



Мотивация саморазвития у работников нефтегазовой отрасли¹

МАРФИНА Марина Витальевна

Общество с ограниченной ответственностью «НЗНП Трейд», Тюмень, Россия

ВОЛОДИНА Ксения Андреевна

ORCID: 0000-0002-5570-8976

Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

Аннотация. Современная нефтегазовая отрасль является конкурентной, быстро меняющейся и технологически сложной. В этой среде компании вынуждены стремиться к улучшению своих технологий и производственных процессов, а также к привлечению и удержанию талантливых и высококвалифицированных сотрудников. Один из способов достижения этих целей — инвестирование в развитие и обучение сотрудников, которые готовы учиться и развиваться. Такие сотрудники могут стать ценными активами для компаний, помогая повысить их конкурентоспособность и привлечь новых клиентов. При этом, компании, которые не вкладываются в обучение своих сотрудников, могут столкнуться с угрозой ухода лучших кадров к конкурентам. Исследование мотивов саморазвития сотрудников позволяет определить, какие именно мотивы стимулируют сотрудников на саморазвитие и обучение, и создать рекомендации для разных групп сотрудников по наиболее эффективному обучению и развитию. *Цель.* Основная цель исследования — определить доминирующие мотивы саморазвития у сотрудников нефтегазовой отрасли в зависимости от условий осуществления профессиональной деятельности. *Метод.* В исследовании приняли участие 63 сотрудника предприятия нефтегазовой отрасли, из них — 32 сотрудника, работающих вахтовым методом, и 31 офисный сотрудник. Возраст респондентов варьируется от 21 до 67 лет. Для оценки мотивации была использована методика К. Замфира в модификации А. А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности». Для определения стремления к самопознанию и самосовершенствованию был использован тест «Готовность к саморазвитию». Для выявления доминирующих мотивов саморазвития был применен авторская анкета «Мотивы и барьеры саморазвития». *Результаты.* Полученные результаты свидетельствуют о том, что офисные работники обладают большей мотивацией к самопознанию, выраженной внутренней и внешней положительной мотивацией. В то же время сотрудники, работающие вахтовым методом, имеют более выраженную внешнюю отрицательную мотивацию. У офисных работников ярче выражен мотив самоопределения и самоусовершенствования; у сотрудников, работающих вахтовым методом, доминирующим является мотив долга и ответственности перед обществом, группой, отдельными людьми. *Практическая значимость.* Понимание особенностей и факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, является важным для разработки эффективных стратегий управления и создания поддерживающей и мотивирующей рабочей среды. Для этого были разработаны практические рекомендации.

Ключевые слова: мотивы саморазвития, трудовая мотивация, нефтегазовая отрасль, вахтовые специалисты, офисные работники.

¹ Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство»

Введение

Изучение мотивационной сферы сотрудников актуально независимо от профессиональной отрасли (военная, государственная служба, онлайн-образование, нефтегазовые, финансовые и другие организации) (Аристова, Воронович, 2020; Воронина, Широкова, Орлова, 2020; Климова, 2018; Лобанова, 2022; Спиркова, Широкова, 2019; Федоринов, Антонова, 2024). Рассматривая проблему саморазвития и самосовершенствования сотрудников, можно отметить, что она всё чаще и острее встаёт перед сотрудниками и компаниями в целом на современном этапе развития общества.

Исследуя нефтегазовую отрасль, обращаем внимание на то, что она сталкивается с трудностями, вызванные нехваткой квалифицированных кадров. Соответственно, важно уделять внимание целенаправленной работе по повышению мотивации сотрудников, а именно, создавать такие условия труда, где у человека появятся не только желание работать, но и саморазвиваться (Спиркова, Широкова, 2019; Latham, 2011). В основе профессиональной деятельности лежит трудовая мотивация как совокупность внутренних и внешних факторов, позволяющих достигать определённых целей (Воронина, Широкова, Орлова, 2020).

Мотивированное поведение — это результат действия двух факторов: личностного (потребности, мотивы, установки, ценности); ситуационного (поведение других людей, отношения, оценки, реакции окружающих, физические условия и так далее) (Минюрова, 2013). Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, образуя мотивационную структуру. Обладая некоторой стабильностью, мотивационная структура может меняться в процессе воспитания, образования, деятельности (Лобанова, 2022). Уровень глубины процесса познания человеком самого себя больше всего определяются своеобразием его системы ценностей и мотивационно-потребностной сферы (Блинова, Блинова, 2009).

Мотив саморазвития сотрудников имеет большое значение для устойчивого развития организации и повышения её конкурентоспособности. Исследования показывают, что компании, которые инвестируют в развитие своих сотрудников, имеют более высокий уровень производительности труда, лояльности и удовлетворённости сотрудников, а также меньший уровень текучести кадров (Blanchard, Johnson, 2001). Это может привести к тому, что работники становятся менее эффективными и неспособными адаптироваться к изменениям в работе и требованиям рынка. Кроме этого, барьерами саморазвития могут выступить как субъективные, так и объективные трудности и препятствия, которые тормозят как порождение самой потребности в саморазвитии, так и специфическую деятельность по её удовлетворению (Маралов, 2015).

Так, например, некоторые работники могут чувствовать давление со стороны общества или коллег о необходимости саморазвиваться и совершенствоваться, что может привести к болезненному стремлению к совершенству и перегрузке. Поэтому важно, чтобы мотивация на саморазвитие была поддержана со стороны организации и представлялась как необходимость для личного и профессионального роста, который является благом не только для работника, но и для организации в целом (Latham, 2001). М. Ли отмечает, что главное препятствие к осуществлению практики саморазвития — это страх неизвестности, нежелание расстаться с устоявшимися схемами поведения и взглядами, непредсказуемость возможного результата (Lee, 2002).

Важно учесть, что саморазвитие сотрудников является преимуществом для организаций таким, как повышение производительности, улучшение качества работы и повышение лояль-

ности работников, формирование новых интеллектуально-личностных качеств, способствующих продвижению по образовательной и карьерной лестнице (Жалибаев, Дуйшонбиева, 2017; Резинкина, Новиков, Дикопольцев, 2021). Поэтому, если работодатель будет мотивировать сотрудников к саморазвитию, это может привести к значительному улучшению результатов работы компании (Григорчук, Одаренко, 2016). Кроме того, устранение барьеров саморазвития способствует созданию более сильной, единой культуры внутри компании, что может привести к развитию более продуктивной и сотрудничающей команды (Горшенина, 2017). Например, считается, что компании с более развитой культурой развития обладают более сильной и высокопроизводительной командой (Latham, 2011). В данной работе мотивы саморазвития мы рассматриваем как мотивы, которые позволяют развиваться в личностном и профессиональном плане, при этом сотрудник испытывает чувство удовлетворения от полученного результата.

