

Научная статья

Original article

УДК 005.92

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_10_604

**АКТУАЛЬНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕФОРМАЛЬНЫХ МЕТОДОВ
РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ
RELEVANCE OF USING INFORMAL METHODS OF WORK WITH STAFF**



Лебедева Татьяна Евгеньевна, к.п.н., доцент кафедры инновационных технологий менеджмента ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», E-mail: taty-lebed@mail.ru

Крылова Татьяна Валентиновна, к.п.н., доцент кафедры инновационных технологий менеджмента ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», E-mail: perova_tatyana83@mail.ru

Климова Елена Зуферовна, к.п.н., доцент, Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, E-mail: mikhe-elena@yandex.ru

Семёнышева Марина Александровна, старший преподаватель кафедры товароведения, сервиса и управления качеством, Институт пищевых технологий и дизайна – филиал ГБОУ ВО Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, E-mail: marishka.22@mail.ru

Закирова Ольга Владимировна, к.э.н, доцент кафедры финансов, экономики и организации производства., ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет"., E-mail: myholding@mail.ru

Lebedeva Tatyana Evgenievna, Ph.D., Associate Professor of the Department of Innovative Technologies of Management, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: taty-lebed@mail.ru

Krylova Tatiana Valentinovna, Ph.D., Associate Professor of the Department of Innovative Technologies of Management, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: perova_tatyana83@mail.ru

Klimova Elena Zuferovna, Candidate of Economic, Associate Professor, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, E-mail: mikhe-elena@yandex.ru

Semenysheva Marina Aleksandrovna, senior lecturer of the department of commodity Science, service and quality management, Institute of Food Technologies and Design - Branch of the Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, E-mail: marishka.22@mail.ru

Zakirova Olga Vladimirovna, Candidate of Economic, associate Professor of Department of Finance, Economics and Organization of Production Volga State Technological University, E-mail: myholding@mail.ru

Аннотация. В статье описаны результаты исследования использования неформальных методов управления персоналом коммерческой организации. Изучение особенностей использования неформальных методов управления персоналом произведено на основе анализа актуальных российских и зарубежных исследований, раскрывающих необходимость использования формальных и неформальных методов управления персоналом как средства повышения конкурентоспособности организации на рынке. Выявлены основные принципы использования неформальных методов управления, приведена их характеристика.

В статье приведены результаты исследования различных механизмов реализации неформальных методов управления персоналом в коммерческой организации, проанализированы как мотивационные, так и организационные механизмы. В ходе исследования выявлены проблемы управления персоналом организации как явные, так и вызванные использованием определенных механизмов неформального управления. Все результаты подкреплены статистическими данными. В статье описаны механизмы использования неформальных методов, приведен алгоритм.

Приведены предложения по совершенствованию использования неформальных методов на основе результатов проведенного исследования.

Сделан вывод о том, что неформальные методы управления персоналом, обладают неоспоримыми конкурентными преимуществами, становится все более значимым инструментом работы с персоналом в современной организации.

Abstract. The article describes the results of a study of the use of informal methods of personnel management in a commercial organization. The study of the features of the use of informal methods of personnel management was carried out on the basis of an analysis of current Russian and foreign studies that reveal the need for the use of formal and informal methods of personnel management as a means of increasing the competitiveness of an organization in the market. The main principles of using informal management methods are revealed, their characteristics are given.

The article presents the results of a study of various mechanisms for the implementation of informal methods of personnel management in a commercial organization, and analyzes both motivational and organizational mechanisms. The study revealed the problems of personnel management of the organization, both explicit and caused by the use of certain mechanisms of informal management. All results are supported by statistical data. The article describes the mechanisms for using informal methods, the algorithm is given.

Suggestions for improving the use of informal methods based on the results of the study are given.

It is concluded that informal methods of personnel management, which have undeniable competitive advantages, are becoming an increasingly important tool for working with personnel in a modern organization.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, методы управления, неформальные методы управления, исследование.

