

Н.А.Царева - к.полит.н., доцент, доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, natsareva@mail.ru

А.А. Мельникова – бакалавр, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, alparva@mail.ru

N.A.Tsareva - Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia, natsareva@mail.ru

A.A.Melnikova – bachelor, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia, alparva@mail.ru

МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ И КОМАНДНАЯ РАБОТА

MOTIVATION OF STAFF: JOB SATISFACTION AND TEAMWORK

Аннотация. В статье проведен анализ внешней и внутренней мотивации труда. Изучены подходы к рассмотрению понятия удовлетворенность трудом. Дана характеристика мотивационного потенциала работы и его основных составляющих. Определены организационные аспекты работы, влияющие на мотивацию труда. Дана характеристика уровней лояльности. Изучено мотивирующее воздействие командной работы на членов команды. Предложены инструменты организации командной работы с элементами геймификации. Изучены методы диагностики системы мотивации труда персонала. Проведена диагностика уровня удовлетворенности трудом, определен уровень лояльности работников предприятия общественного питания Приморского края. Выявлены проблемы системы мотивации труда персонала компании. Даны рекомендации по оптимизации действующей системы мотивации труда персонала в компании. Исследование и рекомендации будут интересны специалистам, осуществляющим свою деятельность в области управления персоналом.

Abstract. The article analyzes the external and internal motivation of labor. Approaches to the consideration of the concept of job satisfaction are studied. The characteristic of the motivational potential of work and its main components is given. The organizational aspects of work affecting the motivation of work are determined. The characteristic of loyalty levels is given. The motivating effect of teamwork on team members has been studied. Tools for organizing teamwork with gamification elements are proposed. Methods of diagnostics of the personnel motivation system are studied. Diagnostics of the level of job satisfaction was carried out, the level of loyalty of employees of the catering enterprise of Primorsky Krai was determined. The problems of the motivation system of the company's personnel are revealed. Recommendations on optimization of the current system of motivation of personnel in the company are given. The research and recommendations will be of interest to specialists who carry out their activities in the field of personnel management.

Ключевые слова: мотивация труда, удовлетворенность трудом, оценка лояльности, командная работа, геймификация

Keywords: work motivation, job satisfaction, loyalty assessment, teamwork, gamification

Введение

В современных условиях любое предприятие не может быть успешным, если у его работников нет должной мотивации для работы, отсутствует интерес в конечных результатах их деятельности и желание реализовать поставленные цели. Непосредственно по этой причине настолько высока заинтересованность руководства компаний и ученых, осуществляющих разработки в сфере управления человеческими ресурсами, к выявлению причин и факторов, вызывающих у сотрудников желание работать максимально результативно в интересах компании. В связи с этим исследование вопросов мотивации труда, связанных с инновационными методами управления персоналом и поиском способов их совершенствования, является сегодня одними из актуальных направлений науки управления. Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области менеджмента, мотивации труда. Теоретические взгляды по проблемам мотивации труда персонала охватывают широкий спектр вопросов, касающихся в основном проблем повышения производительности, конкурентоспособности, эффективности персонала в трудах таких исследователей как Белолипецкой А.Е., Горбуновой О.С., Петряковой С.В., Малаховой А.А. и др. [1,2,3]. Теоретические и практические вопросы лояльности и вовлеченности персонала как результата эффективной мотивации труда работников рассмотрены в работах Чулановой О.Л., Синяевой Л.П., Смаржевской Д. и др. [4,5,6]. Проблеме организации командной работы посвящены работы таких исследователей как Мордвинова Е.Л.,

Ростовцева И.А., Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Лашков А.С. и др. [7-13].

Целью статьи является исследование факторов, влияющих на мотивацию труда персонала и удовлетворенность трудом, изучение вопросов организации командной работы как инструмента повышения мотивационного потенциала работы. Исходя из поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи: изучить факторы мотивации труда персонала, провести диагностику удовлетворенности трудом и определить уровень лояльности персонала предприятия общественного питания Приморского края, предложить инструменты по повышению мотивационного потенциала работы персонала.

Проблемы, связанные с исследованием различных аспектов мотивации труда персонала остаются недостаточно изученными, поэтому исследование вопросов совершенствования системы мотивации труда персонала является актуальным для реализации эффективной управленческой деятельности.