Цель исследования — изучить мотивы саморазвития сотрудников нефтегазовой отрасли и разработать рекомендации по формированию мотивации к саморазвитию сотрудников. В ходе работы была выдвинута следующая предположение-гипотеза: существует связь между условиями работы сотрудников и мотивами их саморазвития, а именно: у офисных сотрудников готовность к саморазвитию и внутренняя мотивация более выражена в отличие от сотрудников, работающих вахтовым методом.

Практическая значимость исследования заключается в том, что на основе выявленных актуальных мотивов саморазвития подготовлены рекомендации для руководства по формированию мотивационной сферы сотрудников для улучшения условий работы и создания более благоприятной среды для возможности саморазвития сотрудников.

Организация исследования

Выборка

Сбор первичных эмпирических данных был осуществлён на базе нефтяной компании в г. Тюмени. В исследовании приняли участие 63 сотрудника, из них — 31 сотрудник работают в офисе компании и 32 сотрудника работают вахтовым методом на месторождении. Возраст респондентов варьируется от 21 до 67 лет.

Методический инструментарий

Для решения поставленных задач в эмпирическом исследовании были использованы следующие методики.

«Готовность к саморазвитию». Методика выявляет два компонента саморазвития: самопознание и самосовершенствование. Методика содержит 14 утверждений, по семь — для каждого компонента. Примеры суждений: «У меня появляется желание больше узнать о себе», «Я считаю, что мне нет необходимости в чём-то меняться». 2. Респонденту необходимо оценить, насколько каждое суждение верно (+) или неверно (-) по отношению к нему. По итогам диагностики анализируются четыре типа готовности: тип «А» — «могу самосовершенствоваться, но не хочу знать себя»; тип «Б» — «хочу знать себя и могу самосовершенствоваться»; тип «В» — «не хочу знать себя и не хочу самосовершенствоваться»; тип «Г» — «хочу знать себя, но не могу себя самосовершенствовать» (Ратанова, Шляхта, 2005).

«Диагностика мотивации профессиональной деятельности» К. Замфира в модификации А. А. Реана. Респондент должен оценить по 5-балльной шкале степень значимости для

2 Во многих публикациях в качестве автора данной методики указывается В. Л. Павлов, но нигде не приводится ссылка на первоисточник. Психометрические показатели методики также неизвестны. — *Прим. ред.*

себя семи мотивов труда (например, «Денежный заработок», «Стремление к продвижению по работе», «Удовлетворение от самого процесса и результата работы»). В итоге подсчитывается степень выраженности внутренней мотивации, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации и таким образом определяется мотивационный комплекс личности (Замфир, 1983; Реан, 1999).

Авторская анкета *«Мотивы и барьеры саморазвития»*, разработанная на основе анализа работ Б. Ф. Ломова, В. К. Вилюнаса, Н. А. Низовских, В. Л. Блиновой (Блинова, 2013; Вилюнас, 1990; Ломов, 1984; Низовских, 2008). Анкета состоит из трёх блоков. В первом блоке содержится 16 наименований возможных мотивов физической и интеллектуальной активности, из которых респонденту необходимо выбрать те, которые свойственны именно ему. Примеры наименований: «Мотив долга и ответственности перед обществом, группой, отдельными людьми»; «Мотив потребности к профессиональному становлению и успешному развитию в карьере»; «Мотив стремления к ощущению счастливой жизни, вдохновению». Во втором блоке представлены семь наименований личностных дефицитов, которые могут способствовать стремлению сотрудников к саморазвитию. Примеры: «Отсутствие чётких целей»; «Недостаточно творческой энергии, не умение использовать новые умения»; «Отсутствие понимания своих личных ценностей». В третий блок вошли три формулировки возможных барьеров на пути к саморазвитию. Пример: «Отсутствие ответственности за собственную жизнь».

Собранные в исследовании количественные данные обрабатывались с помощью методов математической статистики (U-критерий Манна — Уитни) в программе Statistica 22.0.

Результаты

Готовность к саморазвитию

На рисунке 1 представлены средние значения уровней двух компонентов готовности к саморазвитию, диагностированные в двух группах сотрудников, которые приняли участие в исследовании: сотрудники офиса и сотрудники, работающие вахтовым методом. Если готовность самосовершенствоваться в обеих группах выражена достаточно высоко примерно в равной степени (5,87 и 5,78 балла соответственно), то готовность к самопознанию более выражена у офисных сотрудников по сравнению с сотрудниками, работающих вахтовым методом (5,13 и 3,25 соответственно).

Результаты, представленные на рисунке 1, свидетельствуют о выраженной готовности сотрудников совершенствоваться. Мы предполагаем, что это связано с представленными возможностями в компании, например, регулярные курсы повышения квалификации, конкурсы профессионального мастерства, а также работа в престижной сфере экономики.

Далее рассмотрим средний профиль готовности к саморазвитию сотрудников. Согласно рисунку 2, готовность к саморазвитию сотрудников, работающих вахтовым методом, соответствуют профилю «А» («Могу самосовершенствоваться, но не хочу знать себя»). Это свидетельствует о том, что невозможно без самопознания достичь высокого уровня развития и совершенствования. Это требует детального изучения и тщательной работы с персоналом. Готовность саморазвития сотрудников офиса соответствует профилю «Б» («Хочу знать себя и могу измениться»). Эти данные показывают наиболее благоприятное сочетание для дальнейшего личностного роста сотрудников.

