

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте Российской Федерации»

*На правах рукописи*

**Солодкин Вадим Владимирович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРИ  
УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КРУПНОЙ КОМПАНИИ**

Специальность 5.2.6 Менеджмент

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Адаменко Александр Александрович

Москва - 2026

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Аналитико-теоретическое обоснование разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.....	13
1.1 Потребности и ожидания персонала в современных условиях: аналитические исследования и основные тренды .....	13
1.2 Специфика и возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала.....	31
1.3 Баланс интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний: обоснование актуальности разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний .....	55
2 Компаративный анализ стимулирования в управлении персоналом крупной компании.....	73
2.1 Современные тенденции изменения кадровых процессов в экономике России .....	73
2.2 Место кадрового стимулирования в корпоративном управлении крупных компаний .....	90
2.3 Современные методы стимулирования персонала крупных компаний ..	110
3 Концепция формирования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний.....	129
3.1 Инструментарий разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний .....	129
3.2. Методический подход к разработке стратегий стимулирования персонала крупных компаний .....	143
3.3 Моделирование процесса разработки стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений.....	174
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	187
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	193
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	218
Приложение А.....	219

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследуемой темы.** Крупные компании характеризуются диверсифицированными видами деятельности и реализуемыми функциями, сложными и уникальными уровнями ответственности и культурными контекстами. Универсальные решения утрачивают свою эффективность, требуется дифференциация стимулов с учетом профиля работников, выполняемых задач, стратегических приоритетов компании, а также трендов развития общества, бизнеса и рынка труда.

В современных социально-экономических и технологических условиях эффективность систем стимулирования персонала перестаёт быть второстепенной HR-задачей и становится необходимым условием эффективного управления крупной компанией для обеспечения её стратегической устойчивости. Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний отражает необходимость современного адаптивного менеджмента, обусловленную обеспечением гибкости в ответ на вызовы внешней среды, внутренние ограничения, ожидания и предпочтения сотрудников. Современные сотрудники крупных компаний, являясь представителями разных поколений, ожидают от крупных компаний не только материального стимулирования, но и придают особый смысл своей работе и развитию, ищут особых возможностей и гибких условий труда.

Важнейшим моментом в современных условиях работы в больших коллективах это учет особенностей разных поколений, их взглядов, привычек, ожиданий и предпочтений. Применение поколенческого подхода требует от крупных организаций реформирования установок по мотивации и стимулированию персоналом. Прежде всего необходимость учета различий мотивационных стимулов поколений должны играть важнейшую роль в системе управления персоналом на современном этапе.

Именно использование поколенческого подхода побуждает крупные компании разрабатывать несколько стратегий отличных друг от друга. При этом все стратегии в течение определенного времени также должны еще и совершенствоваться. Очень важно применять комплексный и динамический подход к принятию управленческих решений по стимулированию различных поколенческих групп персонала, тут важен анализ и быстрая корректировка решений в ответ на эволюционные ожидания каждого из поколений, представленных в крупной компании. В тоже время важен баланс интересов и поколенческих групп и требований в целом к деятельности персонала на определенном участке работы и в целом в крупной компании.

Одновременное отслеживание предпочтений сотрудников в сочетании с выполнением целевых показателей крупной компании обеспечивает результативное совершенствование стратегий стимулирования персонала

Эффективно разработанные стратегии стимулирования персонала согласуют индивидуальные цели сотрудников с целями крупной компании, способствуют развитию и внедрению инноваций, повышают гибкость и способность масштабировать успех при росте или изменении рынка. Статичные направления и механизмы стимулирования повышают уязвимость крупных компаний к внешним шокам и внутренним кризисам, в то же время адаптивные стратегии стимулирования персонала обеспечивают сценарную готовность, снижают риск массовых увольнений, поддерживают операционную стабильность.

Таким образом, совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний является необходимым элементом стратегического менеджмента в современных условиях, обеспечивая экономическую эффективность и адаптивность к изменениям, соблюдение этических норм и ожиданий сотрудников, а также повышая конкурентоспособность крупных компаний за счёт более точного соответствия мотивационных механизмов реальным потребностям сотрудников, бизнес-целям и факторам внешнего окружения. Вышесказанное

доказывает актуальность и необходимость научной всесторонней проработки данной проблемы - совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.

**Степень разработанности темы исследования.** Проблемам идентификации и развития поколений сотрудников, их особенностей и ключевых тенденций, а также вопросам управления персоналом разных поколений, их стимулирования, посвящены труды таких ученых как Азаренок Н. В., Борисова А. А., Бражников П. П., Войтович С., Волкова Н. В., Гаврилова Ю. В., Герман М. В., Гренчикова А., Губская М. А., Гурова И. М., Депутатова Л. Н., Давер Д. И., Дамбинов С. А., Дзаеи, Х. Н. А., Евдокимова С. Ш., Зайцева Н. А., Зубко Д. В., Ключев Ю. В., Коваль А. Л., Козырева П. М., Котомина О. В., Ласкова Т. С., Магера Т. Н., Макашева Ю. С., Мерзлых Ю. Г., Никиточкина Ю. В., Нуржанова А. А., Рязанцева И. В., Самоукина Н. В., Сиволап Л. А., Синева Н. Л., Смирнов А. И., Снегирев В. А., Соколов В. А., Сытник А. А., Уйманова М. Е., Чикер В. А., Швеньк Е. В., Шишкина К. А., Шукшина С. Е., Яшкова Е. В.

Томас Л.Т., Ганстер Д.К. занимались исследованием организационной политики, которая обеспечивает и позволяет поддержать баланс работы и личной жизни, то есть исследовали способы найти и обеспечить баланс между работой и личной жизнью в самой организации. Данной проблеме были посвящены также исследования Каспер У.Дж., Линдси А., Макдауэлла А., Стердженс Дж. Эби Л.Т., и других.

Исследованием кросс-культурных особенностей персонала больших компаний, изучением национально-психологических особенностей представителей разных государств занимались Ариас-Большцман Л., Гюрхан У., Горохова Е. Ю., Колмыкова М. А., Ким Ч., Магоши Э., Масаков Е. М., Рыбина В., Соболева Ю. П.

Богино Н. И., Васнева Е.А., Николаев М. В. Тагирова Х. Д, Трегулова Н. Г., Труфанова Т. А. исследуют особенности управления персоналом крупных и малых компаний.

Классические теории мотивации, представленные в работах Адамса Дж.С., Альдерфера Дж.П., Врума В.Х., Герцберга Ф., Донг В., Левина К., Локка Э.А., Лоулера Э., Маслоу А.Х., Портера Л.В., а также современные теории мотивации и исследования состояний, факторов и условий ее формирования, а также стратегии стимулирования, рассмотренные Арджирисом К., Баккером А., Врэсселом Э., Даттеном Дж., Деси Э., Камеруном К.С., Кеннеди А.А., Кэннингэмом К., Липновски Э., Митчеллом Т., Мтеветом Л., Олдхемом Г. А., Райаном Р., Селигманом М., Соха М., Феррисом Дж., Хаусом Р., Хофстедом Г., Хэкманом Дж., Чиксентмихайи М., Хартманом Дж., Янг-Хун Ван и другими, представлены в диссертационном исследовании.

Тем не менее вопрос совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса и рынка труда остается нерешенным и требует дальнейшей научно-теоретической и практико-методической проработки.

**Объектом** исследования является процесс совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношения, возникающие по поводу совершенствования стратегий стимулирования персонала крупных компаний.

**Целью диссертационного исследования** является совершенствование научно-теоретических положений и методического практического инструментария совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании.

Для достижения поставленной в диссертационном исследовании целей необходимо решение следующих *задач*:

- обоснование теоретической структурно-логической модели стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда;

- формирование инструментария разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний;

- разработка методического подхода к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования;

- усовершенствовать модель процесса разработки стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений.

**Теоретическую и методологическую базу** исследования сформировали научные труды российских и зарубежных ученых, теории мотивации и поведенческие паттерны, инструментарий ситуационного и факторного анализ, программные решения в сфере моделирования процессов разработки и совершенствования стратегий стимулирования персонала крупных компаний.

**Информационную базу исследования** представили аналитические и статистические материалы, опубликованные на официальных открытых ресурсах, а также открытые данные официальных сайтов крупных компаний РФ, нормативно-правовые акты, электронные ресурсы.

**Соответствие темы диссертационным требованиям и паспорту специальностей ВАК.** Выполненное диссертационное исследование осуществлено в рамках научной специальности 5.2.6 Менеджмент и соответствует следующим направлениям научных исследований: п. 5. Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений; п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы; п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления

человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в развитии научно-теоретических, методических и практических рекомендаций по совершенствованию стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса и рынка труда.

*Научные результаты, лично полученные автором состоят в следующем:*

- обоснована теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда *на основе* применения поколенческого подхода, *позволившего* отразить ожидания и предпочтения сотрудников разных поколений, выявленной специфики и возможностей крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала, а также конкретных особенностей крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей, обоснования значимости и особой роли крупных компаний в удовлетворении потребностей и ожидания сотрудников с учётом их превалирующих возможностей, *отличительной чертой* которой является применение авторского подхода «снизу-вверх» для разработки и совершенствования процесса стратегического управления персоналом крупных компаний, что позволило обеспечить баланс ожиданий и предпочтений сотрудников, факторов внутренней бизнес-среды и внешнего воздействия при формировании приоритетных направлений и инструментов стимулирования сотрудников крупных компаний (п. 23 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

- сформирован инструментарий разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний *на основе* учета влияния трех укрупненных групп факторов на мотивацию персонала и авторского подхода «снизу-вверх» для разработки стратегий стимулирования, *позволившего*

разработать и обосновать виды адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний, *отличительной чертой* которого является научное обоснование и применение на практике треугольника формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний, авторского подхода к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний, а также авторской триады методик оценки укрупненных групп факторов и степени интенсивности их проявления при разработке стратегии стимулирования персонала крупных компаний (п. 14 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

- разработан методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования на *основе* поэтапного применения авторского инструментария разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, *позволившего* детально описать и реализовать авторский подход к разработке стратегий стимулирования персонала крупных компаний «снизу-вверх», *отличительной чертой* которого является последовательная реализации таких этапов, как оценка выявленных трех укрупненных групп факторов (набора переменных), влияющих на поведение и мотивацию настоящих и будущих сотрудников крупных компаний на основе авторской «триады методик»; формирование набора переменных из каждой укрупненной группы, подвергающихся интенсивному влиянию факторов на основе результатов факторного анализа; определение превалирующей группы факторов на основе использования авторского «треугольника формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний»; выявление стратегии стимулирования персонала на основе авторского подхода к «формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний» для формирования пула стратегий стимулирования персонала крупных компаний по принципу «снизу-вверх» и последующего встраивания в общую стратегию управления

персоналом крупных компаний (п. 14 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК);

- усовершенствована модель процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений *на основе* разработки авторского программного решения, *позволившая* формализовать процесс разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, провести тестирование на основе эмпирических данных, получить оптимальное решение в виде набора инструментов стимулирования персонала, проанализировать полученные результаты и принять управленческое решение менеджментом крупных компаний по вопросам разработки и реализации стратегии стимулирования персонала, *отличительной чертой* которой является одновременный учет и быстрая адаптация управленческого решения под изменения в ожиданиях и предпочтениях сотрудников, факторов внутренней и внешней среды крупной компании, а также бюджета и заданного порога эффективности реализации стратегии для быстрого и эффективного решения проблемы совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний (п. 5 научной специальности 5.2.6 Менеджмент паспорта ВАК).

**Достоверность и обоснованность полученных результатов** диссертационного исследования подтверждена использованием теоретико-методических положений, теорий и взглядов российских и зарубежных ученых в вопросах совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний; учетом современных тенденций развития общества, бизнеса и рынка труда в контексте ожиданий и предпочтений сотрудников разных поколений; публикацией и обсуждением полученных авторских результатов и выводов в разных журналах из перечня ВАК и материалах конференций разного уровня и географии проведения; внедрением авторских теоретических и методических разработок и решений в практическую деятельность крупной компании для совершенствования

стратегий стимулирования при управлении персоналом в современных условиях хозяйствования.

**Теоретическое и практическое значение диссертационного исследования** подтверждается уточнением и расширением существующего теоретического материала по вопросам совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний; разработкой методического инструментария и методического подхода для совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний; совершенствованием модели процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений на основе разработки авторского программного решения, что достоверно отражает приращение научных знаний в области совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом в современных условиях хозяйствования. Теоретико-методические положения, полученные лично автором, внедрены в учебный процесс образовательного учреждения высшего образования (*подтверждено документально*). Авторская модель процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений на основе разработанного авторского программного решения внедрена в практику менеджмента крупной компании для эффективного выбора управленческого решения в области совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом в современных условиях хозяйствования (*подтверждено документально*).

**Результаты диссертационного исследования** были доведены до широкой научной общественности, обсуждены и положительно одобрены на международных, всероссийских научно-практических конференциях в 2023-2025 гг., а также национальной конференции (2023 г.) в таких городах как Уфа, Орёл, Брянск, Ижевск, Самара. Основные положения диссертационного исследования внедрены в практику менеджмента крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар (дочерней компании ПАО

«Роснефть») при управлении персоналом в целях в совершенствовании стратегий его стимулирования.

**По результатам проведенного диссертационного исследования опубликовано** 13 научных работ общим объемом 6,06 п.л., вклад автора составляет 3,58 п.л., в том числе 6 научных статей опубликованы в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России

**Объем и структура работы определены** логикой проведенного научного исследования и представлены в следующей структуре: содержание, введение, три основные главы, содержащие каждая по три параграфа, заключение, список использованных источников, приложения. Список литературы содержит 201 использованный источник.

# **1 Аналитико-теоретическое обоснование разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании**

## **1.1 Потребности и ожидания персонала в современных условиях: аналитические исследования и основные тренды**

Современные условия хозяйствования предъявляют высокие требования к организации труда, производительности сотрудников, а также эффективности управления человеческими ресурсами. Одним из ключевых факторов успеха организации в настоящее время является понимание и удовлетворение потребностей и ожиданий сотрудников. Именно поэтому проблема исследования потребностей и ожиданий персонала приобретает особую значимость и актуальность в современной практике менеджмента. Изучение потребностей и ожиданий сотрудников позволяет организациям эффективно выстраивать политику мотивации и стимулирования, повышать уровень удовлетворённости сотрудников, снижать текучесть кадров, а удовлетворённые сотрудники демонстрируют высокую производительность труда, лояльность к руководителю и приверженность корпоративным целям. Таким образом, изучение потребностей и ожиданий персонала в современных условиях становится залогом повышения конкурентоспособности компании на рынке.

Сегодня рынок труда характеризуется достаточно высокой мобильностью рабочей силы, увеличением числа удалённых рабочих мест и изменением подходов к управлению персоналом. Работники становятся более требовательными к условиям труда, уровню заработной платы, возможности карьерного роста, развитию профессиональных компетенций, балансу личной жизни и карьеры. Для работодателя особенно важным становится учёт индивидуальных предпочтений каждого сотрудника, чтобы обеспечить комфортную рабочую среду и создать дополнительные возможности для профессионального развития. Выявленные,

проанализированные и учтенные потребности и ожидания персонала в современных условиях должны быть использованы для разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом компании, корпоративных программ мотивации и стимулирования персонала, формирования системы вознаграждения и поощрения персонала улучшение условий труда и оптимизации организационной культуры. Полученные нами результаты исследования помогут выявить проблемные зоны в управлении и стимулировании персонала, устранить недостатки и повысить эффективность работы сотрудников. Таким образом, актуальность исследования потребностей и ожиданий персонала организации в современных условиях обусловлено необходимостью адаптацию управленческих решений к современным реалиям рынка труда, повышением конкуренции среди работодателей и стремлением создать комфортные условия для профессиональной самореализации сотрудников. Это направление научных исследований способствует повышению качества трудовых ресурсов, укреплению позиций компании на рынке, обеспечения её устойчивого экономического роста.

Тем не менее, важность такого исследования существенно различается в зависимости от размера организации. Например, для крупных компаний данная проблема является наиболее актуальной и важной, поскольку крупные компании имеют значительный штат сотрудников разных уровней квалификации и сфер ответственности. Понимание потребностей каждого отдельного работника или группы работников позволит лучше организовать рабочий процесс, распределить обязанности и достичь высокие показатели производительности. Без регулярного мониторинга ожиданий и потребностей персонала велика вероятность их низкой вовлеченности, что, соответственно, снизит общий уровень работоспособности компании.

Крупные компании отличаются достаточно сложной структурой управления, включающей множество подразделений, территориальную разбросанность филиалов и др. Чтобы данная система функционировала

грамотно и эффективно необходимо регулярно проводить диагностику ожиданий и потребности сотрудников, а менеджменту компании важно понимать общую картину состояния трудового коллектива, выявляя «болевые» точки и устраняя препятствия для эффективной работы команды.

Крупные компании часто привлекают лучших специалистов отрасли, предлагают наиболее привлекательные условия труда и социальные гарантии, тем не менее, удержать талантливых сотрудников удаётся далеко не каждому лидеру рынка. Именно поэтому глубокое знание потребностей персонала становится решающим фактором сохранения высокого профессионализма штата и минимизации текучки кадров.

Имидж компании также формируется не только благодаря качеству продукции, работ или услуг, маркетинговым усилиям, но также внутренним факторам развития. Если персонал чувствует себя комфортно и уверенно в рабочих условиях, работает в рамках единой дружной команды - это является положительной чертой, транслируемой во внешнюю среду. Неудовлетворённые сотрудники нередко формируют негативное отношение и мнение о своём рабочем месте, которое быстро распространяется среди неформальных каналов коммуникаций, в социальных сетях и сообществах профессионалов. Опрос мнений сотрудников позволяет предотвратить данные негативные последствия.

Финансовые потери крупных компаний от недостаточной информированности руководства о состоянии персонала компании могут оказаться существенными. Неверно выбранная стратегия стимулирования и мотивации, недооценённая потребность в обучении или некорректная организация рабочего пространства способны спровоцировать снижение доходов компании, привести её к убыткам. Чёткое осознание нужд и запросов сотрудников позволит крупным организациям грамотно инвестировать средства в развитие человеческого капитала.

Таким образом, именно крупные компании несут большую ответственность за состояние своих человеческих ресурсов. Их успех во

многим определяется эффективностью внутреннего взаимодействия и уровнем удовлетворения сотрудников. Регулярные исследования потребностей и ожиданий сотрудников являются мощным инструментом поддержания оптимального баланса между интересами отдельных работников или групп работников и глобальными задачами бизнеса. В связи с этим в крупных компаниях проблема исследования ожиданий и потребностей персонала в современных условиях является актуальным и ключевым условием стабильности и процветания.

Продуктивные и эффективные сотрудники - это те сотрудники, которые активно вовлечены и работают, как правило, под руководством менеджеров, которые понимают их мотивы, выполняют свои обещания и предлагают определённые меры стимулирования. Одно из самых существенных различий между разными поколениями сотрудников состоит в источнике их мотивации, поэтому необходимо провести исследование ожиданий и выявить стимулы работников разных поколений.

Впервые теория поколений была разработана и опубликована американскими писателями Н. Хау и У. Штраусс в 1991 году в книге «Поколение: история будущего Америки с 10584 по 2069 год», в которой авторы проследили историю Соединённых Штатов Америки через биографии выдающихся представителей современности [1]. А уже позже вышла их книга «Четвёртый поворот», раскрывающая основы теории поколений [2]. Согласно данной теории, каждое поколение осуществляет свою социализацию в различных условиях, в которых формируются ценности поколения, дополняя или отрицая предыдущие, с учётом современных тенденций развития общества.

Проблемам идентификации и развития поколений, их особенностей и ключевых тенденций посвящены работы Зайцевой Н.А., исследующей сходства и различия представителей разных поколений [3]. Козырева П. М., Смирнов А.И. рассматривают проблемы взаимодействия разных поколений [4].