Keywords: personnel, personnel management, management methods, informal management methods, research

Слаженная работа сотрудников трудового коллектива, это одно из важнейших условий качественной работы любого предприятия вне зависимости от того, на каком рынке оно функционирует и какого оно размера. Управление персоналом как процесс целиком и полностью базируется том, что роль личности каждого сотрудника возрастает довольно существенно, а общая работа коллектива зависит от мотивационной установки каждого его члена и от способности ответственных лиц обеспечить мотивацию для персонала и направить весь потенциал сотрудников на достижение целей и задач, которые стоят перед предприятием. Деятельность персонала в организации должна обеспечивать достижение основных целей организации, а качество работы сотрудников, их эффективность зависит во многом от того, насколько совпадают цели организации и цели каждого из сотрудников.

Вопросы методов управления персоналом поднимают в своих трудах многие иностранные и отечественные специалисты, среди них М. Армстронг, С. Тейлор, Н.И. Архипова, Т. Ю. Базаров, О.И. Беседина, Г. Г. Вукович, А.А. Гасанова, Б.Н. Герасимов, Д. И. Глик, Н. А. Горелов, М.С. Горленко, Н.В. Городнова, Е.И. Данилина, Г. Десслер, С.Е. Елкин, А.Л. Жуков, С.Ю. Иванов, О.М. Исаева, А.Я. Кибанов, Н. А. Климов, Т.Б. Малкова, Р. Е. Мансуров, Ю. А. Масалова, О.Ю. Минченкова, Е. Б. Моргунов, А. С. Никитина, Ю. Г. Одегов, Л.В. Пасечникова, И.Ф. Печеркина, Е.Г. Толкунова, А. А. Литвинюк Т.М. Храмова, Г.Г. Руденко, И. А. Максимцев и многие другие [1-5,11,12].

Цель исследования, результаты которого приведены в статье – анализ неформальных методов работы с персоналом на примере одной из коммерческих организаций Нижнего Новгорода и формирование на его основе предложений по их совершенствованию.

В общем смысле «управление заключается в «умении грамотно давать указания, разрешения, распоряжения; подписывать приказы и накладывать резолюции, устанавливая ответственность и требовать выполнения функций» [1]. Однако, как показывает практика чаще всего наиболее эффективным методом

управления оказывается обычная беседа с подчиненными, наконец, материальное стимулирование и просто доброжелательное и внимательное отношение воодушевляет его на активность, самостоятельность, творчество, на эффективный труд. Это и есть неформальное управление, которое органично дополняет все формальные механизмы управления. Действительно, в деятельности компаний все больше появляется различных ситуаций, которые возможно разрешить лишь в неформальной обстановке.

Обратимся к функциям неформального управления – это «реализация общих материальных и социальных интересов. Это может быть заинтересованность в разумном и осознанном производстве или разработке и внедрении изобретения, в получении дополнительных доходов, в совместном строительстве гаражей, в решении дачных вопросов, в организации турпоходов и т.п.

- защита от чрезмерного давления руководство, чрезмерной интенсификации труда, повышения норм выработки, сокращения работников и т.п.;

- получение и передача интересной и важной информации;

- облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении задач личного и организационного характера;

- сохранение и развитие общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей;

- удовлетворение потребностей в принадлежности к группе, в признании уважения и распознавания. Это повышает удовлетворенность от труда и мотивацию пребывания в организации;

- создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта, преодоление отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия;

- адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников. Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации,

позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций» [2,5,7].

Каждый руководитель должен «заботиться о создании такого психологического климата, который способствовал бы наиболее полному творческому раскрытию личности каждого из членов коллектива. Благоприятный психологический климат повышает работоспособность людей, стимулирует все виды активности, улучшает настроение и самочувствие» [2,3,8].

Если в коллективе такой климат сформирован, то коллективу присущи следующие признаки:

- «доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение мнения при обсуждении коллективных проблем;
- отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ним права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и текущем состоянии дел;
- удовлетворенность принадлежностью;
- высокая степень эмоциональной настроенности и взаимопомощи в проблемных ситуациях у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел каждым членом коллектива» [9,10].

Таким образом, признаками неформального управления является опора на человеческие неформальные отношения (уважение, доверие, творчество, лидерство).

Обратимся к анализу формального и неформального управления в исследуемой организации «А».