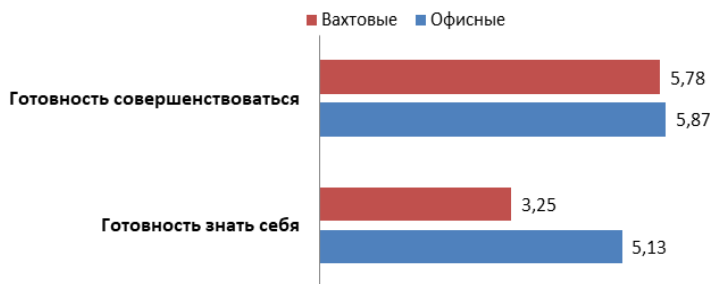


Рисунок 1. Показатели готовности к саморазвитию у сотрудников

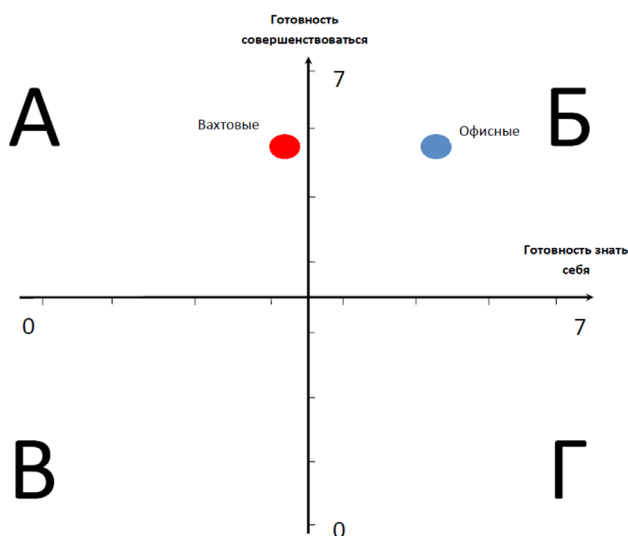


Рисунок 2. Профиль готовности к саморазвитию сотрудников

Результаты проверки наличия различий между сотрудниками в готовности к саморазвитию представлены в таблице 1.

Таблица 1. Готовность к саморазвитию сотрудников офиса и сотрудников, работающих вахтовым методом

Компоненты готовности к саморазвитию	Средний балл		U-критерий	p-value
	Сотрудники-вахтовики	Сотрудники офиса		
Готовность знать себя	3.25	5.13	105	.00
Готовность совершенствоваться	5.87	5.78	483	.86

Данные, представленные в таблице 1, указывают на значимые статистические различия по показателю «готовность знать себя» у сотрудников офиса и сотрудников, работающих вахтовым методом, наиболее выражен данный показатель у сотрудников офиса. Готовность совершенствоваться достаточно выражена у обеих групп сотрудников, статистических различий по данному показателю выявлено не было. Таким образом, стремление к саморазвитию может быть высоким как у сотрудников офиса, так и у сотрудников, работающих вахтовым методом. Это зависит от индивидуальных предпочтений, мотивации и целей каждого сотрудника, а не от их места работы или графика.

Мотивация профессиональной деятельности

Как сотрудники, работающие вахтовым методом, так и сотрудники офиса имеют достаточно высокие показатели по внутренней мотивации, что показывает значимость деятельности, которой занимаются сотрудники (рисунок 3).

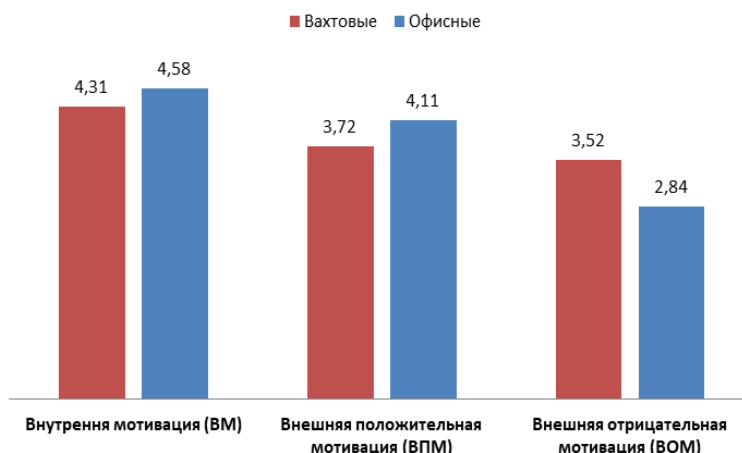


Рисунок 3. Мотивация профессиональной деятельности сотрудников

Показатели внешней положительной мотивации несколько снижены у обеих групп сотрудников. А показатели внешней отрицательной мотивации у сотрудников, работающих вахтовым методом, выше (3,52), чем у сотрудников офиса (2,84), и в целом также ниже показателей по внутренней мотивации. Методика «Диагностика мотивации профессиональной деятельности» позволяет вычислить мотивационный комплекс личности как соотношение между собой трёх видов мотивации: внутренняя мотивация (ВМ), внешняя положительная мотивация (ВПМ) и внешняя отрицательная мотивация (ВОМ). К наилучшим (оптимальным) мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$. К наихудшим мотивационным комплексам относят сочетание. (Козлова, 2018). В таблице 2 представлена встречаемость разных комплексов среди сотрудников двух изучаемых групп.

Таблица 2. Представленность типов мотивационных комплексов в подвыборках, %

Мотивационный комплекс	Сотрудники-вахтовики	Сотрудники офиса
Наилучший ($ВМ > ВПМ > ВОМ$)	85	91
Наихудший ($ВОМ > ВПМ > ВМ$)	15	9

В таблице 3 представлены результаты сравнения выраженности различных комплексов мотивации профессиональной деятельности между двумя изучаемыми группами. Обнаружены статистически значимые различия по внешней положительной и отрицательной мотивации у сотрудников. У сотрудников, работающих вахтовым методом, ниже внешняя положительная мотивация и выше внешняя отрицательная мотивация по сравнению с офисными сотрудниками.

Таблица 3. Мотивация профессиональной деятельности сотрудников офиса и сотрудников, работающих вахтовым методом

Мотивационные комплексы	Средний балл		U-критерий	p-value
	Сотрудники-вахтовики	Сотрудники офиса		
Внутренняя мотивация (ВМ)	4.31	4.58	378.5	.1
Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	3.72	4.11	296.5	.005
Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	3.52	2.84	341.5	.03

Мотивы саморазвития сотрудников

По результатам проведённого анкетирования было обнаружено, что частота выбора некоторых мотивов физической и интеллектуальной активности оказалась примерно равной в обеих подвыборках. В таблице 4 можно увидеть частоту встречаемости мотивов физической и интеллектуальной активности в каждой из групп сотрудников.

Таблица 4. Мотивы физической и интеллектуальной активности сотрудников, %

Мотивы сотрудников	Сотрудники-вахтовики	Сотрудники офиса
Мотив долга и ответственности перед обществом, группой, отдельными людьми	53	29
Мотив становления себя в направлении кем способен/способна стать.	28	45
Мотив стремления получить высокий социальный статус	21	13
Мотив потребности к профессиональному становлению и успешному развитию в карьере	43	55
Мотив стремления к ощущению счастливой жизни, вдохновению	59	65
Мотив стремления осознать своё место в мире и «научиться жить»	31	45
Мотив стремления к созданию семьи и/или рождению детей	37	38
Мотив стремления реализовать смысл своего существования	15	45
Мотивы самоопределения и самоусовершенствования	34	55
Мотив стремления к самовыражению	18	38
Мотивы избегания неприятностей и наказания	15	16
Мотив стремления получить общественное признание и искомый социальный статус	12	16
Мотив реализации через социально значимые предметы жизни	12	19
Мотив стремления получить одобрение других людей	6	6
Мотив стремления к обогащению психологических сил	12	19
Мотив подражания ярким и интересным личностям, которые мотивируют к самоизменению	0	6

Представленные данные демонстрируют наибольшее предпочтение мотива стремления к счастливой жизни, вдохновению, как у сотрудников офиса (65%), так и у вахтовых специалистов (59%). Данные могут свидетельствовать, что люди преимущественно стремятся быть счастливыми, независимо от того, в какой сфере и каких условиях они работают.

