



Дата поступления рукописи в редакцию: 21.11.2025 г.
Дата принятия рукописи в печать: 14.12.2025 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2025-11-546-549

ЛОРЕТЦ Ольга Геннадьевна,
доктор биологических наук,
профессор кафедры биотехнологии и пищевых продуктов
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: uprkadr@mail.ru

ФАТЕЕВА Наталья Борисовна,
старший преподаватель
кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: natbor73@mail.ru

АЛИМАРДАНОВА Наталья Александровна,
старший преподаватель
кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: ana_natalya@mail.ru

ЧУПИНА Ирина Павловна,
доктор экономических наук,
профессор кафедры философии
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: irinacupina716@gmail.com

ПЕТРОВА Любовь Николаевна,
старший преподаватель
кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: lyubow.petrova@mail.ru

ГОРБУНОВА Олеся Сергеевна,
кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: os-bakunova@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ: ЧТО ВАЖНЕЕ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ – ДЕНЬГИ, ГИБКОСТЬ ИЛИ ЦЕЛЬ?

Аннотация. В статье рассматривается эволюция систем мотивации персонала в условиях современных вызовов. Анализируется ключевая триада факторов – денежное вознаграждение, гибкость рабочей среды и смысловая цель – и их влияние на вовлеченность и удержание сотрудников. На основе актуальных исследований и кадровой аналитики раскрывается, как меняется иерархия потребностей разных поколений на рынке труда. Особое внимание уделяется стратегиям построения комплексных систем мотивации, сочетающих конкурентные финансовые условия и сильную корпоративную культуру. Практические рекомендации помогут HR-специалистам и руководителям разработать сбалансированный подход к мотивации, позволяющий не только привлекать, но и удерживать ключевые таланты в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: мотивация персонала, вовлеченность сотрудников, гибкий график, денежное вознаграждение, удержание талантов, корпоративная культура, HR-стратегии.

LORETZ Olga Gennadyevna,
Doctor of Biological Sciences,
Professor in the Department of Biotechnology and Food Products
at the Ural State Agrarian University

FATEEVA Natalya Borisovna,
Senior Lecturer
in the Department of Management and Economic Theory
at the Ural State Agrarian University

ALIMARDANOVA Natalya Aleksandrovna,
Senior Lecturer
in the Department of Management and Economic Theory
at the Ural State Agrarian University

CHUPINA Irina Pavlovna,
Doctor of Economic Sciences,
Professor in the Department of Philosophy
at the Ural State Agrarian University

PETROVA Lyubov Nikolaevna,
Senior Lecturer
Department of Management and Economic Theory
Ural State Agrarian University

GORBUNOVA Olesya Sergeevna,
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics, Accounting, and Financial Control
Ural State Agrarian University

MODERN MOTIVATION SYSTEMS: WHAT IS MORE IMPORTANT FOR EMPLOYEES – MONEY, FLEXIBILITY, OR PURPOSES?

Annotation. This article examines the evolution of personnel motivation systems in the face of modern challenges. It analyzes the key triad of factors – monetary compensation, work environment flexibility, and meaningful purpose – and their impact on employee engagement and retention. Based on current research and HR analytics, it reveals how the hierarchy of needs of different generations in the labor market is changing. Particular attention is paid to strategies for building comprehensive incentive systems that combine competitive financial conditions and a strong corporate culture. Practical recommendations will help HR specialists and managers develop a balanced approach to incentives that will not only attract but also retain key talent over the long term.

Key words: employee motivation, employee engagement, flexible work schedules, financial compensation, talent retention, corporate culture, HR strategies.

В настоящее время в условиях глобализации выживание современных предприятий в конкурентной борьбе зависит от эффективности управления организацией, в том числе от грамотно выстроенной системы мотивации персонала [2].

Современная система мотивации переживает фундаментальную трансформацию, смещаясь от традиционной модели «зарплата + премия» к комплексному подходу, учитывающему многомерные потребности сотрудников. В центре этого подхода находится триада ключевых факторов: деньги (финансовая составляющая), гиб-

кость (рабочая среда и автономия) и цель (смысл и ценности). Исследования и кадровая аналитика показывают, что их приоритетность не является универсальной и зависит от поколенческих, профессиональных и индивидуальных особенностей сотрудников.

Вся система мотивации должна быть направлена на создание комфортных условий для работы, стимулировать сотрудников на получение лучших результатов и повышать личную эффективность. Ошибки при построении модели мотивации могут привести к негативным результатам и ухудшить положение компании [4].