Гурова И.М. рассматривала теорию поколений для целей анализа и развития трудового потенциала организации [5]. Волкова Н.В., Чикер В.А. уделили внимание карьерной мотивации в контексте поколенческих различий [6], также как и Депутатова Л.Н., Шишкина К.А. [7], Самоукина М.В. [8], Ласкова Т.С., Губская М.А. [9] и другие ученые. Бражников П.П. анализирует кадровую политику сквозь призму поколений [11]. Сиволап Л.А., Шикова Л.В. [12], Яшкова и др. [13], исследуют управление персоналом с учетом особенностей разных поколений, а Никиточкина Ю.В. рассматривает специфику управление персоналом корпорации сквозь поколенческий подход [10]. Борисова А.А. и другие анализируют специфику регулирования социально-трудовых отношений в теории поколений [14]. Проблемы мотивации разных поколений в цифровой среде отражены в работах Сытник А.А. [15], Гренчиковой А. [16], Аранжина В.В. [17]. Ценностные предпочтения и ожидания разных поколений были исследованы в работах Исаева А.В., Алексеенок Е.А. [18], Долженковой М.И. [19], Зубко Д.В., Ключева Ю.В. [20] и др.

Обобщая существующие в настоящее время теории поколений, можно выделить представителей следующих поколений. К одному из них принадлежат люди, с 1928 - 1945 года рождения. Это так называемое «молчаливое поколение», которому присущи терпение и законопослушность, соблюдение правил, осторожность и запасливость, а также трудолюбие, старательное внимательное отношение к работе [21, 22, 23, 24, 25]. Далее учёные [26, 27, 28, 29] выделяют поколение «бейби-бумеров», которые родились примерно с 1946 по 1964 годы. Данному поколению присуще стремление к успеху, ценность работы и ощущения важности карьеры. Разумная культура потребления социальное политическое влияние и так далее. Затем учёные выделяют поколение «X» - родившихся в 1965 по 1980 годы. При этом разные учёные выделяют разные периоды становление данного поколения. Для представителей поколения «X» характерна независимость и целеустремленность, лидерство, адаптивность и гибкость,

баланс работы и личной жизни, а также использование информационных цифровых технологий в повседневной жизни [30, 31, 32, 33, 34, 35]. Следующим поколением являются «Миллениалы» или поколение «Y», для которых характерна толерантность, справедливость, гибкость и адаптивность, индивидуализм, самовыражение, а также технологическая грамотность и использование цифровых технологий [36, 37, 38, 39, 40]. Следующее поколение «зумеров» или представителей поколения «Z» отличает цифровая грамотность, интерес к науке и технологиям, толерантность, экономность, безопасность, индивидуализм, самовыражение, а также повсеместное использование цифровых технологий [41, 42, 43, 44, 45]. Ещё одним поколением, которое выделяют учёные в современном мире, является поколение «Альфа», родившихся в 2010 году по 2025 год (в другой версии с 2013 по 2028 год). Для этого поколения характерен высокий уровень технологических компетенций, экономность, материальное благополучие, индивидуализм, ярко выраженный интерес к науке и технологиям [46, 47, 48, 49, 50].

Следующим поколением, которое начинает формироваться в настоящее время является поколение «бета», которое будет развиваться в современных условиях с учетом современных трендов повсеместной цифровизации и применения информационных технологий в повседневной жизни [51, 52, 53, 54]. Представители данного поколения способны сформировать индустрию 5.0, основанную на симбиозе человеческого интеллекта и технологий современного мира. Данное поколение не будет различать реальную и виртуальную реальность, столкнется с ограничением ресурсов, будет активно использовать технологии в симбиозе с экономией ресурсов, а также будет учиться формировать привычки, противоположные привычкам предыдущего поколения, что объективно в свете происходящих изменений и будущей реальности [55].

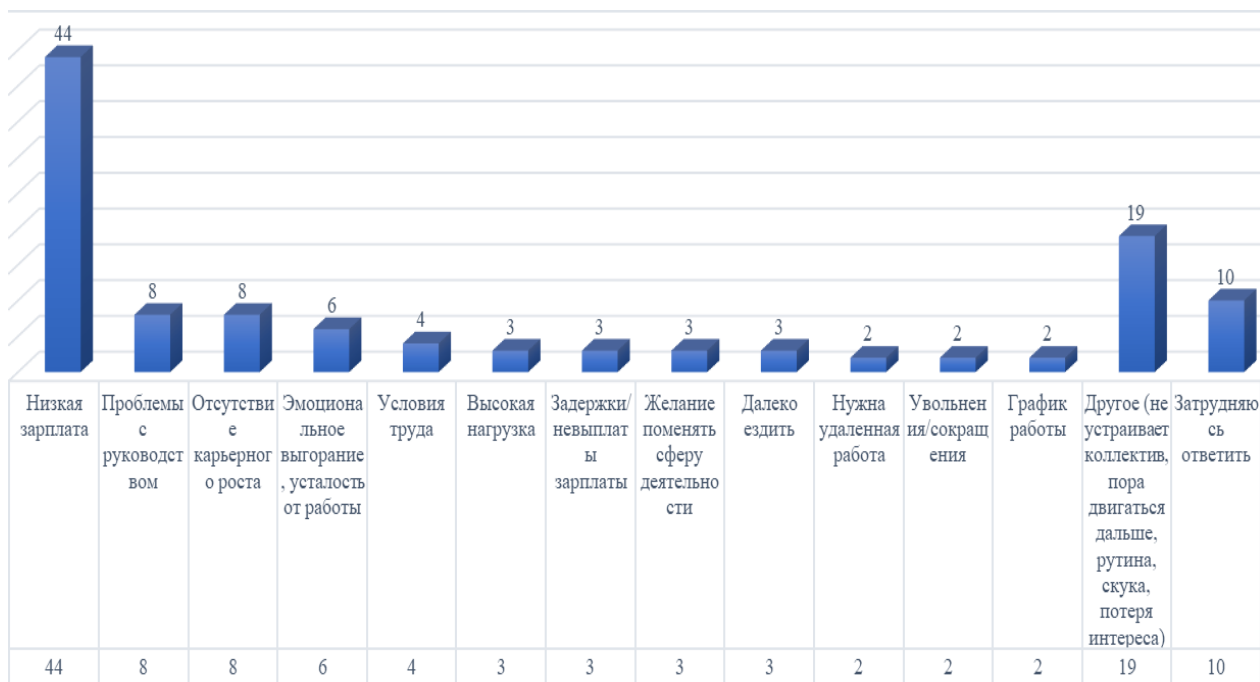
Существует также точка зрения, согласно которой следует отказаться от мышления поколений, которое создает конфликт взаимодействия между

руководителями и подчинёнными в коллективе. В этом случае предлагается сосредоточиться не на учёте специфики особенности мышления и предпочтения людей из разных поколений, а на общих ценностях и желаниях, которые присущи всем людям, таким как структура ценностей, желание уважения, заслуживающие доверие лидеры, отсутствие перемен, лояльность, обучение, обратная связь. Автор говорит о необходимости учёта специфики поведения и ожидания людей разных поколений при общении с руководителем. Удовлетворение этих ожиданий и будет способом выстраивания взаимоотношений и поиском методов мотивации своих подчинённых [56].

Вопрос стимулирования и мотивации различных поколений стоит перед менеджментом компаний достаточно остро и является актуальным в связи с тем, что в динамичной рабочей среде организации происходит сближение пока пяти различных поколений. Каждая категория приносит уникальный опыт, ценности и ожидания, обладает своими особенностями и имеет определенные потребности. При этом понимание данных нюансов поколения имеет решающее значение для создания продуктивного рабочего места и формирования механизмов мотивации и стимулирования сотрудников [57]. Речь идет об объединяющих факторах, которые позволяют определить стратегию стимулирования сотрудников всех поколений. Среди таких факторов можно выделить наставничество между поколениями, что позволит эффективно обмениваться знаниями и навыками. Адаптация стилей коммуникации также гарантирует отклик у разных поколений на основе использования сочетания личных и цифровых каналов. Регулярная обратная связь поддерживает вовлеченность сотрудников всех поколений, особенно юного. График работы - то есть гибридный график и поэтапный выход на пенсию помогают сотрудникам балансировать карьеру и личную жизнь. Содействие сотрудничеству и инклюзивности за счёт общих целей и участие в принятии разнообразных решений укрепляет командную динамику и улучшает общий моральный дух команды [58].

Хэнкок Дж. отмечает, что большая разница между поколениями сотрудников заключается не в их характере, а в жизненном опыте, определяющих геополитических событиях и экономической ситуации, в то время, когда им пришлось начать свою работу. Это формирует их представление о том, как должны строиться отношения, в том числе и на рабочем месте [59].

Помимо оценки ожиданий и предпочтений сотрудников компаний, необходимо также проанализировать явные и актуальные причины увольнения сотрудников, как в России, так и за рубежом. Для этого нами была проведён анализ российской и зарубежной практики. Так, например, исследовательский Центр портала Superjob.ru провёл исследование и выявил причины увольнения российских работников 2025 году [60]. Основные исследования представлены на рисунке 1.



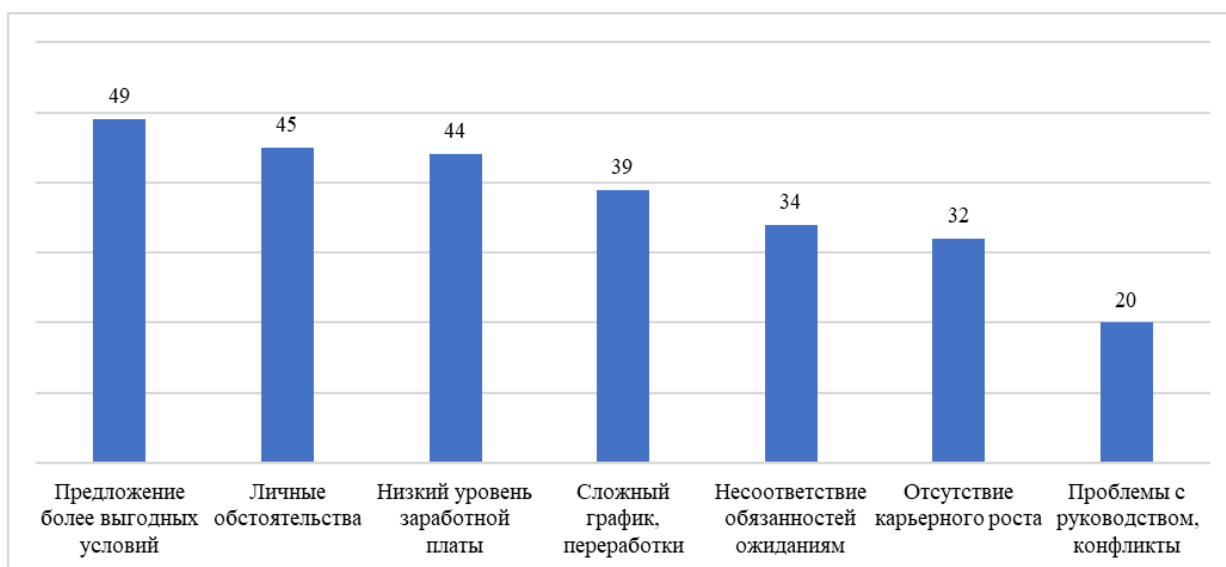
*\*Разработано автором*

Рисунок 1 – Причины увольнения сотрудников российских компаний в 2025 г. по версии исследовательского центра портала Superjob.ru

Анализируя данный рисунок можно отметить, что основной причиной увольнения сотрудников в России в 2025 году стала низкая зарплата.

Далее 19% респондентов заявили об иных причинах увольнения с работы, таких как завершение проекта, нестабильность на рабочем месте, проблема в коллективе или же рутинная работа, необходимость двигаться дальше, скука, потеря интереса и отсутствие самореализации. 10% при этом затруднились ответить, а достаточно низкие показатели, такие как 8% и ниже, являются недовольство руководством, отсутствие карьерного роста, эмоциональное выгорание, усталость от работы, условия труда, высокая нагрузка и так далее.

Русская школа управления проводила аналогичное исследование и выявила причины увольнения сотрудников в 2025 году [61].



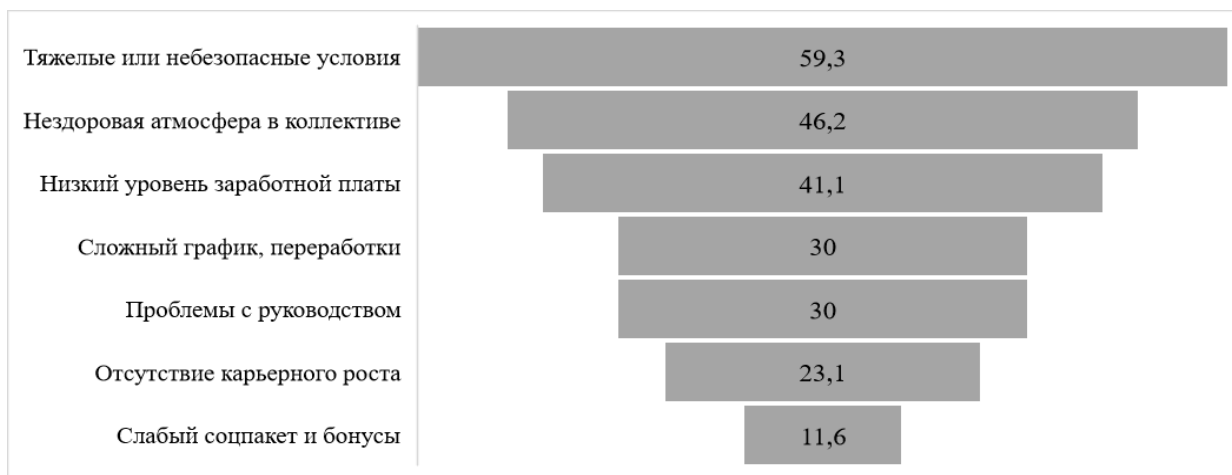
*\*Разработано автором*

Рисунок 2 – Причины увольнения сотрудников российских компаний в 2025 г. по версии Русской школы управления

Согласно рисунку 2, наибольший ответ респондентов - предложение выгодных условий со стороны конкурентов. Также на увольнение сотрудников влияют личные обстоятельства, низкий уровень заработной платы, достаточно сложный график работы, переработки, проблемы с руководством, несоответствие выполняемых обязанностей и ожидаемых. Также респонденты отметили отсутствие карьерного роста и проблемы с

руководством, конфликты на работе. Именно данные обстоятельства стали основными причинами увольнения сотрудников в России в 2025 году.

Проведённое исследование платформы с отзывами о работодателях Dream.job позволило установить следующие причины увольнения сотрудников 2025 году: наибольшую долю отзывов получили тяжёлые или небезопасные условия труда сотрудников. Именно по этой причине многие россияне увольнялись в текущем году (рис. 3) [62].



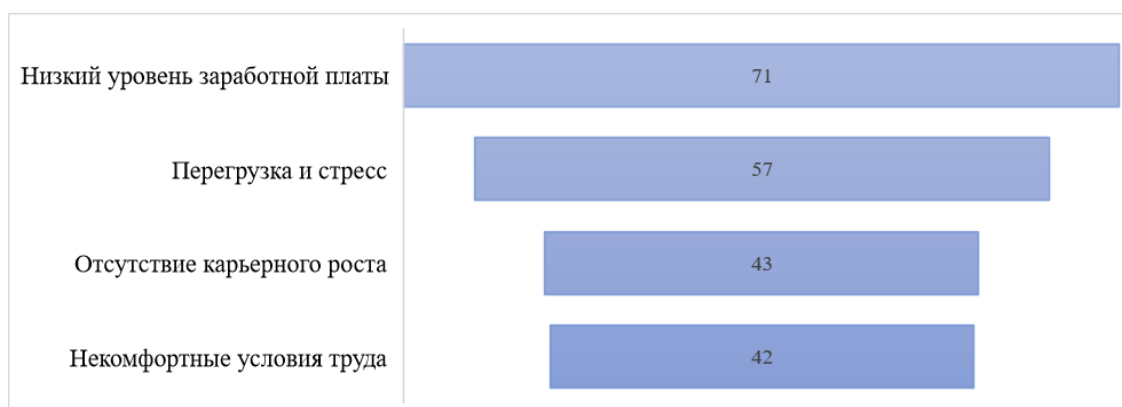
*\*Разработано автором*

Рисунок 3 – Причины увольнения сотрудников российских компаний в 2025 г. по версии исследования платформы с отзывами о работодателях Dream.job

Следующими основными причинами увольнения стали нездоровая атмосфера в коллективе, низкая зарплата, далее следует отметить сложный график работы, постоянные переработки, а также проблемы с руководством, после чего уволенные отмечают основным мотивом своего увольнения - отсутствие карьерного роста, а также слабый социальный пакет и бонусы.

Результаты опроса платформы hh.ru показали [63], что на первом месте по увольнениям сотрудников 2025 году стала низкая заработная плата, далее следует перегрузка и получаемый на работе стресс, а затем отсутствие развития карьеры и перспектив роста. Для 42% опрошенных на увольнение

вливают некомфортные, сложные, конфликтные условия труда, а также бюрократия (рис. 4).



*\*Разработано автором*

Рисунок 4 – Причины увольнения сотрудников российских компаний в 2025 г. по версии исследования платформы hh.ru

Что касается зарубежной практики, то согласно опросу Sidehustless.com, двое из пяти сотрудников Соединённых Штатов Америки собираются увольняться из-за растущего фаворитизма в компаниях [64]. Результаты опроса представлены на рисунке 5.



*\*Разработано автором*

Рисунок 5 – Причины увольнения сотрудников США в 2025 г. по версии Sidehustless.com

Согласна другому иностранному исследованию, проведённому в США компанией Thatch в 2025 год, основными причинами, которые удерживают сотрудников на работе являются: на первом месте - заработная плата, финансовое стимулирование, далее следует баланс между работой и личной жизнью. Также респонденты отмечают, что им бы хотелось видеть гарантию занятости, получать пакет льгот по медицинскому страхованию, иметь позитивную атмосферу в коллективе и возможность карьерного роста [65]. Данные тенденции отражены на рисунке 6.



*\*Разработано автором*

Рисунок 6 – Причины увольнения сотрудников США в 2025 г. по версии Thatch

При этом в качестве приоритета медицинское страхование выбрали 19% респондентов поколения «Z», при этом медицинское страхование выбрали 10,6% «миллениалов». Для представителей поколения «X» медицинская страховка в приоритете для 12, 2%, а для «бэйби- бумеров» - 11,1%.

То есть сочетание хорошей заработной платы и комфортной медицинской страховки, расширенного пакета медицинских льгот позволяют оставаться на рабочем месте. В качестве других популярных ответов респондентов на вопрос о том, что их удерживает на рабочем месте,

получили следующие результаты: 64% опрошенных отметили важным, для себя расширенный пакет медицинских льгот, 59% предпочитают работать по гибкому графику, 51% ценит возможности карьерного роста, а 49% отметили позитивную корпоративную культуру и руководство.

В настоящее время работники зарубежных стран предпочитают гибкий и удалённый формат работы. При этом согласно проведённому исследованию [66] по всему миру, 66% опрошенных считают, что работа из дома должна быть закономерным правом. При этом один из трёх работников, что составляет 31% всех опрошенных, начал бы искать новую работу, а 6% уволились бы, если бы не было возможности работать удалённо. При этом «миллениалы» или представители поколения «Z» составляют 75% рабочей силы.

При ответе на вопрос, если бы они потеряли свои гибридные рабочие привилегии, то чтобы стали делать дальше, 40% опрошенных ответили что, искали бы новую работу, которая предлагала бы больше гибкости в работе, 11% не возражали, при этом 22% ожидали взамен повышение заработной платы, 14% согласились остаться на работе, при этом понимая, что баланс личной жизни и работы будет нарушен и счастье они получают меньше, а 6% опрошенных согласились с тем, что они останутся на работе, но будут менее готовы к такой же усердной работе или уволятся совсем.

Данные исследования компании Owl Labs показывают, что 90% представителей поколения Z заявили, что их текущая модель работы позволяет им работать также продуктивно или даже более, чем на рабочем месте, а не на удалёнке.

Девлин Пэк провёл исследование относительно тенденции и данных об обучении сотрудников в 2025 году. Он говорит о том, что ожидают компании, которые выберут обучение сотрудников: то есть вложение инвестиций в развитие, личностный рост, возможный карьерный рост сотрудников, удовлетворяя их ожидания и потребности [67]. Он отмечает, что согласно данным опроса, компании, в которых проводятся комплексные

программы обучения сотрудников получают на 218% больше прибыли на одного сотрудника, чем компании, не вкладывающие в обучение. Также автор отмечает, что когда сотрудники проходят необходимое, и в то же время желаемое обучение, производительность компании возрастает на 17%. При этом большинство сотрудников компании (около 60-70%) предпочитают учиться и повышать квалификацию на работе. 59% сотрудников считают, что обучение напрямую влияет на их производительность. При этом 90% сотрудников утверждают, что не уволятся если у них будет возможность развиваться, а 92% сотрудников считают, что обучение на рабочем месте положительно влияет на их вовлеченность в работу и, соответственно, плодотворность. При этом сотрудники приобретают 70% необходимых навыков на рабочем месте, и только 10% в ходе формального обучения. Таким образом, инвестиции в развитие сотрудников и их обучение являются необходимыми вложениями для развития компании и удержания подчиненных.