Что же может побуждать сотрудника к саморазвитию? Исследуя мотивы стремления к саморазвитию, отметим, что у наших респондентов наиболее мотивирующим выступают отсутствие чётких целей, неумение управлять временем и энергией, неумение справиться со стрессами, а у сотрудников офиса дополнительно — нет времени на саморазвитие и достижение собственных целей (таблица 5).

Таблица 5. Представленность мотивов стремления к саморазвитию, %

Мотивы сотрудников	Сотрудники-вахтовики	Сотрудники офиса
Неумение управлять временем, энергией, умениями.	34	42
Проблемы меня часто останавливают на долгое время.	6	3
Отсутствие чётких целей.	31	42
Недостаточно творческой энергии, неиспользование новых умений.	12	16
Неумение справиться со стрессами.	19	23
Отсутствие понимания своих личных ценностей.	13	9
Нет времени на саморазвитие и достижение собственных целей.	13	31

С какими барьерами на пути к саморазвитию встречаются сотрудники нефтегазовой отрасли? В ходе нашего исследования мы выявили, что сотрудники офиса и сотрудники, работающие вахтовым методом, чаще всего указывают на препятствия, создаваемые другими людьми (чувство зависти или устремление к превосходству). Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6. Барьеры на пути к саморазвитию у сотрудников, %

Барьеры	Сотрудники-вахтовики	Сотрудники офиса
Препятствия, создаваемые другими людьми (чувство зависти или стремление к превосходству)	72	64
Отсутствие ответственности за собственную жизнь	15	12
Недостаточно развита способность к самопознанию	25	26

Мы предполагаем, что данные результаты связаны с тем, что в офисной рабочей среде, существует конкуренция, сотрудники часто сравниваются друг с другом. Это может происходит в форме премирования, вручения благодарственных писем, награждение бонусами сотрудников, отличившихся в ходе выполнения профессиональных задач. У вахтовых специалистов это может быть продиктовано условиями проживания, совместным бытом, обустройством во время вахты.

Обсуждение результатов

Готовность к саморазвитию

Есть несколько предположений, почему в ходе диагностики готовности к саморазвитию были получены такие результаты. Во-первых, рабочая среда. Офисная среда часто обеспечивает более устойчивую и предсказуемую рутину работы. Офисные сотрудники могут иметь больше времени и возможностей для рефлексии и анализа своих действий, поскольку они работают в одном и том же месте и имеют стабильный рабочий график. Сотрудники, работающие вахтовым методом, могут сталкиваться с меняющимися графиками работы, непривычной средой и более высоким уровнем физической и эмоциональной нагрузки, что может затруднять им возможности для глубокого самоанализа. Во-вторых, социальное окружение. Различия в социальной динамике и межличностного взаимодействия между работниками также могут влиять на готовность к познанию себя. Офисные сотрудники часто имеют больше возможностей для более разнообразного общения и взаимодействия с коллегами, что может способствовать более глубокому самоанализу и осознанию своих сильных и слабых сторон. Работники-вахтовики могут испытывать ограничения в социальной сфере из-за отсутствия постоянного и близкого контакта с коллегами, выходящего за рамки выполнения повседневных рабочих задач. В условиях, благоприятствующих достаточно глубокому познанию себя возникают желание и стремление совершенствоваться, что позволит сотрудникам достигнуть достаточного уровня саморазвития. Саморазвитие порождает потребность самореализации, связано с ответственностью (Деркач, Сайко, 2009; Попов, 2007). Готовность к саморазвитию основана на потребности становиться лучше, то есть стремиться к изменениям сейчас, не сравнивать себя с другими, а наблюдать изменения за собой (Ожиганова, 2021).

Мотивация профессиональной деятельности

В каждой группе сотрудников, вошедших в выборку нашего исследования, встречаются как наилучший, так и наихудший варианты мотивационных комплексов. Это подтверждают и другие исследования мотивационных комплексов среди сотрудников газового месторождения (Аристова, Воронович, Токарева, 2020). Особое внимание стоит обратить на сотрудников с наихудшим мотивационным комплексом. В нашем исследовании он чаще встречается в группе сотрудников, работающих вахтовым методом. Так, сотрудник с выраженной внешней отрицательной мотивацией, как правило, стремится избегать неприятностей или негативных санкций со стороны руководства, однако это может приводить к поверхностному выполнению задач или уклонению от сложных заданий, вместо подлинного стремления к росту и развитию, что подтверждается нашими результатами диагностики готовности к саморазвитию.

У сотрудников, работающих вахтовым методом, выраженность внешней отрицательной мотивации может быть связана с отсутствием стабильности и предсказуемости, то есть работа вахтовым методом обычно связана с периодическими перемещениями и проживанием вдали от дома на протяжении длительного времени. Это может вызывать неудобства, сложности в личной жизни и ощущение нестабильности. Стоит отметить, что вахтовый метод работы может ограничивать доступ сотрудников к возможностям профессионального развития, таким как обучение или повышение по должности. Они могут чувствовать, что их карьерные перспективы ограничены или замедлены из-за особенностей графика их работы. Это может приводить к снижению желания интересоваться своей работой, чувствовать рост и развития себя как профессионала. Что касается сотрудников офиса, то у них имеется больше возможностей как в личном, так и профессиональном плане. Во-первых, доступ к обучению, есть образовательные программы, позволяющие осуществлять обучение, не отрываясь от работы. Во-вторых, у них есть возможность более широкого общения с коллегами, руководством, клиентами, а также близкими людьми. В-третьих, им доступна своевременная поддержка, похвала, поощрения. Всё перечисленное позволяет говорить о внешней положительной мотивации сотрудников.