Функции Службы персонала компании «А» в области неформальных методов работы заключаются в следующем:

- предотвращение конфликтов в коллективе;

- создание благоприятного психологического климата в коллективе.
- адаптация новичков;
- обучение и повышение квалификации сотрудников;

Все сотрудники «А» имеют чрезвычайно ухоженный вид, т.к. благоприятное упоминание о компании формируется не только предоставления тех или иных услуг, но и от общего впечатления о персонале компании. Кроме того, топ-менеджмент компании проводит мероприятия на сплочение персонала, значительное внимание уделяет социальной политике: тимбилдинги, вебинары, тренинги. В 2021 г. руководство компании провел для персонала: 149 корпоративных мероприятий (+10 к 2020 г. и +21 к 2019 г.) (рис.1).

Компания «А» реализует поддерживающие мероприятия для сотрудников в полном объеме в соответствии с требованиями ТК РФ, а также в рамках дополнительных программ (рис. 2).

Компания уделяет значительное внимание внутренним коммуникациям, которые нацелены на максимально прозрачное владение персоналом исчерпывающей информацией для реализации своей профессиональной деятельности.

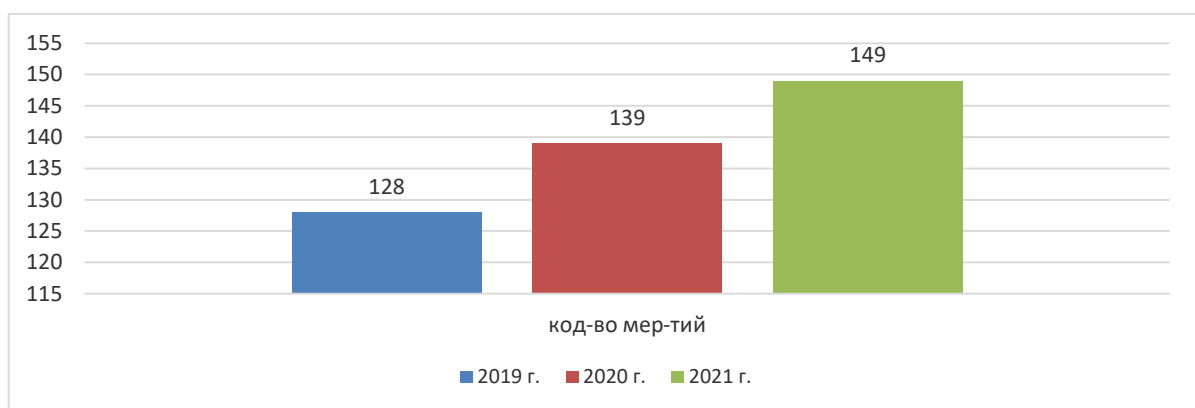


Рисунок 1 – Динамика корпоративных мероприятий для персонала «А» за 2019-2021 гг.