Статистика удовлетворённости работой сотрудников Соединенных Штатов Америки в 2024 году дает следующие результаты: 49% сотрудников довольны своей нынешней работой. 61% отмечают, что доверие между руководством и сотрудниками имеет важное значение. Возможность карьерного роста является весомым фактором удовлетворённости своей работы для 30% подчинённых, а уважающие себя сотрудники, а также сотрудники, испытывающие уважение со стороны коллектива и начальника, на 63% больше удовлетворены своей работой [68].

Также сотрудники говорят о необходимости социальных льгот и бонусов: 72% опрошенных утверждают, что наличие льгот в прямой степени влияет на повышение уровня счастья на работе. 23% респондентов отмечают, что руководители отдают предпочтение одним сотрудникам перед другими, и 21% опрошенных не доверяют своим руководителям в связи с невыполненными обещаниями, также 21% разочарованных сотрудников отмечают, что начальство игнорирует их проблемы, а 17% сотрудников

испытывают недостаток мотивации. При этом только четверть сотрудников увольняются из-за нехватки денег или низкого уровня заработной платы, то есть 75% увольнений приходится на конфликт или недовольство своим руководителем.

Что касается мотивации, то опрос показывает, что около 85% сотрудников по всему миру не вовлечены в работу, а только лишь 15% чувствуют себя продуктивными, вовлечёнными и причастными. При этом 43% вовлечённых сотрудников получают еженедельную обратную связь. 79% опрошенных людей, уволившихся с работы, считают свою недооценённость со стороны коллектива и начальства одной из причин увольнения.

51% американских подчинённых считают, что их работа формирует их личность, а 70% американских работников из сферы образования вообще считают свою работу частью собственной идентичности. При этом корпоративная культура важна для 79% сотрудников.

По поводу эмоционального выгорания следует отметить, что 67% респондентов назвали тревогу основной причиной плохого настроения, 66% жалуются на усталость, а 58% страдают от депрессии, что является симптомами профессионального выгорания.

На основе проведенного нами анализа ожиданий и предпочтений сотрудников организации стоит отметить, что детерминантами, помимо материальных показателей, являются признание значимости и важности персонала, оценка его работы, а также соблюдение баланса между рабочей сферой и личной жизнью.

Томас Л.Т. и Ганстер Д.К. занимались исследованием организационной политики, которая обеспечивает и позволяет поддержать баланс работы и личной жизни, то есть исследовали способы найти и обеспечить баланс между работой и личной жизнью в самой организации [69]. Данной проблеме были посвящены также исследования Макдауэлла А., Линдси А. [70], Эби Л.Т., Каспер У.Дж. [71], Стерджес Дж. [72] и других.

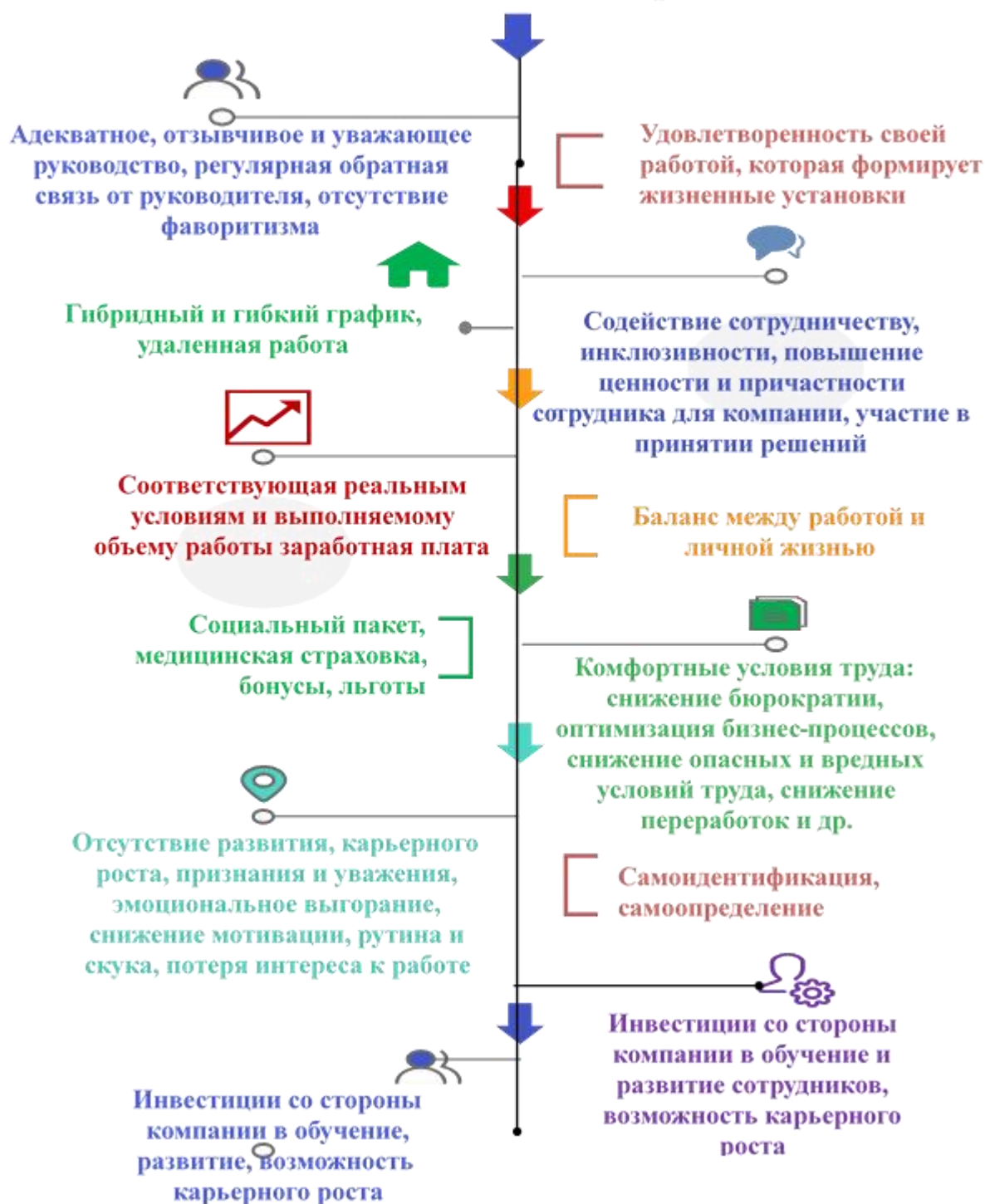
Макдауэлл А. и Линдси А. исследуют также проблему разработки оптимальных стратегий достижения и обеспечения баланса работы и личной жизни. Авторы также отмечают, что необходимо прилагать усилия со стороны как сотрудника, так и работодателя для достижения баланса данных интересов [70].

Таким образом, можно говорить о существовании субъективного благополучия сотрудника в организации, которое сейчас является достаточно важным направлением исследований и позволяет учитывать и обеспечивать баланс между работой и личной жизнью [73]. Учитывая данные обстоятельства в многих организациях стали постепенно внедряться инициативные практики поступающие от самих сотрудников организации и свидетельствующие о необходимости удовлетворения основных запросов, ожиданий и предпочтений сотрудников в коллективе. Но возникают определённые трудности и разногласия относительно того, что же считается важным для сотрудника со стороны компании и руководства, и в чём действительно нуждаются сотрудники, а также какие управленческие практики являются допустимыми и возможными для организации в настоящее время.

Кадникова И. С. предлагает рассматривать субъективное благополучие сотрудников компании как часть современной корпоративной культуры организации [74]. Воропаев С. В. рассматривает благополучие сотрудников в современной рабочей среде посредством интеграции генеративного искусственного интеллекта и сокращённой рабочей недели для обеспечения синергетического подхода к повышению производительности труда [75].

На основе обобщения результатов проведённого аналитического исследования потребностей и ожиданий персонала в современных условиях нами были выявлены и визуализированы основные тренды, представленные на рисунке 7.

## Потребности и ожидания персонала в современных условиях: основные тренды



\*Разработано автором

Рисунок 7 – Потребности и ожидания персонала в современных условиях: основные тренды

Выявленные нами основные тренды в ожиданиях и предпочтениях персонала в современных условиях играют ключевую роль в менеджменте компании, в частности, при управлении человеческими ресурсами.

Современный персонал становится все более требовательным к условиям труда, организационной культуре, а также возможностям развития внутри компании. Если организация способна своевременно реагировать на изменения ожиданий предпочтений сотрудников, то это будет способствовать повышению уровня их удовлетворённости работой, поскольку удовлетворённые работники демонстрируют большую лояльность, вовлеченность и продуктивность на рабочем месте.

Внедрение гибкого графика работы, удалённого формата, программ поддержки, обучения, развития, сохранения здоровья и эмоционального благополучия сотрудников помогают им чувствовать себя комфортнее и мотивированнее, повышая общий уровень производительности в организации.

Конкуренция за квалифицированные кадры усиливается с каждым днём, и чтобы привлечь лучших кандидатов и удержать талантливых сотрудников, менеджмент компании должен понимать, что необходимо обеспечивать сотрудникам баланс между личной жизнью и работой, карьерный рост, прозрачность процессов принятия решений и участие в социально значимых проектах.

Современные условия хозяйства требуют новых подходов к управлению персоналом, мотивацией и стимулированию. Молодые специалисты ожидают от работодателей возможность развиваться профессионально, получать новые знания, осваивать востребованные компетенции, в то же время организации, которые инвестируют в обучение и развитие сотрудников, становятся более привлекательными. Понимание менеджментом компании предпочтений своих сотрудников позволяет лучше организовать процессы взаимодействия и коммуникации, оптимизировать бизнес-процессы, применять более частую обратную связь, проводить опросы сотрудников, чтобы услышать мнение и оперативно реагировать на возникающие проблемы и пожелания.

Современный рынок труда стремительно меняется: автоматизация рабочих мест, цифровизация процессов и внедрение технологий меняют требования работодателей к персоналу, а рост искусственного интеллекта пугает персонал компании. Поэтому главная задача менеджмента компании - обеспечить мягкую и эффективную адаптацию к этим изменениям, что повысит доверие со стороны персонала компании, усилит обратную связь и в целом благотворно будет влиять на будущие процессы. Менеджменту компаний необходимо формировать политику привлечения и удержания молодых талантливых кадров, предлагая привлекательные условия занятости и подходящие модели взаимодействия. Таким образом необходимо совершенствовать подходы к стратегическому управлению персоналом, его стимулированию. Таким образом, выявленные нами основные тренды в ожиданиях и предпочтениях персонала являются важным направлением научных исследований, а также необходимым условием успешной адаптации менеджмента компаний к современным реалиям. Данные тренды помогут менеджменту компании повысить производительность труда в организации, удержать ценные кадры и создать благоприятную рабочую атмосферу, способствующую развитию компании и её успеху в конкурентной борьбе в тактической стратегической перспективах.

## **1.2 Специфика и возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала**

Исследование специфики и особенностей малых и крупных компаний к удовлетворению потребностей персонала является достаточно актуальным направлением исследований в связи с тем, что разные категории сотрудников предъявляют неоднородные требования к условиям своего трудоустройства. Молодые специалисты ценят перспективы быстрого карьерного роста и профессиональный опыт, в то же время опытные сотрудники чаще ориентируются на стабильный доход, социальные пакеты, постоянство.

Именно поэтому универсальных подходов к решению проблем удовлетворения ожидаемых потребностей персонала не существует, и каждая компания должна учитывать собственную специфику и целевую аудиторию кандидатов на вакансии. Кроме того, понимание предпочтений сотрудников позволяет сформировать гибкую стратегию найма и продвижение персонала, тем самым снижая риски утраты ценных специалистов и минимизируя затраты на адаптацию новых сотрудников. К тому же крупные и малые компании обладают различными ресурсами, позволяющими им эффективно не только отслеживать ожидания сотрудников, но и внедрять конкретные инструменты и механизмы стимулирования. Таким образом, специфика и возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала требуют своего исследования и уточнения в современных условиях ведения бизнеса.

Тагирова Х. Д., исследуя особенности управления персоналом крупных компаний, выявляет следующие их особенности. Высокий уровень ответственности крупных компаний, а также их взаимодействие с государством, бизнесом и обществом обеспечивает персоналу некоторую стабильность. Разнообразие профессий среди сотрудников крупных компаний в то же время обеспечивает сложность разработки системы оценки эффективности работы персонала. Ещё одной спецификой управления персоналом в крупной компании автор выделяет разрозненность географического положения офисов компании и другое [76].

Васнева Е.А., Труфанова т. А. выделяют такие особенности системы стимулирования персонала в крупных компаниях, как стабильность, подразумевающая большой размер организации, иногда полная или частичная принадлежность государству, устойчивость к кризисам [77].

У многих больших компаний разработана собственная система материального и нематериального стимулирования, учитывающая особенности процесса и потребности своих сотрудников. Ещё одним плюсом является то, что у крупных компаний есть все необходимые ресурсы для

обучения и развития персонала, поскольку предусмотрены специализированные отделы развития обучения, разрабатываются определённые программы обучения и повышения квалификации сотрудников, составляются разнообразные графики и прогнозы повышения квалификации. В малых же компаниях сотрудники занимаются повышением квалификации и обучением часто самостоятельно, либо за свой счёт.

Также в больших компаниях достаточно развит институт наставничества, позволяющий вчерашним выпускникам быстрее и легче адаптироваться на рабочем месте.

Имидж большой компании, её известность и богатая история развития также влияют на желание персонала работать, развиваться и быть причастным к достижению стратегических целей крупной организации.

Во многих крупных компаниях очень часто проводятся корпоративные мероприятия, тренинги, встречи, которые позволяют чувствовать большую приобщенность сотрудников компании, усиливают чувство приверженности к организации, развивают корпоративную культуру и групповую динамику.

В то же время у крупных компаний существуют отрицательные моменты при стимулировании сотрудников, среди которых авторы выделяют бюрократию, быстрый стартовый карьерный рост, когда первоначальное движение по карьерной лестнице даётся легко, а дальнейшее развитие и вхождение в ряды топ-менеджеров практически невозможно. Также в крупной компании конкретный сотрудник является практически обезличенным, поэтому, чтобы реализовать себя и проявить себя среди коллег, иногда приходится прикладывать много усилий, которые, тем не менее, неизвестно, окупятся или нет.

Трегулова Н. Г. выделяет такие специфические особенности управления персоналом крупных компаний, как ориентированность при выборе кандидатов на работу на косвенные доказательства его профессиональной пригодности, а также неформальную власть менеджеров, частое её использование.

Богино Н. И., исследуя особенности управления персоналом малых компаний, говорит о том, что в них существуют своеобразные модели коммуникации, для которых характерна высокая скорость трансляции информации, как по вертикали, так и по горизонтали, что обеспечивает высокую скорость принятия и реализации управленческих решений [79].

Небольшой размер компании или занимаемого компанией помещения создают тесноту физического пространства и обуславливают непосредственное участие персонала в разработке и принятии некоторых управленческих решений, что не характерно для крупных компаний. Данное обстоятельство влияет на высокую вовлеченность сотрудников в развитие компании, признание их роли, но в то же время обеспечивает рост конфликтов между сотрудниками, а также между менеджером и исполнителем. При этом может возникнуть угроза утечки информации или передачи коммерческой тайны конкурентам.

Также в малых компаниях бюрократия развита на достаточно низком уровне, что способствует быстрой передаче информации и многих документов, снижению формализации, и сотрудники почти не отвлекаются от практической деятельности для утверждения какого-либо решения, согласования планов и отчетов. Это обеспечивает большую прозрачность и низкий эффект отчуждения сотрудника, что способствует добросовестному отношению и выполнению своих обязанностей подчиненным. При этом в малых компаниях достаточно развит «фаворитизм», когда одни сотрудники получают большую зарплату, обладают большими привилегиями или возможностями по сравнению с другими.

Ещё одной особенностью малых компаний при управлении персоналом является их достаточно скромный бюджет по сравнению с крупными компаниями. Данные обстоятельства не позволяют менеджменту малых компаний нанимать на работу высококвалифицированных специалистов, ориентируясь на средние или низкие по рынку труда предложения в категории оплаты. Но данное обстоятельство может стать плюсом для

компании, поскольку менеджер сможет воспитать сотрудников по своим требованиям, специфике и качеству работы, то есть внимание сотруднику уделяется больше, нежели в больших компаниях.

Плюсом для сотрудника является то, что трудоустройство на работу с более низкой зарплатой позволяет ему найти ту должность, которую, он бы не получил в большой компании. Ещё одной особенностью является то, что сотрудникам малых компаний приходится совмещать многие должности, что делает его универсальным специалистом и позволяет получить разнообразный опыт. Ещё одним преимуществом малых компаний является индивидуальный подход в управлении персоналом и выборе методов (чаще всего) нематериального стимулирования персонала.

Таким образом, малые компании обладают определенными преимуществами при стимулировании своих сотрудников, но в то же время следует отметить, что ограниченность ресурсов и организационная структура малых компаний не позволяет использовать различные инструменты при управлении персоналом, которые используются в крупном бизнесе при привлечении, удержании и развитии высококвалифицированных специалистов. Например, карьерный рост, расширенный социальный пакет, участие в каких-либо инновационных проектах, зарубежные командировки, обмен опытом с коллегами, а руководство проектной группой и другое очень часто не может быть реализовано в малом бизнесе [80].

Николаев М. В. среди особенностей управления персоналом малых компаний выделяет социальную незащищённость, подразумевая под ней то, что благополучие сотрудников полностью зависит от руководителя: многие договорённости основаны на устных согласованиях, редко гарантируется охрана труда, очень часто практикуются гибкие формы принуждения сотрудников к работе без дополнительной оплаты, иногда больничных и ежегодных отпусков [81]. Практически во всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры или профсоюзы, которые защищают интересы персонала.

Оруджев А. в своём исследовании говорит об таком преимуществе стимулирования в малых компаниях, как небольшой коллектив, где каждый

участник может стать примером, воодушевить или вдохновить других сотрудников коллектива на достижение поставленных целей организации быстрее, нежели в большой компании, когда имеется несколько структурных подразделений и коллектив компании достаточно большой [82].

На основе результатов проведенного исследования нами были выявлены и визуализированы общие направления и специфика крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала, представленные на рисунке 8.

Новизна проведенного исследования состоит в том, что нами были выявлены общие направления удовлетворения ожидаемых потребностей персонала, которые характерны как для крупных, так и для малых компаний, предполагающие материальное поощрение, нематериальное поощрение, командообразование и корпоративную культуру, а также развитие кадрового потенциала сотрудников. Вместе с тем была выявлена специфика крупных компаний, а также специфика малых компаний, что в дальнейшем будут учтено в исследовании возможностей крупных и малых компаний к удовлетворению ожиданий и потребностей персонала с учётом современных тенденций развития рынка.

2025 год охарактеризовался массовым внедрением технологий искусственного интеллекта (ИИ) в деятельность HR-специалистов. Внедрение данных технологий становится оправданным не только для крупных, но и для средних компаний. Чаще всего искусственный интеллект при работе с персоналом используется для автоматизации некоторых рутинных операций, например, первичный скрининг кандидатов, обработка резюме и так далее. Также достаточно часто он применяется для аналитики и прогнозирования поведения сотрудников, например, при выявлении и анализе рисков увольнения, оценке потенциала, а также эффективности работы сотрудников.

**Общие направления удовлетворения ожидаемых потребностей персонала ,  
характерные для крупных и малых компаний**



\*Разработано автором

**Рисунок 8 – Общие направления и специфика крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала**

Очень часто ИИ в HR-процессах используются для формирования индивидуальных программ адаптации, разработки персонализированных планов обучения и развития, то есть происходит постоянное отслеживание потребностей и ожиданий персонала. Искусственный интеллект при этом помогает сократить время и ресурсы на разработку рекомендаций и предложений, которые могут быть потом использованы в качестве направлений стимулирования деятельности сотрудников [83].