Мотивы саморазвития

В нашем исследовании установлено, что для сотрудников, работающих вахтовым методом, характерен мотив долга и ответственности перед обществом, группой, отдельными людьми. Это может быть связано с тем, что в условиях работы вахтовым методом может существовать высокая степень ответственности перед обществом и группой людей, так как их работа имеет значительное влияние на производственную безопасность, окружающую природную среду или экономику страны в целом. Рабочая культура вахтового труда более ориентирована на выполнение рабочих задач и достижение конкретных результатов, что не может не быть связано и с профессиональным развитием сотрудников. На это указывает достаточно высокая частота встречаемости потребности к профессиональному становлению и успешному развитию в карьере у вахтовых специалистов.

Отмечая, что у сотрудников офиса чуть выше встречаемость данного мотива, можно заключить, что офисная среда обычно предоставляет больше возможностей для профессионального роста и развития карьеры. Организационная культура в офисной среде может акцентировать важность профессионального развития, поощрять сотрудников к достижению карьерных целей и поддерживать положительное отношение к самоопределению и самосовершенствованию. Кроме этого, сотрудники офиса в большей степени ориентированы на личностное развитие, а не только на профессиональное. На это указывает преобладание таких мотивов, как мотивы самоопределения и самоусовершенствования, мотив становления себя в направлении кем способен(-а) стать, мотив стремления реализовать смысл своего существования, мотив стремления к самовыражению. Такие результаты мы можем связать также с условиями среды, в которой работают сотрудники офиса.

Мотив стремления к созданию семьи и (или) рождению детей присутствует как у сотрудников офиса, так и у вахтовых специалистов, однако встречается только у трети специалистов. Стоит заметить, что работа в данной отрасли предполагает определённую степень занятости. К сотрудникам офиса это тоже относится, не говоря уже о вахтовых специалистах. Действительно такие условия работы могут препятствовать созданию семьи, укреплению семейных отношений. Однако семейное положение положительно влияет на уровень мотивации к успеху, семейные люди имеют более высокий уровень мотивации, чем холостые, что важно учитывать при подборе персонала и разработке рекомендаций для сотрудников организаций (Климова, 2018).

Частота встречаемости мотивов физической и интеллектуальной активности у офисных сотрудников связаны с тем, что в офисной среде, где есть множество задач и требований, навык эффективного управления временем, энергией и умениями играет важную роль. Отсутствие чётких и конкретных целей может затруднять процесс саморазвития офисных работников. В офисной среде часто возникают высокая загруженность и стремление к выполнению поручений в установленные сроки. Работники могут столкнуться с ограниченным временем и ресурсами для саморазвития и достижения собственных целей.

У сотрудников, работающих вахтовым методом, полученные результаты связаны с интенсивным графиком, длительными рабочими сменами и ограниченным временем на восстановление. Это может привести к ощущению нехватки времени и энергии для управления своими ресурсами на саморазвитие. Вахтовые специалисты часто меняют место работы и среду, в которой они находятся. Это может создавать неопределённость и нестабильность в их профессиональной жизни. В таких условиях может отсутствовать возможность и желание сформулировать чёткие цели и планы на саморазвитие, так как работники могут испытывать неуверенность в будущем и необходимости адаптироваться к новым условиям.

На пути к саморазвитию сотрудники нефтегазовой отрасли могут столкнуться с различными внешними и внутренними барьерами. Если другие люди проявляют зависть или стремление к превосходству, это может создавать негативную атмосферу в коллективе и выступать барьером к самопознанию, желанию развиваться и совершенствоваться. Сотрудники могут ощущать давление и неуверенность в своих достижениях, а также опасаться открыто проявлять свой потенциал. В офисной среде и при вахтовом методе работы существуют определённые профессиональные обязанности и ответственность перед работодателем, клиентами или коллегами. Сотрудники понимают, что выполнение этих обязанностей требует от них ответственности и самоконтроля, поэтому возникающие барьеры, могут отражаться и на выполнении сотрудниками их профессиональных обязанностей.

Таким образом, мотивы саморазвития сотрудников офиса и вахтовых специалистов, с одной стороны, имеют сходства. На первом плане и для тех, и для других — это развитие в профессиональном плане, на последующем — семья, дети. С другой стороны, в нашем исследовании, обнаружены и существенные различия. Для сотрудников офиса в большей степени характерно стремление развиваться и в личном плане: самопознание, самосовершенствование, самовыражение, стремление к целеполаганию, реализация смысла жизни. Кроме выявленных мотивов сотрудники смогли и определить препятствия, что мешает им заниматься саморазвитием.

Ограничения исследования

Проведенное исследование выполнено в одной конкретной организации нефтегазовой отрасли, что непосредственно затрудняет широкое использование полученных данных. Однако результаты исследования могут быть приняты во внимание для разработки программ развития персонала, работающих как в офисе, так и вахтовым методом.

Рекомендации по формированию мотивации к саморазвитию сотрудников

Полученные результаты определили основу рекомендаций для сотрудников нефтегазовой сферы, направленных на формирование мотивации к саморазвитию. Рекомендации по формированию мотивации саморазвития стоит различать для сотрудников, работающих вахтовым методом, и для сотрудников офиса, учитывая особенности их условий работы.

Для сотрудников, работающих вахтовым методом

Для работников этой категории стоит создать возможности для обучения и развития во время вахты. Организовывать тренинги, семинары или онлайн-курсы, доступные во время их пребывания на рабочем месте.

Им необходим доступ к образовательным ресурсам. В этом случае актуальна будет библиотека с профессиональной литературой, аудиокниги, подкасты или видеоуроки, чтобы сотрудники могли получать новые знания в удобное для себя время. Примером может послужить список статей о жизни и быте вахтовых специалистов, их специфике труда и благополучия жизни (Приложение 1).

Важно поддерживать связь руководства с сотрудниками. Проводить регулярные встречи для получения обратной связи, обсуждения роста, развития в профессиональной деятельности, постановки новых целей развития, планирования встреч, мероприятий на квартал. Это позволит мотивировать сотрудников всегда быть на связи с руководителями, получать своевременную помощь и поддержку.

Необходимо создать условия для повышения квалификации специалистов, работающих вахтовым методом. Стоит организовать программы обучения и сертификации, которые позволят сотрудникам расширить свои профессиональные навыки и повысить свою ценность, конкурентоспособность в профессиональной среде.

Для сотрудников офиса

Стоит отметить, что для работников этой категории существует больше возможностей для развития в личностном и профессиональном плане внутри компании. Поэтому одной из рекомендаций является создание программ внутреннего роста, которые позволят сотрудникам расширять свои знания и навыки, переходить на новые должности, создавая условия карьерного развития. Это позволит им реализовывать свой потенциал внутри организации и оставаться высоко мотивированными.

