

Смысловая компонента мотивации персонала к труду



Самольянов Олег Александрович

Главный эксперт Лаборатории
человекоцентричности и лидерских практик
Института государственного и муниципального
управления Национального Исследовательского
Университета Высшая школа экономики, Москва,
Российская Федерация
e-mail: osamolyanov@hse.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию смысловой компоненты мотивации персонала к труду. Обоснована необходимость поиска дополнительного ресурса в развитии человеческого потенциала страны. Показано, что одним из направлений поиска такого ресурса является повышение уровня мотивации к работе через более глубокое понимание смысла деятельности сотрудниками. Понимание смысла деятельности рассматривается как важный фактор, влияющий на мотивацию, что показано с помощью проведенного теоретического анализа и эмпирического исследования. Предложена модель коммуникации руководителя с подчиненными, направленная на создание условий, обеспечивающих более высокий уровень воспринимаемой осмысленности деятельности сотрудников. Намечены перспективные направления дальнейших исследований в данной области.

Ключевые слова

• мотивация, смысл • человеческий потенциал • модель коммуникации руководителя • коммуникация смысла деятельности •

Введение

Начиная с 2020 г. Российская Федерация сталкивается с новыми внутренними и внешними экономическими, политическими и геополитическими вызовами. Пандемия COVID-19 продемонстрировала серьезность внезапных угроз и унесла множество жизней, геополитическая ситуация привела к началу СВО, внешнее экономическое и политическое давление вызвали незапланированный рост инфляции. Ситуация усугубляется демографической ситуацией, так как согласно некоторым прогнозам, даже по самым благоприятным сценариям для ближайших 10-15 лет будет характерно либо падение, либо отсутствие роста количества проживающих в России людей [10]. Демографическая ситуация, в свою очередь, приводит к дефициту кадров. По мнению экспертов из бизнес-сообщества, в 2025 г. проблема дефицита кадров в России станет еще более острой.¹

Эту проблему невозможно решить с помощью импорта рабочей силы: зарегистрированная трудовая иммиграция в России мало влияет на рынок труда, а основная масса прибывающих работников обладает низкими профессионально-квалификационными характеристиками [6].

В области государственной службы ситуация усугубляется не самыми привлекательными условиями труда, неконкурентным уровнем заработных плат, формальным характером кадровой политики и неэффективными системами повышения квалификации [2], а также отсутствием выстроенного привлекательного бренда нанимателя, четких карьерных возможностей и возможностей развития в органах государственного управления [8].

В этих условиях ключевым фактором, который может не только помочь нашей стране выстоять перед всеми внешними и внутренними угрозами, но и активизировать свое экономическое, социальное и культурное развитие, становится человеческий потенциал.

Мы используем понятие «человеческий потенциал», а не «человеческий капитал», опираясь на мнение В.А. Аникина, который отмечает, что традиционная трактовка человеческого капитала как совокупности знаний и навыков не соответствует текущей ситуации в экономике, поскольку не учитывает мотивацию, ценностные ориентации, потребности в содержательно осмысленном труде [1].

Рассматривая двухфакторную модель человеческого потенциала (знания и навыки + мотивационные факторы), стоит обратить внимание на то, каким образом коммерческие и государственные организации решают проблемы компетентности сотрудников и роста уровня их мотивации. Повышением уровня знаний и навыков (обучение и переобучение сотрудников организаций) занимаются как сами организации, так и государство.² Мотивационные факторы можно разделить на материальные и нематериальные. В контексте материальной составляющей мотивации делаются попытки решения этой проблемы в разных сферах деятельности. В коммерческих организациях повышение вознаграждения за работу в наиболее востребованных областях до определенной степени регулирует рынок, в области гражданской службы государство предпринимает определенные действия в этом направлении.³ Нематериальную составляющую некоторые авторы делят на экономические, социальные и психологические стимулы [5]. При этом остается недостаточно разработанной тема смысловой компоненты мотивации, особенно в сфере ее практической реализации.

В настоящее время наличие связи между пониманием смысла деятельности и продуктивностью уже невозможно поставить под сомнение. Современные ис-

¹ Пасечник Е. Дефицит кадров в 2024 году. Прогноз на 2025 год. Бизнес секреты. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kadry-2025/> (дата обращения 21.02.2025)

² «Правительство утвердило программу бесплатного переобучения граждан в рамках нового национального проекта «Кадры»», <http://government.ru/docs/54452/> (дата обращения 19.03.2025).