Интеллектуальные чат-боты также полезны для сотрудников, поскольку отвечают на общие вопросы и помогают при этом в адаптации новых специалистов. Искусственный интеллект, анализируя потребности в развитии, обучении и повышении квалификации сотрудников, а также анализируя амбиции и предпочтения, может сформировать для каждого оптимальную программу развития и роста с использованием внешних и внутренних для компании образовательных ресурсов [84].

Статистика внедрения технологии искусственного интеллекта в обучении сотрудников даёт следующие результаты: происходит увеличение завершения курсов на 60%, при этом происходит повышение усвоения материала на 25-30%, сокращая при этом время обучения на 30-40% и обеспечивая рост применения полученных навыков в работе на 35-40%.

С помощью генеративных моделей искусственного интеллекта учебные материалы и сам процесс обучения может быть автоматизирован на 60-70%, при этом контент адаптируется под конкретные запросы, потребности и ожидания сотрудников [83].

Искусственные интеллектуальные системы достаточно полезны при автоматизации кадрового администрирования, например, при составлении графиков работы, отпусков, отслеживании степени загрузки сотрудников и так далее [85].

Таким образом, среди возможностей использования технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом можно выделить следующие направления: повышение эффективности и производительности

труда сотрудников компании, повышение скорости и качества разработки и принятия решений в сфере управления персоналом, улучшение опыта и мотивации сотрудников, возможность оперативного снижения рисков, связанных с человеческим капиталом, а также повышение уровня цифровой зрелости компании, развитие цифровых навыков сотрудников [87].

Технологии искусственного интеллекта в дальнейшем будут занимать существенное место в сфере стратегического управления не только персоналом, но и компанией в целом. Так, например, HR-специалисты могут предоставлять более полные данные и участвовать в разработке и формировании стратегий управления персоналом, а также генеральной стратегии достижения бизнес-целей организации, поскольку эти технологии искусственного интеллекта позволят распоряжаться более точными аналитическими данными, подкреплёнными машинами обучением и анализом больших данных.

Также технологии искусственного интеллекта будут полезны при управлении изменениями, что позволит предвидеть намечающиеся изменения в настроении сотрудников, неудовлетворённые ожидания, потребности и сократить этот разрыв предиктивными методами административного регулирования.

Технология искусственного интеллекта могут применяться достаточно эффективно для оценки эффективности управления персоналом, а также эффективности работы персонала, поскольку многие сотрудники отмечают, что в процессе оценки проявляется предвзятость руководителей или тех, кто занимается непосредственно процессом контроля, при этом процент неудачных оценок снижается, убирая «субъективный фактор» [88].

Тем не менее, технологии искусственного интеллекта не смогут полностью заменить человека, а позволяют лишь оптимизировать основные рутинные бизнес-процессы [86].

В современных условиях развития компании основной акцент сотрудники делают на своём ментальном здоровье то, есть

психоэмоциональное состояние становится одним из важных направлений поддержки и удержания сотрудников [89].

Менеджмент компании может предоставлять гибкий график работы, адаптируя его под конкретные потребности подчинённого, представлять удалённый формат занятости или же ввести какие-то гибкие гибридные условия работы. Обучение навыкам эмоционального интеллекта помогает сотрудникам компании эффективно управлять своими эмоциями, снизить отрицательное воздействие внешней среды. Эмоциональный интеллект способен повысить уверенность в себе, улучшить коммуникацию и снизить конфликтность в организации, что повлияет на создание позитивной и поддерживающей атмосферы в коллективе.

Цифровые инструменты могут также сформировать ссылки для работы с психологами и мониторить уровень стресса у сотрудников. Таким образом, у персонала появляется возможность самостоятельного отслеживания своего психоэмоционального состояния, что позволит самостоятельно и осознанно минимизировать негативные последствия стресса, улучшить общий психологический климат в коллективе [90].

Профилактика выгорания, снижения заинтересованности, а также общей мотивации в работе может быть решена с помощью проведения тренингов и семинаров в организации, которые направлены на восстановление и поддержание психоэмоционального здоровья своих подчинённых, тем самым укрепляя стрессоустойчивость и повышая удовлетворённость своей работой [89].

В настоящее время актуальным направлением в управлении персоналом компании является использование нейронауки и психометрии, которые признаются многими экспертами фактором прорывного развития многих сфер деятельности и могут обеспечить формирование высокого конкурентного преимущества для организаций, использующих данные технологии.

Эти технологии позволяют разобраться в сложных и глубинных механизмах деятельности человеческого мозга, обуславливающих поведение сотрудников компании в процессе принятия ими решений, в стрессовых ситуациях, при восприятии информации, адаптации на рабочем месте, обучении, взаимодействии в коллективе. Использование результатов данных исследований позволит разработать определённые механизмы анализа индивидуального поведения сотрудников и выстроить определённый тренд его психосоматического, профессионального и личностного внутреннего развития, создав целостную картину сотрудника, его профиль для прогнозирования его потребностей и ожиданий. В дальнейшем с помощью скажем технологии искусственного интеллекта разработать индивидуальную траекторию развития и обучения что полностью удовлетворит потребности и ожидания сотрудника на рабочем месте [91].

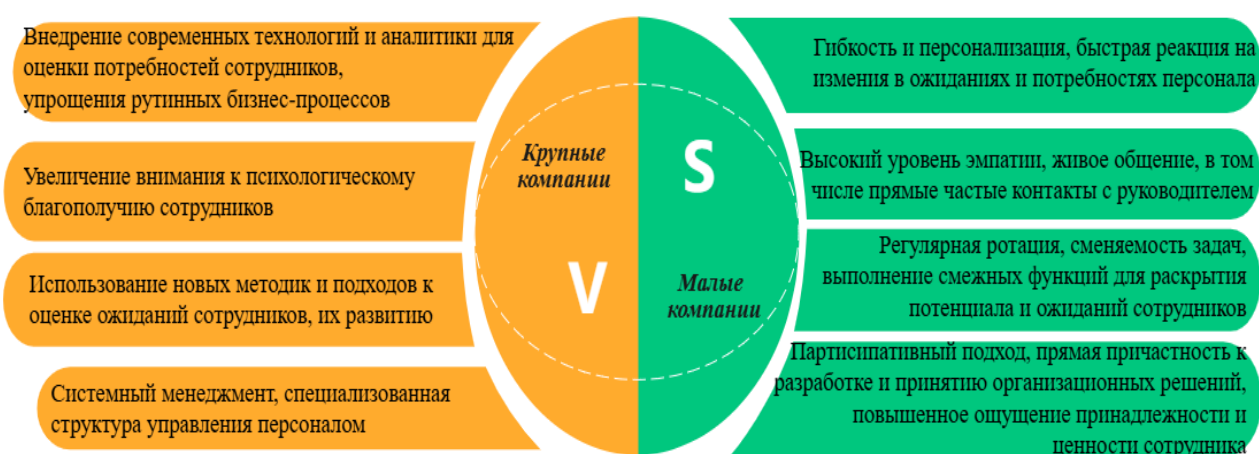
Технологии нейромаркетинга объясняют, почему выбор, сделанный потребителем или сотрудником как реакция на тот или иной фактор раздражения или ситуацию, отличается от объективного ил ожидаемого выбора. То есть особенности поведения не совпадают с осознанными, логически обоснованными решениями, поскольку человек иногда действует не осознанно и на его выбор влияет подсознание. Иными словами, технология нейромаркетинга обеспечивает исследование сенсорного восприятия определенных внешних условий, оказывающих влияние на человека, тем самым открывая новые возможности в управлении человеческими ресурсами, а также формировании модели поведения сотрудников компании на основе изучения недоступных первичному анализу и наблюдению мотивов [92].

Родионова Е.А., Кульчицкая Е.В. в своём исследовании предложили перенести теорию нейромаркетинга на исследование неосознанного поведения сотрудника в организации, представив трансформационную модель Альтмана. Исследователи говорят о том, что мозг оказывает существенное влияние на модель поведения сотрудника, тем самым

определяя его мотивацию и дальнейшее направление развития, а всё это находится в рамках организационной культуры компании и тесным образом влияет на сотрудника, формируя его. То есть неосознанные составляющие человеческого мышления дают определённый импульс мозговой активности при принятии решений сотрудниками, влияя на модель поведения и отражаются в его мотивации [93].

Никитин В.Н. исследует такое направление, как применение нейротехнологий для повышения производительности труда в организации на основе контроля усталости сотрудника на рабочем месте, контроля его внимания и сосредоточенности, адаптации. Всё это позволяет обеспечить сокращение ошибок и неправильных решений, снижение больничных, отгулов, сокращение стрессовых состояний и профессионального выгорания, а также обеспечивает увеличение полезного времени работы в сокращении текучести кадров на основе определения состояния и психического портрета сотрудника [94].

На основе проведенного исследования нами обобщены и сформулированы основные возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала в современных условиях, представленные на рисунке 9.



*\*Разработано автором*

Рисунок 9 - Основные возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала в современных условиях

Особенностью результатов авторского исследования являются выявленные основные возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала с современных условиях. Мы говорим о необходимости внедрения актуальных новшеств и следование современным трендам, таким как влияние цифровых технологий и автоматизации на управление персоналом и удовлетворение его потребностей, применение инновационных инструментов в HR-технологиях, использование искусственного интеллекта, аналитики больших данных и платформ для оценки потребностей и настроений персонала, персонализации подходов, а также возможность адаптировать программы мотивации и развития под индивидуальные потребности сотрудников.

Приоритетным направлением в ожиданиях современных сотрудников является усиление внимания к психологическому благополучию и эмоциональной стабильности, таким образом, компаниям необходимо концентрироваться на фокусе ментального здоровья, внедрять новые программы поддержки психологического состояния, что становится важным аспектом для обеих сторон.

Необходимо также применять новые методики и подходы в исследовании потребностей и ожиданий сотрудников, такие как нейронаука и психометрия, кейс-стадии, сравнительное исследование, а также анализ успешных практик крупных и малых компаний в контексте удовлетворения потребностей сотрудников. Все эти направления могут свободно реализовывать крупные компании, поскольку обладают достаточными ресурсами инфраструктурой и иными способностями, в то время как возможности крупных компаний ограничены и имеют свою специфику, состоящую в гибкости и персонализации, быстрой реакции на изменения в ожиданиях и потребностях персонала. Следует отметить также высокий уровень эмпатии, живое общение и непосредственные прямые частые контакты с руководителем, что достаточно важно для сотрудников.

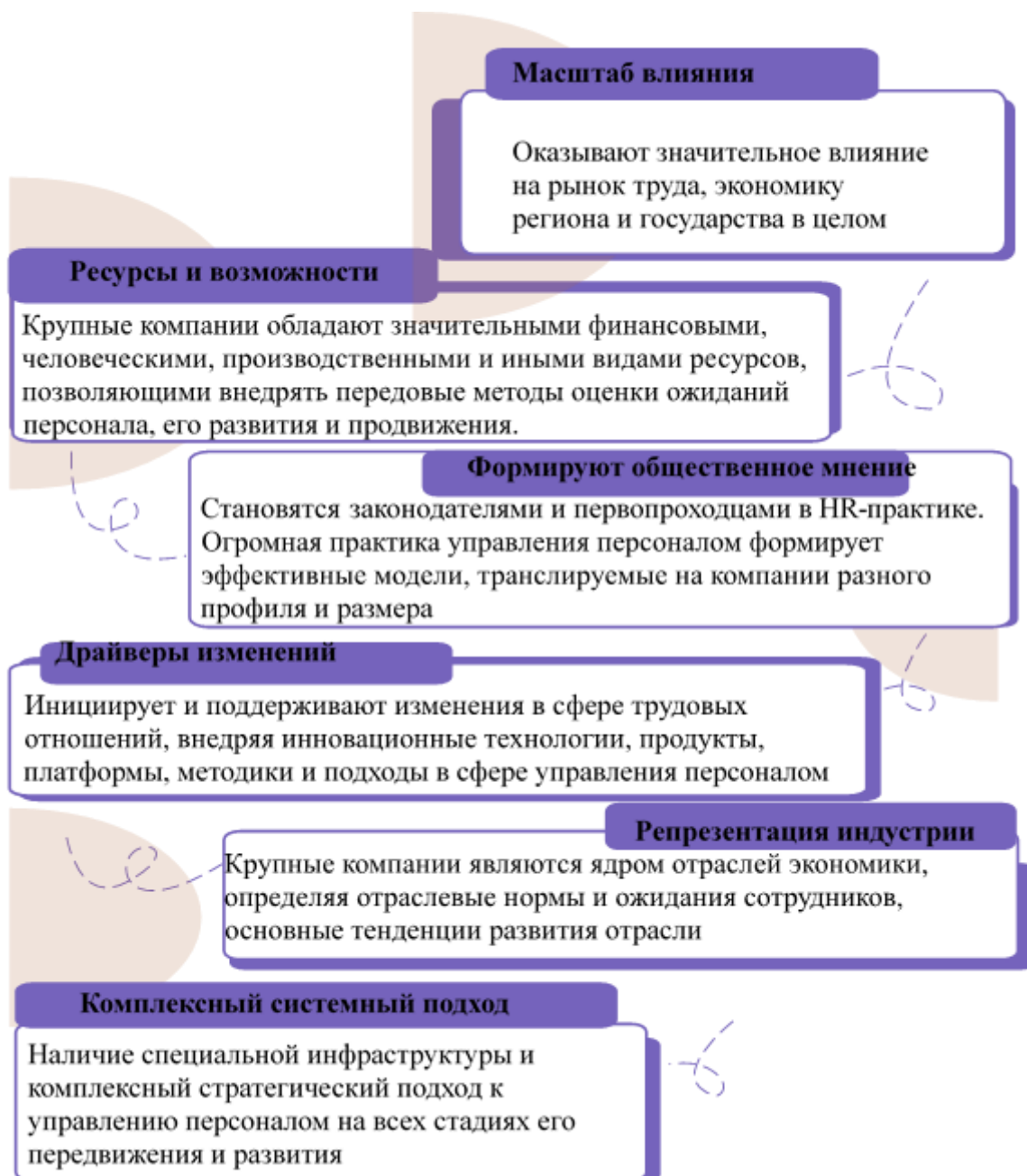
Регулярная ротация, изменяемость задач, предполагающая выполнение смежных функций, позволят раскрыть потенциал и ожидания сотрудников компании. Партисипативный подход, прямая причастность к разработке и принятию организационных решений позволит повысить ощущение принадлежности и ценности сотрудника для компании. Выявлены нами основные возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала в современных условиях будут полезны для обеспечения баланса интересов компаний и руководства со своими подчинёнными, в частности, при определении инструментов и методов стимулирования сотрудников, а также формирования подходов к разработке стратегии управления персоналом с учетом выявленных ранее ожиданий и потребностей сотрудников, а также способностей и возможностей крупных компаний к удовлетворению их интересов.

В контексте продолжения исследования в качестве объекта нами были выбраны именно крупные компании. Обоснование значимости и особой роли исследования роли крупных компаний в удовлетворении потребностей и ожиданий сотрудников с учетом их преобладающих возможностей представлено на рисунке 10.

Проведённое нами исследование специфики и возможностей крупных и малых компаний к удовлетворению потребностей и ожиданий сотрудников демонстрирует, что каждый тип компании должен учитывать специфику и особенности собственного формата для того, чтобы правильно выстраивать внутренние процессы в системе взаимодействия с персоналом. Современные сотрудники и соискатели компании всё больше внимания обращают на качественную корпоративную культуру, гибкие режимы работы, возможности профессионального и т.д.

Наше исследование позволяет определить, какие возможности компаний и подходы ко взаимодействию с персоналом наилучшим образом отвечают современным требованиям рынка труда. При этом осознание различий в привлекательности крупных и мелких компаний позволяет

специалистам по управлению персоналом разрабатывать специальные стратегии привлечения и удержания кандидата, учитывая предпочтения определённых поколений сотрудников.



*\*Разработано автором*

Рисунок 10 – Значимость и особая роль крупных компаний в удовлетворении потребностей и ожиданий сотрудников с учетом их превалирующих возможностей

Полученные результаты исследования позволят нам сформировать определённые стратегии развития персонала на корпоративном уровне с учётом потребностей и ожиданий персонала в современных условиях, а также возможностей и способностей крупных компаний, поскольку нами приоритет отдан именно крупным компаниям, особая роль и значимость которых обоснована выше.

Исследование желаний и потребностей персонала больших компаний, по нашему мнению, должно содержать кросс-культурный подход, который позволит выявить и учесть особенности типов мышления представителей разных культур, их национально-психологические, религиозные, социальные и иные характеристики и особенности.

Менеджменту крупных компаний приходится работать в мультинациональной среде, поэтому одной из характерных черт работы с персоналом при оценке его ожиданий и предпочтений является культурной интеллект, который отражает в себе способность успешного общения и работы в мультинациональной среде, что помогает взаимодействовать с людьми разных культур из разных стран.

Ливермор Д. В. своём исследовании рассматривает разницу мышления сотрудников «быть» и «делать» [95]. Сотрудники с типом мышления «быть» отдают предпочтение жизни, в то время как работа для них - это всего лишь способ заработка, и она не может занимать огромную часть жизни. Они относятся к ней проще и не заикливаются на трудоголизме и «достигаторстве». Представители мышления «делать» акцентируют внимание на занятости, достижении целей. Для них работа на первом месте, а также самореализация, амбиции и постоянная занятость.

К сотрудникам мышления типа «быть» исследователь относит представителей арабского мира, Африки, южнее Сахары, Латинской Америки и Северной Европы. К промежуточной стадии относятся представители Восточной Европы, Восточной Азии, Латинской Европы, Южной Азии. Представители мышления «делать» являются англосаксами

или сотрудниками германской Европы. При этом сотрудников Соединённых Штатов Америки исследователь не относит ни к тому, ни к другому типу мышления, поскольку важен уровень культурного интеллекта. А чем он выше, тем сотрудник осознаннее распоряжается своим временем и может совмещать множество задач.

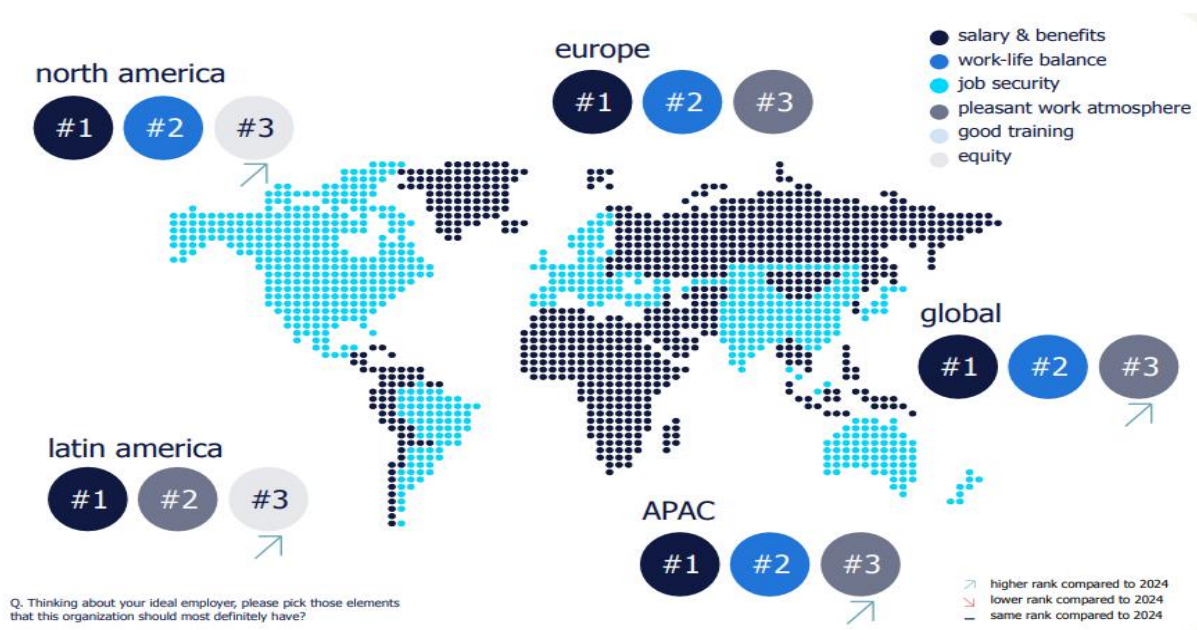
В качестве рекомендации по взаимодействию с такими типами людей автор поясняет следующее: сотрудники ориентированные на мышление «быть» нуждаются в создании дополнительных возможностей для личностного роста, в первую очередь необходимо делать акцент на том, кем является человек, его проблемах и особенностях, а также необходимо управлять взаимоотношениями. Для работников, ориентированных на мышление «делать», необходимо создавать возможности для обучения и подготовки, формировать много задач, а делать акцент на достижениях, управлять процессом достижения поставленных целей.

