

*Экономика труда и социально-трудовые отношения*

**МАТЕРИАЛЬНАЯ И НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ  
МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ГАЗОВОЙ  
ОТРАСЛИ**

**Шаповалова Анна Александровна**  
*бакалавр экономики,  
МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет  
(г. Москва, Россия)*

**Разумова Татьяна Олеговна**  
*доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой экономики труда и персонала,  
МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет  
(г. Москва, Россия)*

**Аннотация**

*Мотивация работников к высокоеффективному труду была и остается одной из острых управленческих проблем как с теоретической, так и с практической точки зрения. В современных условиях ситуация усугубляется высокой конкуренцией на рынке труда, сложностью содержания и характера труда специалистов, особенностями молодого поколения, вступающего в трудовые отношения. В данной статье авторы исследуют материальную и нематериальную мотивацию молодых специалистов в нефтегазовой отрасли, опираясь на результаты проведенного эмпирического исследования, которое позволило выявить особенности предпочтений работников разных возрастных групп в отношении различных мер стимулирования, применяемых на предприятии. Исследование позволило выработать ряд рекомендаций по совершенствованию мотивационных подходов к разным категориям работников.*

**Ключевые слова:** материальная мотивация, нематериальная мотивация, молодые специалисты, рынок труда, нефтегазовая отрасль.

**JEL коды:** J23, J24, J31.

**Для цитирования:** Шаповалова А.А., Разумова Т.О. Материальная и нематериальная мотивация молодых специалистов на предприятии газовой отрасли // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. Том 15. Выпуск 3. С. 131-161. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-3-131-161.

## Введение

Существует взаимосвязь между системой мотивации на предприятии и производительностью труда сотрудников: хорошо выстроенная и положительно оцененная работниками система вознаграждений побуждает их работать с большим усердием и быть более продуктивными (Ellis Idemobi et al., 2017).

С каждым годом поколения Z и Y составляют все большую долю занятого населения. Согласно отчету Adobe на 2021 г. – «The Future of Time» (Adobe..., 2021), к 2025 г. поколение Z будет составлять 27% мировой рабочей силы. Существует проблема закрепления рабочей силы, анализируемые поколения достаточно мобильны и могут рассматривать варианты смены места работы в ближайшем будущем. Согласно исследованию ежегодного издания Deloitte – «Striving for balance, advocating for change. The Deloitte global 2022 Gen Z & Millennial survey», проведенного на основе анализа качественных интервью и опроса респондентов со всего мира, было выявлено, что 40% поколения Z и 24% миллениалов хотели бы уйти со своей нынешней работы в течение двух лет, а 35% поколения Z и 32% миллениалов сделали бы это, даже не «выстроившись в очередь на другую работу» (Deloitte..., 2022). Соответственно, причиной может являться заметный уровень неудовлетворенности представителей этих поколений работой, на которой они трудоустроены. Предприятиям необходимо применять ряд мер для привлечения, удержания сотрудников, посредством изменений и редакций существующих систем мотивации.

В свою очередь, эффективное функционирование предприятий газовой отрасли является необходимым условием для поддержания общего благосостояния национальной экономики и развития государства, соответственно, позитивная мотивация сотрудников, занятых на данных предприятиях, важна для поддержания высокой производительности труда.

В газовой промышленности наблюдается дефицит рабочей силы. В общей численности работников ТЭК доля молодых специалистов составляет около 30% (нефтегазовая отрасль), средний возраст сотрудника составляет 42 года, по данным 2022 г. (Бондаренко, 2022). За последние 3 года наблюдалась отрицательная динамика – порядка 3%, что свидетельствует о необходимости не только привлечения, но и удержания, мотивирования молодых специалистов. Согласно исследованию экспертов HeadHunter, компании нефтегазовой отрасли находятся в поиске сотрудников различных специальностей, начиная от слесарей, сварщиков, заканчивая специалистами ИТ-сферы, менеджерами, маркетологами. Согласно данным опроса нефтегазовых компаний от сентября 2022 г.: «62% компаний испытывают сложности в подборе персонала. Сравнивая ситуацию с прошлым годом, 58% отмечают, что нанимать новых людей стало труднее» (HR-вызовы..., 2022). Причинами возникшего дефицита, по мнению работодателей, служат высокие запросы относительно заработной платы (отметили 62% работодателей), недостаточная привлекательность компании на фоне конкурентов – 16%, 13% работодателей отмечают, что молодежь не интересуется работой в сфере нефтегаза, а 56% подчеркивают низкий уровень специалистов. Иная проблема – конкуренция между компаниями, которая может также усилиться в ближайшем будущем по причине следующего негативного тренда – старения трудовых ресурсов, «доля возрастов до 40 лет в рабочей силе сократится к 2030 году почти на 5% и составит 37%» (Бондаренко, 2022).

В работе мы рассмотрим материальную и нематериальную мотивацию молодых специалистов, занятых на исследуемом предприятии газовой отрасли и попробуем выявить особен-

ности мотивации данной категории работников, если таковые будут обнаружены. Для выполнения поставленной задачи нами был проведен опрос сотрудников, занятых на предприятии газовой отрасли на предмет выявления факторов, наиболее мотивирующих к высококачественному осуществлению трудовой деятельности, и составлен перечень соответствующих рекомендаций. Отметим, что существует определенное количество трактовок понятия «молодой специалист», в нашем случае, на рассматриваемом предприятии газовой отрасли существует локальная структура – «Совет молодых ученых и специалистов», в которую попадают все вновь пришедшие работники до 35 лет включительно, а также сотрудники компаний в возрасте до 35 лет включительно. Таким образом, мы будем применять термин «молодой специалист» ко всем работникам предприятия в возрасте до 35 лет включительно в рамках данной работы.

## **1. Понятие и сущность мотивации труда на предприятии**

«Мотивация — это процесс внутреннего побуждения человека к определенной деятельности, связанной с удовлетворением его потребностей» (Разу, 2017). Внутреннее побуждение человека к действиям может возникнуть на основе неудовлетворенных потребностей, и тогда люди ставят перед собой цель – восполнить данный пробел. Иерархию потребностей Маслоу, в данном случае, можно считать той теорией, которая способна объяснить удовлетворенность работой (Badubi, 2017). Существуют факторы, которые способны привести также и к ощущению неудовлетворенности от работы, которые могут демотивировать сотрудников, здесь начинает работать двухфакторная теория Ф. Герцберга, которая разделяет гигиенические (внешние) и мотивирующие факторы (Самсонова, 2017). Теория достижения потребностей Мак-Клелланда, в свою очередь, постулирует, что некоторые люди стремятся к успеху, к «личным достижениям, а не к вознаграждению» (Saif et al., 2012; Badubi, 2017).

Рассмотренные теории принято относить к содержательным теориям мотивации, основанным на анализе влияния внутренних побуждений человека на его деятельность. Влияние внешних факторов рассматривается в процессуальных теориях: теория справедливости С. Адамса, теория ожидания Врума, модель Портера–Лоурела, рассматриваемая как комплексная теория на основе двух предыдущих. Теория справедливости повествует о том, что работники сравнивают соотношение своих усилий и вознаграждения с соотношением данных параметров других работников, коллег. Неравенство в данном соотношении способно вызвать неудовлетворенность и снижение мотивации к труду (Badubi, 2017). Теория ожиданий Врума базируется на том, что сотрудники действуют на основе ожиданий по поводу будущих результатов от приложенных усилий – затрат труда, будущего вознаграждения и получения удовлетворения от данного поощрения.

Рассматривая формы выражения вознаграждения за труд со стороны компаний, можно выделить материальные и нематериальные способы. Заработка плата и ее рост в перспективе, выплата премии за достижение каких-либо успехов, получение процента от продаж – все это формы материально-денежной мотивации, которые положительно влияют на большую массу сотрудников (Канаев, Венкова, 2021). К материально-неденежной мотивации мы относим обучение сотрудников, оплату командировочных расходов, предоставление социального пакета, страховки или опциона эмитента. Но существуют и иные факторы, которые важны для сотрудника: потребность в самореализации, участие в управлеченческих решениях, признание другими своих достижений в работе, работа в комфортных условиях, в сплоченном дружном коллек-

тиве. В долгосрочной перспективе применение нематериальных способов мотивации в совокупности с материальными способами может дать больший положительный эффект, чем при ориентации исключительно на материальные способы мотивации (Канаев, Венкова, 2021).

## 2. Мотивация как фактор управления персоналом на предприятии газовой отрасли

Согласно исследованию экспертов HeadHunter 2022, работодатели сходятся во мнении, что причинами недостатка кадров в нефтегазовой отрасли стоит считать высокие запросы потенциальных работников по поводу заработной платы, незаинтересованность молодежи в работе в нефтегазовой отрасли и недостаточную квалификацию необходимых предприятием специалистов. При этом, необходимо подчеркнуть, что отрасль добычи нефти и природного газа – одна из лидеров по выплачиваемой заработной плате, в данном случае ее размер выше средней (в том числе в связи с тяжелыми вахтовыми условиями работы) (см. рис. 1).

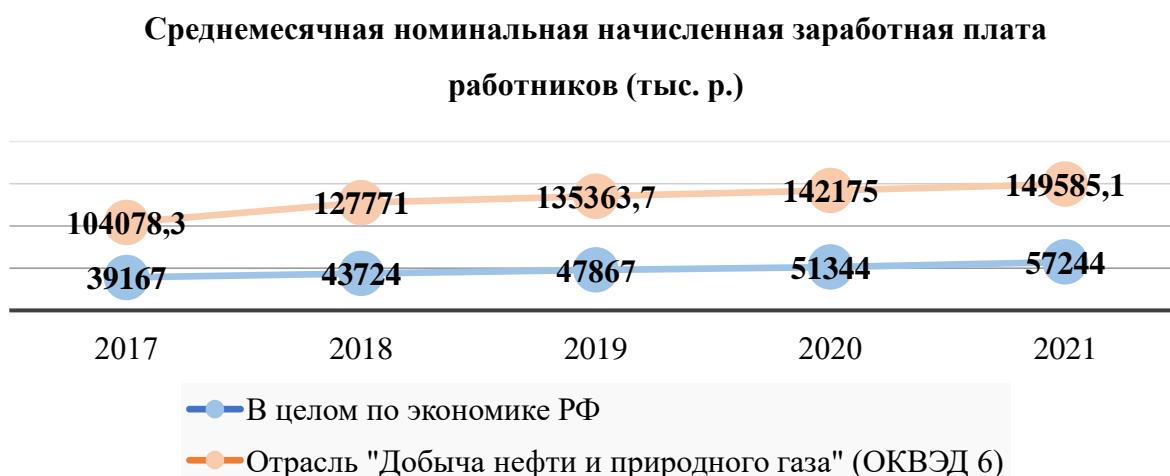


Рисунок 1. Среднемесячная номинальная начисленная заработка плата работников (тыс. р.)<sup>1</sup>

Тогда встает вопрос о путях решения возникающих проблем с человеческими ресурсами: как выстроить систему мотивации так, чтобы она давала желаемый результат. Мотивация сотрудников, занятых в газовой отрасли, со стороны системы вознаграждения на предприятии имеет ряд особенностей. Компании применяют множество инструментов материальной мотивации: должностные оклады и тарифы, премирование по результатам деятельности, единовременное премирование, доплаты в зависимости от объема выполненных работ и условий труда, предоставление обширного социального пакета, личное страхование, страхование от несчастных случаев, частичная компенсация расходов на отдых, программы помощи в получении ипотечного кредитования, оформление пенсионных договоров на негосударственные пенсионные выплаты.

