

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА К КАРЬЕРНОМУ РАЗВИТИЮ

© Галина Альбина Эдуартовна,

© Искандарова Айгуль Разифовна,

© Карамов Марат Наилевич,

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,

г. Уфа, Российская Федерация

Аннотация: В связи с развитием общества и постепенной либерализацией рынка труда в сфере социальных наук формируется новая парадигма непрерывного профессионального развития. Основная цель данной статьи заключается в исследовании и анализе ключевых факторов, оказывающих непосредственное воздействие на карьерное развитие и профессиональный рост сотрудников в условиях быстро изменяющегося современного мира. В ходе исследования предполагается рассмотреть широкий спектр факторов, включающих как внутренние мотивационные факторы самих работников, так и внешние условия, способные оказывать значительное влияние на карьерные траектории. Среди таких внешних условий можно выделить поддержку и поощрение со стороны руководства, которое играет ключевую роль в стимулировании работников к профессиональному росту. Помимо этого, такие личностные характеристики, как гибкость мышления и способность адаптироваться к изменениям, становятся важными факторами повышения конкурентоспособности специалистов на современном рынке труда. Спрогнозировать, какие именно навыки и компетенции окажутся наиболее востребованными в будущем, становится всё сложнее. Для достижения поставленных целей в исследовании будет использована методика, основанная на изучении, анализе и оценке научных публикаций, практических материалов и методических рекомендаций, отражающих результаты фундаментальных исследований в области карьерного роста. Также планируется провести качественный анализ данных, собранных посредством анкетирования среди работников, касающихся факторов мотивации к карьерному развитию. Научная значимость статьи заключается в выводе, что в современных условиях чрезвычайно важно уделять внимание постоянному профессиональному и карьерному развитию. Специалисты должны регулярно обновлять свои знания, развивать новые навыки и повышать уровень своих компетенций, чтобы

Галина Альбина Эдуартовна, Искандарова Айгуль Разифовна, Карамов Марат Наилевич
Ключевые факторы мотивации персонала к карьерному развитию // Уфимский гуманитарный научный форум. 2025. №1. С. 77-89. DOI 10.47309/2713-2358-2025-1-77-89

оставаться конкурентоспособными на рынке труда и уверенно двигаться вверх по карьерной лестнице.

Ключевые слова: профессиональное развитие, карьерное развитие, мотивация персонала, карьерное самоуправление.

KEY FACTORS OF STAFF MOTIVATION FOR CAREER DEVELOPMENT

© Galina Al'bina Eduartovna,

© Iskandarova Aygul' Razifovna,

© Karamov Marat Nailevich,

Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russian Federation

Summary: In connection with the development of society and the gradual liberalization of the labor market in the field of social sciences, a new paradigm of continuous professional development is being formed. The main goal of this article is to study and analyze the key factors that have a direct impact on career development and professional growth of employees in a rapidly changing modern world. During the research, it is planned to consider a wide range of factors, including both internal motivational factors of the workers themselves and external conditions that can significantly influence career trajectories. Among these external conditions, support and encouragement from management, which plays a crucial role in stimulating employees' professional growth, can be highlighted. In addition, personal characteristics such as flexibility of thinking and the ability to adapt to changes are becoming important factors for increasing competitiveness among specialists in today's job market. Predicting which skills and competencies will be most in demand in the future is becoming increasingly difficult. To achieve the set goals, the methodology based on studying, analyzing, and evaluating scientific publications, practical materials, and methodological recommendations reflecting the results of fundamental studies in the area of career advancement will be used. It is also planned to conduct a qualitative analysis of data collected through questionnaires among employees regarding factors motivating them towards career development. The scientific significance of the article lies in the conclusion that under current circumstances, it is extremely important to pay attention to constant professional and career development. Specialists need to regularly update their knowledge, develop new skills, and enhance their level of competence to remain competitive in the job market and confidently move up the career ladder.

Keywords: professional development, career development, staff motivation, career self-management.

Введение. Актуальность темы обусловлена необходимостью непрерывного профессионального и карьерного развития работников в условиях

трансформации современного мира в цифровом и информационном направлении, что среди прочего усиливает конкуренцию на рынке труда.