Деньги остаются фундаментальным «гигиеническим фактором». Справедливая и конкурентная зарплата не столько мотивирует, сколько предотвращает неудовлетворенность, демотивацию и уход в другую компанию. Она является базой, «разменной монетой» и измерителем ценности сотрудника на рынке труда.

Рассмотрим, когда деньги выходят на первый план:

- на ранних карьерных этапах;
- в условиях экономической нестабильности или высокой инфляции;
- для сотрудников, чей доход напрямую связан с базовыми потребностями (ипотека, кредиты, содержание семьи);
- в отраслях с четкой KPI-ориентированной культурой (например, продажи, где прозрачный бонус за результат – ключевой драйвер).

Таким образом, денежная мотивация сохраняет первостепенное значение в конкретных ситуациях, определяемых как жизненным циклом сотрудника, так и внешними обстоятельствами. Она становится ключевым драйвером для молодых специалистов на старте карьеры, для работников в периоды экономической неопределенности, а также для тех, чьи базовые потребности напрямую зависят от уровня дохода.

Путь к эффективному управлению организацией лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника [3].

Современные тенденции, влияющие на мотивацию: цифровизация и автоматизация, глобализация, изменение жизненных ценностей, индивидуальный подход [1].

Пандемия стала катализатором, утвердив гибкость как один из ключевых нематериальных мотиваторов. Это не только удаленная или гибридная работа, но и:

- гибкий график (возможность выбирать время начала и окончания рабочего дня под свои биоритмы и личные обязательства);
- автономия (свобода в выборе методов и инструментов для достижения результата);
- доверие (оценка по результату, а не по количеству проведенных в офисе часов).

Гибкость превратилась из привилегии в ожидаемую норму. Для многих сотрудников возможность управлять своим временем и местом работы ценится так же высоко, как и значительная прибавка к зарплате.

Так же эффективным инструментом в управлении мотивацией и стимулированием персонала является корпоративная культура, основные принципы которой сильно влияют на результаты трудовой деятельности сотрудников [5].

Стремление к осмысленной работе – ключевой тренд последнего десятилетия. Сотрудники хотят понимать, какую ценность их труд создает для мира, общества или клиентов. Цель проявля-

ется через: миссию и ценности компании, с которыми сотрудник себя идентифицирует, социальную и экологическую ответственность, видимую связь между своими ежедневными задачами и конечным результатом.

Компании активно инвестируют в корпоративную социальную ответственность и развитие корпоративной культуры. Они доносят до сотрудников «большую цель» через истории клиентов, внутренние коммуникации и вовлечение в волонтерские проекты.

Составляющие мотивации могут существовать как отдельно друг от друга, так и в комплексе, что дает возможность влиять на каждого человека индивидуально исходя из его потребностей [4].

Рассмотрим примеры производственных организаций, где успешно внедрена современная система мотивации.

Например, энергетическая компания демонстрирует комплексный подход к мотивации в высокотехнологичном производственном секторе. В компании конкурентные для отрасли оклады и система ежегодных бонусов, привязанная к выполнению производственных планов и KPI, программы жилищной поддержки для сотрудников ключевых предприятий в закрытых городах, материальная помощь и социальные выплаты к значимым событиям (рождение ребенка, свадьба).

Так же организация развивает систему ротации кадров между предприятиями и дочерними обществами, позволяющая сотруднику строить карьеру внутри корпорации без смены работодателя, возможность для непрерывного обучения и получения дополнительного образования за счет компании, для офисных сотрудников и исследователей внедряются гибридные форматы работы.

Компания предлагает уникальное сочетание стабильности и социальных гарантий с возможностями роста и осознанием масштабной национальной миссии.

Еще один пример, Российская фармацевтическая компания. Один из крупнейших в России производителей лекарственных средств.

Фармацевтическая компания предлагает конкурентные оклады, ежегодная индексация, система KPI и бонусов для сотрудников производства, и офиса. Полный социальный пакет, включая ДМС для сотрудников и их детей, компенсацию занятий спортом. Возможности карьерного роста как по вертикали, так и по горизонтали (например, переход из производства в отдел контроля качества). Программы стажировок и обмена опытом с другими заводами группы STADA по всему миру. Гибкий график для сотрудников офиса и некоторых подразделений.