³ «Когда и как повысят оклады госслужащих в 2025: новый указ о повышении зарплаты госслужащим в 2025 году в России, последние новости», URL: https://pravoved-consult.ru/povyshenie-zarplaty-gossluzhashhim-v-rossii-poslednie-novosti/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения 19.03.2025).

следования показывают влияние понимания смысла работы на снижение тревожности [15], снижение уровня стресса на рабочем месте [11] и на повышение благополучия и продуктивности сотрудников [16]. Так, эмпирические исследования показали: если сотрудник узнаёт, что выполненное им задание не имело смысла, его мотивация и производительность при выполнении следующего задания значительно снижаются, даже если эти задания никак не связаны между собой [12].

Наука и практика свидетельствует, что осознание социальных и личных смыслов труда является неотъемлемой частью оптимального мотивационного комплекса [3], а творческий труд «развивает личность работника, способствует созданию нового, обогащает жизнь, делает её осмысленной» [4, с 98]. Существует также мнение, что именно мотивация труда через личностный смысл станет в будущем базой синтеза прагматического и этико-философского подходов к гуманизации труда [7].

Исследователи выделяют шесть ключевых «граней» воспринимаемого смысла в жизни, так или иначе связанных с трудовой деятельностью [14]:

- понимание цели деятельности;
- ощущение «связности» (люди, идеи, внешние объекты, события прошлого, настоящего и будущего);
- значимость выполняемых задач;
- позитивный аффект;
- социальные взаимосвязи;
- картина мира.

Мы считаем, что в этот список необходимо также включить совесть, которая, по мнению Виктора Франкла, относится к духовному бессознательному, иррациональному, пра-логичному и доморальному представлению о ценностях. Одновременно с этим она принадлежит человеческому бытию как «решающему бытию», то есть оказывает непосредственное влияние на решения и деятельность [9].

Цель данной статьи – обосновать важность смысловой компоненты в процессе мотивации, предложить модель коммуникации смысла деятельности руководителем подчиненным ему сотрудникам организации.

Методы и выборка исследования

Во второй половине 2023 г. в рамках проекта по разработке актуальной модели современного российского руководителя Лабораторией Человекоцентричности и лидерских практик ИГМУ НИУ ВШЭ было проведено качественное исследование восприятия и степени влияния понимания смысла деятельности на мотивацию сотрудника организации. В процессе исследования предполагалось проверить следующие гипотезы (H):

H1: Потеря смысла в работе значительно снижает мотивацию к ее выполнению.

H2: В организационном контексте основную ответственность за понимание сотрудником смысла своей работы несет его прямой руководитель.

Методология исследования заключалась в проведении полуструктурированных интервью с руководителями высокого уровня органов государственного и муниципального управления, коммерческих организаций и организаций социальной сферы (здравоохранения) (n = 41). Критериями отбора респондентов были следующие: текущее трудоустройство на руководящих позициях (вице-губернаторы или региональные министры, главы муниципальных образований, руководители не ниже второй линейки подчинения генеральному директору для коммерческих организаций, руководители или главные врачи организаций сферы здравоохранения), опыт работы на руководящих позициях не менее 5 лет, наличие отзывов коллег как об успешном руководителе в своей области.

В рамках интервью респонденты должны были ответить на два вопроса:

- Если при полном сохранении финансовых условий вашей работы вы получите сообщение о том, что результатами вашего труда с настоящего момента никто не будет пользоваться, как это повлияет на вашу мотивацию к работе? Если респондент заявлял, что мотивация снизится, его просили оценить уровень снижения в процентах, где за 100% брался текущий уровень мотивации. Поскольку такое сообщение респонденты могут получить только от руководства, на этот вопрос они отвечали из роли подчиненного (сотрудника).
- Кто в организации несет ответственность за то, чтобы сотрудник понимал смысл своей работы? На этот вопрос респонденты отвечали из позиции руководителя о подчиненных им сотрудниках.

