

УДК 004.03:658.3

Мотивация трудовой деятельности в российских компаниях

Шматко Алексей Дмитриевич, профессор кафедры Б6 «Стратегическое управление высокотехнологичными предприятиями», Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д. Ф. Устинова, доктор экономических наук, профессор

Рогозный Сергей Алексеевич, студент, Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д. Ф. Устинова

В условиях трансформации рынка труда и усиления конкуренции за квалифицированные кадры проблема мотивации персонала приобретает особую актуальность для российских компаний. В статье анализируются современные подходы к формированию систем мотивации в России, исследуется специфика применения материальных и нематериальных стимулов, выявляются ключевые факторы, влияющие на трудовую активность работников. На основе анализа актуальных исследований и статистических данных выделены наиболее эффективные практики мотивации, адаптированные к российским условиям. Новизна работы заключается в комплексном рассмотрении мотивационных механизмов с учетом современных вызовов: цифровизации, дефицита кадров и изменения ценностных ориентиров новых поколений работников. Результаты исследования имеют практическую значимость для руководителей и специалистов по управлению персоналом российских организаций.

Ключевые слова: мотивация персонала, трудовая деятельность, стимулирование труда, система мотивации, материальные стимулы, нематериальная мотивация, российские компании.

Российский рынок труда переживает период существенных изменений, которые непосредственно влияют на подходы к мотивации персонала. По данным Росстата, в 2024 г. уровень безработицы в России достиг исторического минимума и составил 2,4 %, что свидетельствует о дефиците квалифицированных кадров и обострении конкуренции между работодателями. В этих условиях компании вынуждены пересматривать традиционные системы мотивации и искать инновационные решения для привлечения и удержания талантов.

Исследования показывают, что современные российские работники предъявляют качественно новые требования к условиям труда. Если ранее материальное вознаграждение являлось доминирующим фактором выбора места работы, то сегодня значительную роль играют нематериальные аспекты. Согласно исследованию А. Б. Камышовой, проведенному в 2024 г., для 68 % респондентов важными факторами выбора работодателя стали возможности профессионального развития, баланс между работой и личной жизнью, а также корпоративная культура.

Особую актуальность приобретает проблема мотивации в контексте цифровой трансформации российской экономики. Внедрение удаленных и гибридных форматов работы потребовало от компаний адаптации мотивационных механизмов к новым условиям. По оценкам HeadHunter, в 2024 г. около 35 % российских компаний предлагают полностью или частично дистанционный формат работы, что существенно меняет традиционные подходы к контролю и стимулированию персонала.

Демографические изменения также оказывают влияние на систему мотивации. Поколение Z, активно выходящее на рынок труда, демонстрирует иные ценностные ориентиры по сравнению с предыдущими поколениями. Данное поколение характеризуется стремлением к самореализации, быстрой обратной связью, гибкости в организации рабочего процесса и социальной ответственности работодателя.

Экономические факторы остаются значимым компонентом мотивационной среды. Инфляционные процессы, колебания курса валют и геополитическая нестабильность влияют на реальный уровень доходов работников, что требует от компаний своевременной корректировки систем оплаты труда. По данным Центрального банка России, реальные заработные платы в 2024 г. выросли на 7,8 % по сравнению с предыдущим годом, однако данный рост распределяется между отраслями и регионами неравномерно.

Особую сложность представляет мотивация высококвалифицированных специалистов в условиях «утечки мозгов» и конкуренции с международными компаниями. IT-сектор, инженерные и научные специальности сталкиваются с острой нехваткой кадров, что вынуждает работодателей разрабатывать комплексные программы удержания ключевых сотрудников.

Региональная дифференциация также играет существенную роль в формировании мотивационных стратегий. Разрыв в уровне заработных плат между Москвой, Санкт-Петербургом и регионами продолжает оставаться значительным, что влияет на миграционные процессы и требует учета региональной специфики при построении систем мотивации.

Современная теория и практика управления персоналом признают необходимость интегрированного подхода к мотивации, сочетающего различные виды стимулов. Материальная мотивация остается фундаментальным элементом системы, однако ее структура становится более сложной и дифференцированной.

Базовая заработная плата традиционно составляет основу материального вознаграждения российских работников. Однако исследование О. В. Лосевой показывает, что эффективность фиксированной части оплаты труда как мотивационного фактора снижается при отсутствии связи с результатами работы. Современные компании все чаще применяют системы грейдинга, позволяющие дифференцировать базовые оклады в зависимости от сложности выполняемых функций, уровня ответственности и компетенций сотрудников.

Переменная часть заработной платы, включающая премии, бонусы и комиссионные выплаты, выполняет важную стимулирующую функцию. По данным исследований, оптимальное соотношение постоянной и переменной частей зависит от специфики деятельности: для специалистов по продажам переменная часть может достигать 50–70 % совокупного дохода, тогда как для административного персонала она обычно составляет 10–30 %.