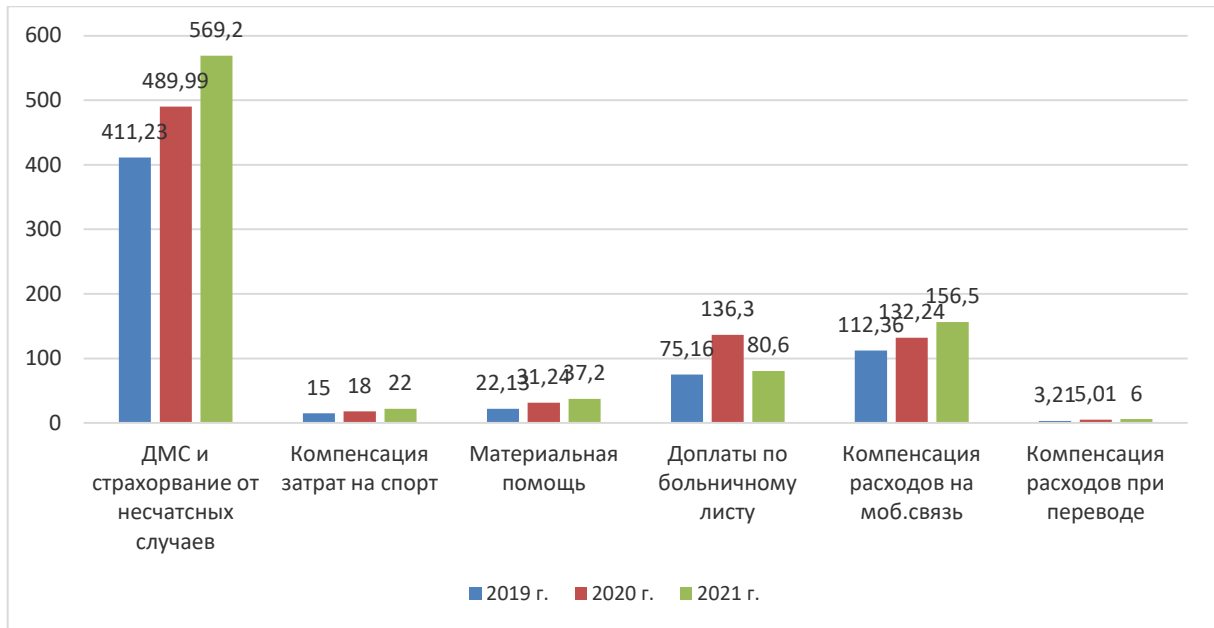


Рисунок 2 - Динамика расходов на социальные программы и льготы для персонала компании «А» за 2019-2021 гг., млн. руб.

В 2021 году уровень информированности сотрудников повысился на 30% (с 53% в 2019 г. до 82% в 2021 г.) - рис.3.

Также в компании «работает» оперативное информирование о принимаемых решениях от Генерального директора для устранения структурных барьеров. Помимо этого, в компании работает внутренняя социальная сеть Jam, которая позволяет коммуницировать персоналу в режиме 24/7. Также Jam является частью корпоративной культуры, этому способствует рост количества комментариев и дискуссий на портале, собранного фидбэка.

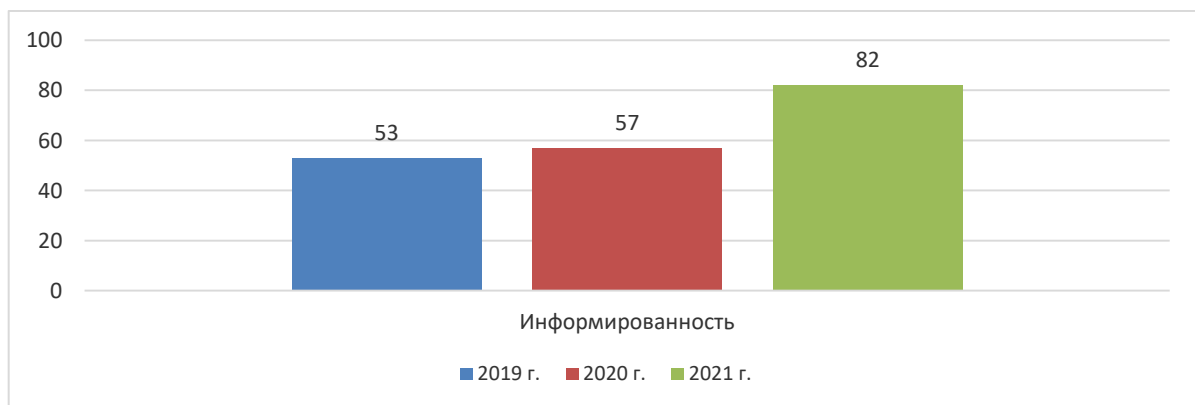


Рисунок 3 - Динамика уровня информированности персонала «А» за 2019-2021 гг., %

При нестабильной ситуации на рынке, где быстро все изменяется постоянное обучение персонала – необходимое условие конкурентоспособности бизнеса.

В «А» имеется развитая система профессиональной подготовки и обучения персонала.

Среди методов обучения персонала «А»:

1. Внутренне: Мегаакадемия, Вебинары, Дистанционное обучение.
2. Внешнее: Бизнес-обучение, Тренинги и Профессиональное образование.

В компании «А» действуют несколько программ обучения. Условно их можно разделить на разработанные тренерами для руководства различных уровней, а другие, которые нацелены на выявление лидерских качеств и лидеров среди персонала. Помимо этого, в компании развиваются и реализуются различные дистанционные курсы на платформе Competentum.

Новые сотрудники компании «А» проходят стажировку, которая продолжается 5 недель и заканчивается сдачей внутреннего экзамена, в ходе которого стажер должен показать свои технические знания, навыки продаж и коммуникации, умение вести делопроизводство.