Развитие сотрудников с помощью обучающих программ – один из основных инструментов материальной неденежной мотивации на предприятиях газовой отрасли. Обучение может проводиться в виде переподготовки кадров с целью повышения квалификации сотрудников, для поддержания необходимого уровня подготовки, по необходимости, в связи с изменениями требованиями производства, внедрением нового технологического оборудования.

<sup>1</sup> Составлено авторами на основе (Среднемесячная..., 2023).

Для работников прохождение обучения и наращивание профессионального потенциала могут стать катализаторами их карьерного роста, в результате потребность в развитии и продвижении будет постепенно удовлетворяться.

Все больше популяризируется работа со школами и университетами для воспитания молодых кадров, которую практикует уже 71% работодателей, при этом 29% считает необходимой более плотную работу с вузами (HR-вызовы..., 2022). В данном случае это рассматривается как способ отбора на программы целевого обучения наиболее мотивированных на успешную самореализацию в данной отрасли учащихся. Проведение отраслевых олимпиад, ярмарок вакансий направлено также на выявление заинтересованных в работе в нефтегазовой отрасли учащихся и последующее их обучение с учетом формирования и развития необходимых для компании компетенций.

Наиболее распространенные и популярные способы нематериальной мотивации на предприятиях газовой отрасли – конкурсы профессионального мастерства, награждение сотрудников корпоративными знаками отличия и иными призами.

### **3. Мотивация сотрудников в контексте теории поколений**

Построение мотивационной системы происходит на основе анализа потребностей сотрудников, которые необходимо попытаться удовлетворить и тем самым побудить человека к выполнению поставленных задач. Мотивационные предпочтения могут варьироваться от работника к работнику в зависимости от его ценностей, мировоззрения, убеждений, для одного главный мотиватор – повышение заработной платы, для другого - карьерный рост. Безусловно, формировать свою систему мотивационных побуждений для каждого сотрудника является нереализуемой задачей, но существует возможность объединить их в некоторые группы, дифференцируемые по определенным признакам – речь идет о теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса. В опубликованном в 1991 г. исследовании «Generations: The History of America's Future» (Howe, Strauss, 1991), Н. Хоув и В. Штраус присвоили данным группам следующие периоды: «G.I» (1901–1924), «Silent Generation» (1925–1942), «Бэби-бумеры» (1943–1960), Поколение X (1961–1981), Поколение Y или миллениалы (1982–?). Для России адаптацию теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса выполнила команда Евгении Шамис, которая является координатором проекта RuGenerations (RuGenerations..., 2023), границы поколений были сформированы следующим образом: Победители (1903–1923), Молчаливое поколение (1924–1943), Бэби-бумеры (1944–1963), Поколение X (1964–1984), Поколение Миллениум/Y (1985–2002) и Поколение Хоумлендер/Z (2003–2023).

Согласно Федеральной службе государственной статистики, в 2021 г. трудоспособным считался возраст: мужчины – 16–61,5 лет, женщины – 16–56,5 лет (Рабочая сила..., 2022). Нами будут рассмотрены отличительные характеристики тех поколений, представители которых могут входить в трудоспособное население: бэби-бумеры, поколения X, Y и Z:

#### *1. Бэби-бумеры*

Среди бэби-бумеров отмечается большое количество трудоголиков, которые стремятся к успеху, выполняя свою работу. Представители данного поколения рассчитывают на получение высокой заработной платы и, в дальнейшем, на обеспеченное будущее, данные факторы важны для них и являются одними из наиболее мотивирующих (Appelbaum et al., 2005).

Наименее важными факторами им представляются возможность проявления творческих способностей, неформальное общение на работе, а социальные гарантии, наоборот, обладают высокой ценностью (Депутатова, Шишкина, 2019).

### *2. Поколение X*

Они достаточно трудоспособны, высоко ценят стабильность и надежность занятости, нормированный и четкий рабочий график, личностный рост, достойную заработную плату (Депутатова, Шишкина, 2019). Поколение X также ценит значимость работы, они преследуют индивидуальные карьерные цели и при этом хотят поймать баланс между работой и личной жизнью, считают соответствие собственных ценностей с ценностями компании далеко не самым важным аспектом (Weeks, Schaffert, 2019).

### *3. Поколение Y*

Представители данного поколения ценят возможность личностного роста, свободное и дружеское общение с коллегами, гибкий график и возможность работать удаленно; социальные же гарантии, стабильность и надежность работы для них не так важны (Депутатова, Шишкина, 2019). Значимой работой миллениалы считают ту, которая включает в себя личное удовлетворение, возможность налаживания хорошей коммуникации с коллегами, более свободного общения (Weeks, Schaffert, 2019).

### *4. Поколение Z*

Поколение Z выросло в эпоху развития цифровых технологий, представители поколения с самых ранних лет погружены в мир интернета, имеют п-е количество гаджетов, которыми пользуются каждый день, благодаря данным навыкам способны без особых затруднений обрабатывать большие объемы информации (Азаренок, 2021). Склонны искать нестандартные пути решения в различных ситуациях, применять творческий подход (Воронцова, 2016). Наиболее важными ценностями в работе являются достойная заработная плата, иные денежные вознаграждения, возможность работы в дистанционном или гибридном формате, а социальные гарантии и нормированный рабочий график не представляются важными и привлекательными.

Однако существует и другое мнение, что различия между поколениями в отношении трудовых ценностей существуют, но они могут быть не такими большими, как нам это может показаться (Deal et al., 2010). Наша цель – определить наиболее мотивирующие факторы для молодых специалистов и обратить внимание на возможные особенности мотивации данной категории в рамках различий поколений.

## **4. Обзор существующих исследований**

Исследований, посвященных анализу различий между поколениями в трудовых ценностях и ожиданиях, достаточное количество. В данном разделе будет проведен обзор ряда работ по данной тематике.

Сравнение в трудовых ценностях представителей поколения Y с представителями более старших когорт (поколения бэби-бумеров и X) было произведено в эмпирическом исследовании (Kee et al., 2019) в производственном секторе Малайзии. Относительно ценностей, которые оказались наиболее и наименее важными, были сделаны следующие выводы в рамках исследования (Kee et al., 2019):

1) поколение X: высоко оценили социальные (возможности для общения/социализации), внешние (заработка плата, дополнительные материальные поощрения, выплаты), внутренние (постановка и решение трудных задач, обучение, удовлетворение потребностей в развитии, самореализация) ценности и престижность работы (статусность, положение в обществе);

2) поколение Y: достаточно низко оценили альтруистические ценности в формате помощи своим коллегам, работу на благо общества и иные подобные проявления и внутренние ценности, а также аспект престижности.

Один из авторов иного исследования (Magni, Manzoni, 2020), при работе в компании, занимающейся телекоммуникационной инфраструктурой, знал, что она сталкивается с проблемой управления сотрудниками, принадлежащими разным поколениям. Тогда исследователи собрали данные более тысячи работников этой итальянской компании и решили посмотреть, хотят ли миллениалы от работы чего-то иного, чем представители предшествующих поколений со стороны психологического контракта – ожидание в соответствии с убеждениями сотрудника и работодателя. Результаты показали, что у миллениалов больше ожиданий, чем у предшествующих поколений со стороны психологического контракта по следующим пунктам: заработка плата, продвижение по карьерной лестнице, обучение, коучинг со стороны наставника, наличие частой обратной связи, комфортная социальная атмосфера.

Эмпирическое изучение различий поколений бэби-бумеров, X, Y в предпочтениях в вознаграждении было рассмотрено в исследовании (Chawla et al., 2017). Авторы на основе результатов, собранных и заполненных 653 онлайн-анкет сотрудников, занятых в государственных и частных организациях, рассмотрели различия поколений в карьерных предпочтениях, вовлеченности, приоритетности видов вознаграждения. Гипотеза о том, что существуют межпоколенные различия в предпочтениях вознаграждений отверглась, не было выявлено сильных различий, все поколения расценивали высокую оплату труда как главный мотиватор.

Следует также произвести обзор исследований, которые зачастую направлены не на выявление различий в трудовых ценностях между поколениями, а на выделение особенностей миллениалов и представителей поколения Z в отношении рабочих ценностей и установок.

Согласно исследованию Adobe Document Cloud – «The Future of Time» (Adobe..., 2021), проведенному в мае 2021 г., посредством опроса выборки из 5500 сотрудников, занятых на семи мировых рынках (Австралия, Великобритания, Германия, Новая Зеландия, США, Франция, Япония), было выявлено, что если заработка плата и содержание работы останутся прежними, миллениалы и представители поколения Z сменили бы работу на:

- 1) лучший баланс между работой и личной жизнью с вероятностью 78% и 74% соответственно;
- 2) возможность работать удаленно с вероятностью 66% и 63% соответственно.

В то же время вероятность смены работы по данным причинам принимает существенное значение среди бэби-бумеров и представителей поколения X, но процент все же меньший, чем у рассмотренных ранее поколений: по первой причине 50% и 66%, по второй причине 37% и 53% соответственно. Поколения Y и Z стремятся к более гибким условиям работы, возможностям совмещения онлайн и офлайн форматов работы, особенно после опыта осуществления трудовой деятельности в условиях пандемии COVID-19.

Исследование ежегодного издания Deloitte – «Striving for balance, advocating for change. The Deloitte global 2022 Gen Z & Millennial survey», проведенное на основе анализа качественных интервью и опроса респондентов со всего мира, проанализировало взгляды поколений на рабочий процесс с учетом влияния пандемии COVID-19. Было опрошено 14 808 представителей поколения Z (1995–2003) и 8 412 миллениалов (1983–1994) из 46 стран (Deloitte..., 2022). Ключевые причины, почему миллениалы и представители поколения Z покидают компании, в которых они трудятся, – это уровень заработной платы, нестабильное эмоциональное состояние, неудовлетворение влиянием компании на окружающую среду. Факторами, которые способны удержать представителей данных поколений являются: соблюдение баланса между работой и личной жизнью (на это предъявляется значительный спрос среди сотрудников), возможность обучения и развития, особенно с учетом процесса цифровизации, постановка задач, не противоречащих ценностям поколений.