Любая современная организация осознает важность непрерывного профессионального развития персонала, в реализации которого огромную роль играет мотивация к карьерному развитию сотрудников, поскольку эффективность и конкурентоспособность организации во многом зависят от качества используемой рабочей силы, остающейся ключевым фактором производства, несмотря на значительные успехи в глобальном научно-техническом развитии. «На российском рынке труда с каждым годом возрастает спрос на высокопрофессиональных специалистов. Все это связано с развитием технологий, цифровой экономики, сменой поколений, повышением гибкости организационных структур и т.д.» [2, с. 110].

Карьерное и профессиональное развитие работников приобретает особое значение и в условиях «кадрового голода» и высокой конкуренции среди работодателей на рынке труда, каждый из которых, начиная от линейного руководителя и заканчивая топ-менеджментом организации, заинтересован в том, чтобы сохранять свой кадровый потенциал и вдохновлять своих работников на дальнейшее профессиональное и карьерное развитие. «Каждый руководитель вправе выбирать наиболее эффективные административные, экономические, либо социально-психологические инструменты и механизмы управления для активизации трудовой деятельности подчиненных» [5, с. 27].

Целью исследования является выявление и анализ ключевых факторов мотивации персонала к карьерному развитию.

Материалы. Несмотря на значительные достижения в исследовании данной проблемы, ее дальнейшего изучения и осмысления в условиях глобализации и трансформации современного общества, вопросы мотивации персонала в рамках карьерного развития представляют научный и практический интерес. Этому посвящен ряд научных работ таких авторов, как Тейлор, Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак Грегор, К. Альдерфер, Д. Мак Клеlland, Ф. Херцберг, Л. Портер, Э. Лоутер, В. Врум, К. Левин, Е.И. Комаров и др.

В статье упоминаются различные исследования, опросы и экспертные мнения, которые составляют основу эмпирических исследований. В частности, авторы ссылаются на:

- Собственные исследования авторов, проведенные в рамках деятельности ООО «РН-Транспорт» в 2024 году, показывают, что карьерное обслуживание играет решающую роль в мотивации персонала.
- Исследования, проведенные компанией PwC в 2019 году, выявили среди молодого поколения профессионалов касательно трудовых отношений и мотивации.
- Исследование Gallup, проведенное в 2017 году, которое поддерживало карьерный рост для производителей при выборе места работы.

– Вопросы, проводимые сайтами по поиску работы, такими как HeadHunter и SuperJob, показывают, что карьерный рост является обязательным критерием для большинства соискателей.

Методы и результаты исследования. Методологической основой исследования являются общенаучные методы абстрагирования, сравнения, анализа и синтеза. Эмпирической базой исследования выступили результаты исследований, опросов и экспертных мнений.

В данной статье рассмотрены такие явления, как мотивация персонала и карьерное развитие, которые тесно связаны с управленческой деятельностью и между собой.

Некоторые исследователи считают, что условия, которые влияют на «возбуждение, направление и поддержание поведения», составляют мотивацию. Мотивация включает в себя психологический процесс, который придает поведению человека энергию, целеустремленность, страсть и направление, необходимые для удовлетворения потребности [3, с. 81].

Исследователи проанализировали эту концепцию в контексте финансовых и нефинансовых стимулов, каждый из которых оказывает значительное влияние на карьерный рост. В научном сообществе не существует единого мнения относительно того, какой инструмент более эффективно мотивирует сотрудников.

Другие авторы определяют мотивацию как «совокупность факторов, определяющих активность личности, то есть все мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, определяющие поведение человека» [7, с. 218].

По мнению многих исследователей, карьерное развитие является важным аспектом в мотивации сотрудников, а также одним из ключевых факторов удовлетворения потребности индивида в признании. А положительным аспектом карьерного развития является возможность повышать вовлеченность сотрудников и их производительность, что в конечном счете является конечной целью мотивации [4, с. 17].

Этот тезис подтверждается целым рядом различных исследований и опросов. Так, по данным исследования международной аудит-консалтинговой корпорации PwC, проведенного в 2019 году, около 80 % респондентов отмечают, что карьерный рост является одним из ключевых факторов при выборе работы и планировании своей профессиональной деятельности [17].