В таблице 1 приведем показатели системы обучения компании «А» за последние 3 года.

Таблица 1– Показатели системы обучения компании «А» за 2019-2021 г.

Показатели:	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. (+/-), 2021/2019	Темп изм, %, 2021/2019
Набор Внутри компании	413	425	419	6,00	1,45
Внешний найм	1138	1245	1443	305,00	26,80
Повысили в должности от позиции стажера или продавца салона, чел.	256	267	288	32,00	12,50
Повысили в должности от продавца салона, чел.	155	152	146	-9,00	-5,81
Затраты на обучение, т.р.:	413346,00	411269,00	1114329,00	700983,00	169,59
Внешнее	221566	254619	933116	711550,00	321,15
Внутренне	191780,00	156650,00	181213,00	-10567,00	-5,51
в том числе затраты на тренинги	15541	11615	14213	-1328,00	-8,55

Запущено дистанционных курсов на базе Мегаакадемия	20	15	15	-5,00	-25,00
Пользователи курсов Мегаакадемии (активные), чел.	1229	1211	1033	-196,00	-15,95
Число обученных, чел.:	7614	7456	7560	-54,00	-0,71
вебинары	1355	1361	1382	27,00	1,99
дистанционное обучение	1489	1502	1478	-11,00	-0,74
самостоятельно обучение	1794	1914	2028	234,00	13,04
бизнес-обучение	1415	1515	1500	85,00	6,01
тренинги	1561	1164	1172	-389,00	-24,92
Доля обученных в общей численности, %	74,47	83,58	66,55	-7,92	-10,64
Число пользователей, чел.:	2615	2600	2684	69,00	2,64
электронная библиотека профессиональной и деловой литературы MyBook	1411	1423	1512	101,00	7,16
видеоуроки и видеолекции от крупнейших бизнес-школ, экспертов и тренеров на платформе Eduson;	1204	1177	1172	-32,00	-2,66
Доля обучения:	100	100	100		
профессиональное	70	65	64	-6,00	-8,57
бизнес-обучение	30	35	36	6,00	20,00
Приняли участие (чел.) в:	554	550	517	-37,00	-6,68
в конференциях	288	298	284	-4,00	-1,39
в форумах	266	252	233	-33,00	-12,41
Количество идей, реализованных в «А» после прохождения обучения	13	11	9	-4,00	-30,77

Из таблицы 1 видно, что в компании снижается набор персонала внутри компании и затраты на внутреннее обучение снижаются (-5,51% к 2019 г.).

Кроме того, снижается количество дистанционных курсов, запущенных на базе «Мегаакадемия» с 20 до 15. А также на 15,95% в 2021 г. уменьшилось число активных пользователей этих курсов.

Как видно из таблицы 1, снижается и доля обученного персонала по профессиональным программам с 70% о 64% за 3 года. Помимо этого, в 2020 г.

количество принявших участие в форумах снизилось с 266 чел. до 233 чел. (-12,41% к 2019 г.). Результатом стало снижение количества идей, реализованных в «А» после прохождения обучения персонала с 13 чел. до 9 чел.

Далее, авторами статьи проведено исследование удовлетворенности работников методами управления персоналом «А». Опрошено 1000 чел. из регионов, которые представляют авторы и в которых соответственно есть филиалы данной компании.

Таким образом, выявлены проблемы в системе неформального управления персоналом компании «А», среди них:

- снижение мотивации персонала на обучение и повышение собственной квалификации, не смотря на наличие тщательно продуманных и выстроенных профессиональных программ обучения, как следствие – уменьшение числа активных пользователей курсов «Мегаакадемия»;

- снижение количества реализованных в «А» рационализаторских и инновационных идей от сотрудников;

- снижение количества дистанционных курсов, запущенных на базе «Мегаакадемия».

Из-за выявленных проблем «А» проигрывает своему конкуренты на Нижегородском рынке.

Система подготовки и обучения персонала «А» неэффективна, но сам персонал испытывает необходимость и имеет желание обучаться.

Исходя из полученных результатов и выявленных проблем сформируем предложения по совершенствованию неформальных методов работы с персоналом в компании «А».