Исследование (Hosain, Hossain, 2019), проведенное с помощью полуструктурированного опроса 750 молодых специалистов (до 35 лет), занятых в банковском секторе Бангладеш, посвящено выявлению наиболее мотивирующих факторов для данной категории работников. Было рассмотрено 13 факторов из трех мотивационных теорий и предложено участникам соопоставить баллы от 1 до 10 с данными факторами в соответствии с их приоритетным выбором, далее был рассчитан процент предпочтения для каждого фактора. Выводом стало то, что большая часть молодых сотрудников ожидает приемлемой и удовлетворяющей их заработной платы (12%), гибкости в работе (13%), работы в комфортной среде (19%), таким образом, некоторые нематериальные факторы мотивации оказались более ожидаемыми, чем денежное вознаграждение. Но стоит отметить, что денежное вознаграждение, к примеру, служило одним из основных мотиваторов для самой младшей группы (20-22 года) и для сотрудников, имеющих семью, для вторых также была крайне важна гибкость рабочего графика, чтобы проводить достаточное количество времени с семьей. Наименее мотивирующими факторами стали: решение трудных задач (2%), признание руководства (5%), возможности для творчества (2%).

Таким образом, факторы, которые мотивируют сотрудников к трудовой деятельности, могут отличаться в зависимости от множества аспектов: возраст, пол, семейное положение, отрасль, в которой работает компания, и иных. Подтверждением являются результаты рассмотренных исследований, которые варьируются по поводу одних гипотез в зависимости от вышеупомянутых аспектов. В рамках нашего исследования были выдвинуты следующие гипотезы:

- молодые специалисты придают меньше значимости социальным гарантиям, чем их коллеги старших возрастов;
- денежные выплаты представляются представителям рассматриваемых групп одним из наиболее мотивирующих факторов;
- наличие стабильной и надежной работы, официального оформления представляется молодым специалистам не таким значимым фактором, как для иных сотрудников компаний.

## 5. Методология авторского эмпирического исследования

В рамках данной работы было проведено авторское исследование. В качестве метода сбора данных, которые в дальнейшем и составили эмпирическую базу, был выбран опрос сотрудников компаний, являющейся одной из лидеров в газовой отрасли. Опрос проводился с помощью онлайн-сервиса Google forms и был проведен в период с 27 марта по 10 апреля 2023

г. Была собрана общая информация о респондентах, которая включала следующие пункты: возраст, пол, категория работника, образование, наличие дополнительного образования, стаж работы в нынешней организации, семейное положение, наличие детей и их количество по возрастам, график и формат работы, наличие опыта дистанционной занятости и предпочтения по поводу дальнейшего формата работы. Вопросы, направленные на получение данной информации, были заданы с целью учета факторов, которые могут влиять на различия в мотивационных предпочтениях работников. Ключевой задачей стало выявление особенностей мотивации специалистов до 35 лет включительно, для решения которой были заданы вопросы о наиболее мотивирующих к качественному осуществлению трудовой деятельности факторах, а также вопросы по оценке значимости различных факторов мотивации на рабочем месте в соответствии с личной системой ценностей работника и сопоставление с удовлетворенностью данными факторами при работе в нынешней организации. С анкетой опроса можно ознакомиться в Приложении 1 данной работы.

В опросе приняло участие 414 респондентов, которые сформировали выборку для дальнейшего исследования (комбинация выборки «стихийная» и «снежный ком»). Доминирующей группой стала возрастная группа 24–35 лет (127 респондентов; 30,7%), затем 46–60 лет (118 респондентов; 28,5%), 40–45 лет (76 респондентов; 18,4%), 36–39 лет (42 респондента; 10,1%), <=23 лет (32 респондента; 7,7%) и >60 лет (19 респондентов; 4,6%) (см. рис. 2). Преимущественно женский пол (62,6% против 37,4%; 259 и 155 респондентов соответственно), все респонденты проживают и работают на территории РФ.

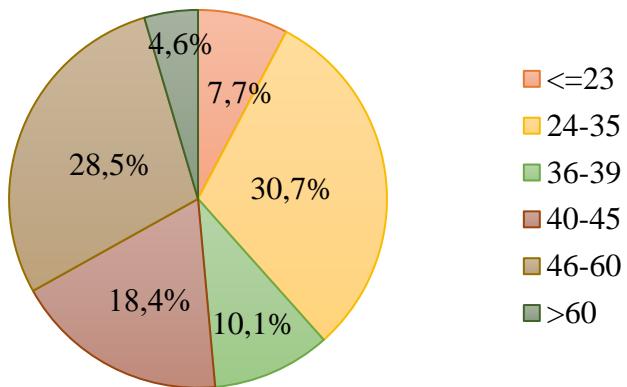


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос: «Укажите Ваш возраст»<sup>2</sup>

Обозначим, что целевой группой в данном исследовании являются молодые специалисты – работники до 35 лет включительно. В основном, именно результаты опроса данной категории будут рассматриваться наиболее подробно, она состоит из 159 респондентов и составляет 38,4% от общей выборки, распределение по полу: 75 женщин и 84 мужчины (47,2% и 52,8% соответственно). Сотрудники старше 36 лет составили 61,6% от общей выборки (255 респондентов). Молодые специалисты опрашиваемой организации входят в одну из трех категорий работников: руководители, рабочие, а также специалисты и другие служащие. В опросе приняли участие 19 сотрудников, относящихся к категории «рабочие», 20 сотрудников категории «руководители» и 120 сотрудников категории «специалисты и другие служащие» (11,9%, 12,6% и 75,5% соответственно).

<sup>2</sup> Построено авторами на основе данных опроса, проведенного в рамках исследования.

Необходимо было задать вопрос о наличии несовершеннолетних детей у респондентов, ввиду того что данный факт может склонять респондента в сторону материальных факторов мотивационных предпочтений, необходимых для поддержания и обеспечения благосостояния семьи и детей. Таким образом, из целевой группы до 35 лет включительно и состоящей из 159 респондентов 27,044% опрошенных имеют 1-го ребенка (из них 34,9% женщин и 65,1% мужчин), 15,094% – 2-х детей (из них 58,3% женщин и 41,7% мужчин) и 0,629% – 3-х детей (из них 100% мужчин = 1 респондент) и 57,233% не имеют детей (проценты округлены до 3 знака после запятой, для получения суммы, равной 100%). Молодые специалисты, которые имеют несовершеннолетних детей, отметили как наиболее мотивирующие факторы: «Высокая заработная плата» (82,4%), «Премии, бонусы и иные дополнительные денежные вознаграждения» (47,1%), «Удобный график работы» (55,9%). В топ-3 факторов мотивации для молодых специалистов, не имеющих детей, также вошли первые 2 фактора (85,7% и 40,7% соответственно) и «Большие возможности карьерного роста и развития» (53,8%). Касательно ответов сотрудников старше 36 лет, мы можем наблюдать ситуацию, что и те, у кого есть несовершеннолетние дети, и те, у кого их нет, отнесли к наиболее мотивирующему одни и те же факторы – высокую заработную плату, иные дополнительные денежные вознаграждения и официальное оформление и «белую» зарплату.

С учетом того факта, что миллениалы и представители поколения Z ценят возможность работать удаленно, нами были заданы вопросы на данную тематику и получены определенные статистические данные: 98,1% рассматриваемой целевой аудитории работают, по состоянию на момент опроса, очно, 0,6% – полностью дистанционно и 1,3% имеют гибридный формат работы. Но, достаточно значительная часть опрашиваемых имеет желание в дальнейшем работать частично дистанционно. Среди сотрудников, у которых был опыт дистанционной работы, 69,7% отметили, что хотели бы в дальнейшем частично работать дистанционно, 16,5% обозначили желание работать полностью дистанционно и 13,8% не хотели бы в дальнейшем работать дистанционно. 52% тех, у кого не было опыта дистанционной работы, все равно хотели бы частично перейти на данный формат, 8% отметили желание перехода на полный дистанционный формат, а 40% предпочли бы остаться в очном режиме. Рассмотрим результаты не только нашей целевой аудитории, но и ответы сотрудников старших возрастов: 64,2% и 13,8% молодых специалистов хотели бы в дальнейшем работать частично и полностью дистанционно соответственно, 22% не хотели бы иметь дистанционный формат. В ситуации с сотрудниками старше 36 лет мы имеем иную картину, а именно: больше половины хотели бы работать только в очном формате (56,1%), 40,4% предпочли бы работать частично дистанционно и совсем незначительная часть предпочла бы полный дистанционный формат (3,5%). Данные результаты соответствуют тезису о том, что миллениалы и представители поколения Z особенно ценят возможность совмещения дистанционного формата работы с очным, что не наблюдается в ситуации с их коллегами старших возрастов.

На данном этапе следует перейти к рассмотрению тех данных, которые помогут нам сделать более содержательные выводы, непосредственно касающиеся главного вопроса проводимого исследования о факторах материальной и нематериальной мотивации молодых специалистов в рамках рассматриваемого предприятия газовой отрасли. Респондентам необходимо было оценить по шкале от 0 до 5 каждый из предложенных факторов мотивации на рабочем месте в соответствии с их личной системой ценностей на приоритет значимости, где 5 – очень значим, 0 – совсем не значим. В данном случае будем анализировать топ факторов по долям сотрудников, поставивших оценку 5 (см. рис. 3). По количеству молодых специалистов, поставивших наивысшую оценку, было получено следующее распределение: 69,2% от общего

количества молодых специалистов отметили «Высокая заработка плата», 62,3% – «Возможность соблюдения баланса между работой и личной жизнью»; 61,6% – «Премии, бонусы и иные дополнительные денежные вознаграждения»; 59,7% – «Удобный (гибкий) график работы» и 53,5% – «Возможности карьерного роста и развития».



Рисунок 3. Доли сотрудников, которые отметили, что факторы, упомянутые в вопросе: «Дайте оценку по шкале от 0 до 5, насколько для Вас значим тот или иной фактор мотивации на рабочем месте в соответствии с Вашей личной системой ценностей (где 5 – очень значим, 0 – совсем не значим)», очень значимы<sup>3</sup>

Следующим шагом необходимо было рассмотреть список значимых факторов для сотрудников старше 36 лет для возможного выявления некоторых различий в мотивационных предпочтениях между двумя рассматриваемыми группами. По количеству сотрудников, не входящих в нашу целевую аудиторию и поставивших наивысшую оценку фактору, были получены следующие результаты: 70,2% от общего количества сотрудников старше 36 лет отметили «Официальное оформление», 69,4% – «Стабильное и надежное трудоустройство»; 63,5% – «Высокая заработка плата»; 62,0% – «Премии, бонусы и иные дополнительные денежные вознаграждения» и 58,8% – «Выплаты социального характера (в том числе: личное страхование, медицинское обслуживание, негосударственное пенсионное, жилищное обеспечение».