В рамках исследования был применен качественный метод анализа данных, основанный на тематическом анализе. Это позволило подойти к обработке данных более гибко. Например, некоторые респонденты затруднялись дать оценку в процентах. В таких случаях было принято решение ответы «немедленно уволюсь» рассматривать как 100% снижение мотивации, а «продолжу работать, но начну активно искать другое место работы» - как снижение на 50% (такая интерпретация оценок была подтверждена несколькими респондентами). Также ответы на второй вопрос далеко не всегда были краткими и лаконичными. Тематический анализ позволил выявить в качестве основных смысловых категорий самого сотрудника, его прямого руководителя и организацию в целом.

Обсуждение результатов исследования

Анализ ответов на первый вопрос показал, что потеря смысла деятельности при полном сохранении финансовых условий приведет к снижению мотивации к работе в среднем по выборке на 82,3%, что безусловно является значительным показателем.

Здесь уместно сделать два комментария.

Во-первых, можно предположить, что все респонденты, в силу занимаемых должностей, являются обеспеченными людьми, и потеря работы не приведет к немедленным катастрофическим финансовым последствиям для них и их семей. Человек с более скромным доходом вряд ли с той же легкостью давал ответ «уволюсь в тот же день». С другой стороны, именно предполагаемый уровень дохода респондентов помогает связать мотивацию к работе с «первичным» ее смыслом – непосредственной пользой от ее результатов для других людей. В этом случае «вторичный» смысл – способность обеспечить себя и семью за счет финансового вознаграждения оказывает меньше влияния на результат.

Во-вторых, надо отметить, что мы имеем дело с проективным вопросом и, возможно, есть разница между «декларируемой теорией» и «теорией в действии» респондента: пока мы не наблюдали поведение руководителя в ситуации, когда его попросили продолжать работать при полном сохранении финансовых условий, сообщив при этом, что с настоящего момента результаты его работы никому не нужны, мы не можем быть уверены, как он поступит. Однако, сравнение полученных нами результатов с результатами упомянутого выше исследования [12], позволяет сделать вывод о том, что потеря смысла деятельности оказывает на мотивацию к работе резко негативное влияние.

В качестве конкретных примеров можно привести две цитаты из интервью. Один из респондентов высказал мнение, что ради сплочения коллектива стоит как можно быстрее увольнять людей, которые не видят смысла в том, что они делают: «Когда ты понимаешь, что есть люди, которые задают вопросы: «зачем мне это надо?», - желательно сделать так, чтобы они максимально быстро эту команду покинули, потому что они вызывают дестабилизацию...».

Другой респондент заявил, что “Смысл иногда нужно придумать.... Они очень быстро загораются, ... нужно тут же внедрять регулярный менеджмент, иначе они быстро погаснут, они сами ничего делать не будут”.

Оба примера подтверждают как идею о прямой зависимости мотивации к работе от наличия у сотрудников понимания смысла их деятельности, так и вторую гипотезу, согласно которой ответственность за это понимание лежит на прямом руководителе сотрудника.

Отвечая на второй вопрос, больше половины участников исследования заявили, что ответственность за то, чтобы сотрудник понимал смысл своей работы лежит на его прямом руководителе ($n = 26$). Девять участников считают, что ответственность делится между организацией, руководителем и самим сотрудником, трое – что только между руководителем и сотрудником, двое – что это ответственность исключительно самого сотрудника. Один респондент высказал мнение, что ответственность за понимание сотрудником смысла работы – это ответственность «...не только организации, но и Патриарха, Президента и всей страны».

Таким образом, тридцать восемь из сорока одного участника опроса включили прямого руководителя в «список» ответственных за то, чтобы сотрудник понимал смысл работы, двадцать шесть из них считают, что это ответственность исключительно прямого руководителя.

Таким образом, результаты данного эмпирического исследования подтверждают обе выдвинутые нами гипотезы – о зависимости уровня мотивации от понимания смысла деятельности и об ответственности руководителя за его понимание сотрудником. Справедливость обеих гипотез дает нам возможность обосновать необходимость разработки «модели коммуникации смысла» от руководителя к подчиненному.

Напомним, что высокий уровень воспринимаемой осмысленности деятельности возникает у человека, когда у него:

- есть четкая цель;
- есть понимание, как окружающие вещи и события связаны между собой;
- есть уверенность, что его деятельность имеет значение;
- присутствует позитивный эмоциональный фон;
- есть конструктивные социальные взаимосвязи;
- есть непротиворечивая картина мира;
- нет необходимости совершать поступки против совести [9; 14].