Материалы и методы исследования

Система управления персоналом является важнейшей составляющей стратегии предприятия и определяет собой совокупность технологий, методов и приемов для организации работы с человеческими ресурсами, включая процесс подбора и найма, адаптации, обучения и развития, мотивации, оценки и т.д. Управление персоналом включает в себя обеспечение кадровой работы, модернизацию оперативного плана деятельности, выполнение маркетинга персонала и формирование кадрового потенциала. Трудовая деятельность человека обусловлена его потребностями. Мотивированная деятельность заключается в свободных, обусловленных внутренними побуждениями действий человека, направленных на достижение конкретных целей. Под мотивацией понимают процесс внешнего и внутреннего побуждения экономических субъектов к определенной деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность [1]. Существует два вида мотивации. Для такого вида мотивации как внутренняя присуще применение индивидуальных целей, специфичных свойств человека. В качестве мотиватора применяются его индивидуальные стремления, интересы и ощущение удовлетворения от совершенной работы. Примеры внутренней мотивации:

- достижения (вовлечение работника в процесс решения сложных задач, совершенствование профессиональных навыков, повышение компетентности, профессиональный рост);
- личностное развитие (стремление к обучению, развитию);
- стремление к власти (возможность контроля собственной трудовой деятельности, окружающих людей);
- причастность (стремление людей принадлежать к группе единомышленников).

Внешней мотивации присущи мотиваторы, которые лежат за пределами личности. Такая мотивация не зависит от самого работника, так как основывается на правилах и событиях, сложившихся в конкретный момент. Примером внешней мотивации могут послужить: денежное вознаграждение, признание заслуг, страх (сильное желание избежать конфликтных ситуаций) [2]. За последние десятилетия разработаны различные теории мотивации. Классические теории разделяют на содержательные – в большей степени направлены на удовлетворение потребностей и их влияние на мотивацию (теории Маслоу А., Альдерфера К., Герцберга Ф.), и процессуальные, которые отражают влияние на мотивацию отдельных составляющих, например, ожидаемый результат или справедливая оценка сотрудников (теории Врума В., Адамса С. и др.). Для разработки эффективной системы мотивации труда работников необходимо понимание потребностей людей, как следствие, поиск способа мотивации, удовлетворяющего данные потребности. Мотивация сотрудников тесно связана с удовлетворенностью трудом. Чем больше уровень удовлетворенности трудом, тем больше мотивация сотрудников к эффективной работе. Удовлетворенность трудом сотрудников – это многогранное понятие, которое отражает отношение сотрудников ко всем аспектам их работы, включая как условия труда, так и автономию, причастность [4]. Удовлетворенность работой определяется как аффективная реакция человека на рабочую ситуацию [5]. От удовлетворенности сотрудников зависит эффективность их работы, результативность деятельности, уро-

вень лояльности к организации и уровень мотивации.

Согласно теории Герцберга Ф., на мотивацию сотрудников влияют две группы факторов. Гигиенические факторы (уровень зарплаты, условия труда, кадровая политика, контроль за работниками, межличностные отношения с коллегами, руководством, подчиненными) считаются основой для нейтральной удовлетворенности работы. Наличие мотивирующих факторов (признание, достижения, интересная работа, делегирование ответственности, карьерный и профессиональный рост) или их положительная оценка в большей степени влияют на мотивацию труда. Мотивирующие факторы являются основными характеристиками работы Теории проективной работы Олдхема Дж.Г. и Хакмана Р. [14]. В рамках модели «Требования к работе–ресурсы» ресурсы работы относятся к тем физическим, психологическим, социальным или организационным аспектам работы, которые являются функциональными для достижения рабочих целей, снижают требования к работе и связанные с ними физиологические и психологические издержки, стимулируют личностный рост и развитие [15]. Обратная связь по результатам работы, социальная поддержка коллег и поддержка руководителя были определены как важные предикторы вовлеченности персонала в работу [16].