Предоставление возможностей для участия сотрудников офиса во внешних профессиональных мероприятиях, таких как семинары, конференции или тренинги (на региональном, федеральном уровнях), является важным аспектом формирования их мотивов саморазвития. Поддержка в этом направлении может быть выражена через финансовую помощь или гибкий график работы, позволяющий сотрудникам посещать данные мероприятия.

Стоит заметить, что развитие культуры самообучения в офисной среде играет значительную роль. Рекомендуется поощрять сотрудников, выделяя свободное время для изучения новых навыков и обмена знаниями с коллегами. Создавать внутренние цифровые платформы для обучения и обмена опытом, таких как внутренние вебинары, внутренние обучающие программы или сетевые форумы, что будет способствовать саморазвитию сотрудников офиса.

Для сотрудников офиса и вахтовых специалистов

При формировании мотивов саморазвития как для сотрудников офиса, так и вахтовых специалистов, следует учитывать их индивидуальные интересы, цели, намерения, семейное положение. Проведение индивидуальных бесед с сотрудниками поможет определить личностный и творческий потенциал. Предоставление им возможности выбирать проекты или задачи, соответствующие их интересам, поможет создать мотивацию и стимулировать саморазвитие. Не менее важно поддерживать менторство и коучинг для сотрудников обеих категорий. Создание специализированных программ, которые помогут сотрудникам получать руководство и поддержку более опытных коллег, будет способствовать их

развитию и достижению целей. Менторы и коучи могут помочь сотрудникам определить свои потребности в развитии и разработать планы для их достижения. При необходимости привлекать психологов для психологического сопровождения сотрудников в преодолении стрессовых ситуаций, профилактики профессионального выгорания, для бесконфликтного общения в коллективе, поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В целом регулярное обсуждение сотрудниками, обратная связь и анализ эффективности реализованных мер помогут уточнить и усовершенствовать подходы к формированию мотивов саморазвития для каждой из групп. Адаптация рекомендаций под конкретные условия работы и потребности сотрудников будет способствовать их личному и профессиональному росту и развитию.

Выводы

Результаты исследования показали, что офисные сотрудники имеют наиболее благоприятное сочетание для дальнейшего личностного развития. Стремление всё более глубоко познавать себя сочетается с потребностью в действительном самосовершенствовании. В то же время работники вахтовым методом стремятся к саморазвитию, но не проявляют желание узнавать себя. В ходе исследования намечены факторы, которые могут быть связаны с полученными результатами.

Рабочая среда. Средовые условия исследуемых групп различны. Офисная среда часто обеспечивает более устойчивую и предсказуемую рутину работы. Офисные сотрудники могут иметь больше времени и возможностей для рефлексии и анализа своих действий, поскольку они работают в одном и том же месте и имеют стабильный рабочий график. Вахтовые специалисты, с другой стороны, сталкиваются с меняющимися графиками работы, непривычной средой и более высоким уровнем физической и эмоциональной нагрузки, что может затруднить им проведение глубокого самоанализа.

Социальное окружение. Различия в социальной динамике и взаимодействии между работниками также могут влиять на готовность к пониманию себя. Офисные сотрудники часто имеют больше возможностей для общения и взаимодействия с коллегами, что может способствовать более глубокому самоанализу и осознанию своих сильных и слабых сторон. Вахтовые специалисты могут испытывать ограничения в социальной сфере из-за отсутствия постоянного и близкого контакта с коллегами.

Различия в трудовой мотивации. Обнаружено, что у офисных сотрудников существует более явное стремление к профессиональному росту и развитию своей карьеры, что стимулирует их интерес к самопознанию и самосовершенствованию. Вахтовые специалисты, сосредоточенные на выполнении конкретных задач и обеспечении своих базовых потребностей, могут не испытывать такого же уровня мотивации для глубокого понимания себя.

Разработанные на основе полученных в исследовании результатов, рекомендации могут быть полезны психологам, специалистам по развитию персонала, директорам фирм нефтегазовой отрасли.

Литература

Аристова, А. С., Воронович, Н. Е. (2020). Анализ системы мотивации и выявление движущих мотивов трудовой деятельности сотрудников на примере деятельности газового месторождения. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 9(6), 51–54.

- Блинова, В. Л., Блинова, Ю. Л. (2009). *Психологические основы самопознания и саморазвития: Учебно-методическое пособие*. Казань: ТГГПУ.
- Блинова, В. Л. (2013) Теоретическая модель формирования готовности личности к саморазвитию. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия «Акмеология образования. Психология развития»*, 1(5), 16–20.
- Вилюнас, В. К. (1990). *Психологические механизмы мотивации человека*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Воронина, Н. А., Широкова, А. Ш., Орлова, Е. Ю. (2020). Выраженность мотивов профессиональной деятельности у сотрудников налоговой службы. *Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки*, 6, 99–109. DOI: 10.26653/2076-4685-2020-6-08
- Горшенина, Е. В. (2017). Процессный подход в управлении человеческими ресурсами на предприятии. *Экономические исследования*, 1, 1–6.
- Григорчук, А. В., Одаренко, Т. Е. (2016). Управление человеческими ресурсами как конкурентное преимущество предприятия. *Таврический научный обозреватель*, 11-1(16), 246–248.
- Деркач, А. А., Сайко, Э. В. (2009). Самореализация как структурообразующий конструкт и процесс в онтогенезе. *Мир психологии*, 2, 222–235.
- Жалибаев, Ж., Дуйшонбиева, Э.К. (2017). Управление человеческими ресурсами в условиях рынка. *Известия ВУЗов Кыргызстана*, 3, 94–97.
- Замфир, К. (1983). *Удовлетворённость трудом*. М.: Политиздат.
- Климова, Е. М. (2018). Мотивы профессиональной деятельности сотрудников военных учреждений. *Достижения науки и образования*, 15(37), 113–115.
- Козлова, В. А. (2018). Поведение человека в экономике: трудовая деятельность, мотивы и цели. *Социальная политика и социология*, 3, 5–12.
- Лобанова, Т. Н. (2022). Анализ мотивационной структуры и трудовых интересов руководителей и сотрудников на удаленной работе. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 3, 200–224. DOI: 10.11621/vsp.2022.03.10
- Ломов, Б. Ф. (1984). *Методологические и теоретические проблемы психологии*. М.: Наука.
- Маралов, В. Г. (2004). *Основы самопознания и саморазвития: Учеб. пособие*. М.: Академия.
- Миняурова, С. А. (2013). *Психология самопознания и саморазвития: учебник*. Екатеринбург: УрГПУ.
- Низовских, Н. А. (2008). Мотивация саморазвития человека. *Вестник Вятского государственного университета*, 1(1), 113–120.
- Ожиганова, Г. В. (2021). Саморазвитие, способность к саморазвитию и высшая способность к саморазвитию. *Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review*, 6(40), 190–198.
- Попов, Л. М., Закирова, М. А. (2007). Теория и технология саморазвития ответственности студентов. *Образование и саморазвитие*, 6, 3–8.
- Ратанова, Т. А., Шляхта, Н. Ф. (2005). *Психодиагностические методы изучения личности*. М.: МПСИ, Флинта.
- Реан, А. А. (1999). *Психология изучения личности*. М.: Изд-во Михайлова В.А.
- Резинкина, Л.В., Новиков, А. В., Дикопольцев, Д. Е. (2021). Саморазвитие сотрудника ФСИН России — основополагающий критерий непрерывного профессионального образования. *Педагогический журнал*, 11, 147–157. DOI: 10.34670/AR.2021.93.55.014
- Спиркова, Л. В., Широкова, А. Ш. (2019). Развитие внутренней мотивации государственных гражданских служащих (на примере ФНС России). *Научное обозрение. Серия 2. Гуманитарные науки*, 1-2, 114–122. DOI: 10.26653/2076-4685-2019-1-2-11