Прежде, чем построить модель «коммуникации смысла», нам необходимо задаться следующими вопросами:

- Если рассматривать воспринимаемую осмысленность деятельности как комплексное явление, включающее в себя все перечисленные выше семь пунктов, каков будет «удельный вес» каждого из них?
- Какова степень влияния прямого руководителя на каждый из этих элементов?
- На какие из них прямой руководитель может повлиять непосредственно, а на какие – опосредованно?
- За счет какого поведения (лидерских и / или менеджерских практик) это влияние может быть оказано?
- Каково взаимовлияние этих практик друг на друга? Могут ли они применяться по отдельности или только как система?

Ответы на некоторые из этих вопросов требуют дополнительных исследований, другие могут быть сформулированы в виде обоснованных предположений. Например, если интерпретировать связность в рабочем контексте как понимание, с помощью каких действий и каких ресурсов может быть достигнута поставленная цель, то первые три элемента (цель, связность, значимость) представляются теми, на которые непосредственный руководитель может влиять напрямую. Именно он ставит подчиненному цели, объясняет, какими ресурсами тот может воспользоваться (включая помощь других сотрудников), дает

представление о том, почему выполнение данной цели важно в контексте работы других сотрудников и выполнения целей всей организации.

Лучшим примером практики, удовлетворяющей перечисленным пунктам, является практика постановки задач (task setting), описанная в книге Эллиота Джекса «Requisite Organization». Она предполагает определение контекста и цели, в рамках которых задача имеет значение. После этого задача ставится по пунктам: количество, качество, время, ресурсы [13]. Процесс коммуникации между руководителем и сотрудником предполагает фазу передачи сотруднику информации по пунктам и фазу диалога, во время которой сотрудник может задать вопросы или высказать свою точку зрения относительно смысла задачи (понимания цели и контекста, в рамках которых она выполняется) и ее выполнимости (соответствия количества, качества, времени и ресурсов).

Такие пункты из списка, как позитивный эмоциональный фон, социальные взаимосвязи и непротиворечивая картина мира сотрудника, очевидно, выходят за рамки возможности их достижения руководителем с помощью прямой коммуникации. Все три пункта подвержены влиянию не только рабочего контекста, кроме того, их присутствие или отсутствие – это скорее вопрос определенной среды, чем прямого взаимодействия. На эмоциональный фон в рабочем контексте оказывает влияние, кроме общения с руководителем, физическая организация рабочего пространства, общение с коллегами, условия работы и т.д., на социальные взаимосвязи – корпоративная культура в целом и культура конкретной команды. (Не)противоречивость картины мира в организационном контексте зависит от политики организации, поведения ее сотрудников. Роль руководителя в процессе ее формирования очень важна, так как можно предположить серьезное влияние такого фактора, как его способность или неспособность быть ролевой моделью – демонстрировать своим поведением те принципы и ценности, которые предлагаются коллективу в качестве основополагающих.

Согласованность поступков с совестью сотрудников с одной стороны выглядит как достаточно субъективный фактор, с другой – его невозможно игнорировать, так как принуждение к действиям против совести вызовет очень серьезное сопротивление. Для того, чтобы сделать этот пункт частью модели, можно ввести в рассмотрение этическую сторону вопроса (этика может быть общей для коллектива частью картины мира) и включить в модель открытость руководителя к диалогу и обратной связи, чтобы индивидуальные реакции сотрудников на полученные задания могли быть своевременно обсуждены.

На рисунке 1 показаны все перечисленные элементы модели, разделенные на три кластера.



Рисунок 1. Модель коммуникации руководителя, направленная на понимание подчиненными смысла их работы

Заключение

Результаты проведенного эмпирического исследования подтвердили сформулированные гипотезы, анализ современного научного дискурса по теме воспринимаемой осмысленности деятельности позволил предложить трехкомпонентную модель коммуникации.

Подводя итоги исследования, можно сформулировать несколько ключевых тезисов.