Проведенное ранее в 2017 г. компанией Gallup исследование также подтверждает значимость карьерного продвижения при принятии решения о работе для почти 70 % опрошенных сотрудников [18]. Сотрудники, которые видят перспективы для карьерного роста в своей компании, чаще демонстрируют удовлетворенность своей работой, чувствуют себя более мотивированными и вовлеченными в рабочий процесс.

Согласно опросу, проведенному одним из крупнейших в мире сайтов по поиску работы и сотрудников HeadHunter, большинство соискателей (около 60 %) рассматривают карьерный рост как важный критерий при выборе работодателя [13]. Возможность получения новых знаний и навыков, а также продвижения по служебной лестнице привлекает кандидатов разных возрастов и уровней квалификации.

Для более точного понимания заявленной проблемы раскроем сущность понятий «карьера» и «карьерное развитие», которые представлены в таблице 1, и определим их место среди факторов мотивации персонала.

Таблица 1 – Определение понятий «карьера» и «карьерное развитие» в литературе

Авторы	Определение понятия
Д.А. Скозабцов	Карьера – это взаимодействие между рабочими ролями и другими жизненными ролями на протяжении всей жизни человека, включая то, как эти роли и связанные с ними виды деятельности уравновешивают друг друга [11, с. 218]
Е.В. Петрова	Карьера – это последовательность трудового опыта человека с течением времени, это жизненный путь индивида, его личностный рост и развитие, это индивидуальное и профессиональное развитие человека на протяжении всей жизни [8, с. 230]
Ю.А. Филясова	Карьерное развитие – это непрерывный процесс развития карьеры путем регулярного определения новых целей и приобретения навыков для достижения этих целей. Это также процесс управления карьерой, который может включать в себя обучение новым навыкам, переход к более высоким обязанностям и др.[14, с. 80]
Ю.В. Плакса	Карьерное развитие – это форма вознаграждения, которая предполагает перемещение сотрудника с одной должности на более высокую в иерархии организации или фактическое повышение статуса сотрудников внутри организации, [9, с.201]

Таким образом, карьерное развитие представляет собой постоянный процесс профессионального роста, который продолжается на протяжении всей жизни и включает в себя как жизненный, так и трудовой опыт. Ключевым элементом данного процесса является регулярное установление профессиональных целей и задач, необходимых для их достижения. Он также включает в себя создание личного профессионального плана, который может корректироваться с учетом изменяющихся внутренних и внешних условий, а также регулярное обучение с целью формирования и развития профессиональных компетенций.

Исходя из этого, формирование мотивации каждого сотрудника к карьерному развитию и выстраиванию карьеры является одной из основных управленческих задач для руководителей любого уровня.

В настоящее время карьерное развитие интерпретируется и изучается как долгосрочный, многоэтапный процесс самонаправления и самореализации, который можно рассматривать в двух измерениях:

- Как процесс профессиональной деятельности в одной сфере, в которой повышается уровень профессиональной компетентности в связи с успехами и карьерным ростом работника;
- Как процесс, при котором индивид способен самореализоваться и работать в разных профессиональных областях, приобретая новые социальные и профессиональные роли, расширяя спектр своих компетенций и приобретая несколько профессиональных квалификаций.

Карьера в своем развитии проходит различные стадии под влиянием социальных отношений и формируется как личными, так и изменяющимися условиями окружающей среды.

В формировании мотивации к карьерному развитию, немалую значимость играет признание сотрудника и его достижений руководством организации. Речь, прежде всего, идет об эффективности работы сотрудника, его личной преданности делу и вовлеченности во всех ее проявлениях. М.Браун, Л.Тревиньо, Д.Харрисон описывают это как «своевременное, неформальное и/или официальное признание поведения человека, его усилий или бизнес-результата, которые поддерживают цели, ценности организации и явно превзошли обычные ожидания» [10, с. 247].

Признание достижений – это один из самых простых, но эффективных методов мотивации персонала. Согласно пирамиде потребностей человека А. Маслоу, потребности в признании возникают, когда человек хочет добиться карьерного роста, уважения в обществе, высокой оценки его заслуг перед организацией и др. Но признание может быть выражено и денежным поощрением, премией и другими инструментами.