- Федоринов, В. И., Антонова, Н. В. (2024). Трудовая мотивация сотрудников финансовой организации: связь с увлечённостью и удовлетворённостью работой. *Организационная психология*, 14(1), 173–195. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195
- Latham, G. P. (2011). The Developmental Management Approach to Motivation: Conceptualization, Research, and Application. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(3), 183–209.
- Lee, M. (2002) Who am I? Self-development in organizations. In Pearn M. (ed.). *Individual differences and development in organisations*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Blanchard, K., Johnson, S. (2001). *The One Minute Manager*. Nightingale Conant edition. Audio CD.

Поступила 18.01.2025

Приложение 1

Подборка статей о жизни и быте вахтовых специалистов

- Акимов, А. М., Силин А. Н., Конев, Ю. М. (2023). Стресс в семье у мужчин, занятых вахтовой формой труда в Арктическом регионе. *Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика*, 16(1), 9–19. DOI:10.31660/1993-1824-2023-1-9-19
- Балашова, Н. В. (2021). Вахтовый метод организации работ: особенности применения. *Экономика труда*, 8(4), 459–474.
- Бекренева, Ю. С., Бриль, М. С., Ермилова, В. А. (2023). Психологическое благополучие в семьях вахтовых специалистов. *The Caucasus Journal of Medical and Psychological Sciences*, 1(2-3), 19–30. DOI:0.61699/cjmps-v1-i2-3-p19-30
- Володина, К. А., Русяева, И. А., Рагулина, А. А. (2025). Стратегии совладающего поведения у женщин, мужа которых работают вахтовым методом. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*, 48(2), 265–283. DOI: 10.11621/LPJ-25-20
- Гаранина, О. А. (2015). Особенности организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика. *Организационная психология*, 5(2), 10–25.
- Корнеева, Я. А., Симонова, Н. Н. (2021). Психологическая классификация профессий при вахтовой организации труда на промышленных предприятиях. *Организационная психология*, 11(1), 47–64.
- Корнеева, Я. А., Симонова, Н. Н. (2024). Эффективность профессиональной деятельности вахтовых работников промышленных предприятий. В сб.: *Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Москва, 17–18 октября 2024 года* (315–324). Москва: Институт психологии РАН.
- Корнеева, Я.А., Симонова, Н.Н., Корнеева, А. В. Добрынина, М. А. (2024). Влияние психосоциальных факторов рабочего места на динамику функциональных состояний вахтового персонала нефтеразведочного предприятия. *Национальный психологический журнал*, 19(4), 161–175. DOI: 10.11621/npj.2024.0411
- Нечепоренко, О. П., Самченко, Е. М. (2014). Особенности удовлетворенности браком и ролевых ожиданий супругов при периодическом раздельном проживании. *Вестник Омского университета. Серия «Психология»*, 1, 52–58.
- Прынков, М. В. (2020). Особенности супружеских отношений в семьях вахтовых специалистов. *Молодой ученый*, 24(314), 501–504.
- Серкин, В. П. (2012). Специфика реализации функций семьи при работе мужа вахтовым или сезонным методом. *Вестник КРАУНЦ*, 2, 146–154.
- Силин, А. Н., Юдашкин, В. А. (2020). Вахтовый труд как социальный феномен: место в пространственном развитии регионов и проблемы нормативно-правового регулирования. *Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования*, 4(24), 95–109. DOI: 10.21684/2411-7897-2020-6-4-95-109
- Яницкий, М. С., Серый, А. В., Браун, О. А., Балабашук, Р. О., Неяскина, Ю. Ю. (2023). Профессиональные детерминанты образа мира экипажей морских и воздушных судов. *Организационная психология*, 13(4), 36–56.





Motives for self-development of employees in the oil and gas industry

Marina MARFINA

Limited Liability Company "NZNP Trade" Tyumen, Russian Federation

Ksenia A. VOLODINA

ORCID: 0000-0002-5570-8976

Tyumen State University Tyumen, Russia

Abstract. The modern oil and gas industry is competitive, fast-paced and technologically complex. In this environment, companies are forced to strive to improve their technologies and production processes, as well as to attract and retain talented and highly qualified employees. One way to achieve these goals is to invest in the development and training of employees who are willing to learn and develop. Such employees can become valuable assets for companies, helping to increase their competitiveness and attract new customers. At the same time, companies that do not invest in the training of their employees may face the threat of the best personnel leaving for competitors. A study of the motives for employee self-development allows us to determine what motives stimulate employees to self-development and training, and to create recommendations for different groups of employees on the most effective training and development. *Purpose.* The main goal of the study is to determine the dominant motives for self-development among employees in the oil and gas industry, depending on the conditions of their professional activities. *Study design.* The study involved 63 employees of the oil and gas industry enterprise in Tyumen, including 32 employees working on a rotational basis and 31 office workers, the age of the respondents ranged from 21 to 67 years. To assess motivation, the "Motivation of professional activity" was used. To determine the desire for self-knowledge and self-improvement, we used the test "Readiness for self-development". To identify the dominant motives for self-development, the survey "Motives and barriers to self-development" was used. *Findings.* The results indicate that office workers have a greater motivation for self-knowledge, expressed by internal and external positive motivation. While employees working on a rotational basis have a more pronounced external negative motivation. Office workers have a more pronounced motive for self-determination and self-improvement, while shift workers have a dominant motive for duty and responsibility to society, a group, and individuals. *Value of results.* Understanding the characteristics and factors that influence employee motivation is important for developing effective management strategies and creating a supportive and motivating work environment. Practical recommendations have been developed for this purpose.