Сложившаяся в Российской Федерации ситуация, связанная с дефицитом кадров, особенно в сфере государственного управления, требует системных подходов к поискам ресурсов увеличения человеческого потенциала страны.

Доказанные в результате исследования гипотезы о прямой связи уровня мотивации к работе и понимания ее смысла, а также о роли прямого руководителя в достижении этого понимания говорят о том, что такой ресурс может быть найден за счет эффективного процесса передачи смысла от руководителя к подчиненному.

Как следствие можно констатировать, что способность формулировать и передавать смысл деятельности подчиненным является без преувеличения одним из ключевых навыков современного российского руководителя.

Модель, лежащая в основе реализации этого навыка должна включать как минимум три компонента: методы прямой коммуникации (обеспечивающие четкость понимания целей, значимости работы и связности среды), методы создания рабочей среды (поддерживающей для сотрудников позитивный эмоциональный фон, конструктивные социальные взаимосвязи и непротиворечивую картину мира) и компонент, гарантирующий отсутствие необходимости для сотрудника действовать против совести.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении включают в себя детализацию модели (описание практик и ожидаемых результатов), а также эмпирические исследования, позволяющие определить «удельный вес» отдельных элементов модели, их взаимозависимости и возможную степень влияния поведения руководителя на каждый из элементов. Важной частью дальнейших исследований станет также определение влияния применения модели на уровень вовлеченности персонала организации и ее ключевые результаты.

Список литературы:

1. Аникин В.А. Человеческий капитал: становление концепции и основные трактовки // Экономическая социология. 2017. Т. 18. № 4. С. 120-156. DOI: 10.17323/1726-3247-2017-4-120-156
2. Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 225-235. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_225
3. Егорова И.А. Яковенко А.В. Анализ внешней и внутренней мотивации трудовой деятельности // Век качества. 2023. № 4. С. 178-196. URL: <https://www.agequal.ru/pdf/2023/423012.pdf> (дата обращения: 11.02.2025).
4. Ильин Г.Л., Философия труда в XXI веке // Народное образование. 2017. № 9-10 (1465). С. 98-103.
5. Иванова И.А. Нематериальная мотивация и стимулирование: от концептуальных подходов к практике применения в условиях цифровизации организационной среды // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 2(47) С. 19-25. DOI 10.12737/2305-7807-2020-19-25

6. Красинец Е.С. Трудовая миграция в Россию: тренды развития и последствия для рынка труда // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 12(158). С. 189-198. DOI: 10.26726/1812-7096-2023-12-189-198
7. Мирзоян В.А. Смысл труда и проблема мотивации // Terra Economics. 2011. Т. 9. № 1-3. С. 15-19.
8. Панова Е.А., Опарина Н.Н. Российская государственная гражданская служба: достижения и тенденции развития кадровой политики // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 73. С. 305-323.
9. Франкл В. Подсознательный бог: Психотерапия и религия / Пер. с нем. М.: Альпина нон-фикшн, 2022. 218 с.
10. Юмагузин В.В., Винник М.В. Прогноз численности и демографической нагрузки населения России до 2100 года // Проблемы прогнозирования. 2022. № 4(193). С. 98-111. DOI: 10.47711/0868-6351-193-98-111
11. Allan B., Douglass R.P., Duffy R.D., McCarty R.J., Meaningful Work as a Moderator of the Relation Between Work Stress and Meaning in Life // Journal of Career Assessment. 2016. N 24.3. P. 429-440.
12. Chadi A., Jeworrek S., Mertinsb V. When the Meaning of Work Has Disappeared: Experimental Evidence on Employees' Performance and Emotions Management Science. 2017. N 63.6. P. 1696-1707.
13. Jaques E. Requisite Organization / Cason Hall & Co Publishers. Baltimore MD. USA, 2006. 274 p.
14. King L.A., Hicks J.A. The Science of Meaning in Life // Annual Review of Psychology. 2021. N 72. P. 561-584.
15. Shin H., Kim S., Factors Influencing Anxiety in MZ Generation Workers: Occupational Stress, Social Problem Solving, Work as Meaning, and Work-Life Balance // Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing. 2024. N 33(3). P. 262-272.
16. Westover J. H., Catalysts for Growth at Work: Unlocking Human Potential through Empowering Workplace Cultures. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/catalysts-for-growth-at-work-unlocking-human-potential-through-empowering-workplace-cultures> (дата обращения: 11.02.2025).