Ресурсы работы обладают мотивационным потенциалом, поскольку они придают работе сотрудников смысл, возлагают на них ответственность за рабочие процессы и результаты и предоставляют им информацию о фактических результатах их трудовой деятельности [17]. Все эти аспекты работы могут быть реализованы при организации командной работы. Командная работа определяется как взаимодействие членов команды для достижения общих целей и задач [18]. В таких условиях члены команды делятся идеями и знаниями при принятии решений, касающихся задач команды. Выполнение отдельных задач членами команды, которые практикуют проактивное поведение, служит примером для других членов команды [19-20]. В результате работы в команде выполнение заданий инициируется на уровне команды. Члены команды объединяют усилия для увеличения структурных и социальных ресурсов работы. Командная работа над заданием подразумевает, что члены команды совместно решают какие рабочие ресурсы им необходимы для выполнения своих задач и совместно обеспечивают мобилизацию этих ресурсов. Работа в команде отличается от других видов активного поведения и направлена на поощрение позитивных изменений в характеристиках работы, что ведет к повышению мотивационного потенциала работы. Это подход «снизу вверх», при котором команда, а не руководители компании, решают, что в своей работе они хотели бы изменить. Психологический капитал на командном уровне определяется как «общая позитивная оценка командой своих обстоятельств и вероятности успеха в этих обстоятельствах, основанная на их совместных мотивированных усилиях» [21]. Сотрудники, работающие в командах, влияют друг на друга, что приводит к росту уровня вовлеченности в работу, росту мотивации и производительности труда.

Результаты и обсуждения

Исследование мотивации персонала на предприятии и разработка мер по ее повышению является важной задачей в рамках любой организации. Выделяют следующие методики для оценки результативности системы мотивации труда персонала: оценка и анализ уровня текучести персонала в компании; методика выявления уровня лояльности сотрудников компании; методика выявления уровня удовлетворенности работой сотрудников компании; методика выявления уровня мотивации сотрудников компании. При оценке уровня текучести персонала стоит ориентироваться не только на нормы по отрасли деятельности компании, но и на динамику текучести. Если процент текучести с каждым годом растет, уровень лояльности персонала к компании падает, эффективность снижается, это отрицательно влияет на работу компании. Лояльность сотрудников – это преданность работников к различным аспектам организации – целям, ценностям компании и её осуществляемым действиям. Лояльность сотрудников – ключевая ценность для организации [22]. Лояльный сотрудник последователен в своих действиях и высокоэффективен. Лояльность сотрудника понимается как своего рода аффективная приверженность, которая означает стремление работника продолжать отношения с конкретным работодателем, поскольку испытывает удовлетворенность от выпол-

няемой работы. Исследование лояльности показывает желание сотрудников работать в компании, насколько они довольны тем, что работают в данной организации, насколько замотивированы выполнять свою работу наилучшим образом. При высоком уровне лояльности сотрудники компании работают эффективно, в организационной культуре нет проблем. При низком уровне лояльности компания тратит больше, чем получает, так как эффективность персонала будет на низком уровне, текучесть персонала будет расти, соответственно повысятся траты на подбор – каждое из этих последствий наступает тогда, когда сотрудники не лояльны к организации, в которой они работают. Важным критерием при проведении опроса на выявление уровня лояльности считается анонимность. Только так можно получить достоверные результаты, поскольку каждый сотрудник избегает неприятностей со стороны вышестоящих лиц, которые будут осведомлены о результатах опроса. Для определения уровня лояльности сотрудников к компании существует достаточное множество опросов. Одним из инструментов для определения является анкета «Уровень лояльности» [23]. В анкете 15 вопросов, на каждый из которых дается семь вариантов ответов от «абсолютно не согласен» до «полностью согласен» с промежуточным вариантом «затрудняюсь ответить». Средним значением по тесту считается 70 баллов. Интерпретация делится на 6 ступеней лояльности, первая из них – это ступень абсолютного отсутствия лояльности, последняя ступень отвечает за ложный результат, предпоследняя ступень – самая желаемая для каждого руководителя, показывает количество наиболее лояльных и преданных сотрудников.