К нематериальной мотивации можно отнести признательность руководства, что, как правило, означает какую-либо благодарность работнику от руководства организации в виде благодарственного письма, почетной грамоты или присвоения работнику определенных званий, статусов и т.д. в рамках его профессиональной деятельности.

Как правило, признание заслуг работника и признательность руководства выражаются одновременно. Например, вручение работнику благодарственного письма сопровождается выплатой ему денежной премии.

В таблице 2 выделены основные положительные результаты от признания сотрудников со стороны руководства.

Таблица 2 – Положительные результаты признания сотрудников [16, с. 117]

Рост показателя удержания персонала	Повышение эффективности и производительности	Привлечение ценных специалистов	Укрепление корпоративной культуры
Повышение лояльности персонала, стабильность бизнес-процессов	Повышение вовлеченности персонала, создание благоприятной рабочей атмосферы	Положительное влияние на привлекательность работодателя, укрепление HR-бренда	Помогает формировать здоровые ценности, создавать позитивную атмосферу, стимулировать сотрудничество и повышать вовлеченность сотрудников

Значение карьерного развития в формировании мотивации сотрудников подтверждена и результатами опроса, проведенного в ООО «РН-Транспорт» (филиал в г. Уфа) в феврале 2024 г. и направленного на выявление ключевых факторов мотивации персонала к профессиональному и карьерному развитию. В опросе приняли участие 60 человек из числа линейных руководителей. Результаты проведенного опроса представлены на рисунках 1-3.



Рисунок 1 – Распределение ответов на вопрос «Укажите наиболее значимые факторы профессионального развития», %
[Разработано авторами на основе опроса]



Рисунок 2 – Распределение ответов на вопрос «Оцените по 5-балльной шкале значимость различных факторов профессионального развития», баллы
[Разработано авторами на основе опроса]