На финальной стадии опроса респондентам было предложено выбрать не более 4 факторов, которые являются для них наиболее мотивирующими к качественному осуществлению трудовой деятельности. Данный вопрос был задан с целью распознавания наиболее важных, по мнению респондентов, факторов, в связи с тем, что в предыдущем вопросе сотрудники могли присваивать всем факторам значения 4 или 5, но в этой ситуации, в условиях ограниченного выбора варианта, обозначить важность большинства факторов респондентом не представлялось возможным. Перечень мотивационных факторов, представленных в авторском опросе, коррелировал с перечнем факторов, представленным в опросе 2019 г. Службы исследований HeadHunter «Что мотивирует сотрудников хорошо работать: результаты опроса» (Что

<sup>3</sup> Построено авторами на основе данных опроса, проведенного в рамках исследования.

мотивирует..., 2019). Автором собственного исследования были добавлены некоторые факторы в данный перечень для более широкого раскрытия уже имеющихся других, возможность дать собственный ответ также была предоставлена сотрудникам с помощью заполнения графы «другое». По результатам собственного исследования, нами было получено, что в группе молодых специалистов 84,3% респондентов отметили как один из наиболее мотивирующих факторов высокую заработную плату, 47,2% выделили большие возможности карьерного роста и развития, удобный график работы является мотивирующим фактором для 44%, а премии, бонусы и иные дополнительные денежные вознаграждения были отмечены 43,4% респондентами. Антилидерами стали корпоративные мероприятия – их выбрали 2,5% респондентов – и дополнительные отгулы и выходные дни – 3,1%, также небольшой популярностью пользуются такие факторы, как репутация компании и оплата обучения (см. рис. 4). Четверка лидеров также вошла в топ-5 факторов, которые были отмечены респондентами в предшествующем вопросе, посвященном оценке значимости.

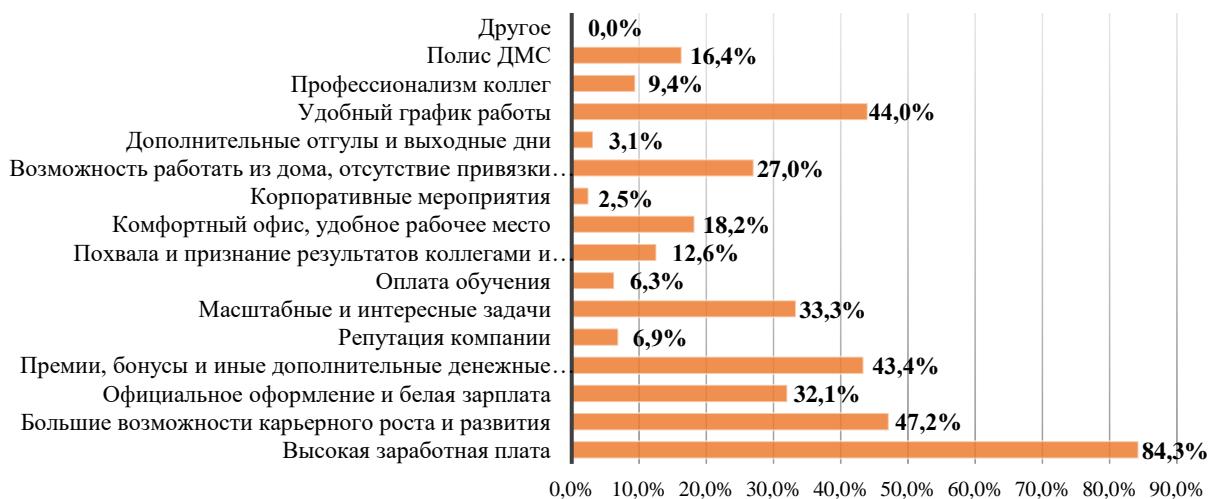


Рисунок 4. Распределение ответов на вопрос: «Какие факторы являются для Вас НАИБОЛЕЕ мотивирующими к качественному осуществлению трудовой деятельности? (не более 4)» по группе сотрудников до 35 лет включительно<sup>4</sup>

При анализе ответов сотрудников старше 36 лет были получены несколько иные результаты (см. рис. 5). Высокая заработная плата все также была отмечена большим количеством респондентов как один из наиболее мотивирующих факторов (81,2%), Официальное оформление и «белая» зарплата также были выбраны значительным количеством респондентов – 58,8%, с небольшим разрывом были выбраны премии, бонусы и иные денежные вознаграждения (57,6%). Факторами, получившими наименьшее предпочтение стали корпоративные мероприятия – 1,2% проголосовавших респондентов из группы сотрудников старше 36 лет, возможность работать из дома – 2,0% и оплата обучения – 2,7% соответственно. В «Другое» респонденты отнесли «Слаженный доброжелательный коллектив профессионалов», «Сокращение времени в пути до работы и обратно до дома», «Адекватное руководство», за каждый вариант ответа было отдано по одному голосу, что составило по 0,4% соответственно. Тройка лидеров также вошла в топ-5 факторов, которые были отмечены респондентами в предшествующем вопросе, посвященном оценке значимости.

<sup>4</sup> Построено авторами на основе данных опроса, проведенного в рамках исследования.

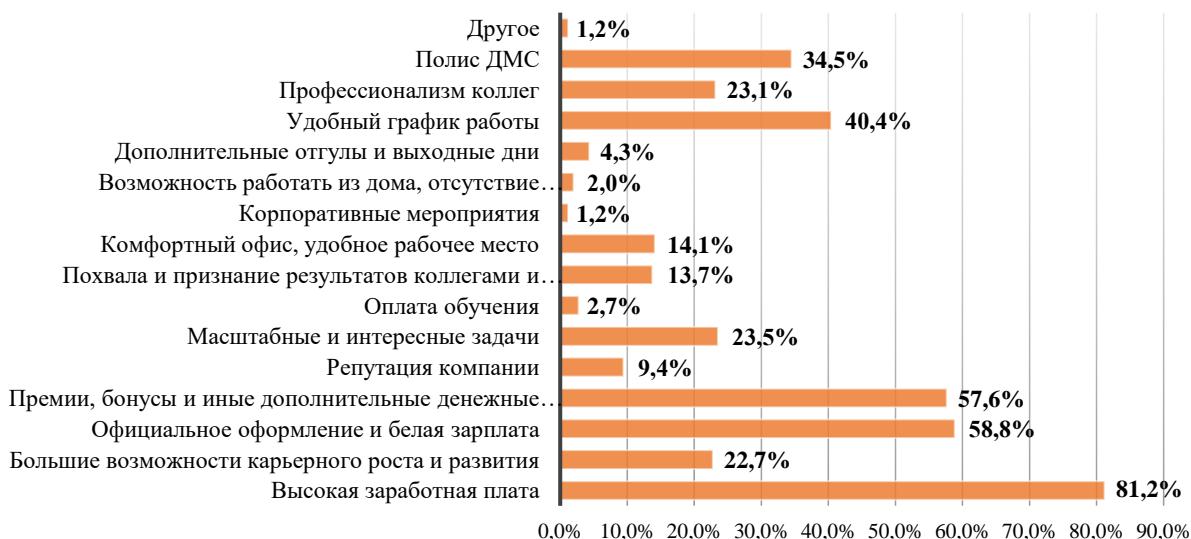


Рисунок 5. Распределение ответов на вопрос: «Какие факторы являются для Вас НАИБОЛЕЕ мотивирующими к качественному осуществлению трудовой деятельности? (не более 4)» по группе сотрудников старше 36 лет<sup>5</sup>

Необходимо более подробно проанализировать полученные результаты по фактору «оплата обучения». Для рассматриваемых групп он не вошел в топ приоритетных факторов мотивации, что вызывает определенную дискуссию, поскольку для развития работника, к примеру, в рамках карьерного продвижения, существует необходимость поддержания определенного уровня подготовки, повышения профессиональной квалификации, развития новых компетенций, особенно в условиях изменяющихся требований производства, и все это свидетельствует о важности процесса обучения. Полученные же результаты опроса могут обуславливаться тем, что в рассматриваемой компании обеспечивается непрерывное корпоративное профессиональное обучение всех категорий сотрудников. Таким образом, данный фактор автоматически включается в традиционную систему мотивации компаний и вследствие этого не рассматривается сотрудниками как необходимый, так как функционирует на достаточном уровне. Таким образом, сотрудники не акцентируют внимание на оплате обучения и склонны отдавать предпочтения иным факторам мотивации.

В ходе анализа стоит учитывать тот факт, что опрос проходили респонденты, работающие в г. Москве, Московской области и в г. Санкт-Петербурге, таким образом, ожидания по поводу заработной платы, премий и бонусов, возможностей карьерного роста могут отличаться от ожиданий сотрудников, работающих в других городах. По данным Росстата, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом по экономике по субъектам Российской Федерации в 2022 г. составила для г. Москвы – 122 824 р., для Московской области – 70 182 р., а для г. Санкт-Петербурга – 84 489 р. (Среднемесячная..., 2023), что является 3, 17 и 12 местами по рейтингу субъектов, ранжированных по заработной плате по убыванию.

Необходимо рассмотреть ответы, по ранее упомянутому вопросу о наиболее мотивирующих факторах к качественному осуществлению трудовой деятельности – отдельно по каждой из категорий работников (респонденты также были разделены на 2 группы по возрастному фактору: до 35 лет включительно и после 36 лет). Данный анализ будет проведен с целью рас-

<sup>5</sup> Построено авторами на основе данных опроса, проведенного в рамках исследования.

смотрения того, как отношение к категории работника может сказываться на его выборе касательно мотивационных предпочтений, поскольку «рабочие», имея специфические условия трудовой деятельности в связи со спецификой отрасли, занятые непосредственно в областях производства, транспортировки, хранения, распределения сжиженного природного газа на объектах, могут в большей степени отдавать приоритет социальным выплатам (личное страхование, медицинское обслуживание, ДМС, негосударственное пенсионное, жилищное обеспечение). Безусловно, наблюдалась прогнозируемая ранее картина по фактору «Полис ДМС»: 42,1% и 48,1% работников из категории «Рабочие» в возрасте до 35 лет включительно и после 36 лет соответственно выбирали данный фактор как один из наиболее мотивирующих, меньшая доля работников категорий «Специалисты и другие служащие» и «Руководители» отметили данный фактор (см. табл. 1). Можно увидеть, что, в целом, молодые специалисты, входящие в любую категорию работников, реже выбирали данный фактор как мотивирующий.