Исследование было проведено среди работников ресторанной сети «Токио», которая работает на рынке общественного питания Приморского края. Общее количество сотрудников ресторана сети, в котором проводилось исследование, – 164 человека. Доля работников от 18 до 21 лет составляет 42 %. Данный факт связан со спецификой работы общественного питания, то есть необходимостью работать динамично, при больших затратах энергии. Анализ динамики состава персонала по стажу показала рост доли работников со стажем работы до 1 года за последние три года с 45,8 % до 49,4 %. Коэффициент текучести персонала вырос с 14,5% до 21,3% за это время, что негативно сказывается на деятельности ресторана. Немаловажным показателем эффективности системы управления персоналом является лояльность самих сотрудников к организации, в которой они работают. Опрос прошло 60 % от общего количества работников ресторана, а именно 98 человек. Полученные данные по опросу представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Данные опроса «Уровень лояльности» работников компании

№	Баллы	Количество результатов этого интервала	Доля от общего количества прошедших, %	Интерпретация
1	0-30	2	1,22	Абсолютно не лоялен к компании
2	31-45	9	5,49	Лоялен в том случае, если есть какая-то выгода
3	46-60	35	21,34	В целом лояльный сотрудник, но есть моменты, которые не устраивают в компании
4	61-75	40	24,39	Достаточно лояльный сотрудник, практически всё устраивает
5	76-90	8	4,88	Суперлояльный и преданный сотрудник, готов жертвовать собственными интересами ради успеха компании
6	91-105	4	2,44	Ложный результат

*составлено авторами

Исходя из данных исследования можно сделать вывод, что в основном сотрудники лояльны к компании. Почти 46 % работников достаточно лояльны и в целом лояльны. Наименьшее количество баллов набрали сотрудники, которые абсолютно не лояльны к компании. Исходя из данного исследования, можно сделать вывод, что в целом работники лояльны к организации, но данный результат можно улучшить, воздействуя на мотивацию труда персонала. Удовлетворенность работой определяется удовлетворенностью работника условиями труда, насколько работа соответствует его ожиданиям, насколько его способности могут быть реализованы. Оценить удовлетворенность сотрудников можно с помощью анкетного опроса. Оценка результатов производится по следующей шкале: высокая (0,7-1), сред-

няя (0,4-0,6), низкая (0-0,3). Важно определить целевую аудиторию исследования и соблюсти анонимность для получения наиболее достоверных результатов. Данный метод исследования поможет понять, какие проблемы существуют в исследуемой области, исправить их и повысить доверие работников к компании, повысить лояльность персонала и удержать сотрудников в компании. Данные исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Степень удовлетворенности трудом персонала компании

	Содержание вопроса	Количество удовлетворительных ответов	Доля удовлетворительных ответов от общего числа работников	Индекс удовлетворенности	Степень удовлетворенности
1	Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?	28	36%	0,36	Низкая
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей работой?	35	46%	0,46	Средняя
3	Удовлетворены ли вы взаимоотношением с руководителем на предприятии?	40	52%	0,52	Средняя
4	Оценка положения дел в Компании	38	50%	0,50	Средняя
5	Оценка отношения работников к условиям, в которых они работают	28	36%	0,36	Низкая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в Компании?	25	32%	0,32	Низкая
7	Удовлетворены ли Вы организацией отдыха в Компании?	20	26%	0,26	Низкая
8	Чувствуете ли Вы уверенность в завтрашнем дне работая в компании?	45	59%	0,59	Средняя
9	Состояние отношений между коллегами	58	76%	0,76	Высокая

*составлено авторами

Низкая степень удовлетворенности трудом отмечается по таким составляющим как оплата труда, организация труда и отдыха, условия труда. Было также проведено исследование по оценке мотивации труда персонала. Для оценки уровня мотивации персонала компании был использован тест В.А. Розановой. В тестировании приняло участие 83 человека. Средний результат оценок – 85 баллов. На основании полученных результатов теста можно сделать следующие выводы, что персонал мотивирован недостаточно на получение положительных результатов. Такое количество баллов объясняется тем, что опрошенными в большинстве были работники зала и кухни. Проанализировав эффективность системы управления персоналом в Компании можно сделать следующие выводы: наблюдается средний, приближенный к пониженному уровень удовлетворенности трудом; снижен уровень мотивации таких работников, как официанты, администраторы, повара. Как следствие, наблюдается увеличение текучести кадров с каждым годом, снижение эффективности, а также качества работы персонала и предприятия в целом. На предприятии необходимо создать такую систему мотивации труда, которая позволит удовлетворить интересы работника, удержать перспективных сотрудников и привлечь новые высокоэффективные человеческие ресурсы.