Проведённое в 2025 году международное исследование Randstad Employer Brand Research позволило определить ожидания и предпочтения представителей разных наций и континентов [96]. Сотрудники Латинской Америки позитивно настроены для внедрения искусственного интеллекта и иных цифровых технологий и возможностей для переобучения и выполнения своих функциональных обязанностей. В то же время сотрудники европейских стран выразили недоверие и скептическое отношение к внедрению цифровых изменений и отмечают самый большой разрыв между ожиданиями по зарплате и ее реальностью. Сотрудники азиатского региона проявили значительный интерес к внедрению цифровых передовых технологий в свою сферу деятельности, а также гибкому формату занятости. Североамериканские сотрудники оценили карьерный рост, перспективы развития, но при этом они недоброжелательно относятся и к переобучению, что особенно характерно для представителей взрослого поколения.

По результатам данного исследования современные сотрудники были разделены на три типа: «диджитал», для которых характерна гибкость

использования современных технологий в работе, а также личностный рост и креативность, свобода; представители «профессионалов» основной интерес уделяют содержанию работы, карьерному росту, соблюдению баланса личного роста и профессиональных целей, а также признанию и уважению профессионализма. Третья категория - это «операционный» персонал, который обладает стабильностью и предсказуемостью работы, ожидает своевременной зарплаты, понятных условий работы, уважение со стороны руководства [97].

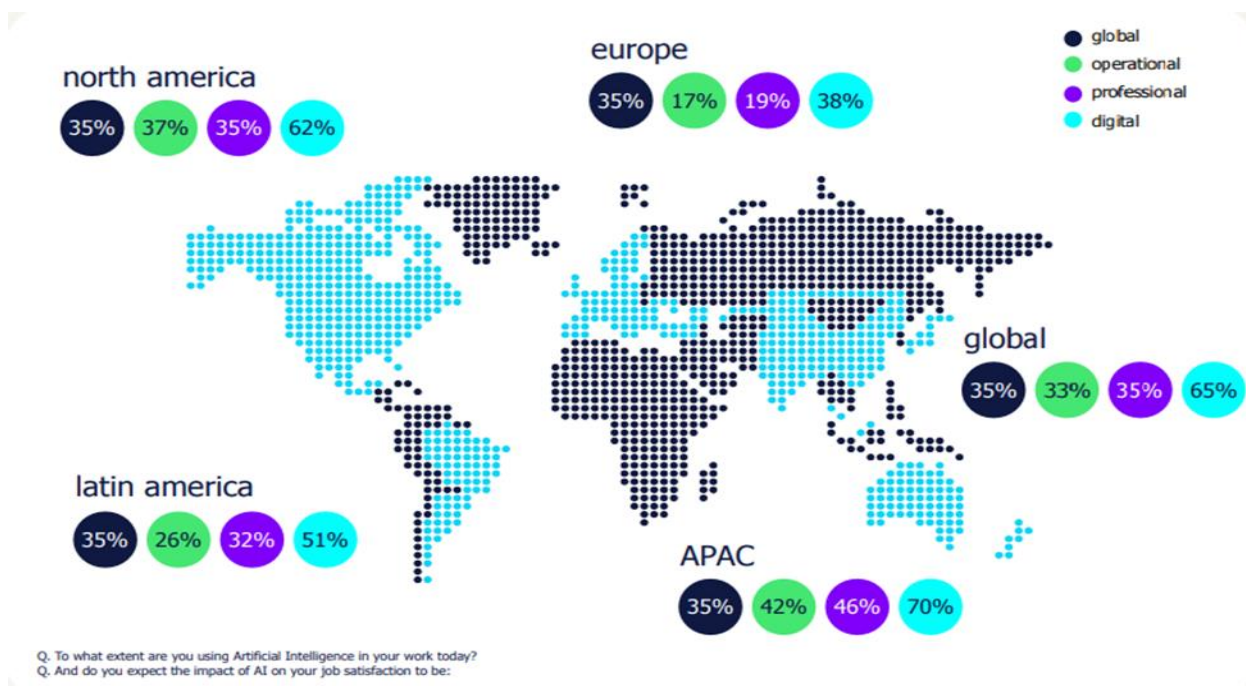
Проведённое исследование позволило представить основные ожидания и потребности представителей разных континентов (рис. 11). Были рассмотрены такие важные ожидания и потребности представителей разных наций, как зарплата и вознаграждение, соблюдение баланса работы и личной жизни, безопасности условий труда, приятная атмосфера на работе, хорошие условия обучения и развития, а также оценка внутреннего потенциала сотрудника, что представлено на рисунке ниже.



\*Randstad employer brand research. Global report 2025 <https://www.randstad.ch/en/randstad-employer-brand-research-2025/>

Рисунок 11 – Основные ожидания и потребности сотрудников разных континентов в 2024 г.

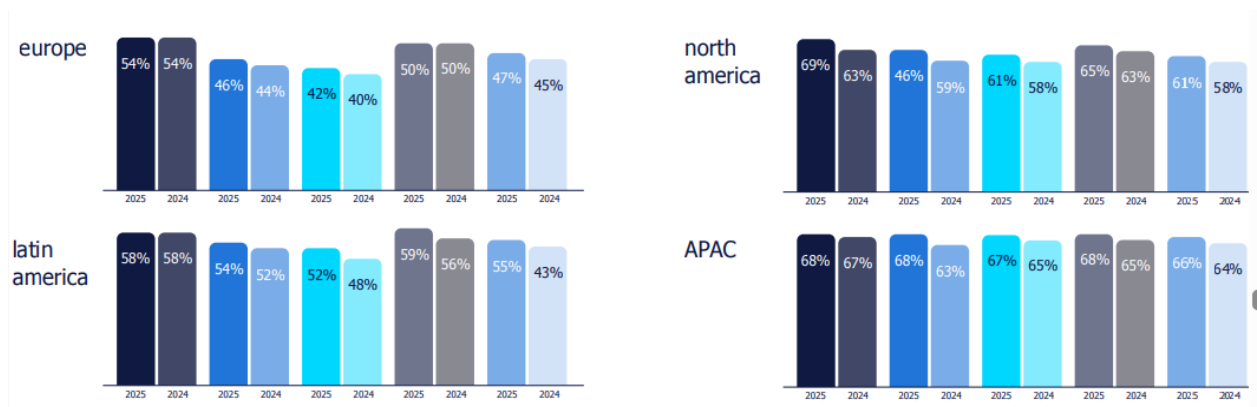
Развитие искусственного интеллекта, применение цифровых технологий во всём мире также отразилось на навыках и компетенциях сотрудников разных континентов. На рисунке 12 представлено использование цифровых технологий и компетенции сотрудниками трёх различных типов, которые были выделены ранее, а также общее внедрение цифровых технологий в профессиональную деятельность по всему миру.



\*Randstad employer brand research. Global report 2025 <https://www.randstad.ch/en/randstad-employer-brand-research-2025/>

Рисунок 12 –Внедрение цифровых технологий в профессиональную деятельность по всему миру, 2024 г.

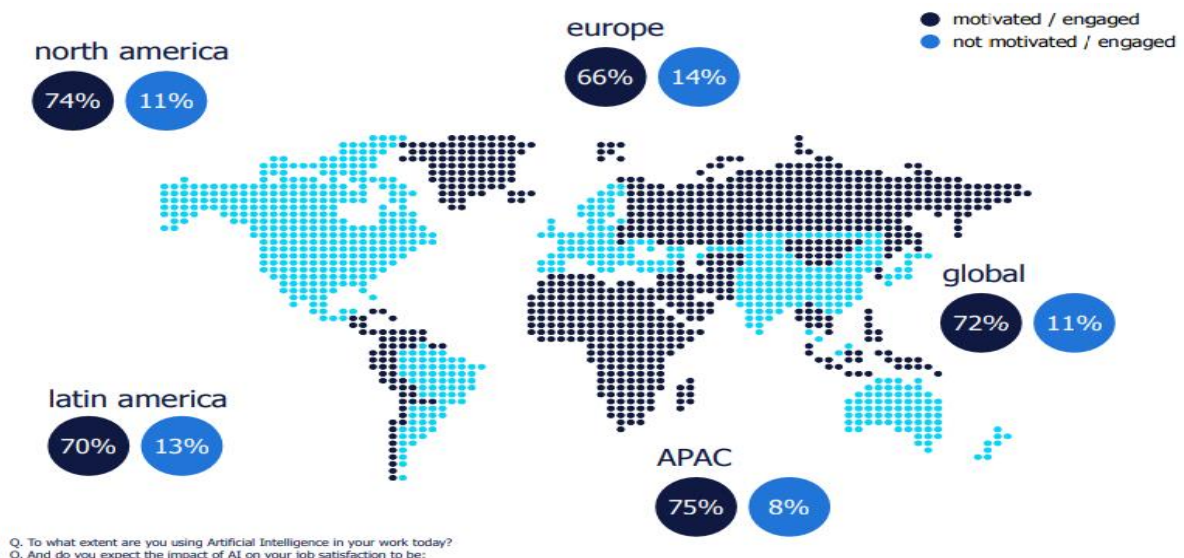
При проведении анализа ожиданий и потребности персонала разных континентов в динамике представлены основные оценочные характеристики сотрудников относительно некоторых основных убеждений, отраженных на рисунке 13.



- Мои уникальные качества, характеристики, навыки, опыт и образование ценятся в моей организации.
  - Старшие руководители справедливы в вопросах найма и карьерного роста подчиненных.
  - В моей организации лучшие возможности достаются наиболее достойным сотрудникам.
  - Моя организация обеспечивает равную оплату за равный труд.
  - Старшие руководители справедливы в вопросах переподготовки и повышения квалификации подчиненных.
- \*Randstad employer brand research. Global report 2025 <https://www.randstad.ch/en/randstad-employer-brand-research-2025/>

Рисунок 13 – Субъективные оценки персонала компаний разных континентов в 2024 г.

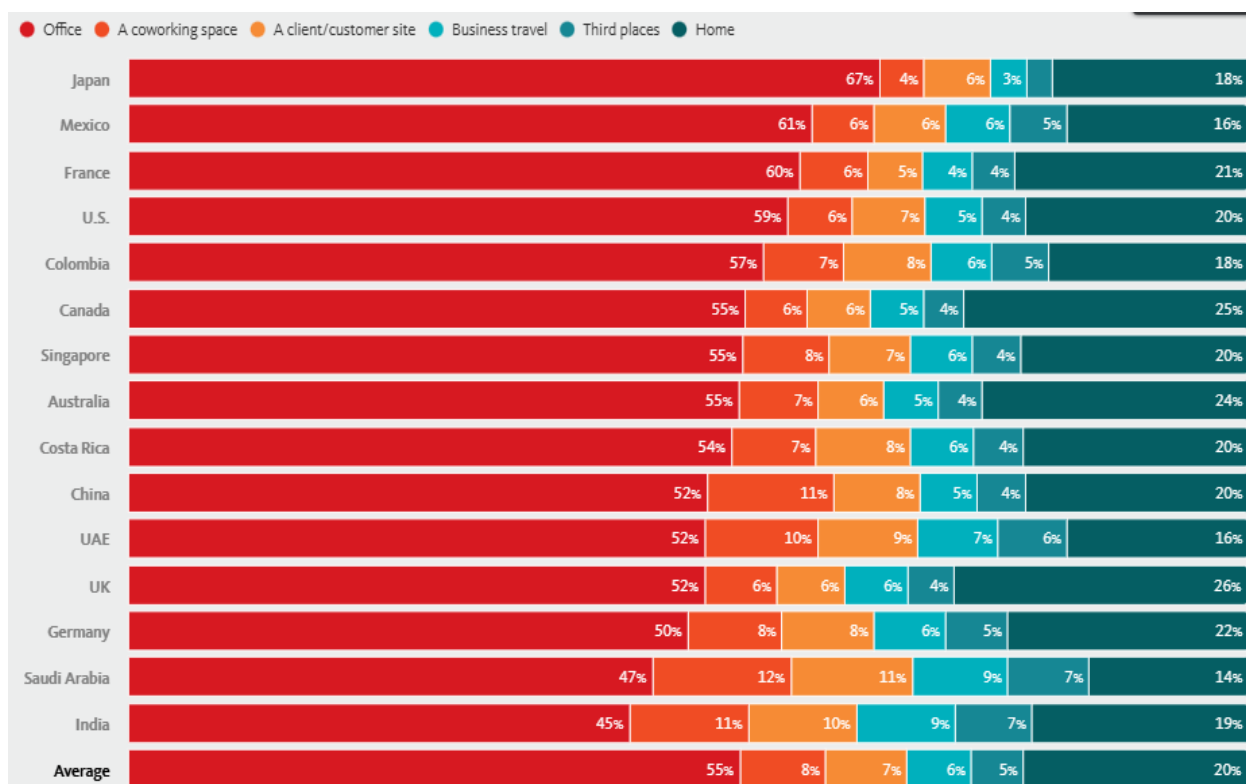
Что касается мотивации, то семь из десяти работников по всему миру чувствуют себя достаточно высоко вовлечёнными и мотивированными на своей должности, что отражает рисунок, представленный на рисунке 14.



\*Randstad employer brand research. Global report 2025 <https://www.randstad.ch/en/randstad-employer-brand-research-2025/>

Рисунок 14 – Оценка мотивации сотрудниками компаний разных континентов в 2024 г.

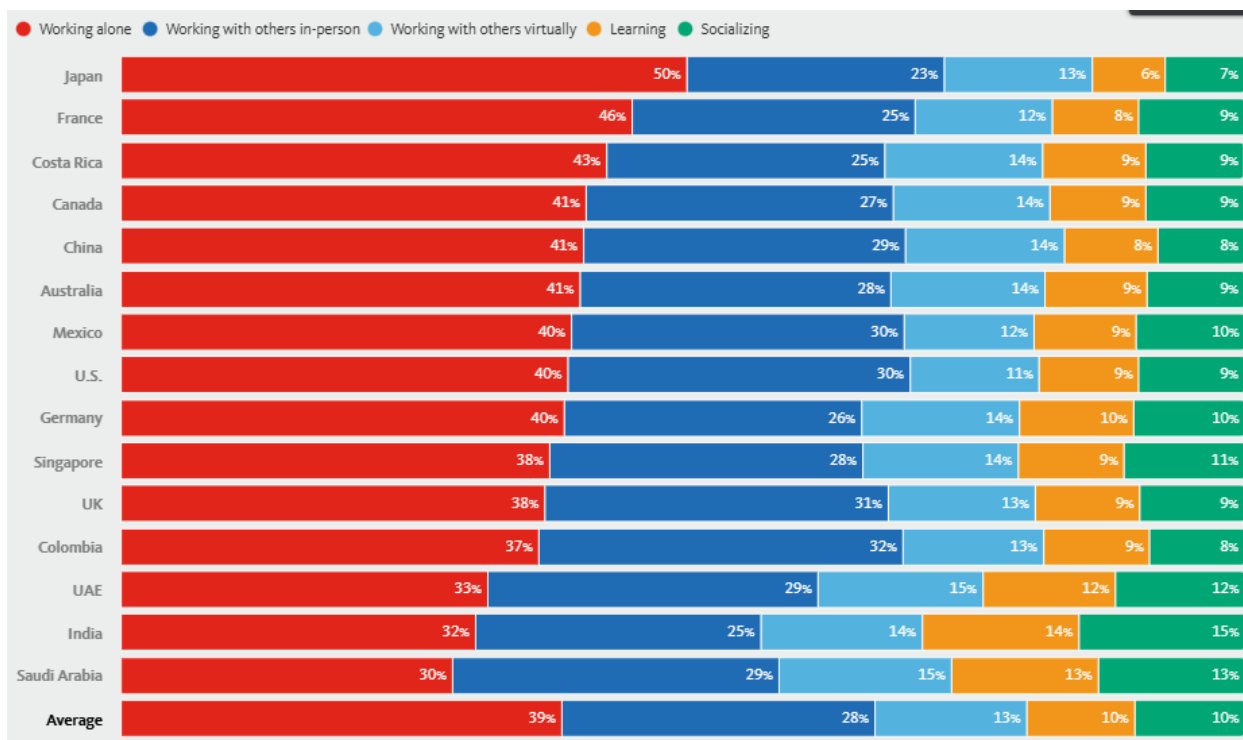
Анализ другого исследования [98] позволяет нам увидеть основные формы работы сотрудников в зависимости от страны происхождения (рис. 15), а также характера работы данных сотрудников (рис. 16), что отражает основные приоритеты и тенденции сотрудников разных стран в настоящее время, которые необходимо учитывать при управлении персоналом в крупных компаниях.



\*Global workplace survey 2025. Gensler research institute <https://www.gensler.com/gri/global-workplace-survey-2025>

Рисунок 15 – Процентное соотношение времени, затраченное на работу в течение недели в 2024 г.

В среднем в мире происходит сокращение пребывания сотрудников в офисе – лишь 55% общего времени. Наблюдается увеличение времени работы дома (от 16 до 24 %), а также в совместных коворкинг-пространствах (4- 12%), командировках (3 – 9%) и иных местах (2-7%).



\*Global workplace survey 2025. Gensler research institute <https://www.gensler.com/gri/global-workplace-survey-2025>

Рисунок 16 – Процентное соотношение характера работы, затраченное в течение недели в 2024 г.

Согласно данным рисунка 15, самостоятельная работа в среднем в мире занимает 39% времени, индивидуальная работа с представителями своей сферы занимает от 23% до 29% времени, работа онлайн, или виртуальная работа занимает 12 – 15% времени, изучение/обучение и социализация 6-14% и 7-15% рабочего времени.

Исследование кросс-культурных особенностей персонала больших компаний требует изучения национально-психологических особенностей представителей разных государств. Мы остановились на исследовании национально-психологических особенностей сотрудников, их норм и правил поведения двух укрупнённых блоков стран - Востока и Запада, обобщив различные точки зрения [99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106]. Полученные авторские результаты представлены на рисунке 17.

## Восточные страны

## Западные страны

### Иерархия

Субординация, подчеркнутое уважение к руководству и коллегам, четкое соблюдение правил делового этикета, уважение опыта и возраста

Превалирование "горизонтальных" отношений, субординационные границы размыты, простота в общении с руководством и коллегами, признание только достижений, а не возраста

### Коммуникации

Деликатное, спокойное, уважительное общение, умение понимать "подтекст", не прямые высказывания, эмоциональная сдержанность, критика наедине

Откровенность, простота, честность, прямота, критика "сразу" или "по факту", постоянная обратная связь

### Конфронтация

Гармония на рабочем месте, стремление к снижению стрессовых факторов, нежелание конфликтов, взаимоуважение

Вспыльчивость, соблюдение личных границ и их отстаивание, споры и разногласия следует решать сразу

### Религиозные обычаи, традиции

Приверженность традиционным ценностям и нормам, соблюдение религиозных обычаев, традиций, ритуалов, которые являются приоритетными

Дополнительные перерывы в работе, соблюдение графика, четкий тайм-менеджмент

### Личные интересы

Допустимость и норма совместного времяпрепровождения с коллективом после работы, снисхождение к дополнительному объему работы, готовность пожертвовать личной жизнью

Четкое разделение карьеры и личной жизни, баланс работы и повседневной жизни, переработки недопустимы, если присутствуют, то должны быть оплачены

### Различия в правилах поведения в обществе, нормы внешнего вида, пунктуальность

*\*Разработано автором*

Рисунок 17 - Национально-психологические особенности сотрудников, их нормы и правила поведения в контексте исследования укрупнённых блоков стран - Востока и Запада

Таким образом, нами была исследована специфика и возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей

персонала с точки зрения различных авторов и их теорий. На основе этого нами были выявлены общие направления и специфика крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала.

На основе анализа актуальных тенденций повсеместной цифровизации и применения информационных технологий, платформ и решений в деятельности компаний, нами были выявлены и проанализированы возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала в современных условиях хозяйствования, тем самым проведено разграничение их возможностей и определены особенности крупных и малых компаний в сфере управления персоналом. Нами доказано, что крупные компании обладают большими финансовыми ресурсами, технологическими активами и человеческими ресурсами, которые позволяют гибко реагировать на изменения рынка труда и достаточно быстро и эффективно внедрять инновационные подходы к управлению персоналом. Малые организации ограничены в ресурсах, но тем не менее, демонстрируют высокую адаптивность, мобильность и способность к быстрому внедрению нововведений благодаря меньшему бюрократическому аппарату и простоте организационной структуры. В связи с этим нами была обоснована значимость и особая роль крупных компаний с учётом их преобладающих возможностей в удовлетворении потребностей и ожиданий сотрудников.