Таблица 1

Доля сотрудников, выбравших «Полис ДМС» при ответе на вопрос: «Какие факторы являются для Вас НАИБОЛЕЕ мотивирующими к качественному осуществлению трудовой деятельности? (не более 4)»<sup>6</sup>

	Доля молодых специалистов	Доля сотрудников старше 36 лет
«Рабочие»	42,1%	48,1%
«Специалисты и другие служащие»	12,5%	38,5%
«Руководители»	15,0%	16,2%

По фактору «Официальное оформление и белая заработка» сложилась противоположная картина. Среди молодых специалистов данный фактор как один из наиболее мотивирующих выбрали: 73,7% сотрудников, входящих в категорию «Рабочие», 27,5% – «Специалисты и другие служащие», 20,0% – «Руководители». Среди их коллег старше 36 лет данный фактор отметили: 59,6% сотрудников, входящих в категорию «Рабочие», 63,7% – «Специалисты и другие служащие», 48,5% – «Руководители». Тогда как сотрудники после 36 лет из двух последних категорий в большем количестве случаев относили данный фактор к наиболее мотивирующему в условиях ограниченного выбора.

Рассмотрим результаты исследования по фактору «Возможность работать дистанционно, отсутствие привязки к офису». Для всех респондентов данный фактор мотивации не занял лидирующую позицию по значимости в соответствии с личной системой ценностей сотрудников, но при сопоставлении ответов респондентов до 35 лет включительно и старше 36, можно увидеть, что 27% молодых специалистов отметили данный фактор как один из наиболее мотивирующих и всего 2% их коллег старших возрастов поступили также. Тогда будет ошибочным утверждать, что возможность работы в дистанционном формате входит в топ факторов мотивации всех респондентов, но именно для молодых специалистов данный фактор представляется более привлекательным, чем для других сотрудников. Также необходимо посмотреть на долю сотрудников (разделенных по категориям и возрасту), выбравших пункт «Возможность работать из дома, отсутствие привязки к офису» как один из наиболее мотивирующих. Данный фактор отметили 0% сотрудников, входящих в категорию «Рабочие» в группе до и после 36 лет. Данный аспект вполне закономерен, поскольку сотрудники данной

<sup>6</sup> Составлено авторами на основе данных опроса, проведенного в рамках исследования.

категории изначально понимают, что выполнять свои должностные обязанности в большинстве случаев они будут непосредственно на «объекте». Интересную картину можно наблюдать при рассмотрении доли молодых сотрудников и доли их коллег старше 36 лет, отметивших возможность дистанционной занятости как мотивирующий фактор. Среди сотрудников старше 36 лет – 2,2% «Специалисты и иные служащие» и 2,9% «Руководители» выбрали данный фактор, среди молодых специалистов он стал более популярен – 29,2% и 40,0% по тем же категориям работников соответственно.

После анализа полученных данных можно наблюдать определенные различия в предпочтениях вознаграждений между исследуемыми группами: молодые специалисты и их коллеги старших возрастов. Денежные выплаты представляются представителям двух групп, как один из наиболее мотивирующих факторов, наличие официального оформления и стабильное надежное трудоустройство представляются молодым специалистам не самым мотивирующим фактором, социальные выплаты опять же чаще отмечаются в качестве мотивационного фактора сотрудниками старших поколений.

## 6. Количественная оценка взаимосвязей между факторами мотивации

После обзора полученных данных нами была определена необходимость рассмотрения взаимосвязи факторов мотивации, выбранных сотрудниками, которые составляли нашу целевую аудиторию. Необходимо также сделать поправку на то, что в данном случае не исследуется наличие причинно-следственной связи между переменными, а измеряется теснота связи между ними. Нами были рассмотрены направление связи между переменными по характеру изменений и определение степени ее тесноты между признаками с помощью расчета рангового коэффициента корреляции Спирмена (ознакомиться с корреляционной матрицей можно в Приложении 2). Выбор пал в пользу данного непараметрического коэффициента по причине того, что мы имеем порядковую шкалу изученных переменных, также коэффициент корреляции Пирсона применяется, когда наблюдается нормальное распределение случайных величин, в нашем же случае ситуация не является таковой. Для анализа был взят перечень факторов, которым респонденты, принадлежащие целевой аудитории, присваивали уровень значимости в соответствии с их личной системой ценностей.

Методика расчета коэффициента корреляции Спирмена (1): нами были заменены значения признаков на их ранги, далее для каждого испытуемого была вычислена разность между рангами, подсчитаны квадрат разностей рангов и конечная сумма квадратов по всем наблюдениям. Используемая формула была применена с учетом поправки на наличие одинаковых рангов, возникающих по причине повторяющихся первоначальных значений признаков:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2 + A + B}{n^3 - n}, \quad (1)$$

где  $\sum d^2$  – сумма квадратов разностей рангов,

$n$  – количество ранжируемых испытуемых,

$A = \frac{1}{12} \sum (A_j^3 - A_j)$  – число одинаковых рангов в  $j$ -ой связке по первой переменной,

$B = \frac{1}{12} \sum (B_k^3 - B_k)$  – число одинаковых рангов в  $k$ -ой связке по второй переменной.

Далее для каждого коэффициента была проведена проверка на значимость. При уровне значимости 0,01 была проверена нулевая гипотеза, что  $\rho = 0$ , с помощью расчета критической точки (2):

$$T_{kp} = t(\alpha; k) \sqrt{\frac{1 - p^2}{(n - 2)}}, \quad (2)$$

где  $\rho$  – выборочный коэффициент корреляции Спирмена,

$n$  – объем выборки,

$t(\alpha; k)$  – критическая точка распределения Стьюдента (в нашем случае = 2,58) при уровне значимости 0,01 (двусторонняя критическая область) и числом степеней свободы  $k = n - 2 = 159 - 2 = 157$ .

Таким образом, если полученный выборочный коэффициент корреляции Спирмена принимал значение по модулю больше критической точки ( $T_{kp}$ ), то нулевая гипотеза отвергалась, и можно было говорить о том, что существующая ранговая корреляционная связь значима.

На основе проделанного алгоритма были сделаны следующие выводы по интересующим нас парам, в которых наблюдалась прямая и тесная/заметная связь:

- была обнаружена тесная и прямая связь между факторами «Высокая заработная плата» и «Дополнительные денежные вознаграждения», что свидетельствует о том, что, в среднем, чем выше респонденты нашей целевой группы оценивали значимость заработной платы, тем выше они оценивали и иные денежные вознаграждения – в данном случае коэффициент корреляции Спирмена = 0,8066, критическая точка = 0,1217, что дает основание для вывода о статистической значимости рангового коэффициента корреляции;
- наблюдается тесная и прямая связь фактора «Выплаты социального характера» с факторами «Официальное оформление», «Стабильное и надежное трудоустройство» и заметная и прямая связь с фактором «Оплата профессионального обучения» (коэффициенты корреляции равны 0,7254, 0,7287 и 0,6433 соответственно, значимость также подтверждается при сравнении коэффициентов с критическими точками (0,1417, 0,1410 и 0,1576 соответственно));
- между мотивационным фактором «Официальное оформление» и фактором «Стабильное и надежное трудоустройство» также была обнаружена тесная и прямая связь, тем для кого значим первый фактор, значим иной – в данном случае коэффициент корреляции Спирмена = 0,8175, критическая точка = 0,1186, что дает основание для вывода о существенности корреляционной связи;
- зафиксирована заметная и прямая связь между факторами «Удобный (гибкий) график работы» и «Возможность работать дистанционно, отсутствие привязки к офису»: чем выше респонденты оценили значимость гибкого графика работы, тем выше они оценивали и смешанный формат работы ( $\rho=0,6591 > T_{kp}=0,1549$ );
- отмечена корреляция фактора «Возможность решения масштабных и интересных задач» с факторами «Возможности карьерного роста и развития» и «Участие в делах организации с управленческой точки зрения/возможность высказываться и быть услышанным», тем, кому важно участие в решении интересных задач, кейсов, в среднем, важно и карьерное про-

движение, принятие участие в принятии управленческих решений – в данном случае коэффициенты корреляции Спирмена = 0,6079, 0,6466, критические точки = 0,1635 и 0,1571 соответственно, что опять же дает основание для вывода о статистической значимости ранговых коэффициентов корреляции;

- Была обнаружена заметная и прямая связь и по следующим факторам: «Удобный (гибкий) график работы» и «Удобное месторасположение офиса/территориальный фактор» ( $\rho=0,6028 > T_{кр}=0,1643$ ), «Удобный (гибкий) график работы» и «Возможность соблюдения баланса между работой и личной жизнью» ( $\rho=0,6529 > T_{кр}=0,1560$ ), «Удобное месторасположение офиса/территориальный фактор» и «Возможность соблюдения баланса между работой и личной жизнью» ( $\rho=0,6620 > T_{кр}=0,1543$ ): те, кому важны комфортные условия работы, хотят получить совокупность тех факторов от трудоустройства, которые бы удовлетворяли данную потребность (график, территориальный фактор);

- Интересным фактом стало выявление заметной и прямой связи по следующим факторам: «Оплата профессионального обучения» и «Возможность проявления и развития творческого потенциала/возможностей» ( $\rho=0,6639 > T_{кр}=0,1540$ ), «Корпоративные мероприятия» и «Репутация компании» ( $\rho=0,6784 > T_{кр}=0,1513$ ): чем выше респонденты оценивали значимость оплаты обучения, тем выше они оценивали и возможность реализации творческого потенциала, также чем значимее для них являются корпоративные мероприятия, тем выше они оценивают и значимость фактора репутации компании, в которой они трудоустроены.

## **7. Рекомендации**

Полученные результаты опроса могут служить базой для формирования мотивационных программ. В данном разделе нами будут даны рекомендации по мотивации опрошенной группы работников, занятой на рассматриваемом предприятии газовой отрасли.

### *1. Ориентация на нематериальные способы мотивации*

Нефтегазовая отрасль (на данный момент) сталкивается с множеством внешних вызовов. Нынешняя ситуация вводит отрасль в состояние неопределенности, особенно с учетом нестабильной ситуации с динамикой нефтегазовых доходов. Согласно статистике Минфина РФ (Сведения ..., 2023), нефтегазовые доходы в апреле текущего года упали по сравнению с марта на 5,91% и составили 647,5 млрд. р., а по сравнению с апрелем 2022 г. показатель упал в 2,78 раз. Можно сделать вывод, что в текущей ситуации решение проблемы нехватки кадров и мотивирования сотрудников в газовой отрасли исключительно через систему денежных вознаграждений может оказаться экономически не реализуемым, несмотря на то, что молодые специалисты придают большую значимость такому роду выплат. Появляется острая необходимость поиска тех способов мотивации, которые возможны к применению в нынешней ситуации и совпадают с мотивационными предпочтениями сотрудников (применимы к целевой аудитории нашего исследования).