Анализ существующей в компании системы управления персоналом показал, что требуется разработка новой системы мотивации персонала. С целью совершенствования системы мотивации труда предлагается внедрение следующих мероприятий: внедрить комплексную систему оплаты труда, основанную на ключевых показателях эффективности, организовать командообразование при помощи геймификации для повышения эффективности работников зала. Для работников зала предложено ввести метод геймификации. Так как большинство работников зала это молодые и активные сотрудники, поэтому вовлечение в работу с помощью игр поможет их заинтересовать. Для повышения мотивации сотрудников предприятия необходимо ввести нематериальную мотивацию при помощи игровых методов. Данные методы помогут повысить вовлеченность сотрудников в работу, а также отметить достижения коллег и рассказать о них другим. Разработать значки, которые получает каждый сотрудник за выполнение проектов, предложение ценных идей, выступление с докладом и дру-

гие заслуги. Ввести общую лидерскую доску в приложении «Trello» с карточками сотрудников, где каждый сотрудник может «посоревноваться» как с другими работниками, так и создать команду. Для каждой команды создается доска для наглядности командной работы. Ответственный за ведение досок – менеджер. Необходимо продублировать рейтинговую таблицу команд на доске, размещенной в зоне для персонала. Данная рейтинговая система может стать мотивацией сотрудникам для повышения производительности труда, так как она повышает соревновательный дух и, как следствие, вовлеченность в процесс. Примером командной работы может стать конкурс для наставников на создание чат-бота (квеста) в приложении Telegram для новых сотрудников (как кухня, так и зал). Данный метод сможет заинтересовать наставников, так как они получают значимое для них задание, так и мотивировать новых работников, которые смогут участвовать в квесте с помощью чат-бота. Новые сотрудники смогут быстрее адаптироваться к работе, что приведет к снижению текучести персонала в период стажировки. При низком уровне мотивации труда и низкой удовлетворенности трудом работники кухни будут не заинтересованы в качественном, быстром приготовлении блюд, как следствие, появится много отрицательных отзывов и снизится поток гостей, также снизится выручка всего ресторана. Уменьшение прибыли из-за простоя, долгого ожидания, потери клиентов сказывается на имидже предприятия общественного питания и его прибыли. Совершенствование системы мотивации труд, решение вопроса с работой кухни, а именно повышение качества блюд, повышение квалификации работников, позволит повысить эффективность предприятия общественного питания.

Заключение

Система управления персоналом является важнейшим направлением в стратегии развития предприятия. Система мотивации труда является ядром системы управления персоналом и должна обеспечивать эффективную работу персонала. Внутренняя мотивация складывается внутри личности, например, достижения, личностное развитие и др., а внешняя характеризуется внешними факторами, такими как, денежное вознаграждение и признание заслуг. Мотивация сотрудников напрямую связана с удовлетворенностью трудом. Чем больше уровень удовлетворенности трудом, тем выше мотивация сотрудников к эффективной работе. Комплексная оценка системы мотивации труда персонала компании производится с помощью методик, позволяющих объективно оценить ситуацию. Качественная комплексная оценка системы мотивации труда персонала позволит компании проанализировать текущее положение по исследуемой проблеме, найти эффективные методы решения проблем, увеличить эффективность труда. Зачастую перед многими предприятиями стоит проблема – рост текучести персонала за счет сниженного уровня мотивации труда персонала и удовлетворенности трудом. Мотивация труда персонала играет важную роль в организации труда, обеспечивая повышение эффективности и качества работы предприятия. Командная работа важна для предприятия и стимулирует членов команды проявлять инициативу, демонстрировать самоэффективность, компетентность. Командообразование и метод геймификации позволят изменить повседневные процессы и вовлечь сотрудников в работу. Таким образом, используя геймификацию в качестве инструмента мотивации, предприятие развивает соревновательность как между работниками, так и между командами, что, в свою очередь, ведет к повышению результативности и вовлеченности работников. Ожидаемый социальная эффективность от изменений системы мотивации труда – появится соревновательный момент за счет геймификации, то есть сотрудники могут соревноваться командами, выполнять командную работу над проектами, что будет способствовать росту вовлеченности и повышению производительности труда. Изменения в системе мотивации труда персонала позволят удерживать перспективных работников и привлечь новые высокоэффективные кадры.