Keywords: self-development motives, work motivation, oil and gas industry, shift specialists, office workers.

References

Aristova, A. S., Voronovich, N. E. (2020). Analiz sistemy motivacii i vyyavlenie dvizhushchih motivov trudovoj deyatel'nosti sotrudnikov na primere deyatel'nosti gazovogo mestorozhdeniya [Analysis

- of the motivation system and identification of moving motives of employees' labor activities by example of a gas field]. *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 9(6), 51–54. (in Russian)
- Blanchard, K., Johnson, S. (2001). *The One Minute Manager*. Nightingale Conant edition. Audio CD.
- Blinova, V. L., Blinova, Yu. L. (2009). *Psichologicheskie osnovy samopoznaniya i samorazvitiya*. Kazan': TGGPU. (in Russian)
- Blinova, V. L. (2013) Teoreticheskaya model' formirovaniya gotovnosti lichnosti k samorazvitiyu [Theoretical model of formation of the individual's readiness for self-development]. *Izvestiya of Saratov University. Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 1(5), 16–20. (in Russian)
- Derkach, A. A., Sajko, E. V. (2009). Samorealizaciya kak strukturoobrazuyushchij konstrukt i process v ontogeneze [Self-realization as a structure-forming construct and process in ontogenesis]. *World of psychology*, 2, 222–235. (in Russian)
- Fedorinov, V. I., Antonova, N. V. (2024). Trudovaya motivaciya sotrudnikov finansovoj organizacii: svyaz' s uvlechyonnost'yu i udovletvoryonnost'yu rabotoj [Motivation of employees of a financial organization: correlation between engagement and job satisfaction]. *Organizational Psychology*, 14(1), 173–195. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195 (in Russian)
- Gorshenina, E. V. (2017). Processnyj podhod v upravlenii chelovecheskimi resursami na predpriyatii [Process approach in human resource management at the enterprise]. *Economic Research*, 1, 1–6. (in Russian)
- Grigorchuk, A. V., Odarenko, T. E. (2016). Upravlenie chelovecheskimi resursami kak konkurentnoe preimushchestvo predpriyatiya [Human Resource Management as a Competitive Advantage of an Enterprise]. *Tavrishesky scientific observer*, 11-1(16), 246–248. (in Russian)
- Klimova, E. M. (2018). Motivy professional'noj deyatel'nosti sotrudnikov voennyh uchrezhdenij [Motives for professional activity of employees of military institutions]. *Achievements of Science and Education*, 15(37), 113–115. (in Russian)
- Kozlova, V. A. (2018). Povedenie cheloveka v ekonomike: trudovaya deyatel'nost', motivy i celi [Human behavior in economics: work activity, motives and goals]. *Social policy and sociology*, 3, 5–12. (in Russian)
- Latham, G. P. (2011). The Developmental Management Approach to Motivation: Conceptualization, Research, and Application. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(3), 183–209.
- Lee, M. (2002) Who am I? Self-development in organizations. In Pearn M. (ed.). *Individual differences and development in organisations*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Lobanova, T. N. (2022). Analiz motivacionnoj struktury i trudovyh interesov rukovoditelej i sotrudnikov na udalenoj rabote [Analysis of the motivational structure and labor interests of managers and employees in remote work]. *Moscow university psychology bulletin*, 3, 200–224. DOI: 10.11621/vsp.2022.03.10 (in Russian)
- Lomov, B. F. (1984). *Metodologicheskie i teoreticheskie problemy psihologii*. M.: Nauka. (in Russian)
- Maralov, V. G. (2004). *Osnovy samopoznaniya i samorazvitiya*. M.: Akademiya. (in Russian)
- Minyurova, S. A. (2013). *Psihologiya samopoznaniya i samorazvitiya*. Ekaterinburg: UrGPU. (in Russian)
- Nizovskih, N.A. (2008). Motivaciya samorazvitiya cheloveka [Motivation for human self-development]. *Herald of Vyatka State University*, 1(1), 113–120. (in Russian)
- Ozhiganova, G. V. (2021). Samorazvitie, sposobnost' k samorazvitiyu i vysshaya sposobnost' k samorazvitiyu [Self-development, ability for self-development and higher ability for self-development]. *Pedagogical Review*, 6(40), 190–198. (in Russian)
- Popov, L. M., Zakirova, M. A. (2007). Teoriya i tekhnologiya samorazvitiya otvetstvennosti studentov [Theory and technology of self-development of students' responsibility]. *Education and Self-Development*, 6, 3–8. (in Russian)

- Rean, A. A. (1999). *Psikhologiya izucheniya lichnosti*. M.: Izd-vo Mihajlova V. A. (in Russian)
- Rezinkina, L. V., Novikov, A. V., Dikopol'cev, D. E. (2021). Samorazvitie sotrudnika FSIN Rossii — osnovopolagayushchij kriterij nepreryvnogo professional'nogo obrazovaniya [Self-development of an employee of the Federal Penitentiary Service is a fundamental criterion for continuing professional education]. *Pedagogical Journal*, 11, 147–157. DOI: 10.34670/AR.2021.93.55.014
- Spirkova, L. V., Shirokova, A. Sh. (2019). Razvitie vnutrennej motivacii gosudarstvennyh grazhdanskih slu-zhashchih (na primere FNS Rossii) [Development of internal motivation of state civil servants (on the example of the Federal Tax Service of Russia)]. *Scientific Review. Series 2. Humanities*, 1-2, 114–122. DOI: 10.26653/2076-4685-2019-1-2-11 (in Russian)
- Vilyunas, V. K. (1990). *Psihologicheskie mekhanizmy motivacii cheloveka*. M.: Izd-vo MGU. (in Russian)
- Voronina, N. A., Shirokova, A. Sh., Orlova, E. Yu. (2020) Vyrzhennost' motivov professional'noj deyatel'nosti u sotrudnikov nalogovoj sluzhby [The severity of the motives of professional activity among tax officials]. *Scientific Review. Series 2: Humanities*, 6, 99–109. DOI: 10.26653/2076-4685-2020-6-08 (in Russian)
- Zamfir, K. (1983). *Udovletvoryonnost' trudom*. M.: Politizdat. (in Russian)
- Zhalibaev, Zh., Dujshonbieva, E. K. (2017). Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyah rynka [Human Resource Management in Market Conditions]. *News of Universities of Kyrgyzstan*, 3, 94–97. (in Russian)

Received 18.01.2025