Ещё одной характерной особенностью крупных компаний является их работа в мультинациональной среде, поэтому при управлении персоналом следует придерживаться определённых особенностей работы с людьми из разных культур и стран. Нами были проанализированы ожидания сотрудников из разных государств и континентов с современных условиях, выявлены их особые предпочтения, а также проанализированы и обобщены национально-психологические особенности, нормы и правила поведения в контексте исследования укрупнённых блоков стран Востока и Запада.

Таким образом, проведённое всестороннее исследование ожиданий и потребностей персонала, а также преобладающих возможностей крупных

компаний в удовлетворении возможностей и ожиданий персонала направлено на установление баланса интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний для разработки инструментов, механизмов и направлений взаимодействия сторон в стратегической перспективе.

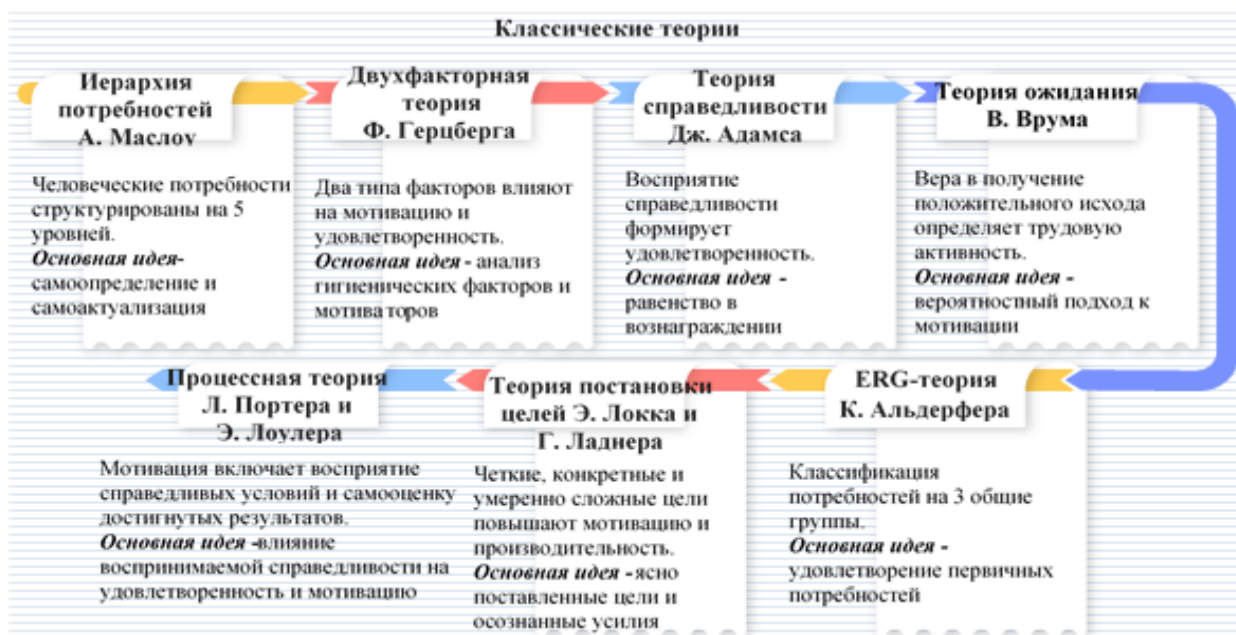
### **1.3 Баланс интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний: обоснование актуальности разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний**

Стремительные изменения рынка труда диктуют необходимость гармонизации интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний. Сегодня бизнес сталкивается с различными вызовами, такими как привлечение и удержание профессиональных кадров, формирование благоприятной корпоративной культуры, соблюдение норм социальной ответственности, эффективное использование человеческих ресурсов и другие. В этой связи понятие «баланс интересов» приобретает ключевое значение в поиске направлений устойчивого развития крупных компаний и укрепления их конкурентных позиций на рынке. Термин «баланс интересов» в данном случае подразумевает построение эффективных отношений между сотрудниками и менеджментом крупной компании таким образом, чтобы одновременно учитывались интересы обеих сторон, при этом компания заинтересована в повышении производительности труда, увеличении прибыли, сохранении лидирующих позиций на рынке, в то время как сотрудники ждут от работодателей достойных условий труда, уважения своих прав, возможностей карьерного и профессионального роста и развития, адекватного вознаграждения за выполняемую работу. Связи с этим, достижение гармонии между желаниями и ожиданиями сотрудников и возможностями менеджмента крупных компаний является непростой задачей, требующей своего научного и практического разрешения.

В то же время следует понимать, что «баланс интересов» не является компромиссом, при котором происходят односторонние или двусторонние уступки, а представляет собой ситуацию, когда интересы обеих сторон интегрированы в единую картину развития компании – стратегию. Таким образом необходимо выстроить систему управления персоналом, которая будет учитывать потребности сотрудников, их ожидания, обеспечивая права и возможности для раскрытия потенциала, одновременно содействуя укреплению позиций компании на рынке. Такая интеграция невозможно без постоянного взаимодействия, взаимопонимания и готовности обеих сторон удовлетворять взаимные интересы.

Современные тенденции развития рынка труда диктуют новые подходы к вопросам социальной ответственности, внедрения цифровых и информационных технологий и другое. Управление персоналом крупных компаний делают ставку на устойчивое развитие, заботе об окружающей среде, поддержании здоровья и благополучия сотрудников. Подобные позиции свидетельствуют о повышении уровня развития корпоративной осознанности и культуры, а также о глубоком понимании проблемы баланса интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний. Таким образом, баланс интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний, по нашему мнению, представляет собой одновременно процесс и искусство сочетания ожиданий и потребностей сотрудников с целями стратегического развития компании. Решение данной проблемы предполагает глубокие преобразования в сфере управления персоналом, разработку системы стимулирования, обеспечения здоровых условий труда, уважение прав сотрудников, а также изменения подхода стратегического планирования и управления персоналом в общей концепции стратегического развития крупной компании. Такое комплексное видение помогает крупным организациям становиться настоящими центрами притяжения талантливых сотрудников.

Для достижения целей нашего исследования необходимо проанализировать классические и современные теории мотивации. Классические теории мотивации имеют достаточно широкое исследовательское поле [107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114], поэтому на данных теориях мы подробно останавливаться не будем. Наиболее известные классические теории мотивации представлены нами на рисунке 18.



*\*Разработано автором*

Рисунок 18 – Классические теории мотивации

Необходимо особое внимание уделить современным теориям мотивации, анализу их особенностей, поскольку удовлетворение потребностей и ожиданий сотрудников является ключевым фактором для разработки методов и способов стимулирования в рамках достижения стратегических целей организации, а также формирования стратегии управления персоналом в крупной компании.

Согласно теории X и Y Д. Макгрегора существует две противоположные точки зрения на природу мотивации. Некоторые руководители считают, что сотрудники достаточно ленивы и нуждаются в строгом контроле. Противоположной является точка зрения иных представителей менеджмента компаний, которые предполагают, что

большинство сотрудников заинтересованы в труде и проявляют инициативу. Таким образом, действия менеджмента компании напрямую влияют на мотивацию сотрудников [115].

Модель самооценки Деси Э. и Райана Р. описывает разделение факторов внешней и внутренней мотивации сотрудников. Внутренняя мотивация, по их мнению, это деятельность, осуществляемая сама по себе ради удовольствия и интересов, в то время как внешняя мотивация сотрудника связана с внешними наградами и наказаниями. Таким образом авторы говорят о том, что наличие автономии, мастерства и определённого социального контакта повышают степень мотивации сотрудников и их производительность [116, 117, 118].

Модель характеристик работы, предложенная Хэкманом Дж. и Олдхемом Г. А., предполагает выявление пяти ключевых характеристик работы, влияющих на удовлетворённость сотрудников. Среди данных характеристик следующие: разнообразие навыков или разнообразие используемых сотрудниками способностей; автономия или независимость и полномочия в выполнении заданий; значимость задания, то есть осознание важности выполняемой работы; обратная связь или информированность; результаты труда. При этом авторы определяют три психологических состояния, влияющих на мотивацию и удовлетворённость [119].

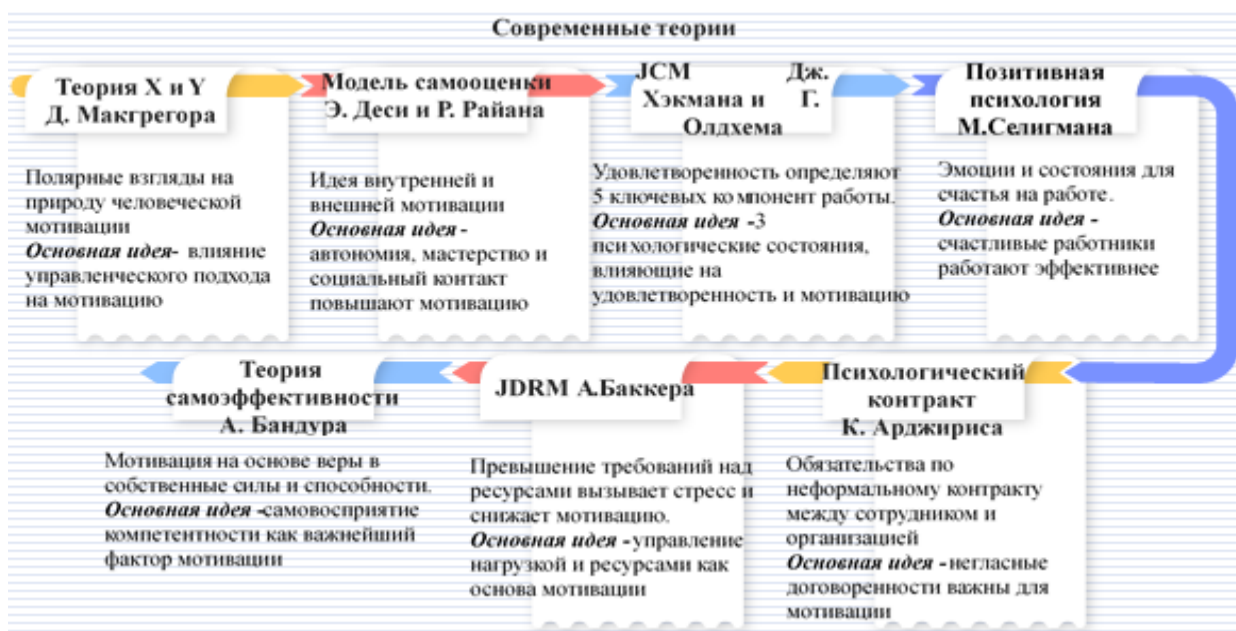
Позитивная психология Селигмана М. говорит о том, что существуют положительные эмоции и состояния, которые приводят к лучшей производительности и повышению счастья сотрудника на рабочем месте, то есть активное вовлечение сотрудников в процессы, создающие счастье и радость на работе, являются необходимым условием развития организации, а также повышения мотивации и производительности, поскольку счастливые сотрудники, по мнению автора, работают эффективнее [120].

Арджирис К., исследуя теорию психологического контракта, утверждает, что между работником и организацией существует определённый неформальный контракт, который подразумевает взаимные

обязательства и необходимость их выполнения. Таким образом, негласные договорённости между сотрудником и менеджментом компании важны для двусторонней мотивации [121].

Модель "Требования к работе- ресурсы", предложенная Баккером А. и его коллегами, говорит о том, что превышение требований сотрудников над возможными и доступными ресурсами организации вызывает у сотрудников стресс, что ухудшает мотивацию и снижает удовлетворённость работы. Таким образом, повышение мотивации сотрудников и их удовлетворённость основана на эффективном управлении нагрузками и ресурсами [122, 123, 124].

Бандура А. рассматривает теорию самоэффективности для объяснения мотивации сотрудников. Согласно его позиции, вера сотрудников в собственные силы и способности оказывает прямое существенное влияние на их мотивацию и производительность. Таким образом, самовосприятие компетентности сотрудника является важнейшим мотивирующим фактором его движения и достижения поставленных целей в организации [125]. Визуализация современных теорий мотивации отражена на рисунке 19.



\*Разработано автором

Рисунок 19 - Современные теории мотивации

Чиксентмихайи М. предложил «теорию потока», согласно которой оптимальное функционирование достигается состоянием потока, который возникает при сочетании трудности задачи и уровня навыков, то есть основной идеей является нахождение оптимального соотношения задачи и навыков, что обеспечивает адекватную мотивацию для выполнения поставленных задач [126].

Следует также рассмотреть подход к мотивации, основанный на ситуативных обстоятельствах, предложенный Хаусом Р. и Митчеллом Т. Исследователи говорят о том, что тип мотивации сотрудника зависит от контекста и ситуации, в которой он находится, а также от индивидуальных психологических качеств каждого сотрудника. В связи с этим не существует единой универсальной формулы для мотивирования сотрудников [127].

Хартман Дж. и его соратники предложили «теорию когнитивной оценки», согласно которой работники самостоятельно интерпретируют ситуацию и сами определяют, соответствуют ли прогнозируемое или обещанное вознаграждение их усилиям. В этом случае осуществляется осознание соответствия усилий затраченным результатам [128].

Левин К. рассматривает концепцию «поля организма», согласно которой индивид действует в определенном поле напряжённостей, которые создаются внутренними потребностями и внешним окружением. Таким образом, воздействие этих двух компонент определяет мотивацию и поведение сотрудника. В данном случае, эта теория представляет собой сложный взгляд на мотивацию, акцентирующую внимание на взаимодействии индивида с окружающим миром [129].

Согласно «теории создания рабочих мест», которую предложили Врэссел Э. и Даттен. Дж., сотрудники меняют свою работу, чтобы сделать её более интересной и осмысленной, то есть изменяют задачи и способы выполнения работы и меняют окружающие отношения. Таким образом, каждый сотрудник активно меняет собственную работу, придавая ей определённый смысл и мотивацию [130].

Соха М. предложил «модель рабочей потери», согласно которой переутомление и перегрузка на рабочем месте, а также потеря энергии и истощения сотрудников напрямую влияют на снижение мотивации. Таким образом, хроническая усталость отрицательно сказывается на производительности и удовлетворённости сотрудника работой, то есть управление усталостью и поддержание работоспособности становится ключевым элементом предотвращения снижения или полного уничтожения мотивации [131].

Кэннингэм К. и Феррис Дж. исследуют «модель психологической близости», согласно которой близость руководителя к сотруднику физически, социально или эмоционально сильно влияет на мотивацию и удовлетворённость сотрудников как в положительную, так и в отрицательную сторону, в зависимости от темперамента и психологического портрета сотрудника. Таким образом, качество контактов с начальством существенно воздействует на восприятие удовлетворённости работниками [132].

Янг-Хун Ван предложил «комбинаторную теорию мотивации», согласно которой можно выделить комбинацию четырёх ключевых компонентов, описывающих комплексный характер мотивации сотрудников, среди которых: важность, самоуважение, компетенции и осведомлённость. Сама по себе модель признаёт множество различных факторов, оказывающих совместное влияние на мотивацию, но первостепенное значение отводится именно этим четырём [133, 134].

Липновски Э., Мтевет Л., Донг В. рассматривают «концепцию управления вниманием», основной акцент делают на управлении концентрацией внимания сотрудников посредством различных техник, будь то медитация, смена деятельности, отдых и так далее для поддержания высокой продуктивности и удовлетворённости работой, то есть формируется культура внимательности и осознанности, которая служит источником вдохновения и долгой мотивации сотрудников [135].

Для установления баланса интересов работников крупных компаний и менеджмента необходимо изучение теорий корпоративной культуры и этики, которые играют ключевую роль в процессе эффективного управления персоналом для установления баланса между ожиданиями сотрудников и целями менеджмента компании. Данные теории отражают, как формируются ожидания и поведение сотрудников в рамках определённой организационной культуры, что позволяет менеджменту создавать условия, благоприятствующие повышению производительности и лояльности персонала. Также данные теории предлагают подходы, помогающие выбрать наилучшую стратегию управления персоналом исходя из конкретных обстоятельств. Организации, руководящие своими действиями согласно принципам этической практики, создают репутацию надёжных партнёров и работодателей. Этические нормы укрепляют доверие среди сотрудников и клиентов, снижая риски возникновения конфликтов и проблем.

Нами были рассмотрены некоторые теории корпоративной культуры и этики, руководство которыми позволит установить баланс интересов сотрудников и менеджмента компании.

Шейн Э.Х. предложил теорию «три слоя корпоративной культуры», согласно которой её элементы разделяются на видимые артефакты, заявленные ценности и глубинные убеждения. Данная структура помогает выявить уровни культурного влияния и понимать причины неэффективности некоторых практик управления [136].

Дил Т.Э. и Кеннеди А.А. предложили классификацию типов культур, выделив рыночные, адхократические, кланово-племенные и бюрократически-иерархические культуры. Каждый тип культуры характеризуется уникальными характеристиками, ценностями и поведением сотрудников. Таким образом, использование типологического подхода способствует пониманию характеристик организации различного профиля и возможностей удовлетворять ожидаемые потребности персонала [137].

Хофстед Г. рассматривает «модель культурных измерений», согласно которой определяются шесть ключевых измерений национальных культур, таких как династия власти, индивидуализм и коллективизм, мужественность и женственность, избежание неопределённости, краткосрочность и долгосрочность взглядов, баланс. Таким образом, применение межкультурного анализа к пониманию различий в поведении сотрудников организации и менеджеров позволит обеспечить баланс интересов двух сторон [138].

Камерун К.С. рассматривает «теорию конкурирующей системы ценностей», согласно которой строится матрица, состоящая из четырёх квадратов, характеризующих противоположные парадигмы, такие как внутренняя интеграция и внешняя адаптация, а также стабильность и гибкость. Данное измерение помогает анализировать предпочтения руководства и сотрудников, определяя при этом доминирующий стиль руководства для установления баланса интересов [139].

Оучи У. Г. предложил «теорию Z», которая объединяет японские и американские принципы управления, подчеркивая значение доверия, группового консенсуса, а также ответственности сотрудников за свою работу. В данном случае акцент устанавливается на долгосрочных отношениях и тех сотрудников, которые воспринимают организацию как семью [140].

Ханди Ч. Б. рассматривает «теорию архетипов организационного дизайна», согласно которой автор выделяет четыре типа организации, такие как «мощность», «роль», «задачи» и «персонализация». При этом каждый тип имеет свои уникальные атрибуты, которые ориентированы на разные цели управления. В данном случае автор исследует выбор организационной формы и её влияния на управление культурой и эффективностью при установлении баланса интересов сотрудников и менеджмента компании [141].

Боутрайт Дж. рассматривает этические основы бизнеса и выступает за интегрированный подход к корпоративному поведению. Автор акцентирует внимание на том, как этические решения приносят пользу компаниям в долгосрочном периоде [142].

Таким образом, нами исследованы некоторые базовые теории корпоративной культуры и этики, руководство которыми позволит установить баланс интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний.

Поскольку объектом нашего исследования являются крупные компании, то следует учитывать релевантные теории и подходы балансирования интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний.

Фримен Р.Э. рассматривают теорию заинтересованных сторон для балансирования интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний. Данная теория основана на том, что компании необходимо заботиться не только о прибыли акционеров, но и учитывать интересы широкого круга участников взаимодействия. Специфика крупных компаний в данном случае проявляется в необходимости гармонизации множества интересов и выработки общих приоритетов. Таким образом, достичь согласия сложнее всего, когда количество участников велико их интересы противоречивы [143].

Теория организационного равенства, предложенная Розенцвейгом Ф. и Паркером С., свидетельствует о необходимости достижения равных возможностей и обеспечения равноправия сотрудников в доступе к ресурсам организации, их продвижению по службе и распределению вознаграждений в крупных компаниях. Такое равенство реализовать сложнее из-за высокой и достаточно сложной иерархии, дифференциации ролей. Тем не менее, создание справедливого механизма гарантирует высокий уровень мотивации и минимизирует конфликты во взаимодействии сторон [144, 145].