Источники:

1. Белолипецкая, А.Е. Мотивационная стратегия развития персонала / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, Н.Е. Поповичева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2020. – Т. 15. – № 1. – С. 204-220.

2. Горбунова, О.С. Зависимость производительности труда от различных методов мотивации персонала / О.С. Горбунова, С.В. Петрякова, И.Ф. Пильникова [и др.] // Образование и право. – 2019. – № 5. – С. 236-240.
3. Малахова, А.А. Оценка персонала и результатов его деятельности при построении дифференцированной системы оплаты труда в кадровом менеджменте / А.А. Малахова, О.В. Старова, В.А. Арефьев // Экономика труда. – 2020. – Т. 7. – № 1. – С. 43-54.
4. Чуланова О.Л. Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Науковедение. – 2018. Том 8, №2. С. 3.
5. Синяева, Л.П. Сплоченность коллектива как фактор внутренней мотивации персонала / Л.П. Синяева, Е.С. Патутина, Е.А. Филиппова // Вестник СамГУПС. – 2021. – № 4(54). – С. 59-67.
6. Smarżewska D. Commitment and employee loyalty // Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzenie. - 2019 - 46(2):7.
7. Мордвинова, Е.Л. Эффективное командообразование с помощью методов мотивации / Е.Л. Мордвинова, И.А. Ростовцева // Наука и образование сегодня. – 2019. – № 5(40). – С. 45-51.
8. Красавина, Е. В. Особенности управления командной работой в организациях / Е.В. Красавина, Ю. В. Забайкин, М. Шихымов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 3-1. – С. 355-363.
9. Лашков, А.С. Командообразование как способ управления человеческими ресурсами / А.С. Лашков, С.В. Петров // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9. – № 1-4. – С. 86-90.
10. Галин, З.А. Формирование эффективной управленческой команды / З.А. Галин, Э.Д. Гайсин, О.Н. Фролова // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. – № 6. – С. 44.
11. Семина, А.П. Обзор практики компаний в работе с командами / А.П. Семина, М.А. Федотова // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – № 2. – С. 365-376.
12. Булгакова, И.Н. Разработка методики формирования команды проекта в системе HR-менеджмента организации / И.Н. Булгакова, Т.В. Александрова, А.М. Елохов // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2022. – Т. 8. – № 1(29). – С. 269-287.
13. Вовк, Е.В. Проектная команда как ресурс современного бизнеса: образовательная стратегия / Е.В. Вовк // Вестник Новгородского государственного университета. – 2019. – № 3(115). – С. 85-88.
14. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory // Organizational Behavior and Human Performance. - 1976. - №16. - p. 250-276.
15. Bakker, A. B., Demerouti, E. The job demands-resources model: State of the art // Journal of Managerial Psychology. - 2007. – 22. – pp. 309-328.
16. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire // Educational and Psychological Measurement. – 2006. – 66. pp. 701-716.
17. Bakker, A.B., Van Emmerik, J.H., Euwema, M.C. Crossover of burnout and engagement in work teams // Work & Occupations. – 2006. - 33. pp. 464-489.
18. Costa, P., Passos, A., Bakker, A.B. Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement and team performance // Negotiation and Conflict Management Research. – 2015. – 8. – pp. 211-227.
19. Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review. – 2001. - 26(2). pp. 179–201.
20. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. Development and validation of the job crafting scale // Journal of Vocational Behavior. - 2012. – 80. – pp. 173-186.
21. Xiling Lan How Psychological Capital Promotes Innovative Behavior: A Multilevel Modeling // American Journal of Industrial and Business Management. - 2019. - Vol.9 No.12, December
22. Tsareva, N. A. Actual questions of human resources management / N. A. Tsareva, A. A. Vlasenko, L. A. Kololokova // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. –

2017. – Vol. 7. – No S-APRLSPCL. – P. 1208-1218.

23. Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. The Measure of Organizational Commitment // *Journal of Vocational Behavior*. – 1979 - vol. 14. p. 288.

References:

1. Belolipetskaya, A.E. Motivational strategy of personnel development / A.E. Belolipetskaya, T.A. Golovina, N.E. Popovicheva // *Central Russian Bulletin of Social Sciences*. – 2020. – Vol. 15. – No. 1. – pp. 204-220.