Компания предлагает микс, где финансовая составляющая тесно переплетена с возможностями международного роста и мощной социальной целью – заботой о здоровье людей.

Даже в традиционных производственных отраслях, где важен операционный контроль, успешные компании отошли от унифицированного подхода. Они комбинируют:

- стабильность и деньги (конкурентные зарплаты и полный социальный пакет как основа);
- развитие и рост (карьерные лифты, обучение и ротация вместо жесткой фиксации на одной операции);
- цель и гордость (делают акцент на глобальной миссии компании, силе бренда и социальной значимости выпускаемой продукции).

Это доказывает, что персонализированный микс мотивации – не прерогатива IT-сферы, а необходимое условие для привлечения и удержания качественных кадров в современной промышленности.

Система мотивации должна быть гибкой. Смена целей и задач организации должны предусматривать и изменения в системе мотивации [4].

Не существует единого ответа для всех. Мотивация – это динамическая пирамида, где приоритеты меняются в зависимости от этапа жизни, карьеры и личности сотрудника.

Поэтому вопрос «что важнее?» некорректен. Правильный вопрос для руководителя и HR: «Какой баланс денег, гибкости и цели будет оптимальным для нашей команды и для каждого ключевого сотрудника?». Компании, которые находят ответ на этот вопрос, выигрывают в войне за таланты.

Таким образом, мотивация труда – это многофакторный процесс, который требует внимательного подхода при разработке эффективной системы мотивации на конкретном предприятии и в конкретных экономических условиях с учетом степени внедрения цифровых технологий, соблюдения основных принципов построения системы мотивации, учета характера деятельности и индивидуальных особенностей членов коллектива [3].

Список литературы:

[1] Давлетшин, А. И. Современные тенденции развития системы мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания / А. И. Давлетшин, А. С. Пуряев // Первый экономический журнал. – 2024. – № 9(351). – С. 120-128.

[2] Макарова, В. Д. Современные модели системы мотивации / В. Д. Макарова, М. К. Сохтаев // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : сборник научных трудов, Симферополь, 10 апреля 2020 года. Том Выпуск 6. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. – С. 425-427.

[3] Нукербеков, Б. Х. Современные принципы системы мотивации персонала / Б. Х. Нукербеков // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2021. – № 2. – С. 35-38.

[4] Скрипниченко, А. В. Современные инструменты и принципы построения системы мотивации / А. В. Скрипниченко, М. А. Гребенникова // Проблемы обеспечения эффективности функционирования систем управления в условиях нарастающей динамики внешнего окружения : Сборник материалов международной научно-практической конференции, Курск, 23 ноября 2023 года. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 363-367.

[5] Тазиева, К. Р. Современные особенности системы мотивации и стимулирования в российских предприятиях / К. Р. Тазиева // Современные тенденции в государственном управлении : Материалы II всероссийской научной конференции, Астрахань, 23–25 декабря 2020 года. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2021. – С. 166-172.

References:

[1] Davletshin, A. I. Modern trends in the development of the personnel motivation system in the service sector / A. I. Davletshin, A. S. Puryaev // First Economic Journal. - 2024. - No. 9 (351). - P. 120-128.

[2] Makarova, V. D. Modern models of the motivation system / V. D. Makarova, M. K. Sokhtayev // National economic systems in the context of the formation of the global economic space: a collection of scientific papers, Simferopol, April 10, 2020. Volume Issue 6. - Simferopol: Limited Liability Company "Publishing House Printing House" Arial ", 2020. - P. 425-427.

[3] Nukerbekov, B. Kh. Modern principles of the personnel motivation system / B. Kh. Nukerbekov // UEPS: management, economics, politics, sociology. – 2021. – No. 2. – P. 35-38.

[4] Skripnichenko, A. V. Modern tools and principles of building a motivation system / A. V. Skripnichenko, M. A. Grebennikova // Problems of ensuring the efficiency of management systems in the context of increasing dynamics of the external environment: Collection of materials from the international scientific and practical conference, Kursk, November 23, 2023. – Kursk: Kursk State University, 2023. – P. 363-367.

[5] Tazieva, K. R. Modern features of the motivation and incentive system in Russian enterprises / K. R. Tazieva // Modern trends in public administration: Materials of the II All-Russian scientific conference, Astrakhan, December 23-25, 2020. – Astrakhan: Publishing House "Astrakhan University", 2021. – P. 166-172.