Система ключевых показателей эффективности (KPI) стала стандартным инструментом управления мотивацией в российских компаниях. Однако эксперты отмечают типичные ошибки при внедрении KPI:

- 1) установление слишком большого количества показателей, что снижает фокус на приоритетных задачах;
- 2) недостаточная прозрачность критериев оценки, вызывающая недоверие персонала;
- 3) отсутствие связи между индивидуальными показателями и

стратегическими целями компании;

4) игнорирование качественных аспектов работы в пользу количественных метрик;

5) редкая актуализация показателей, не учитывающая изменения внешней бизнес-среды.

Социальный пакет представляет собой значимый элемент материальной мотивации. Согласно аналитическим данным рынка труда, стандартный социальный пакет в российских компаниях включает медицинское страхование (87 % компаний), компенсацию питания (64 %), оплату мобильной связи и транспортных расходов (52 %). Расширенные социальные пакеты могут включать страхование жизни, компенсацию расходов на занятия фитнесом и образование, что особенно ценится квалифицированными специалистами.

Нематериальная мотивация в современных условиях приобретает стратегическое значение. В период экономической нестабильности именно нематериальные факторы могут компенсировать ограничения в повышении заработной платы.

Признание достижений и обратная связь являются базовыми элементами нематериальной мотивации. Регулярные встречи «один на один» с руководителем, публичное признание успехов на общих собраниях, внутренние рейтинги лучших сотрудников — данные инструменты не требуют значительных финансовых затрат, однако существенно влияют на вовлеченность персонала.

Возможности профессионального развития рассматриваются современными работниками как важнейшая составляющая мотивационного пакета. Корпоративные программы обучения, участие в конференциях, доступ к онлайн-курсам, менторство и система наставничества формируют долгосрочную лояльность сотрудников. По данным опросов, 72 % российских специалистов готовы рассмотреть предложение от компании с меньшей заработной платой, но с более широкими возможностями профессионального развития.

Карьерные перспективы тесно связаны с профессиональным развитием, однако имеют специфические особенности. Прозрачность карьерных траекторий, возможность горизонтального и вертикального роста, программы кадрового резерва формируют у сотрудников ощущение перспективы и стимулируют их к достижению высоких результатов.

Корпоративная культура выступает интегрирующим фактором мотивации. Ценности компании, стиль руководства, качество коммуникаций и атмосфера в коллективе формируют эмоциональную связь сотрудника с организацией. Особое значение приобретают программы корпоративной социальной ответственности, экологические инициативы и волонтерская деятельность, что особенно важно для представителей поколения Z.

Баланс между работой и личной жизнью стал критически важным фактором мотивации в постпандемный период. Гибкий график, возможность удаленной работы, дополнительные выходные дни, сокращенные рабочие недели в летний период — данные меры значительно повышают удовлетворенность персонала и снижают уровень стресса.

Анализ успешного опыта российских компаний позволяет выделить ряд эффективных практик, адаптированных к современным условиям. Персонализация мотивационных программ становится ключевым трендом в управлении персоналом. Признавая различия в потребностях, ценностях и жизненных обстоятельствах сотрудников, передовые компании внедряют гибкие системы, позволяющие работникам самостоятельно формировать индивидуальный мотивационный пакет.

Концепция «кафетерия льгот» получает распространение в

крупных российских корпорациях. Сотрудникам предоставляется определенный бюджет, который они могут распределять между различными опциями: дополнительные дни отпуска, расширенное медицинское страхование, оплата обучения, абонементы в спортивные клубы, компенсация оплаты детских садов. Такой подход повышает воспринимаемую ценность социального пакета и усиливает его мотивационный эффект.

Геймификация рабочих процессов представляет собой инновационный подход к мотивации, особенно эффективный для молодого поколения работников. Внедрение игровых элементов — рейтингов, достижений, виртуальных наград, соревнований между подразделениями — делает рутинные задачи более увлекательными и стимулирует здоровую конкуренцию. Российские ритейлеры и IT-компании успешно применяют геймифицированные платформы для повышения продуктивности персонала.

Развитие корпоративного волонтерства и программ социальной ответственности создает дополнительные смыслы трудовой деятельности. Участие в благотворительных проектах, экологических инициативах, наставничество для студентов формируют у сотрудников ощущение причастности к важным социальным изменениям, что особенно значимо для высококвалифицированных специалистов.

Программы признания заслуг эволюционируют от формальных процедур награждения к системным практикам обратной связи. Внедрение платформ *peer-to-peer recognition*, где коллеги могут отмечать вклад друг друга, формирует культуру взаимного уважения и признания. Некоторые компании внедряют внутренние системы баллов, которые сотрудники могут обменивать на призы или дополнительные льготы.

Инвестиции в качество рабочей среды рассматриваются как долгосрочный фактор мотивации. Современные офисы с зонами для отдыха и неформального общения, качественным оборудованием, возможностью работать в различных пространствах способствуют повышению комфорта и продуктивности. В условиях гибридных форматов работы компании создают привлекательные офисные пространства, стимулирующие сотрудников к очным визитам.