2. Gorbunova, O.S. Dependence of labor productivity on various methods personnel motivation / O.S. Gorbunova, S.V. Petryakova, I.F. Pilnikova [et al.] // *Education and law*. – 2019. – No. 5. – pp. 236-240.

3. Malakhova, A.A. Evaluation of personnel and the results of their activities in the construction of a differentiated remuneration system in personnel management / A.A. Malakhova, O.V. Starova, V.A. Arefyev // *Labor economics*. - 2020. – Vol. 7. – No. 1. – pp. 43-54.

4. Chulanova O.L. Pripasaeva O.I. Involvement of the organization's personnel: basic approaches, basic principles, practice of use in working with personnel // *Naukovedenie*. – 2018. Volume 8, No. 2. p. 3.

5. Sinyaeva, L.P. Team cohesion as a factor of internal motivation of a person / L.P. Sinyaeva, E.S. Patutina, E.A. Filippova // *Bulletin of SamGUPS*. – 2021. – № 4(54). – Pp. 59-67.

6. Smarzhenskaya D. Commitment and loyalty of employees // *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzenie*. - 2019 - 46(2):7.

7. Mordvinova, E.L. Effective team building using motivation methods / E.L. Mordvinova, I.A. Rostovtseva // *Science and Education today*. – 2019. – № 5(40). – Pp. 45-51.

8. Krasavina, E. V. Features of teamwork management in organizations / E.V. Krasavina, Yu. V. Zabaykin, M. Shikhymov // *Economy: yesterday, today, tomorrow*. – 2019. – Vol. 9. – № 3-1. – pp. 355-363.

9. Lashkov, A.S. Team building as a way of human resource management / A.S. Lashkov, S.V. Petrov // *Science of Krasnoyarsk*. - 2020. – Vol. 9. – No. 1-4. – pp. 86-90.

10. Galin, Z. A. Formation of an effective management team / Z.A. Galin, E.D. Gaisin, O.N. Frolova // *Bulletin of Eurasian Science*. – 2020. – Vol. 12. – No. 6. – p. 44.

11. Semina, A.P. Review of companies' practice in working with teams / A.P. Semina, M.A. Fedotova // *Economics, Entrepreneurship and Law*. – 2020. – Vol. 10. – No. 2. – pp. 365-376.

12. Bulgakova, I.N. Development of a methodology for forming a project team in the HR management system of an organization / I.N. Bulgakova, T.V. Alexandrova, A.M. Elokhov // *Bulletin of the Tyumen State University. Socio-economic and legal studies*. – 2022. – T. 8. – № 1(29). – Pp. 269-287.

13. Vovk, E.V. Project team as a resource of modern business: educational strategy / E.V. Vovk // *Bulletin of Novgorod State University*. – 2019. – № 3(115). – Pp. 85-88.

14. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory // *Organizational Behavior and Human Performance*. - 1976. - №16. - p. 250-276.

15. Bakker, A. B., Demerouti, E. The job demands-resources model: State of the art // *Journal of Managerial Psychology*. - 2007. – 22. – pp. 309-328.

16. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire // *Educational and Psychological Measurement*. – 2006. – 66. pp. 701-716.

17. Bakker, A.B., Van Emmerik, J.H., Euwema, M.C. Crossover of burnout and engagement in work teams // *Work & Occupations*. – 2006. - 33. pp. 464-489.

18. Costa, P., Passos, A., Bakker, A.B. Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement and team performance // *Negotiation and Conflict Management Research*. – 2015. – 8. – pp. 211-227.

19. Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. – 2001. - 26(2). pp. 179–201.

20. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. Development and validation of the job crafting scale // *Journal of Vocational Behavior*. - 2012. – 80. – pp. 173-186.

21. Xiling Lan How Psychological Capital Promotes Innovative Behavior: A Mutilevel Modeling // American Journal of Industrial and Business Management. - 2019. - Vol.9 No.12, December
22. Tsareva, N. A. Actual questions of human resources management / N. A. Tsareva, A. A. Vlasenko, L. A. Kololokova // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2017. – Vol. 7. – No S-APRLSPCL. – P. 1208-1218.
23. Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. The Measure of Organizational Commitment // Journal of Vocational Behavior. – 1979 - vol. 14. p. 288.