### *2. Спрос на гибридный формат работы*

При ответе на вопрос об удовлетворенности по поводу возможности работать дистанционно 30,2% молодых специалистов поставили «0 – совсем не удовлетворен», среди которых 85,4% имеют желание работать частично или полностью дистанционно (оценки в диапазоне 0–2 по шкале от 0 до 5 были поставлены 73% опрашиваемых, входящих в целевую аудиторию).

При этом мы имеем результаты, констатирующие важность данного фактора для молодых специалистов – 37,7% из них отметили возможность дистанционного формата работы как очень значимую. Можно сделать вывод, что запрос молодых специалистов в данном случае не выполняется. Тогда внедрение возможности гибридного формата работы (для той группы сотрудников, для которой это возможно) станет одним из конкурентных преимуществ для работодателя в газовой отрасли при работе с молодыми специалистами.

### *3. Управление трудовой карьерой молодых специалистов*

На основании результатов нашего исследования можно сделать вывод о том, что молодые специалисты, которые в значительной степени ориентированы на карьерное продвижение, недостаточно удовлетворены возможностями карьерного роста в данной компании – 52,9% молодых специалистов, отметивших, что этот мотивационный фактор для них очень значим, оценивают удовлетворенность им в диапазоне от 0 до 3 баллов из 5 возможных. Особенно это затрагивает категорию сотрудников, не имеющих детей, которые в большей степени ценят возможности карьерного роста. Согласно общей картине, удовлетворенность возможностями карьерного роста существенно ниже, чем удовлетворенность иными факторами. В этой связи можно рекомендовать компании усилить внимание к таким сотрудникам в части построения их индивидуальных карьерных планов, включения в кадровый резерв, рассмотрения возможностей расширения программ целевой подготовки, развития программ преемственности с целью выявления и развития сотрудников со значительным потенциалом.

### *4. Спрос на гибкий график работы*

Рассматривая ответы как нашей целевой группы, так и сотрудников старше 36 лет, был замечен спрос на гибкий график работы, особенно среди тех, у которых есть несовершеннолетние дети. В нашем случае стоит учитывать специфику отрасли и констатировать, что реализация данной идеи может вызвать определенные затруднения, но обеспечение возможности иметь гибкие условия работы именно для категории «белые воротнички» также способно повлиять на выбор ими места трудоустройства, особенно с учетом того, что компании газовой отрасли нуждаются в данной группе специалистов, особенно в специалистах ИТ-сферы, которые зачастую не проявлят желания иметь фиксированный график и отсутствие дистанционного формата.

### *5. Подход к компенсации одних факторов мотивации другими*

Дополнительным результатом нашей работы можно считать выявленные с помощью расчета коэффициента Спирмена тесные связи разных способов мотивации (рассмотрены ответы молодых специалистов). Полученные результаты о тесной связи между парами факторов (заработка плата и дополнительные денежные вознаграждения, официальное оформление и надежное и стабильное трудоустройство, связь между факторами, характеризующими комфортный формат и место работы) или о слабой связи, говорят нам о том, что если человек ориентирован на определенную группу мотивационных факторов, то, по нашим прогнозам, может оказаться неудачной попытка компенсировать их недостаток в данном случае иными факторами.

## **Заключение**

Целями данной работы были выявление особенностей мотивации молодых специалистов на примере предприятия газовой отрасли и определение факторов, которые представля-

ются молодым специалистам наиболее мотивирующими к высококачественному осуществлению трудовой деятельности. По результатам собственного эмпирического исследования не было обнаружено некоторых различий, о которых шла речь в обзоре существующих исследований на данную тематику. Респонденты нашей целевой аудитории не отмечали как наиболее мотивирующие факторы – возможность решения масштабных и интересных задач, проявление творческого потенциала, не придавали особую значимость оплате обучения. Результаты по последнему фактору следует учитывать с поправкой на то, что обучение автоматически включено в существующую систему мотивации на предприятии и воспринимается как нечто устойчиво существующее, а не дефицитное.

Данные пункты находились в конце списка при выборе наиболее мотивирующих факторов. На первый план выходили денежные выплаты, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, карьерный рост, гибкий график. Молодые специалисты придают большую значимость дистанционному формату работы в отличие от их коллег, а последние, в свою очередь, отмечают наиболее значимыми официальное оформление и надежное и стабильное трудоустройство, для молодых специалистов данные аспекты оказались также значимы, но не в той степени, как для сотрудников старше 36 лет.

Необходимо обозначить ограничения данного исследования. Трактовка поколений Z и Y, а также вариация границ периодов, которым принадлежат данные поколения, могут варьироваться в зависимости от трактовок авторов, от страновой принадлежности, географического признака и иных факторов. Небольшой размер выборки (414 респондентов), а также рассмотрение одной компании, занятой в конкретной отрасли, имеющей свою специфику – аспекты, которые также служат ограничениями исследования. Стоит обратить внимание и на страновую особенность, поскольку мотивационные предпочтения могут варьироваться в зависимости от различных характеристик и от культурных особенностей в том числе. Также в данном исследовании были опрошены респонденты из Москвы, Санкт-Петербурга и Московской области, что может формировать завышенные ожидания по таким параметром, к примеру, как заработка плата. Стоит учитывать, что предположения об особенностях мотивации молодых специалистов могут быть обусловлены не только возрастным параметром и принадлежностью к тому или иному поколению. Иные факторы – такие как уровень образования, город проживания, пол, наличие несовершеннолетних детей и т. д., также могут влиять на выбор факторов мотивации респондентами.

В будущих исследованиях может быть предложен вариант сравнения ответов респондентов, принадлежащих разным поколениям, но схожих по иным параметрам и характеристикам между собой. Возможно рассмотрение проведения ряда исследований, связанных друг с другом, для более комплексного анализа и синтеза полученных результатов и упрощения ситуации с необходимостью учета всех упомянутых параметров исключительно в одном исследовании, что, в свою очередь, является практически невыполнимой задачей.

## **Список литературы**

- Азаренок Н.В. Теория поколений как основа успешной мотивации персонала современной организации // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2021. Т. 2. № S (80). С. 47–51. EDN IA YKLZ.
- Бондаренко А.Б. Проблемы кадрового обеспечения отраслей ТЭК // Энергетическая политика. 2022. № 11 (177). С. 6–15. DOI 10.46920/2409-5516\_2022\_11177\_6. EDN BJVUDT.

Воронцова Ю.А. Теоретическая основа теории поколений // Ученые записки Орловского государственного университета. 2016. № 3 (72). С. 268–273. EDN XCINBR.

Депутатова Л.Н., Шишкина К.А. Мотивация персонала в контексте теории поколений // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2019. № 2. С. 178–191. DOI 10.15593/2224-9354/2019.2.13. EDN XXYBAD.

Канаев А.С., Венкова В.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Вектор экономики. 2021. № 1 (55). С. 66. EDN PDJABP.

Менеджмент / под ред. М.Л. Разу; Государственный ун-т управления. 3-е изд., стер. М.: КноРус, 2017.

Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2022. Стат. сб. Росстат. М., 2022. 151 с.

Самсонова М.В. «Глубинные знания» о мотивации: как создать эффективную систему мотивации и стимулирования // Методы менеджмента качества. 2017. № 11. С. 4–10. EDN ZRBUBP.

Adobe, 2021. The Future of Time. A global study fielded by Adobe Document Cloud.

Appelbaum S.H., Serena M., Shapiro B.T. Generation «X» and the boomers: an analysis of realities and myths // Management Research News. 2005. Vol. 28. No. 1. P. 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409170510784751>.

Badubi R.M. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis // International Journal of Innovation and Economic Development. 2017. Vol. 3. No. 3. P. 44–51. DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004.

Chawla D., Dokadia A., Rai S., Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees // Global Business Review. 2017. Vol. 18. No. 1. P. 181–197. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150916666964>.

Deal J.J., Altman D.G., Rogelberg S.G. Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything) // Journal of Business and Psychology volume. 2010. No. 25. P. 191–199. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>.

Deloitte, 2022. Striving for balance, advocating for change. The Deloitte global 2022 Gen Z & Millennial survey.

Hosain S., Hossain S. Understanding the Expectations and Motivating Young Employees: A Study on Bangladeshi Banking Sector // Saudi Journal of Business and Management Studies. 2019. Vol. 4. No. 4. P. 283–290. DOI: 10.21276/sjbms.2019.4.4.1.

Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. N. Y.: William Morrow & Company, 1991.

Idemobi E.I., Ngige C.D., Ofili P. Relationship between Organization Reward System and Workers Attitude to Work // Journal of Business and Economic Development. 2017. Vol. 2. No. 4. P. 247–254. DOI: 10.11648/j.jbed.20170204.17.

Kee D.M.H., Ching S.L., Ng M. How work values and organizational outcomes differ by generational cohort in Malaysia's manufacturing sector // Global Business and Organizational Excellence. 2019. Vol. 39. No. 1. P. 37–45. DOI: 10.1002/joe.21976.

Magni F., Manzoni B. Generational Differences in Workers' Expectations: Millennials Want More of the Same Things // European Management Review. 2020. Vol. 17. No. 4. P. 901–914. DOI: 10.1111/emre.12405.

Saif K.F., Nawaz A., Jan A., Khan M.I. Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 2012. Vol. 3. No. 9. P. 1382–1396.

Weeks K.P., Schaffert C. Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study // Journal of Business Ethics volume. 2019. No. 156. P. 1045–1061. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>.

Сведения о формировании и использовании дополнительных нефтегазовых доходов федерального бюджета в 2018–2023 гг. // Минфин России: официальный сайт: URL: [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/oil?id=57=122094-svedeniya\\_o\\_formirovaniyu\\_i\\_ispolzovaniyu\\_dopolnitelnykh\\_neftegazovykh\\_dokhodov\\_federalnogo\\_byudzheta\\_v\\_2018-2023\\_godu](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/oil?id=57=122094-svedeniya_o_formirovaniyu_i_ispolzovaniyu_dopolnitelnykh_neftegazovykh_dokhodov_federalnogo_byudzheta_v_2018-2023_godu) (дата обращения: 24.04.2023).

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике по субъектам Российской Федерации за 2000–2022 гг. // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт: URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 14.04.2023).

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации за 2000–2022 гг. // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт: URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 16.04.2023).