Развитие внутренних коммуникаций играет важную роль в формировании мотивационной среды. Прозрачность процесса принятия решений, регулярное информирование о стратегии и результатах деятельности компании, доступность руководства для обратной связи формируют атмосферу доверия и вовлеченности. Современные цифровые инструменты — корпоративные социальные сети, мобильные приложения и чат-боты — облегчают коммуникацию и усиливают связь сотрудников с организацией.

Управление на основе данных позволяет российским компаниям принимать обоснованные решения в области мотивации персонала. Анализ показателей вовлеченности, текучести кадров, результатов опросов удовлетворенности, а также корреляций между мотивационными факторами и производительностью дает возможность выявлять проблемные зоны и оценивать эффективность внедряемых практик. Предиктивная аналитика способствует прогнозированию рисков увольнения ценных сотрудников и своевременному принятию превентивных мер.

Особое внимание заслуживает мотивация в кризисных условиях. Опыт российских компаний в период экономической турбулентности показывает важность открытой коммуникации о текущем положении дел, вовлечения персонала в поиск решений, а также сохранения базовых элементов мотивационной системы даже при необходимости оптимизации затрат. Компании, которые в слож-

ные периоды демонстрировали заботу о персонале, в дальнейшем получали более высокий уровень лояльности и вовлеченности сотрудников.

Перспективным направлением является развитие программ *wellness* и заботы о благополучии сотрудников. Комплексный подход включает не только поддержание физического здоровья (спортивные программы, организация здорового питания в офисе), но и обеспечение психологического благополучия (консультации психологов, тренинги по стресс-менеджменту), а также развитие финансовой грамотности (семинары по управлению личными финансами, консультации по инвестициям). Подобные программы демонстрируют внимание работодателя к сотруднику как к личности, а не только как к трудовому ресурсу.

Автоматизация и технологии искусственного интеллекта открывают новые возможности для персонализации мотивации. Чат-боты для сбора обратной связи, алгоритмы подбора индивидуальных программ развития, платформы для автоматического признания достижений позволяют масштабировать индивидуальный подход и одновременно снижать административную нагрузку на HR-подразделения.

Мотивация трудовой деятельности в российских компаниях переживает период трансформации, обусловленной изменениями на рынке труда, цифровизацией экономики и сменой поколений работников. Современная эффективная система мотивации не может ограничиваться исключительно материальным стимулированием и требует комплексного подхода, сочетающего экономические, социальные и психологические факторы.

Примечания

1. Алавердов А. Р. Управление персоналом: учебник. М., 2023.
2. Камышова А. Б. Трансформация ценностных ориентиров современных работников: влияние на системы мотивации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. N 2.
3. Лосева О. В. Система мотивации и стимулирования труда персонала организации: теория и практика // Вестник университета. 2023. N 6.
4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 14.01.2025).
5. Шапиро С. А., Шилаев А. В. Факторы повышения эффективности труда персонала. М., 2024.

English version

Motivation of labor activity in Russian companies

Shmatko Aleksey Dmitrievich, professor of the department B6 Strategic Management of High-Tech Enterprises, Baltic State Technical University VOENMEH named after D. F. Ustinov, doctor of sciences (economics), professor

Rogoznyy Sergej Alekseevich, student, Baltic State Technical University VOENMEH named after D. F. Ustinov

In the context of labor market transformation and increasing competition for qualified personnel, the problem of employee motivation is becoming particularly relevant for Russian companies. The article analyzes modern approaches to the formation of motivation systems in Russia, examines the specifics of the use of material and non-material incentives, and identifies key factors influencing employees' work activity. Based on the analysis of current studies and statistical data, the most effective motivation practices adapted to Russian conditions are identified. The novelty of the study lies in the comprehensive consideration of motivational mechanisms in the context of modern challenges, including digitalization, labor shortages, and changes in the value orientations of new generations of employees. The results of the study have practical significance for managers and human resource specialists in Russian organizations.

Keywords: personnel motivation, labor activity, labor incentives, motivation system, material incentives, non-material motivation, Russian companies.

Ключевые выводы исследования свидетельствуют о необходимости персонализации мотивационных механизмов с учетом индивидуальных потребностей и ценностей сотрудников. Баланс между материальными и нематериальными стимулами должен учитывать специфику отрасли, должностной позиции, региона и демографических характеристик персонала. Особую значимость приобретают возможности профессионального развития, качество корпоративной культуры, а также баланс между работой и личной жизнью.

Практическая значимость результатов исследования заключается в формировании комплексного понимания факторов трудовой мотивации в современном российском контексте. Руководителям и HR-специалистам рекомендуется регулярно проводить диагностику мотивационной среды, использовать аналитические данные при принятии управленческих решений, а также развивать гибкие программы стимулирования, адаптированные к потребностям различных категорий работников.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на оценку долгосрочных эффектов внедрения инновационных практик мотивации, изучение влияния цифровых технологий на вовлеченность персонала, а также разработку отраслевых и региональных моделей мотивации, учитывающих специфику различных секторов российской экономики. Особого внимания заслуживает проблема мотивации в условиях гибридных форматов работы и развития удаленной занятости.