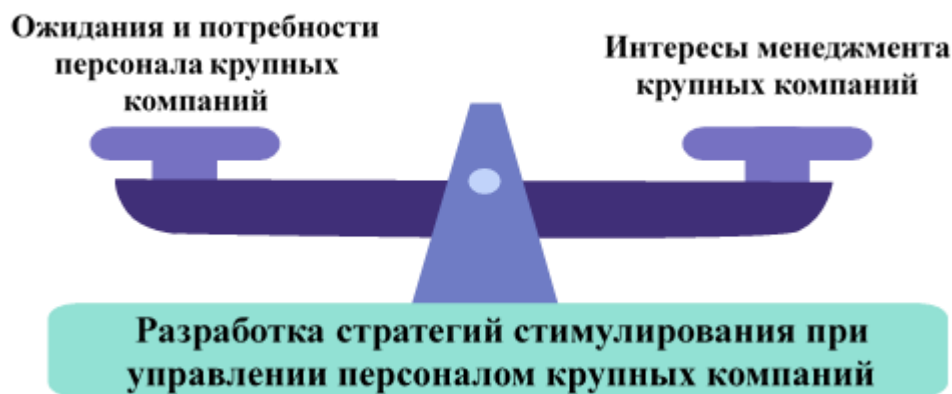
Пост Дж. Э., Престон Л. Э. и Саутер-Сакс С. рассматривали «модель множественных интересов», исследуя компанию как арену переговоров и

поиска компромиссов между разными группами интересов. При этом важнейшей особенностью крупных компаний является разнообразие таких групп и сложность согласования их интересов [146].

Блатнер Дж. рассматривает правила пропорционального разделения доходов для балансирования интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний. Согласно этому правилу доходы крупной компании распределяются пропорционально вложенным усилиям и риску каждого участника процесса. В крупных компаниях этот подход сталкивается с проблемами объективного учёта вкладов отдельных сотрудников, что вызывает потребность в развитых системах оценки эффективности и участия [147, 148].

Существует также подход коллективной договоренности, которым руководствуются крупные компании, подразумевающий заключение соглашения между менеджментом и представителями сотрудников. Данные договорённости усиливают стандарты оплаты труда, его охраны, социального страхования и прочих важных для сотрудников условий. Преимуществом крупного бизнеса в данном случае является возможность заключения таких договоров на уровне всей отрасли или региона, что усиливает контроль и снижает индивидуальные разногласия [149, 150, 151].

Таким образом, для установления баланса потребностей и ожиданий сотрудников и менеджмента крупных компаний необходимо разработать совокупность мероприятий и методов, которые будут использовать крупные компании для повышения трудовой активности, увеличения производительности труда и качества выполняемой работы, повышения мотивации сотрудников, усиления их вовлечённости и повышения удовлетворения их работой является разработка стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний (рис. 20).



*\*Разработано автором*

Рисунок 20 – Обеспечение баланса ожиданий и потребностей персонала и менеджмента крупных компаний на основе разработки стратегий стимулирования

Таким образом, обоснование необходимости и преимуществ разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний является актуальным направлением нашего исследования в контексте поставленной научной проблемы (рис. 21).



*\*Разработано автором*

Рисунок 21 - Обоснование необходимости и преимущества разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний

Обоснование необходимости разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний обусловлено тем, что хорошо продуманная стратегия стимулирования привязывает выплаты к результатам труда конкретного сотрудника/команды/ отдела. Такая форма поощрения показывает подчинённым, что их личный вклад оценивается и поддерживается руководством: чем эффективнее работает сотрудник, тем большее вознаграждение он получает. Подобный подход поднимает мотивацию, заставляет сотрудников добиваться больших результатов, тем самым улучшая общие показатели рентабельности компании.

Разработка стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний реализует один из главных принципов управления успешной компанией и удовлетворяет ожидания сотрудников - ощущение справедливости. Недовольство сотрудников возникает в том случае, когда они считают, что оплата труда или рабочий график несправедливы. Грамотно выстроенная стратегия стимулирования позволяет каждому сотруднику увидеть чёткий алгоритм стимулирования для повышения мотивации, что сводит недовольство и повышает чувство справедливости.

Разработка стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний позволит достичь оптимального соотношения расходов и получаемой пользы. Несмотря на то, что финансирование программ стимулирования представляет собой существенную статью расходов в бюджете компании, выгода от данных трат значительно превышает ожидаемые результаты, поскольку высокая мотивация приводит к увеличению производительности, снижению текучести кадров, улучшению атмосферы в коллективе. Всё это влияет на повышение финансовой отдачи от вложений.

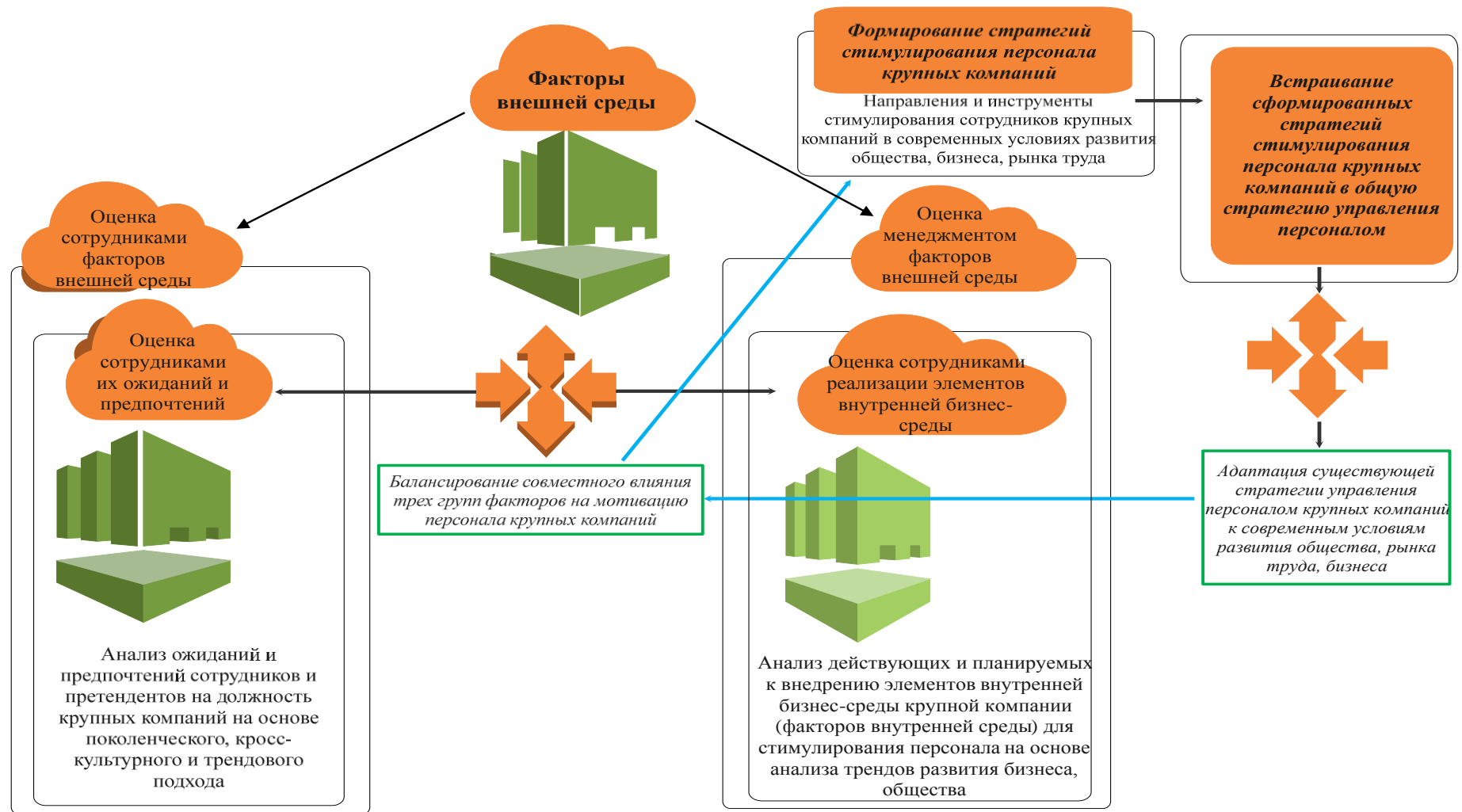
Крупные компании включают в себя большое число сотрудников, каждый из которых обладает определенными ожиданиями, предпочтениями, потребностями. Совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний позволит учесть индивидуальный

вклад и амбиции каждого сотрудника, и выбрать соответствующую форму стимулирования, таким образом реализуя индивидуальный подход.

Разработка стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний реализует в себе принцип прозрачности и открытости, поскольку такая система дает уверенность сотрудникам в том, что менеджмент действует честно и справедливо. Сотрудники понимают, что приложенные усилия будут должным образом оценены, а это поддерживает положительную конкуренцию и соревновательность в коллективе. Таким образом, разработка стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании является оптимальным способом балансировки интересов сотрудников и менеджмента крупного бизнеса.

На основе обобщения результатов проведенного исследования нами была разработана теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда, представленная на рисунке 22.

Разработанная теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда отражает процесс стратегического управления персоналом крупных компаний на основе авторского подхода «снизу-вверх», предполагая учет ожиданий и предпочтений персонала, а также факторов внутренней бизнес-среды и внешнего воздействия, их балансирование. Удовлетворение интересов всех участников взаимодействия приводит к формированию приоритетных направлений и инструментов стимулирования сотрудников крупных компаний и разработке соответствующих стратегий стимулирования персонала.



\*Разработано автором

Рисунок 22 - Теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда

Данные стратегии должны быть встроены в общую канву стратегического управления персоналом крупных компаний, что приведет к адаптации стратегии управления персоналом крупных компаний к современным условиям развития общества, бизнеса, рынка труда. При этом следует отметить, что описанный нами процесс является циклическим, поскольку факторы мотивации персонала меняются в зависимости от многих условий. Таким образом, разработанная теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда описывает динамичный процесс учета изменений ожиданий и предпочтений сотрудников, элементов внутренней бизнес-среды и факторов внешней среды для их встраивания в стратегию управления персоналом, тем самым адаптируемую к современным реалиям.

**В контексте проведённого исследования в первой главе диссертации** нами были выполнены аналитико-теоретическое обоснование разработки стратегии стимулирования при управлении персоналом крупной компании. Для достижения поставленных целей нами были выявлены и проанализированы потребности и ожидания персонала в современных условиях на основе официально-опубликованных аналитических данных и анализа основных трендов развития. Важной задачей при исследовании ожиданий и потребностей сотрудников крупных компаний является учёт интересов разных поколений, в связи с этим нами был применён поколенческий подход, позволивший отразить специфику в ожиданиях и потребностях сотрудников разных поколений. Это позволило нам выявить основные тренды в потребностях и ожиданиях персонала современных условиях, которые необходимо учитывать менеджменту крупных компаний при управлении персоналом.

Далее нами была исследована специфика и возможности крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала на основе определения общих направлений, а также конкретных особенностей крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей.

В контексте проведённого исследования нами были обоснованы значимость и особая роль крупных компаний в удовлетворении потребностей и ожидания сотрудников с учётом их превалирующих возможностей. При анализе потребностей и ожиданий сотрудников крупных компаний нами был использован кросс-культурный подход, позволяющий исследовать предпочтения и ожидания сотрудников разных государств и континентов, а также выявлены и проанализированы национально-психологические особенности сотрудников, их нормы и правила поведения в контексте исследования укрупнённых блоков стран, что позволило всесторонне провести комплексное исследование ожиданий и потребностей, а также возможностей крупных компаний к удовлетворению взаимных интересов сотрудников и менеджмента.

Полученные нами результаты исследования продиктовали необходимость установления баланса интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний. Нами отмечено, что баланс интересов не является компромиссом, при котором происходит односторонние или двусторонние уступки, а представляет собой ситуацию, учитывающую интересы обеих сторон и интегрированные в единую картину стратегического развития компании. Таким образом, возникает необходимость выстраивания системы управления персоналом, которая будет учитывать современные потребности и ожидания сотрудников, обеспечивая права и возможности для раскрытия их потенциала, одновременно содействуя удовлетворению интересов менеджмента крупных компаний для укрепления позиций на рынке.

Для всестороннего изучения вопроса балансирования интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний нами были изучены классические и современные теории мотивации, теории корпоративной культуры и этики крупных компаний, рассмотрены релевантные теории и подходы балансирования интересов сотрудников и менеджмента крупных компаний.

Проведённое исследование позволило нам сделать вывод о том, что установление баланса интересов сотрудников, их потребностей и ожиданий, а также интересов менеджмента крупных компаний базируется на

необходимости разработки совокупности мероприятий, методов и направлений, которые будут использовать крупные компании для повышения своей трудовой активности, производительности труда, качества работы и мотивации сотрудников, то есть речь идёт о необходимости разработки стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний.

Нами обоснована необходимость и преимущества разработки стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний в современных условиях.

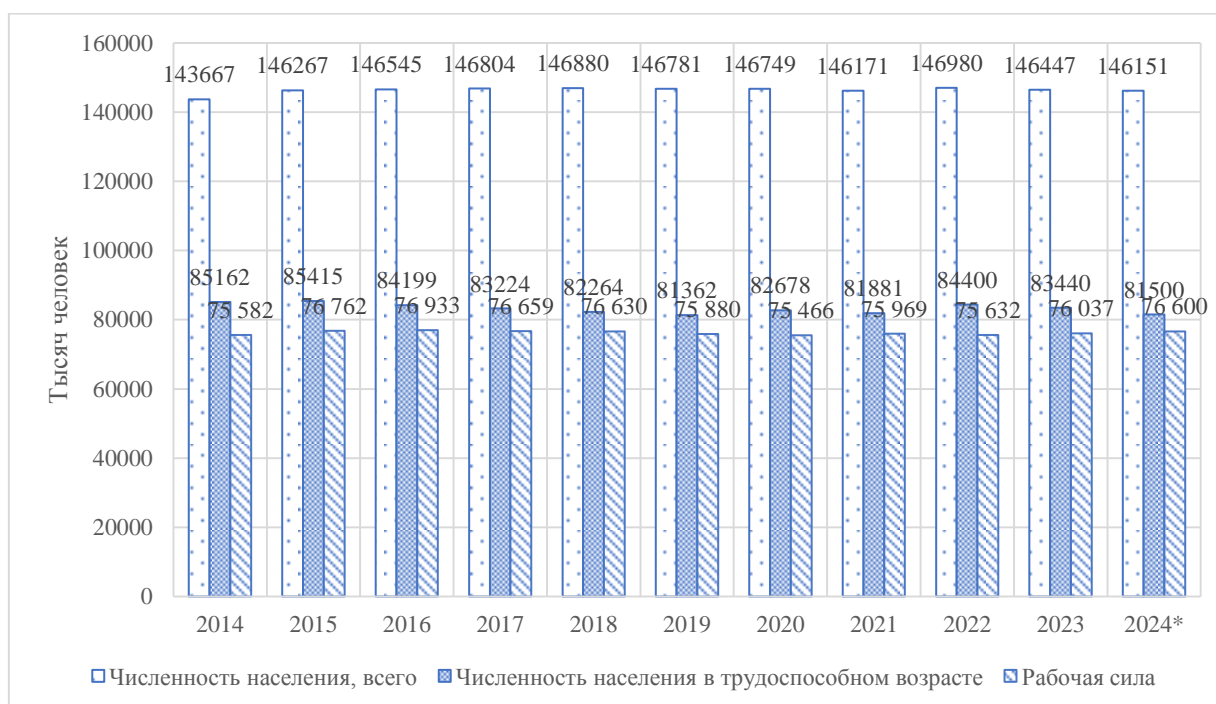
В заключении разработана теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда, описывающая динамичный процесс учета изменений ожиданий и предпочтений сотрудников, элементов внутренней бизнес-среды и факторов внешней среды для их встраивания в стратегию управления персоналом, тем самым адаптируемую к современным реалиям.

Полученные научные результаты станут отправной точкой для разработки инструментария и механизмов формирования стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний с учётом основных тенденций и практик стимулирования в известных крупных российских компаниях.

## 2 Компаративный анализ стимулирования в управлении персоналом крупной компании

### 2.1 Современные тенденции изменения кадровых процессов в экономике России

Развитие кадровых процессов на рынке труда зависит от изменения демографических вопросов в стране. В России по итогам 2024 года численность населения насчитывает 146 151 тыс. человек, в среднем за период с 2014 по 2024 гг. – порядка 146 313 тыс. человек, рисунок 23. При этом по оценкам Росстата численность населения в трудоспособном возрасте в 2024 году составила 81 500 тыс. человек, что составляет 56% общей численности населения. В среднем за исследуемый период трудоспособное население нашей страны насчитывало порядка 83 230 тыс. граждан или 57% общей численности.



\* Составлено автором на основе [152, 153]

Рисунок 23 – Изменение численности населения, населения в трудоспособном возрасте, а также рабочей силы России

По изменению численности населения России существенных спадов, как и подъёмов, за период с 2014 по 2024 гг. не наблюдается. Минимальную численность, при этом, отметим в 2014 году, 143 667 тыс. человек, максимальную – в 2022 году, 146 980 тыс. человек. Среднегодовой темп прироста не превышает 0,17%. В 2024 году по сравнению с 2014 годом численность населения выросла на 1,73%, по сравнению с 2015 годом – снизилась на 0,08%.

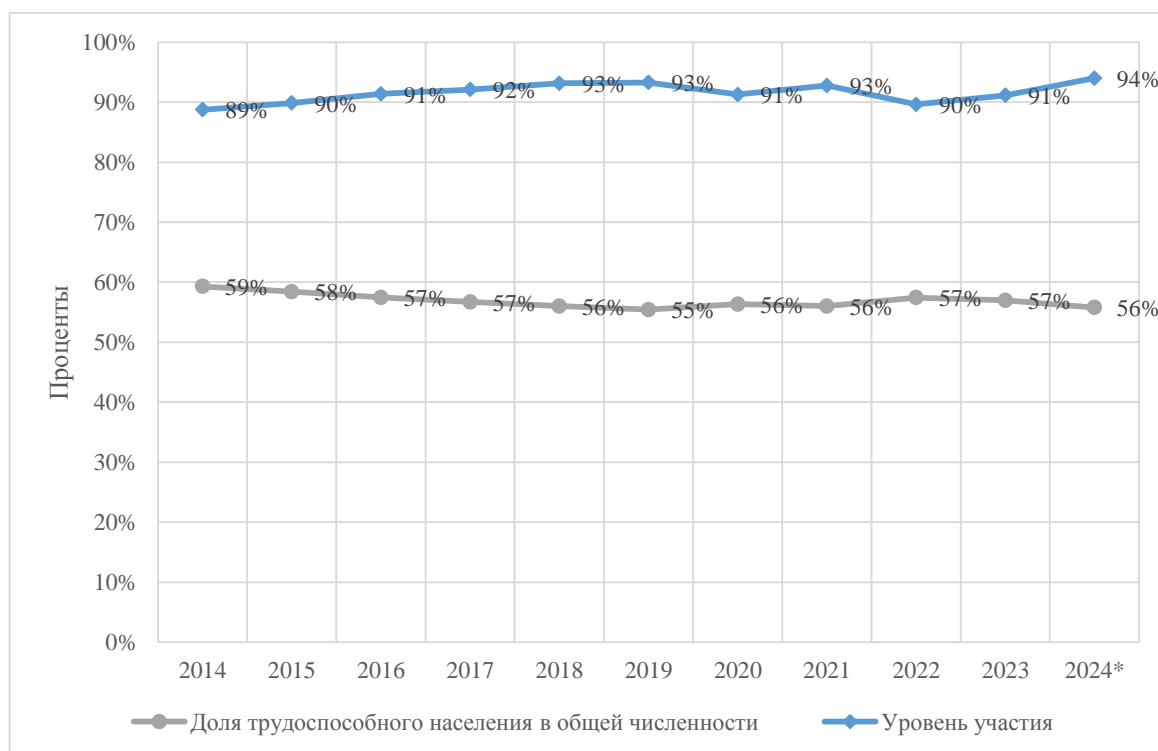
Численность трудоспособного населения нашей страны в последнее время также изменяется в небольших диапазонах. Однако, в среднем за исследуемый период показывает снижение, в размере 0,43%. При этом минимальная численность трудоспособного населения формировалась в 2019 году, 81 362 тыс. человек, максимальная – в 2015 году, 85 415 тыс. человек. В 2024 году по сравнению с 2014 годом наблюдается снижение исследуемого показателя на 4,3%, по сравнению с 2015 годом – на 4,58%, что нельзя охарактеризовать положительно.