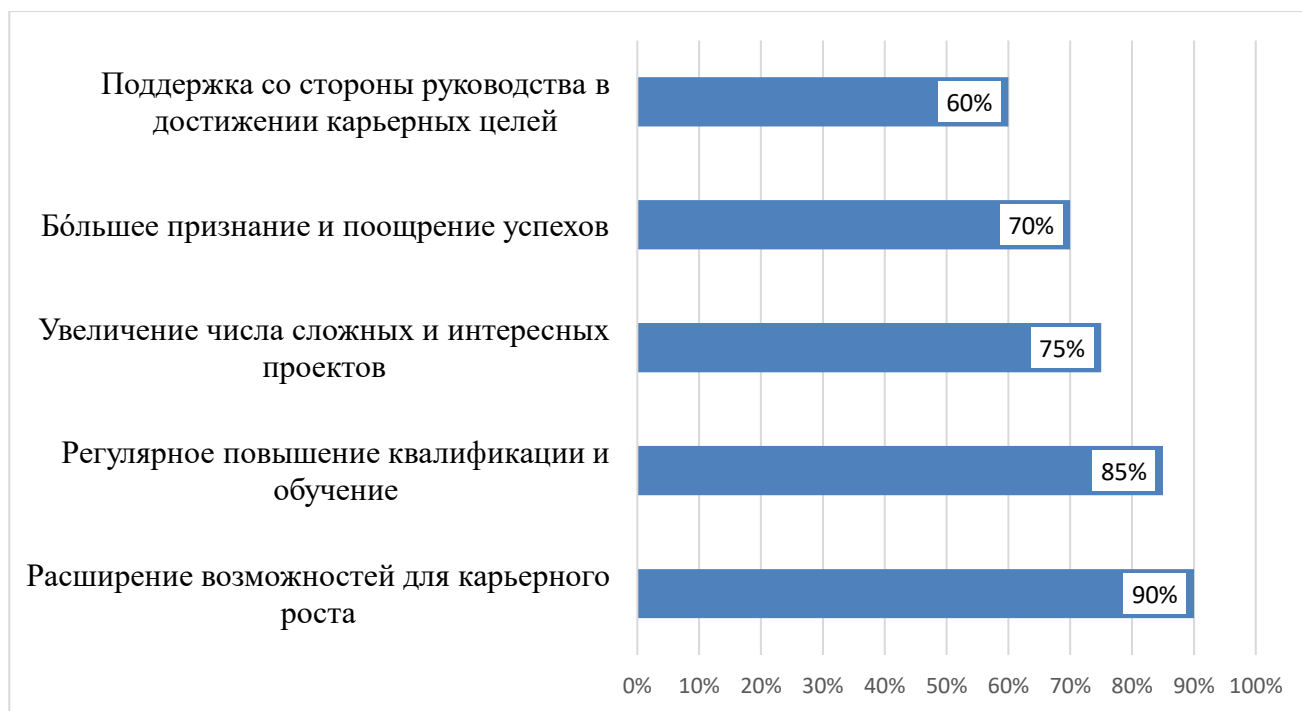


Рисунок 3 – Распределение ответов на вопрос «Укажите желаемые изменения для усиления мотивации к карьерному развитию», %
[Разработано авторами на основе опроса]

Проведенный опрос позволяет сделать следующие выводы:

- Карьерный рост и профессиональное развитие являются важными факторами мотивации сотрудников, что делает необходимым разработку четких программ карьерного роста и регулярное информирование сотрудников о возможностях карьерного и профессионального продвижения;

- Обучение и развитие критически важны для большинства сотрудников в современных условиях и следует создавать доступные и разнообразные образовательные ресурсы, включая онлайн-курсы, тренинги и мастер-классы;
- Признание и поощрение со стороны руководства играют ключевую роль в мотивации карьерного развития сотрудников, и важно использовать их в рамках действующих систем материального и нематериального стимулирования;
- Коммуникация с руководством важна для планирования карьерного траектории, регулярные встречи и обсуждение карьерных планов, оценка карьерных возможностей и потенциала сотрудников помогут им увидеть перспективы и получать необходимую поддержку.

Выводы: на основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что в современных условиях каждый сотрудник должен быть готов к карьерному росту в условиях постоянных изменений, уметь адаптироваться к внешним обстоятельствам, принимать решения и нести за них ответственность. Работники, обладающие высоким уровнем развития различных навыков и компетенций, большим опытом выполнения различных социальных и профессиональных ролей, с большей вероятностью добьются успеха на рынке труда.

Признание заслуг персонала со стороны руководства, возможность развития личности и обогащение профессионального опыта являются наиболее значимыми факторами мотивации к карьерному развитию. Благодарность и признание со стороны руководства положительно влияют на личную эффективность сотрудников и выступают стимулом к карьерному развитию.

Список литературы:

1. Баркова, С.А. Управление карьерой как инструмент повышения мотивации персонала / С.А. Баркова, В.А. Суровцева, Н.В. Беликова // Вестник Российского университета кооперации. – 2020. – № 3 (41). – С. 9-16.
2. Галина, А.Э. Управление развитием персонала современной организации: вызовы времени / А.Э. Галина, А.А. Салыхова, Л.Р. Шафикова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022. – № 2 (164). – С.110-115.
3. Малинин, А.Ю. Мотивация к профессиональному Завалий, К.А. Мотивация сотрудников и организационная эффективность / К.А. Завалий // Молодые ученые России: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции (г. Пенза, 17 августа 2020 г.). – Пенза: Наука и Просвещение, 2020. – С. 81-84.
4. Калугина, М.Р. Особенности стимулирования персонала организации в современных условиях / М.Р. Калугина // Актуальные вопросы экономики:

- сборник статей XIV Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 28 февраля 2023 г.). – Пенза: Наука и Просвещение, 2023. – С. 17-20.
5. Кузнецова, А.Р. Мотивация к высокопроизводительному труду работников промышленности Республики Башкортостан: тенденции и факторы активизации / А.Р. Кузнецова // Уфимский гуманитарный научный форум. – 2022. – № 4 (12). – С. 27-45.
 6. Карьера – ответственность самих сотрудников // HR-академия[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hr-academy.ru/hrarticle/karera-otvetstvennost-samih-sotrudnikov-.html> (дата обращения: 05.11.2024).
 7. Малинин, А.Ю. Мотивация к развитию и карьерному росту в АО «РУСАЛ Новокузнецк» / А.Ю. Малинин // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сборник научных статей VIII Международной научно-практической конференции (г. Новокузнецк, 6-7 апреля 2022 г.). – Новокузнецк: Издательский центр СибГИУ, 2022. Ч.2. – С. 218-222.
 8. Петрова, Е.В. Карьерное развитие в системе мотивации специалистов клиентского сервиса (на примере ООО «Умный ритейл») / Е.В. Петрова // Менеджмент в социальных и экономических системах: сборник докладов XV Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 23-24 ноября 2023 г.). – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С.230-232.
 9. Плакса, Ю.В. Основные аспекты эффективного карьерного развития / Ю.В. Плакса // Сервис в России и за рубежом. – 2019. – №2 (84). – С. 201-210.
 10. Сафонов, Ф.Д. Факторы планирования профессионального и карьерного роста молодых специалистов: междисциплинарный подход / Ф.Д. Сафонов, Н.Ю. Фоминых, Т.А. Андреева, А.А. Докукина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 8. – С. 247-254.
 11. Скозабцов, Д.А. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных теорий управления карьерой и профессионально-должностным продвижением / Д.А. Скозабцов // Вестник Московской международной академии. – 2023. – №1. – С.218-220.
 12. Топ-3 профессиональных целей россиян на 2025 год: увеличение уровня дохода, обучение и карьерный рост // SuperJob [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/115042/top-3-professionalnyh-celej-rossiyan-na-2025-god/> (дата обращения: 05.11.2024).
 13. Три наиболее важных аспекта, на которые обращают внимание при выборе работодателя // HeadHunter[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16625765.pdf> (дата обращения: 05.11.2024).
 14. Филясова, Ю.А. Развитие карьеры персонала организации / Ю.А. Филясова // Управление. – 2021. – Т.9. №1. – С. 80-91.
 15. Что важно при выборе работы? // HeadHunter[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ufa.hh.ru/article/1104> (дата обращения: 05.11.2024).

16. Brown, Michael E.; Treviño, Linda K.; Harrison, David A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. – 2020. – № 97(2). – pp.117-134.
17. Provide autonomy // PwC [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/provide-autonomy.html> (дата обращения: 05.11.2024).
18. How a Culture of Engagement Supports Synlait's Success // Gallup [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/247769/culture-engagement-supports-synlait-success.aspx> (дата обращения: 05.11.2024).

References:

1. Barkova, S.A. Career management as a tool for increasing personnel motivation / S.A. Barkova, V.A. Surovtseva, N.V. Belikova // *Bulletin of the Russian University of Cooperation*. - 2020. - No. 3 (41). - P. 9-16.
2. Galina, A.E. Personnel development management in a modern organization: challenges of the time / A.E. Galina, A.A. Salyakhova, L.R. Shafikova // *Economics and management: scientific and practical journal*. - 2022. - No. 2 (164). - P.110-115.
3. Malinin, A.Yu. Motivation for professional Zavaliy, K.A. Employee motivation and organizational efficiency / K.A. Zavaliy // *Young scientists of Russia: collection of articles of the II All-Russian scientific and practical conference (Penza, August 17, 2020)*. - Penza: Science and Education, 2020. - Pp. 81-84.
4. Kalugina, M.R. Features of motivating the organization's personnel in modern conditions / M.R. Kalugina // *Actual issues of economics: collection of articles of the XIV International scientific and practical conference (Penza, February 28, 2023)*. - Penza: Science and Education, 2023. - Pp. 17-20.
5. Kuznetsova, A.R. Motivation for highly productive work of industrial workers of the Republic of Bashkortostan: trends and factors of activation / A.R. Kuznetsova // *Ufa Humanitarian Scientific Forum*. - 2022. - No. 4 (12). - Pp. 27-45.
6. Career is the responsibility of the employees themselves // HR-academy [Electronic resource]. Access mode: <https://hr-academy.ru/hrarticle/karera-otvetstvennost-samih-sotrudnikov-.html> (date of access: 05.11.2024).
7. Malinin, A. Yu. Motivation for development and career growth at JSC RUSAL Novokuznetsk / A. Yu. Malinin // *Actual problems of economics and management in the 21st century: collection of scientific articles of the VIII International scientific and practical conference (Novokuznetsk, April 6-7, 2022)*. - Novokuznetsk: Publishing center of SibGIU, 2022. Part 2. - P. 218-222.