Для решения проблемы - снижение мотивации персонала на обучение и повышение собственной квалификации на платформе «Мегаакадемия», по мнению авторов необходимо:

- наладить прямую коммуникацию между службами по работе с персоналом и службой по организации и проведению обучения. Никто лучше не знает

сотрудников компании, как служба персонала – первичные собеседования при приеме на работу, коммуникации в процессе работы, проведение внутренних аттестаций, анкетирование позволяют лучше узнать сотрудников, их потребности и желания в части обучения.

Процессы обучения и повышения квалификации персонала должны идти, что называется, от рынка, то есть от запросов целевой аудитории. Поэтому рекомендуется на регулярной основе (1 раз в квартал) организовывать запросы на обучение сотрудников в форме опросов, интервью, анкетирование и передача собранной и структурированной информации для анализа в отделе обучения.

Только востребованный и актуальный учебный материал, который может пригодиться в работе и в жизни способен привлечь сотрудников и стимулировать их на трату своего личного времени для обучения.

Ответственность за исполнение сбора и обработки информации целесообразно возложить на начальника HR-службы;

- в век цифровых устройств и гаджетов справедливо говорить о том, что доступность информации усилилась и упростилась для пользователей серьезным образом. Нет сомнения, что команда отдела обучения компании «А» старается сделать обучение комфортным и удобным для пользователя, подстроить обучение под стремительный темп жизни сотрудников - ведь даже учебный материал скомпонован и нарезан довольно короткими блоками по 5-10 минут для более комфортного просмотра и прослушивания. При этом сотрудники отдела обучения не до конца учитывают факт десоциализации людей в век тотальной цифровизации.

Авторы статьи считают, что вызвать дополнительный интерес и мотивацию к обучению способна организация обучения в очной форме – в режиме корпоративных встреч в нерабочее время.

Молодые сотрудники, в большинстве своем не обремененные семьями и детьми, с удовольствием воспримут идею обучения, в комплексе с мероприятиями по командообразованию в виде корпоративных мероприятий на

природе в формате «обучение-деловые игры-отдых». При реализации подобной формы офлайн-обучения сотрудники компании достигают нескольких целей:

- 1) командообразование в рядах сотрудников;
- 2) формирование лояльности персонала;
- 3) социализация работников компании «А»;

Таблица 2 – Проблемы неформальных методов работы с персоналом компании «А» и рекомендации по их устранению

Проблемы, выявленные в ходе проведенного анализа	Рекомендации по устранению выявленных проблем	ЛПР (лицо, принимающее решение)
Снижение мотивации персонала на обучение и повышение собственной квалификации, не смотря на наличие тщательно продуманных и выстроенных профессиональных программ обучения, как следствие – уменьшение числа активных пользователей курсов «Мегаакадемия»	на регулярной основе (1 раз в квартал) организовывать запросы на обучение сотрудников в форме опросов, интервью, анкетирование и передача собранной и структурированной информации для анализа в отдел обучения	Начальник HR-службы
	организация обучения в очной форме – в режиме корпоративных встреч в нерабочее время в виде корпоративных мероприятий на природе в формате «обучение-деловые игры-отдых»	Специалист службы персонала в вопросах организации и подготовке сценария и материалов командообразующего характера. Руководитель службы обучения персонала в вопросах спикерства и подбора учебно-методических материалов

Таким образом, эти предложенные меры позволят повысить интерес к обучению и повышению квалификации сотрудников компании. Ответственность за организацию и проведение обучающе-развлекательных мероприятий целесообразно возложить на руководителя служб персонала в вопросах организации и подготовке сценария и материалов командообразующего характера и руководителя службы обучения в вопросах спикерства и подбора учебно-методических материалов.

Подводя итоги исследования, можно выделить основные направления реализации неформальных методов управления персоналом компании:

- нематериальная мотивация в виде объявления благодарности с занесением в трудовую книжку, размещение фотографии на реальной или виртуальной «доске почета» компании, размещение статьи об авторе и инновационной идее на корпоративном портале, в корпоративной газете в этом случае будет признанием компанией заслуг сотрудника;

- на регулярной основе организовывать в отделах/коллективах мозговые штурмы, ориентированные на генерирование идей в области инноваций и рационализаторства;

- разработать систему бонусов, собственную внутреннюю валюту, которая будет начисляться за новые навыки и которую можно потратить на ценные подарки;

- предлагать составить обучающую презентацию или организовать встречу с сотрудниками, чтобы они рассказали о том, как им удается успешно справляться со своими обязанностями;

- наладить прямую коммуникацию между службами по работе с персоналом и службой по организации и проведению обучения;

- подстроить обучение под стремительный темп жизни сотрудников - организация обучения в очной форме – в режиме корпоративных встреч в нерабочее время.