Meaning component of personnel motivation to work

Samolyanov Oleg Alexandrovich

Chief Expert, Laboratory of Person-centeredness and Leadership Practices, Institute of State and Municipal Management, National Research University Higher School of Economics Moscow, Russian Federation

e-mail: osamolyanov@hse.ru

Abstract

The article is devoted to the study of the meaning of work as a component of personnel motivation. The article substantiates the need to find an additional resource in the development of human potential of the country. It is shown that one of the directions of searching for such a resource is to increase the level of motivation to work through a deeper understanding of the meaning of employees' activities. Understanding of the meaning of activity is considered as an important factor influencing motivation, which is proved by theoretical analysis and empirical research. The model of communication of the manager with subordinates, aimed at creating conditions that provide a higher level of perceived meaningfulness of employees' activities, is proposed. Promising directions for further research in this area are outlined.

Key words

• motivation • meaning • human potential • managerial communication model • communication of the meaning of activity •

References

1. Anikin V. A., Human capital: the formation of the concept and the main interpretations // Economic Sociology. 2017. T. 18. N 4. P. 120-156.
2. Baryshnikov M.Yu. Problems and prospects of training of personnel of the state civil service // Progressive Economics. 2024. N 8. P. 225-235.
3. Egorova I.A. Yakovenko A.V. Analysis of external and internal motivation of labor activity // The Century of Quality. 2023. N 4. C. 178-196. URL: <https://www.agequal.ru/pdf/2023/423012.pdf>. (accessed 11.02.2025).
4. Ilyin G.L. Philosophy of labor in the XXI century // Folk Education. P. 98-103.
5. Ivanova I.A. Non-material motivation and incentives: from conceptual approaches to the practice of application in the conditions of digitalization of organizational environment // Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia. 2020. N 2(47) P. 19-25. DOI 10.12737/2305-7807-2020-19-25
6. Krasinets E.S. Labor migration in Russia: development trends and implications for the labor market // Regional Problems of Economic Transformation. 2023. N 12(158). P. 189-198.
7. Mirzoyan V.A. The meaning of labor and the problem of motivation // Terra Economics. 2011. Vol. 9. N 1-3. P. 15-19.

8. Panova E.A., Oparina N.N. Russian state civil service: achievements and trends in the development of personnel policy // Public Administration. Electronic Bulletin. 2019. N 73. P. 305-323. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-gosudarstvennaya-grazhdanskaya-sluzhba-dostizheniya-i-tendentsii-razvitiya-kadrovoy-politiki> (accessed 18.02.2025).
9. Frankl V. Subconscious God / Moscow: Alpina Publisher. 2022. 218 p.
10. Yumaguzin, V.V., Vinnik M.V. Forecast of the number and demographic load of the Russian population up to 2100 // Problems of forecasting. 2022. N 4(193). P. 98-111.
11. Allan B., Douglass R.P., Duffy R.D., McCarty R.J. Meaningful Work as a Moderator of the Relation Between Work Stress and Meaning in Life // Journal of Career Assessment. 2016. N 24.3. P. 429-440.
12. Chadi A., Jeworrek S., Mertinsb V. When the Meaning of Work Has Disappeared: Experimental Evidence on Employees' Performance and Emotions Management Science. 2017. N 63.6. P. 1696-1707.
13. Jaques E. Requisite Organization / Cason Hall & Co Publishers. Baltimore MD. USA, 2006. 274 p.
14. King L.A., Hicks J.A. The Science of Meaning in Life // Annual Review of Psychology. 2021. N 72. P. 561-584.
15. Shin H., Kim S. Factors Influencing Anxiety in MZ Generation Workers: Occupational Stress, Social Problem Solving, Work as Meaning, and Work-Life Balance // Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing. 2024. N 33(3). P. 262-272.
16. Westover J.H. Catalysts for Growth at Work: Unlocking Human Potential through Empowering Workplace Cultures // Human Capital Leadership Review. 2024. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/catalysts-for-growth-at-work-unlocking-human-potential-through-empowering-workplace-cultures>. (accessed 11.02.2025).

Поступила в редакцию: 02.04.2025

Принята в печать: 26.05.2025