Administration* (pp. 47–48). New York: McGraw-Hill Book Company.
22. Nelson D. L. & Quick J. C. (2003). *Organizational behaviour: Foundations, realities and challenges* (4th ed.). USA: ThompsonSouth-Western.
23. Saint W., Hartnett T. A. & Strassner E. (2003). *Higher education in Nigeria: A status report*. *Higher Education Policy*, 16(3), 259-281. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300021>.
24. Saylor A. (2012). *Mastering public relations* (Vol. 1). USA.
25. Swanson R. A. (2015). *Human resource development: Performance is the key*. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207–213.
26. Swanson R. A. (2015). *Human resource development: Performance is the key*. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207–213.
27. Ugoani John. (2020). *Managing Employee Relations and its Effect on Organizational Success*. *International Journal of Social Sciences Perspectives*. 6. 1. 10.33094/7.2017.2020.61.1.10.

References:

1. Burcev A. O., Kuznecova O. V. *Optimizaciya social'no-psihologicheskogo klimata i moral'no-psihologicheskogo sostoyaniya kollektiva na primere primeneniya treningovyh tekhnologij* // Vestnik Moskovskogo informaciono-tehnologicheskogo universiteta – Moskovskogo arhitekturno-stroitel'nogo instituta. – 2018. – № 4. – С. 56–62.
2. Gedulyanova N.S., Gorovaya L. V., Bogdanovich E. V. *Racional'naya model' sistemy nastavnichestva kak uslovie effektivnogo upravleniya personalom v Rossijskoj organizacii* // Obrazovatel'nye resursy i tekhnologii. – 2013. – № 2 (3). – С. 11–21.
3. Kirillova O. G. *Principy sistemy kategorij upravleniya personalom kak slagaemye uspekha* / O. G. Kirillova // Ekonomicheskij vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2006. – Т. 4. – № 4-2. – С. 137–

140.

4. Kiseleva M. M. *Organizacionnoe povedenie personala – klyuch k povysheniyu effektivnosti raboty predpriyatiya (organizacii) // PSE. – 2015. – № 4 (56). – S.113–115.*
5. Klarin M. M. *Sovremennoe nastavnichestvo: novye cherty tradicionnoy praktiki v organizatsiyah XXI veka // ETAP. – 2016. – № 5. S. 92–112.*
6. Mhitaryan A. YU. *Effektivnaya sistema menedzhmenta – osnova uspeшной deyatel'nosti organizacii // Vek kachestva. – 2009. – № 1. – S. 20–22.*
7. Popova O. V. *Deyatel'nost' konsul'tantov v proektah po razrabotke, vnedreniyu i sertifikacii sistem menedzhmenta kachestva // Vestnik OmGU. Seriya: Ekonomika. – 2015. – № 4. – S.164–169.*
8. Titova N. M. *Vovlechennost' kak element motivacii v upravlenii personalom // Skif. – 2021. – № 4 (56). – S. 40–44.*
9. Fedorova A. E., Nesova L. V. *Issledovanie kadrovyyh riskov i faktorov blagonadezhnosti personala promyshlennogo predpriyatiya // Vestnik OmGU. Seriya: Ekonomika. – 2017. – № 4. – S. 123–135.*
10. Fink A. *Osobennosti mezhluchnostnyh otnoshenij v kollektive, sposoby ih optimizacii // Skif. – 2020. – №10 (50). – S. 135–149.*
11. Ahmad, S., & Schroeder R. G. (2013). *The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. Journal of Operations Management, 21, 19–43.*
12. Armstrong M. (2004). *The framework of employee relations. In M. Armstrong (Ed.), A Handbook of Human Resource Management Practice (9th ed., pp. 747–791). India: KoganPage.*
13. Boselie P., Dietz G., & Boon C. (2015). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 67-94. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>.*
14. Falola H. O., Osibanjo A. O., & Ojo, S. I. (2014). *Effectiveness of training and development on employees' performance and organization competitiveness in the Nigerian banking industry. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V. Economic Sciences, 7(56), 161–170.*
15. Gerhart B. & Trevor C. O. (2016). *Employment variability under different managerial compensation systems. Academy of Management Journal, 39, 1692–1712.*
16. Hardre P. L. (2013). *Beyond two decades of motivation: A review of the research and practice in institutional design and human performance technology. Human Resource Development Review, 2(1), 54-81. Available at: <https://doi.org/10.1177/1534484303251661>.*
17. Hassan S. I. (2013). *The influence of HR practices on organizational performance. Organization, 2(5), 526–554.*
18. Lattimore D., Baskin O., Heiman S. T., Toth E. L., & Van, L. K. (2004). *Public relations: The profession and the practice (pp. 346 – 369). Boston: McGraw-Hill.*
19. Lee C. H. & Bruvold N. T. (2013). *Creating value for employees: Investment in employee development. The International Journal of Human Resource Management, 14, 981–1000. Available at: <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>.*
20. Leithy W. E. (2017). *Organizational culture and organizational performance. International Journal of Economics & Management Sciences, 6(4), 1–6.*
21. Merkel M. E. (1972). *Financial, educational, and other aids to employees. In J. J. Famularo (Ed.), Handbook of Modern Personnel Administration (pp. 47–48). New York: Mc Graw-Hill Book Company.*
22. Nelson D. L. & Quick J. C. (2003). *Organizational behaviour: Foundations, realities and challenges (4th ed.). USA: ThompsonSouth-Western.*
23. Saint W., Hartnett T. A. & Strassner E. (2003). *Higher education in Nigeria: A status report. Higher Education Policy, 16(3), 259-281. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300021>.*
24. Saylor A. (2012). *Mastering public relations (Vol. 1). USA.*
25. Swanson R. A. (2015). *Human resource development: Performance is the key. Human Resource Development Quarterly, 6, 207–213.*
26. Swanson R. A. (2015). *Human resource development: Performance is the key. Human Resource Development Quarterly, 6, 207–213.*
27. Ugoani John. (2020). *Managing Employee Relations and its Effect on Organizational Success. International Journal of Social Sciences Perspectives. 6. 1. 10.33094/7.2017.2020.61.1.10.*