Что мотивирует сотрудников хорошо работать: результаты опроса // HeadHunter: официальный сайт: URL: <https://hh.ru/article/25965?ysclid=lelpuwzmu9722744669> (дата обращения: 13.04.2023).

HR-вызовы в нефтегазовой отрасли: 62% компаний испытывают сложности в подборе персонала // HeadHunter: официальный сайт: URL: <https://hh.ru/article/30889?ysclid=ldt2e90ld4696612052> (дата обращения: 24.01.2023).

RuGenerations – российская школа Теории поколений // RuGenerations: официальный сайт: URL: <https://rugenerations.su/быстро/> (дата обращения: 20.04.2023).

## **Приложение 1. Анкета опроса работников газовой отрасли**

«Добрый день!

Прошу Вас принять участие в опросе, который проводится в рамках выпускной квалификационной работы. Данное исследование поможет выявить особенности материальной и нематериальной мотивации молодых специалистов, занятых на предприятии газовой отрасли.

Результаты опроса будут зафиксированы и представлены в обобщенном виде.

Прохождение опроса займет около 7 минут.

Буду благодарна за Ваше участие в опросе!»

### **Раздел 1. Общая информация**

1) Укажите Ваш возраст:

- <= 23
- 24–35
- 36–39
- 40–45
- 46–60
- >60

2) Укажите Ваш пол:

- мужской
- женский

3) К какой категории работников относится Ваша должность в компании:

- Руководители
- Специалисты и другие служащие
- Рабочие

4) Укажите Ваше образование:

- Среднее профессиональное
- Высшее – бакалавриат
- Высшее – специалитет
- Высшее – магистратура
- Высшее – подготовка кадров высшей квалификации

5) Наличие дополнительного образования:

- Дополнительное высшее
- Курсы повышения квалификации
- Отсутствует
- Другое:

6) Как долго Вы работаете в организации:

- < менее полугода
- 0,5–2 года
- 3–5 лет
- 6–10 лет
- 11–15 лет

- 16–20 лет
- 21–25 лет
- >25 лет

7) Укажите Ваше семейное положение:

- не замужем/не женат
- замужем/женат

8) Есть ли у Вас несовершеннолетние дети:

- нет
- да, 1 ребенок
- да, 2 ребенка
- да, 3 ребенка
- да, 4 и более детей

9) Есть ли у Вас дети в возрасте 0–7 лет:

- нет
- да, 1 ребенок
- да, 2 ребенка
- да, более 2-х детей

10) Есть ли у Вас дети в возрасте 8-18 лет:

- нет
- да, 1 ребенок
- да, 2 ребенка
- да, более 2-х детей

11) Есть ли у Вас дети старше 18 лет:

- нет
- да, 1 ребенок
- да, 2 ребенка
- да, более 2-х детей

12) Укажите Ваш график работы:

- 40 часов в неделю, 5/2, фиксированное начало и окончание рабочего времени
- 40 часов в неделю, гибкий график
- Сменный график (сумма часов не более суммы по производственному календарю)

13) Укажите Ваш формат работы:

- Очный формат
- Гибридный формат (дистанционно + на рабочем месте)
- Дистанционный формат

14) У Вас был опыт дистанционной работы?

- Да
- Нет

15) Вы хотели бы в дальнейшем иметь возможность работать дистанционно?

- Да, я хотел(а) бы работать частично дистанционно
- Да, я хотел(а) бы работать полностью дистанционно
- Нет, я не хотел(а) бы работать дистанционно

## Раздел 2. Мотивация к трудовой деятельности

16) Дайте оценку по шкале от 0 до 5, насколько для Вас значим тот или иной фактор мотивации на рабочем месте в соответствии с Вашей личной системой ценностей (где 5 – очень значим, 0 – совсем не значим):

- Высокая заработка плата
- Премии, бонусы и иные дополнительные денежные вознаграждения
- Выплаты социального характера (в том числе: личное страхование, медицинское обслуживание, негосударственное пенсионное, жилищное обеспечение)
- Официальное оформление
- Стабильное и надежное трудоустройство
- Удобный (гибкий) график работы
- Возможность работать дистанционно, отсутствие привязки к офису
- Возможность решения масштабных и интересных задач
- Признание результатов и похвала от руководителя/коллег
- Участие в делах организации с управленческой точки зрения/возможность высказываться и быть услышанным
- Возможности карьерного роста и развития
- Оплата профессионального обучения
- Дружелюбный и поддерживающий коллектив, создающий благоприятную среду
- Возможность проявления и развития творческого потенциала/возможностей
- Комфортный офис, удобное рабочее место
- Корпоративные мероприятия
- Репутация компании
- Удобное месторасположение офиса/территориальный фактор
- Возможность соблюдения баланса между работой и личной жизнью

17) Дайте оценку по шкале от 0 до 5, насколько Вы удовлетворены следующими факторами при работе в нынешней организации (где 5 – полностью удовлетворен, 0 – совсем не удовлетворен):

- Высокая заработка плата
- Премии, бонусы и иные дополнительные денежные вознаграждения
- Выплаты социального характера (в том числе: личное страхование, медицинское обслуживание, негосударственное пенсионное, жилищное обеспечение)
- Официальное оформление
- Стабильное и надежное трудоустройство
- Удобный (гибкий) график работы
- Возможность работать дистанционно, отсутствие привязки к офису
- Возможность решения масштабных и интересных задач
- Признание результатов и похвала от руководителя/коллег
- Участие в делах организации с управленческой точки зрения/возможность высказываться и быть услышанным
- Возможности карьерного роста и развития
- Оплата профессионального обучения
- Дружелюбный и поддерживающий коллектив, создающий благоприятную среду
- Возможность проявления и развития творческого потенциала/возможностей
- Комфортный офис, удобное рабочее место
- Корпоративные мероприятия
- Репутация компании
- Удобное месторасположение офиса/территориальный фактор
- Возможность соблюдения баланса между работой и личной жизнью

18) Какие факторы являются для Вас НАИБОЛЕЕ мотивирующими к качественному осуществлению трудовой деятельности? (не более 4)

- Высокая заработка плата
- Удобный график работы
- Большие возможности карьерного роста и развития
- Масштабные и интересные задачи
- Официальное оформление и белая зарплата
- Премии, бонусы и иные дополнительные денежные вознаграждения
- Похвала и признание результатов коллегами и начальством
- Комфортный офис, удобное рабочее место
- Профессионализм коллег
- Возможность работать из дома, отсутствие привязки к офису
- Репутация компании
- Оплата обучения
- Дополнительные отгулы и выходные дни
- Полис ДМС
- Корпоративные мероприятия
- Другое:

## Приложение 2

Таблица 2

### Корреляционная матрица<sup>7</sup>

Коэффициенты корреляции и критические точки соответственно, наблюдения 1 – 159  
1% критические значения (двухсторонние) для n = 159

High_salary	Additional_monetary_rewards	Social_benefits	Official_registration	Stable_and_reliable_employment	
1.0000	0,8066 (0,1217)	0,4722 (0,1815)	0,3777 (0,1907)	0,4381 (0,1851)	High_salary
	1.0000	0,5277 (0,1749)	0,4076 (0,1880)	0,4830 (0,1803)	Additional_monetary_rewards
		1.0000	0,7254 (0,1417)	0,7287 (0,1410)	Social_benefits
			1.0000	0,8175 (0,1186)	Official_registration
				1.0000	Stable_and_reliable_employment
Convenient_flexible_work_schedule	Remote_format	Large-scale_and_interesting_tasks	Recognition_of_results	Participation_in_management_affairs	
0,5872 (0,1667)	0,5044 (0,1778)	0,4795 (0,1807)	0,5116 (0,1769)	0,5097 (0,1772)	High_salary
0,5555 (0,1712)	0,4424 (0,1847)	0,4356 (0,1853)	0,5284 (0,1748)	0,4859 (0,1800)	Additional_monetary_rewards
0,4056 (0,1882)	0,2094 (0,2013)	0,3157 (0,1954)	0,5065 (0,1775)	0,3461 (0,1932)	Social_benefits
0,3624 (0,1919)	0,1122 (0,2046)	0,2908 (0,1970)	0,3963 (0,1890)	0,3216 (0,1950)	Official_registration
0,3519 (0,1927)	0,0883 (0,2051)	0,3316 (0,1943)	0,3941 (0,1892)	0,3506 (0,1928)	Stable_and_reliable_employment
1.0000	0,6591 (0,1549)	0,4284 (0,1861)	0,4836 (0,1802)	0,5288 (0,1748)	Convenient_flexible_work_schedule
	1.0000	0,4362 (0,1853)	0,4113 (0,1877)	0,4984 (0,1785)	Remote_format
		1.0000	0,5074 (0,1774)	0,6466 (0,1571)	Largescale_and_interesting_tasks
			1.0000	0,5571 (0,1710)	Recognition_of_results
				1.0000	Participation_in_management_affairs

<sup>7</sup> Составлено авторами на основе данных опроса, проведенного в рамках исследования, и последующих расчетов в программе Excel.

Career_advancement	Tuition_fees	Friendly_staff	Manifestations_of_creativity	Convenient_workplace	
0,5918 (0,1660)	0,3770 (0,1907)	0,3383 (0,1938)	0,3484 (0,1930)	0,4983 (0,1785)	High_salary
0,5555 (0,1712)	0,3875 (0,1898)	0,3107 (0,1957)	0,3440 (0,1933)	0,4999 (0,1783)	Additional_monetary_rewards
0,3420 (0,1935)	0,6433 (0,1576)	0,5002 (0,1783)	0,5136 (0,1767)	0,5201 (0,1759)	Social_benefits
0,3017 (0,1963)	0,5576 (0,1709)	0,5540 (0,1714)	0,4493 (0,1840)	0,4932 (0,1791)	Official_registration
0,3723 (0,1911)	0,5424 (0,1730)	0,5498 (0,1720)	0,4455 (0,1843)	0,4311 (0,1858)	Stable_and_reliable_employment
0,5056 (0,1777)	0,3574 (0,1923)	0,4113 (0,1877)	0,4327 (0,1856)	0,5406 (0,1732)	Convenient_flexible_work_schedule
0,4535 (0,1835)	0,2840 (0,1974)	0,2487 (0,1994)	0,2984 (0,1965)	0,4022 (0,1885)	Remote_format
0,6079 (0,1635)	0,3746 (0,1909)	0,2604 (0,1988)	0,4356 (0,1853)	0,2929 (0,1969)	Largescale_and_interesting_tasks
0,5140 (0,1766)	0,4968 (0,1787)	0,4298 (0,1859)	0,4815 (0,1805)	0,4765 (0,1810)	Recognition_of_results
0,7483 (0,1366)	0,5463 (0,1725)	0,3763 (0,1908)	0,4657 (0,1822)	0,4154 (0,1873)	Participation_in_management_affairs
1.0000	0,4998 (0,1783)	0,3744 (0,1909)	0,4125 (0,1876)	0,4045 (0,1883)	Career_advancement
	1.0000	0,5651 (0,1699)	0,6639 (0,1540)	0,5670 (0,1696)	Tuition_fees
		1.0000	0,6291 (0,1600)	0,5653 (0,1698)	Friendly_staff
			1.0000	0,5623 (0,1703)	Manifestations_of_creativity
				1.0000	Convenient_workplace
Corporate_events	Company_reputation	Territorial_factor	Worklife_balance		
	0,3868 (0,1899)	0,3781 (0,1906)	0,4891 (0,1796)	0,5638 (0,1701)	High_salary
	0,3854 (0,1900)	0,4245 (0,1864)	0,4434 (0,1846)	0,5148 (0,1765)	Additional_monetary_rewards
	0,5184 (0,1761)	0,5509 (0,1718)	0,4445 (0,1844)	0,3917 (0,1895)	Social_benefits
	0,4193 (0,1869)	0,5495 (0,1720)	0,3947 (0,1892)	0,3682 (0,1914)	Official_registration
	0,4225 (0,1866)	0,5402 (0,1733)	0,3318 (0,1942)	0,3140 (0,1955)	Stable_and_reliable_employment
	0,4421 (0,1847)	0,4020 (0,1885)	0,6028 (0,1643)	0,6529 (0,1560)	Convenient_flexible_work_schedule
	0,3222 (0,1949)	0,2638 (0,1986)	0,4220 (0,1867)	0,5953 (0,1655)	Remote_format
	0,2519 (0,1993)	0,3039 (0,1962)	0,2665 (0,1985)	0,4354 (0,1854)	Largescale_and_interesting_tasks