Список источников

1. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
2. Биктяков К.С. Эффективный персонал // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2017. №3 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyu-personal> (дата обращения: 26.05.2022).

3. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
4. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
5. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
6. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
7. Неформальные группы: как превратить противника в союзника.- URL: <https://www.hr-director.ru/article/67101-neformalnye-gruppy-18-m4> (дата обращения 29.10.2022).
8. Неформальное общение персонала. – URL: <https://hr-portal.ru/article/neformalnoe-obshchenie-personala>(дата обращения 29.10.2022).
9. Смирнова Ж.В., Кочнова К.А. Обучение сотрудников сервисных предприятий с использованием информационных технологий //Вестник Мининского университета. 2019. Т.7. № 1 (26). С. 5.
10. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
11. Manuel Ramon-Jeronimo J., Florez-Lopez R., Dominguez-Lario N. Usefulness of the budget and the balanced scorecard in managing Primary Care Centres. Impact on staff motivation // Atencion Primaria. 2018. Т. 50. Выпуск 3. С. 166-175.
12. Sabbagha M.De S., Ledimo O., Martins N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018. Т. 28. Выпуск С. 136-140.

References

1. Besedina, O.I. Innovative methods in personnel policy / O.I. Besedina, D.I. Znovenko, E.V. Malakhov // Economics. Management. Innovation. - 2019. - No. 1 (19). - P. 3-10.
2. Biktyakov K.S. Effective personnel // Vestnik REA im. G. V. Plekhanov. 2017. No. 3 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyy-personal> (date of access: 05/26/2022).
3. Vukovich G. G. Personnel management: theory and methodology / G. G. Vukovich // Economics Profession Business. - 2019. - No. 4. - S. 20-25.
4. Gasanova, A.A. Personnel management in the organization management system / A.A. Gasanova // Innovative science. - 2019. - No. 11. -FROM. 50-53.
5. Gorina, M.S. Personnel management of the enterprise and methods for assessing its effectiveness / M.S. Gorina // Modern Economy Success. - 2019. - No. 3. - P. 15-22.
6. Klimov, N. A. Strategic personnel management in organizations / N. A. Klimov, L. L. Chirkova // International journal of applied sciences and technologies "Integral". 2019. - No. 2. - S. 54-59.
7. Informal groups: how to turn an enemy into an ally. - URL: <https://www.hr-director.ru/article/67101-neformalnye-gruppy-18-m4> (accessed 29.10.2022).
8. Informal communication of staff. – URL: <https://hr-portal.ru/article/neformalnoe-obshchenie-personala> (accessed 29.10.2022).
9. Smirnova Zh.V., Kochnova K.A. Training of employees of service enterprises using information technologies // Vestnik of Minin University. 2019. V.7. No. 1 (26). S. 5.
10. Tolkunova, E.G. Personnel management in the era of digital economy / E.G. Tolkunova // Economics: yesterday, today, tomorrow. - 2019. - V.9. (No. 6A). - S. 138-143.
11. Manuel Ramon-Jeronimo J., Florez-Lopez R., Dominguez-Lario N. Usefulness of the budget and the balanced scorecard in managing Primary Care Centres. Impact on staff motivation // Atencion Primaria. 2018. V. 50. Issue 3. S. 166-175.

12. Sabbagha M.De S., Ledimo O., Martins N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018. V. 28. Issue pp. 136-140.

Для цитирования: Лебедева Т.Е., Крылова Т.В., Климова Е.З., Семёнышева М.А., Закирова О.В. Актуальность использования неформальных методов работы с персоналом // Московский экономический журнал. 2022. № 10.
URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-10-2022-40/>

© *Лебедева Т.Е., Крылова Т.В., Климова Е.З., Семёнышева М.А., Закирова О.В., 2022. Московский экономический журнал, 2022, № 10.*