8. Petrova, E.V. Career development in the motivation system of customer service specialists (on the example of Smart Retail LLC) / E.V. Petrova // Management in social and economic systems: collection of reports of the XV International scientific and practical conference (Penza, November 23-24, 2023). - Penza: Penza State Agrarian University, 2023. - P.230-232.
9. Plaksa, Yu.V. Key aspects of effective career development / Yu.V. Plaksa // Service in Russia and abroad. - 2019. - No. 2 (84). - P. 201-210.
10. Safonov, F.D. Factors in planning professional and career growth of young specialists: an interdisciplinary approach / F.D. Safonov, N.Yu. Fominykh, T.A. Andreeva, A.A. Dokukina // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2023. – No. 8. – P. 247-254.
11. Skozabtsov, D.A. Comparative analysis of domestic and foreign theories of career management and professional advancement / D.A. Skozabtsov // Bulletin of the Moscow International Academy. – 2023. – No. 1. – P.218-220.
12. Top 3 professional goals of Russians for 2025: increasing income level, training and career growth // SuperJob [Electronic resource]. Access mode: <https://www.superjob.ru/research/articles/115042/top-3-professionalnyh-celej-rossiyan-na-2025-god/> (date of access: 05.11.2024).
13. The Three Most Important Aspects to Consider When Choosing an Employer // HeadHunter [Electronic resource]. Available at: <https://hhcdn.ru/file/16625765.pdf> (Accessed: 05.11.2024).
14. Filyasova, Yu.A. Career Development of the Organization's Personnel / Yu.A. Filyasova // Management. - 2021. - Vol. 9. No. 1. - P. 80-91.
15. What is Important When Choosing a Job? // HeadHunter [Electronic resource]. Available at: <https://ufa.hh.ru/article/1104> (Accessed: 05.11.2024).
16. Brown, Michael E.; Treviño, Linda K.; Harrison, David A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2020. – No. 97(2). – pp.117-134.
17. Provide autonomy // PwC [Electronic resource]. Access mode: <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/provide-autonomy.html> (accessed: 05.11.2024).
18. How a Culture of Engagement Supports Synlait's Success // Gallup [Electronic resource]. Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/247769/culture-engagement-supports-synlait-success.aspx> (accessed: 05.11.2024).

Сведения об авторах

Галина Альбина Эдуартовна, кандидат экономических, доцент кафедры стратегического управления ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», 450076, Республика Башкортостан, город Уфа, Заки Валиди, 32. E-mail: galinaae@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-6459-6403.

Искандарова Айгуль Разифовна, магистрант кафедры стратегического управления ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», 450076, Республика Башкортостан, город Уфа, Заки Валиди, 32. E-mail: aigul_iskandarova@bk.ru. ORCID ID: 0009-0008-5929-9947.

Карамов Марат Наилевич, магистрант кафедры стратегического управления ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», 450076, Республика Башкортостан, город Уфа, Заки Валиди, 32. ORCID ID: 0009-0002-7827-1110. E-mail: marat-karamov@mail.ru.

Author's personal details

Galina Al'bina Eduartovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Strategic Management, Ufa University of Science and Technology, 450076, Republic of Bashkortostan, Ufa, Zaki Validi, 32. ORCID ID: 0000-0001-6459-6403. E-mail: galinaae@mail.ru.

Iskandarova Aygul' Razifovna, Master's student at the Department of Strategic Management, Ufa University of Science and Technology, 450076, Republic of Bashkortostan, Ufa, Zaki Validi, 32. ORCID ID: 0009-0008-5929-9947. E-mail: aigul_iskandarova@bk.ru.

Karamov Marat Nailevich, Master's student at the Department of Strategic Management, Ufa University of Science and Technology, 450076, Republic of Bashkortostan, Ufa, Zaki Validi, 32. ORCID ID: 0009-0002-7827-1110. E-mail: marat-karamov@mail.ru.

© Галина А.Э., Искандарова А.Р., Карамов М.Н.