	0,4600 (0,1828)	0,4502 (0,1839)	0,4204 (0,1868)	0,5025 (0,1780)	Recognition_of_results
	0,4522 (0,1837)	0,3510 (0,1928)	0,3815 (0,1903)	0,5051 (0,1777)	Participation_in_management_affairs
	0,3717 (0,1912)	0,3188 (0,1952)	0,3352 (0,1940)	0,5097 (0,1772)	Career_advancement
	0,6304 (0,1598)	0,5123 (0,1768)	0,4981 (0,1785)	0,4291 (0,1860)	Tuition_fees
	0,5006 (0,1782)	0,5702 (0,1692)	0,4808 (0,1805)	0,5281 (0,1749)	Friendly_staff
	0,6148 (0,1624)	0,5196 (0,1759)	0,5096 (0,1772)	0,5237 (0,1754)	Manifestations_of_creativity
	0,5464 (0,1725)	0,6044 (0,1640)	0,6942 (0,1482)	0,6118 (0,1629)	Convenient_workplace
	1.0000	0,6784 (0,1513)	0,5600 (0,1706)	0,4537 (0,1853)	Corporate_events
		1.0000	0,5515 (0,1718)	0,5101 (0,1771)	Company_reputation
			1.0000	0,6620 (0,1543)	Territorial_factor
				1.0000	Worklife_balance

*Labor Economics and Social-Labor Relations*

## **MATERIAL AND NON-MATERIAL MOTIVATION OF YOUNG PROFESSIONALS IN THE GAS INDUSTRY**

**Anna A. Shapovalova**

*Bachelor of Economics*

*Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics  
(Moscow, Russia)*

**Tatiana O. Razumova**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Head of Labour Economics Department  
Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics  
(Moscow, Russia)*

### **Abstract**

*Motivation of employees to highly effective work has been and remains one of the acute management problems both from a theoretical and practical point of view. In modern conditions, the situation is aggravated by high competition in the labor market, the complexity of the content and nature of the work of specialists, the peculiarities of the younger generation entering into labor relations. In this article, the authors investigate the material and non-material motivation of young specialists in the oil and gas industry, based on the results of an empirical study that revealed the special preferences of employees of different age groups in relation to various incentive measures applied at the enterprise. As a result of the study, a number of recommendations were developed aimed at improving motivational approaches for various categories of employees.*

**Keywords:** material motivation, non-material motivation, young professionals, labor market, oil and gas industry.

**JEL:** J23, J24, J31.

**For citation:** Shapovalova, A.A., Razumova, T.O. (2023) Material and Non-material Motivation of Young Professionals in the Gas Industry. Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal, vol. 15, no. 3, pp. 131-161. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-3-131-161.

### **References**

Azarenok N.V. Teoriya pokoleniy kak osnova uspeshnoy motivatsii personala sovremennoy organizatsii. Aktual'nye problemy gumanitarnykh i sotsial'no-ekonomiceskikh nauk. 2021. Vol. 2. No. S (80). P. 47–51. EDN IAYKLZ (In Russ.).

Bondarenko A.B. Problemy kadrovogo obespecheniya otrasyley TEK. Energeticheskaya politika. 2022. No. 11 (177). P. 6–15. DOI 10.46920/2409-5516\_2022\_11177\_6. EDN BJVUDT (In Russ.).

Vorontsova Yu.A. Teoreticheskaya osnova teorii pokoleniy. Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2016. No. 3 (72). P. 268–273. EDN XCINBR (In Russ.).

Deputatova L.N., Shishkina K.A. Motivatsiya personala v kontekste teorii pokoleniy. Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki. 2019. No. 2. P. 178–191. DOI 10.15593/2224-9354/2019.2.13. EDN XXYBAD (In Russ.).

Kanaev A.S., Venkova V.A. Material'naya i nematerial'naya motivatsiya kak element effektivnogo upravleniya personalom. Vektor ekonomiki. 2021. No. 1 (55). P. 66. EDN PDJABP (In Russ.).

Menedzhment. Pod red. M.L. Razu; Gosudarstvennyy un-t upravleniya. 3-e izd., ster. M.: KnoRus, 2017 (In Russ.).

Rabochaya sila, zanyatost' i bezrabotitsa v Rossii (po rezul'tatam vyborochnykh obsledovanij rabochei sily). 2022. Stat. sb. Rosstat. M., 2022. 151 c. (In Russ.).

Samsonova M.V. «Glubinnye znaniya» o motivatsii: kak sozdat' effektivnyu sistemу motivatsii i stimulirovaniya. Metody menedzhmenta kachestva. 2017. No. 11. P. 4–10. EDN ZRBUBP (In Russ.).

Adobe, 2021. The Future of Time. A global study fielded by Adobe Document Cloud.

Appelbaum S.H., Serena M., Shapiro B.T. Generation «X» and the boomers: an analysis of realities and myths. Management Research News. 2005. Vol. 28. No. 1. P. 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409170510784751>.

Badubi R.M. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. International Journal of Innovation and Economic Development. 2017. Vol. 3. No. 3. P. 44–51. DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004.

Chawla D., Dokadia A., Rai S., Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees. Global Business Review. 2017. Vol. 18. No. 1. P. 181–197. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150916666964>.

Deal J.J., Altman D.G., Rogelberg S.G. Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). Journal of Business and Psychology volume. 2010. No. 25. P. 191–199. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>.

Deloitte, 2022. Striving for balance, advocating for change. The Deloitte global 2022 Gen Z & Millennial survey.

Hosain S., Hossain S. Understanding the Expectations and Motivating Young Employees: A Study on Bangladeshi Banking Sector. Saudi Journal of Business and Management Studies. 2019. Vol. 4. No. 4. P. 283–290. DOI: 10.21276/sjbms.2019.4.4.1.

Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. N. Y.: William Morrow & Company, 1991.

Idemobi E.I., Ngige C.D., Ofili P. Relationship between Organization Reward System and Workers Attitude to Work. Journal of Business and Economic Development. 2017. Vol. 2. No. 4. P. 247–254. DOI: 10.11648/j.jbed.20170204.17.

Kee D.M.H., Ching S.L., Ng M. How work values and organizational outcomes differ by generational cohort in Malaysia's manufacturing sector. Global Business and Organizational Excellence. 2019. Vol. 39. No. 1. P. 37–45. DOI: 10.1002/joe.21976.

Magni F., Manzoni B. Generational Differences in Workers' Expectations: Millennials Want More of the Same Things. European Management Review. 2020. Vol. 17. No. 4. P. 901–914. DOI: 10.1111/emre.12405.

Saif K.F., Nawaz A., Jan A., Khan M.I. Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 2012. Vol. 3. No. 9. P. 1382–1396.

Weeks K.P., Schaffert C. Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. Journal of Business Ethics volume. 2019. No. 156. P. 1045–1061. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>.

Svedeniya o formirovaniii i ispol'zovanii dopolnitel'nykh neftegazovykh dokhodov federal'nogo byudzheta v 2018–2023 gg. Minfin Rossii: ofitsial'nyy sayt: Available at: [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/oil?id=57=122094-svedeniya\\_o\\_formirovaniii\\_i\\_ispol-zovanii\\_dopolnitelnykh\\_neftegazovykh\\_dokhodov\\_federalnogo\\_byudzheta\\_v\\_2018-2023\\_godu](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/oil?id=57=122094-svedeniya_o_formirovaniii_i_ispol-zovanii_dopolnitelnykh_neftegazovykh_dokhodov_federalnogo_byudzheta_v_2018-2023_godu) (Accessed: 24.04.2023) (In Russ.).

Srednemesyachnaya nominal'naya nachisleniya zarabotnaya plata rabotnikov v tselom po ekonomike po sub"ektam Rossiyskoy Federatsii za 2000–2022 gg. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki: ofitsial'nyy sayt: Available at: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (Accessed: 14.04.2023) (In Russ.).

Srednemesyachnaya nominal'naya nachisleniya zarabotnaya plata rabotnikov organizatsiy po vidam ekonomiceskoy deyatel'nosti v Rossiyskoy Federatsii za 2000–2022 gg. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki: ofitsial'nyy sayt: Available at: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (Accessed: 16.04.2023) (In Russ.).

Chto motiviruet sotrudnikov khorosho rabotat': rezul'taty oprosa. HeadHunter: ofitsial'nyy sayt: Available at: <https://hh.ru/article/25965?ysclid=lelpuwzmu9722744669> (Accessed: 13.04.2023) (In Russ.).

HR-vyzovy v neftegazovoy otrasi: 62% kompaniy ispytyvayut slozhnosti v podbore persona. HeadHunter: ofitsial'nyy sayt: Available at: <https://hh.ru/article/30889?ysclid=ldt2e90ld4696612052> (Accessed: 24.01.2023) (In Russ.).

RuGenerations – rossiyskaya shkola Teorii pokoleniy. RuGenerations: ofitsial'nyy sayt: Available at: <https://rugenerations.su/bystro/> (Accessed: 20.04.2023) (In Russ.).