В тоже время среднегодовой темп прироста рабочей силы за период с 2014 по 2024 гг. положительный, он составил 0,14%. В абсолютном выражении среднее значение объёма рабочей силы России за исследуемый период составило 76 195 тыс. человек, что составляет порядка 92% среднего значения за последние одиннадцать лет численности трудоспособного населения. С экономической точки зрения чем выше данный показатель (уровень участия), тем эффективнее используется фактор производства труд в масштабах государства.

За период с 2014 по 2024 гг. минимальное значение численности рабочей силы нашей страны наблюдалось в 2020 году, 75 466 тыс. человек, максимальное – в 2016 году, 76 933 тыс. человек. По итогам 2024 года численность рабочей силы возросла до 76 600 тыс. человек, что на 1,35% выше значения аналогичного показателя 2014 года и на 0,21% ниже 2015 года. В целом можно отметить положительную тенденцию роста рабочей силы за последние три года, однако, в условиях отсутствия аналогичных

тенденций в изменении численности трудоспособного населения и общей численности населения страны в целом данные изменения могут привести к обострению проблемы дефицита кадров.

Отследим динамику относительных показателей оценки изменения структуры населения России. Результаты расчётов представим на следующем рисунке 24.



\* Составлено автором на основе [152, 153]

Рисунок 24 – Изменение доли трудоспособного населения в общей численности, а также уровня участия в рабочей силе России

В 2024 году доля трудоспособного населения в общей численности населения достигла значения 56%, в среднем за период с 2014 по 2024 гг. значение данного показателя не превысило 57%. Отметим, что чем выше доля трудоспособного населения в общей численности граждан страны, тем ниже демографическая нагрузка. В целом охарактеризуем значение исследуемого показателя, как недостаточно высокое. Когда минимальное значение доли трудоспособного населения в общей численности населения

России отмечалось в 2019 году и составляло 55%, максимальное – в 2014 году, когда оно достигало 59%.

Уровень участия или доля рабочей силы в общей численности трудоспособного населения по итогам 2024 года достигла 94%, при этом за последние одиннадцать лет значение данного показателя максимально. Минимальное отметим в 2014 году, когда его значение не превысило 89%. В целом за период с 2014 по 2024 гг. уровень участия составил 92%, в течение последних трёх лет наблюдается тенденция увеличения его значения, что как упоминалось выше, может привести к обострению проблемы дефицита кадров на рынке труда. При этом расширение численности трудоспособного населения в стране может быть обеспечено ростом рождаемости, мера долгосрочной перспективы, либо посредством активизации миграционных процессов, в части иммиграционного притока населения.

Если рассмотреть распределение по видам экономической деятельности, то за период с 2014 года по 2023 года в общей структуре занятых преобладают граждане занятые в сфере оптовой и розничной торговли, ремонта автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования (далее - оптовая, розничная торговля и т.п.). В 2023 году на данную сферу приходилось 13 391,2 тыс. человек или 18,4% занятого населения России. При этом если рассмотреть период с 2014 по 2023 годы, то в среднем за год доля занятых, приходящаяся на сферы оптовой, розничной торговли и т.п. также составляла 18,38%.

На рисунке 25 представлены топ-3 вида экономической деятельности в соответствии с распределением общей структуры занятого населения. Отметим, что оптовая, розничная торговля и т.п. в каждый год из анализируемого периода показывает максимальное количество трудоустроенных граждан. При этом наибольшее значение исследуемого показателя наблюдается в 2017 году, 13 685,7 тыс. человек, а наименьшее в 2014 году, 12 695 тыс. человек.



\* Составлено автором на основе [154, 155, 156]

Рисунок 25 – Изменение среднегодовой численности занятых в России по топ-3 видам экономической деятельности

Если за период с 2014 года по 2023 год среднегодовая численность занятых в сфере оптовая, розничная торговля и т.п. составляла 13 378,84 тыс. человек, то аналогичный показатель второго по значимости на рынке труда вида экономической деятельности, обрабатывающие производства, был на 33% ниже и достигал значения 10 062,62 тыс. человек. Отметим, при этом, что на протяжении всех исследуемых десяти лет обрабатывающие производства были второй среди топ-трёх сфер экономики в соответствии с количеством занятых граждан страны.

По итогам 2023 года численность занятых в рамках обрабатывающих производств достигла значения 10 317,2 тыс. человек. При этом за период с 2020 по 2023 гг. наблюдается непрерывная тенденция увеличения занятых в данной сфере экономики. Максимальное значение занятых в

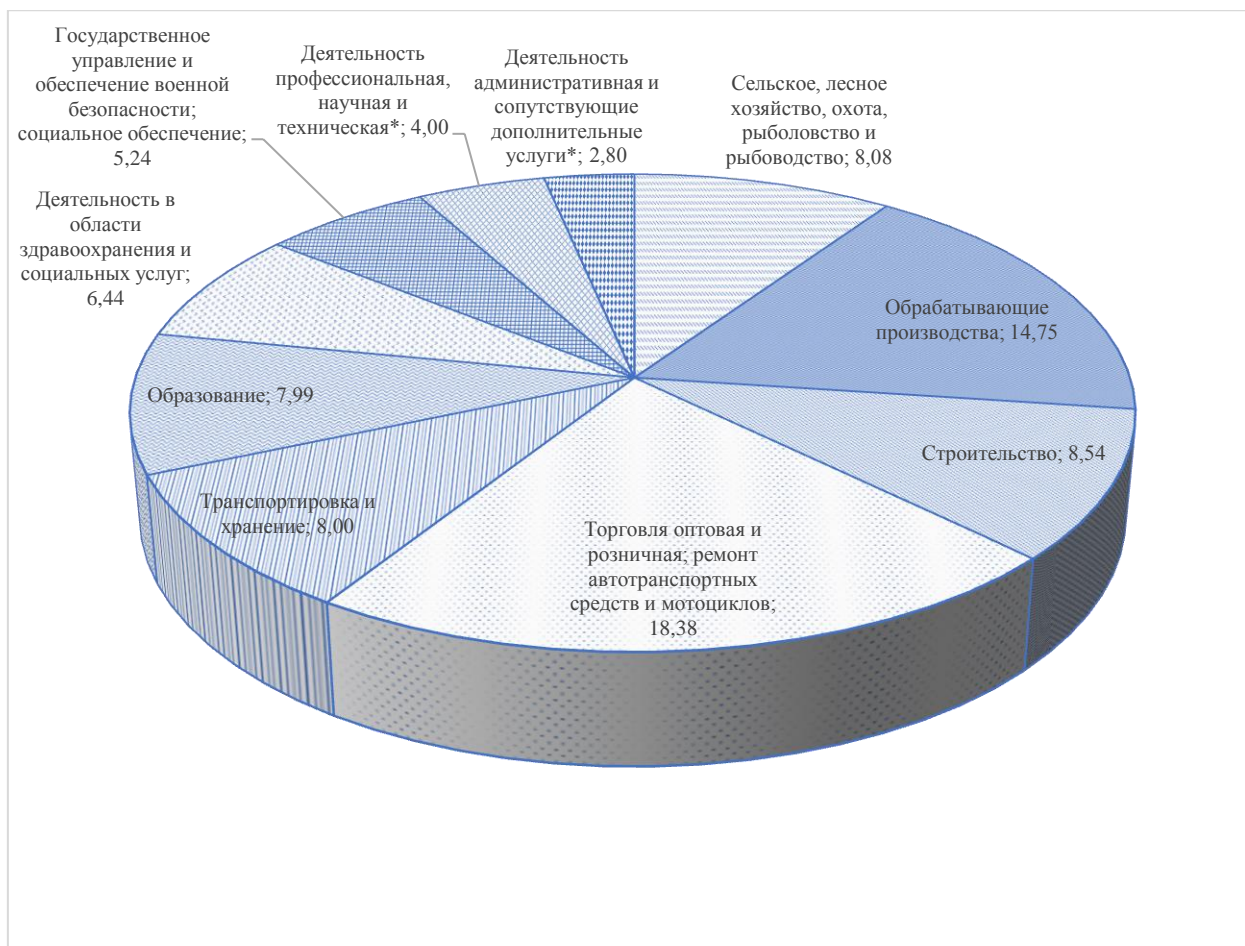
обрабатывающих производства за исследуемые десять лет отметим в 2023 году, 10 317,2 тыс. человек, минимальное в 2020 году, 9 713,5 тыс. человек.

Третьей сферой по численности занятых граждан за период с 2014 по 2023 годы в разные годы были сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, в 2014 году, операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг, в 2015 и 2016 годах, а также строительство, начиная с 2017 года. При этом доля занятых в сельском хозяйстве в 2014 году достигала значения 9,2% или 6 247 тыс. человек. В 2015 и 2016 годах на долю недвижимости приходилось 9,9% общего объема занятых, 7 177 тыс. человек в 2015 году и 7 157 тыс. человек в 2016 году.

На долю строительства за период с 2017 по 2023 годы, в среднем за год, приходилось 9% занятых, что в абсолютном выражении составило 6 449,3 тыс. человек. По итогам 2023 года численность занятых в данной сфере достигла максимального за исследуемый период в целом значения 6 814 тыс. человек. Минимальное значение занятых в сфере строительства за период с 2017 года отметим в 2020 году, 6 157 тыс. человек. При этом, начиная с 2020 года до 2023 года наблюдается устойчивая тенденция увеличения количества человек, занятых в строительстве.

Если рассмотреть общую структуру среднегодовой численности занятых в России, рисунок 26, то в среднем за период с 2014 по 2023 годы их большая часть приходится на оптовую и розничную торговлю, 18,38%. На обрабатывающие производства приходится 14,75% занятого населения, 8,54% занятых приходится на строительство.

8,08%, 8%, а также 7,99% граждан в среднем за анализируемые десять лет были трудоустроены в сферах сельского хозяйства, транспорта, а также образования соответственно. На деятельность в области здравоохранения и государственного управления приходится 6,44% и 5,24% соответственно.

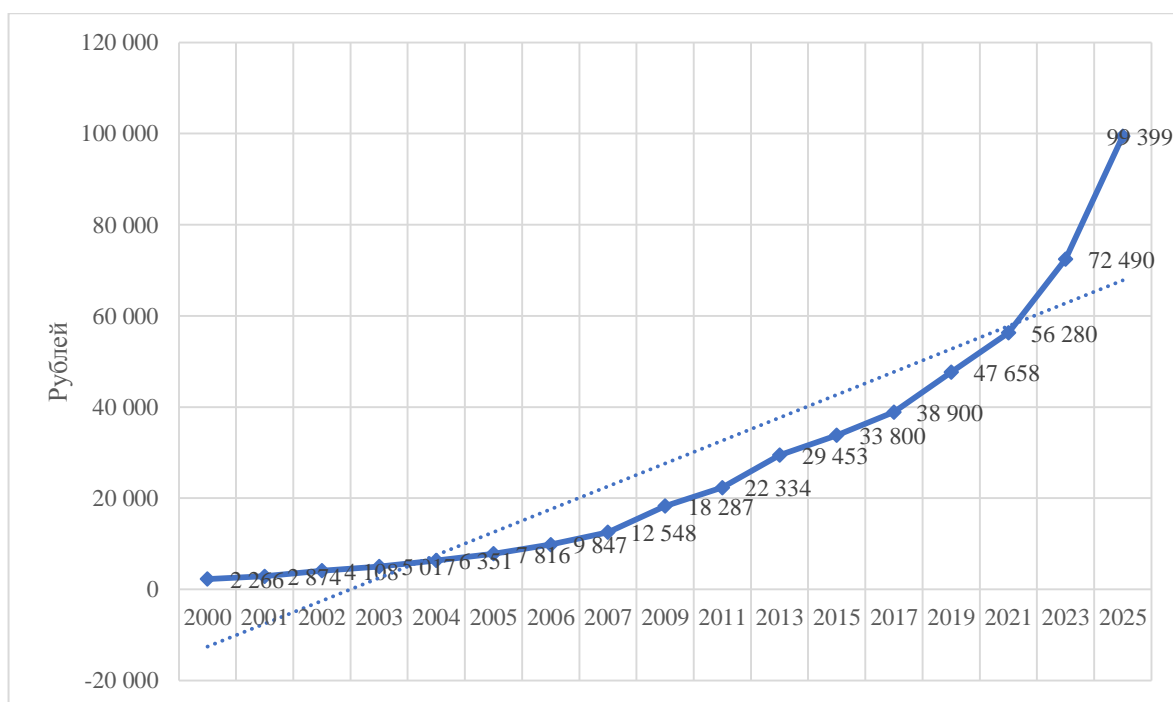


\* Составлено автором на основе [154, 155, 156]

Рисунок 26 – Структура среднегодовой численности занятых в России по топ-10 видам экономической деятельности в среднем за период с 2014 по 2023 гг., в %

Меньшая часть занятого населения экономики страны сосредоточена в научной сфере, а также в сфере административной деятельности. На них приходится 4%, а также 2,80% занятого населения соответственно.

Так или иначе в любой сфере экономической деятельности заработная плата остаётся основной формой мотивации труда. Проследим изменение средней заработной платы в нашей стране. Соответствующие данные представим на рисунке 27.



\* Составлено автором на основе [157]

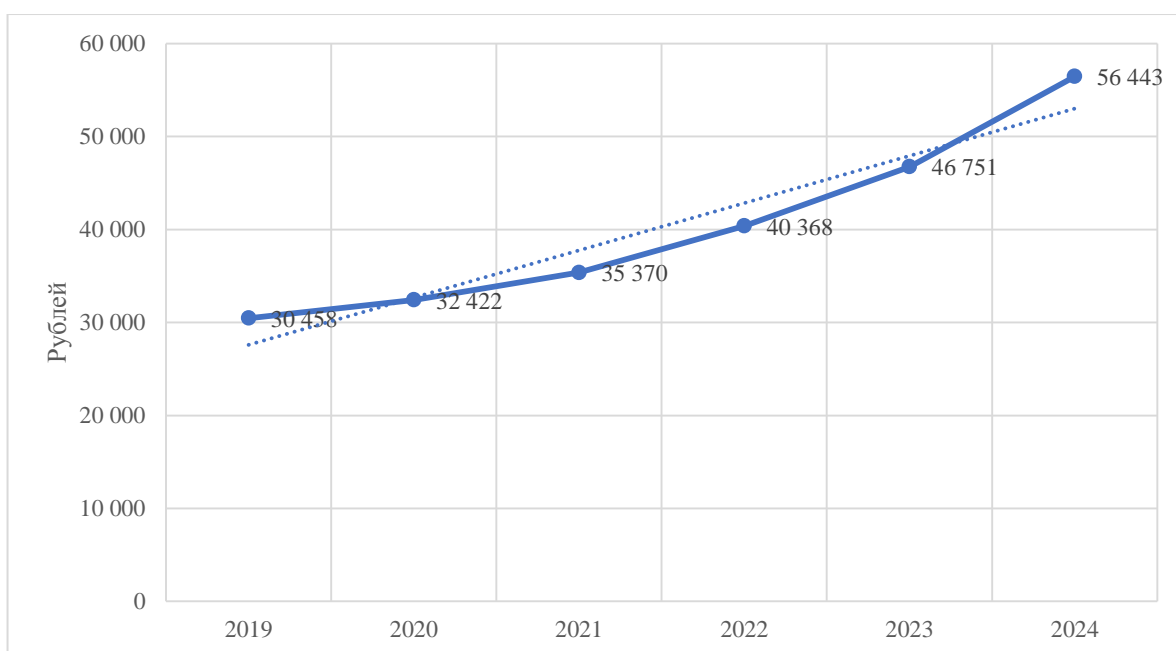
Рисунок 27 – Динамика средней заработной платы, рассчитанной по 10-процентным группам работников организаций (без субъектов малого предпринимательства), (по данным выборочных обследований организаций за апрель), с линией тренда

При расчётах с учётом двух крайних групп сотрудников, с наименьшей и наибольшей заработной платой, средняя заработная плата в нашей стране в апреле 2025 года достигла значения 99 399 рублей, что в 44 раза превышает аналогичное значение исследуемого показателя за 2000 год, в 13 раз - за 2005 год, а также в 3 раза за 2015 год. При этом наблюдается устойчивая непрерывная тенденция увеличения средней заработной платы в России за последние двадцать пять лет, среднегодовой темп прироста составил 27%.

С целью уточнения результатов исследования среднего уровня заработной платы в России используем понятие медианной заработной платы. Под которой будем понимать «величину среднемесячной оплаты труда (среднемесячного размера выплаты) в расчёте на 1 рабочее место, относительно которой половина рабочих мест имеет уровень оплаты труда ниже данной величины, а другая половина – выше данной величины» [158].

При этом «показатель формируется в эквиваленте полной занятости (исключаются все выплаты работникам от работодателей в течение месяца, размер которых ниже минимального размера оплаты труда, действующего в течение отчётного периода)» [158]. Медианная заработная плата в силу своей специфики нивелирует влияние наименьшего и наибольшего значения в выборке на результаты расчётов.

Представим изменение медианной заработной платы в России на рисунке 28. Данные будем рассматривать за период, представленный Росстатом, с 2019 по 2024 годы.



*\*Составлено автором на основе [159]*

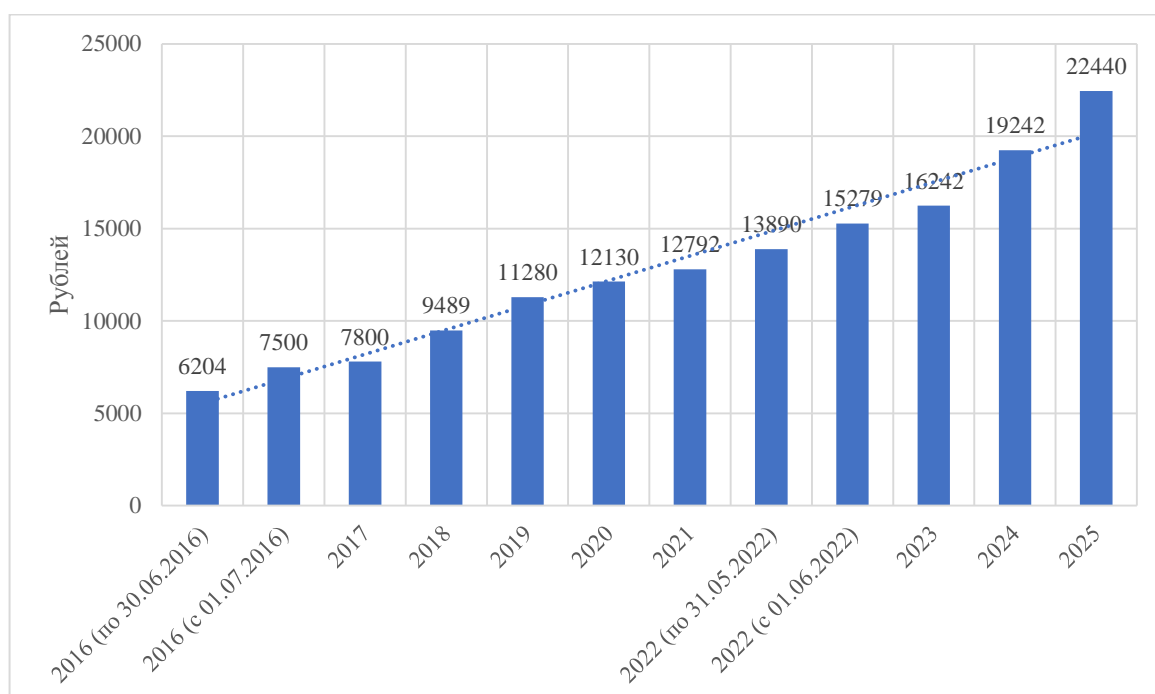
Рисунок 28 – Динамика медианной заработной платы в России

По итогам 2024 года медианная заработная плата в нашей стране оценивается в размере 56 443 рубля, что на 85% выше уровня 2019 года и на 74% выше уровня 2020 года. В целом среднегодовой темп прироста анализируемого показателя за период с 2019 по 2024 год составил 13,24%, а среднегодовое значение медианной заработной платы достигло значения 40 302 рубля.

При формировании того или иного уровня заработной платы должностной оклад не может быть ниже минимального размера оплаты труда

(далее МРОТ), если, кроме прочего, сотрудник выполнил все свои обязанности. МРОТ устанавливается государством и играет важнейшую роль для экономики страны. Увеличение данного показателя может свидетельствовать о повышении экономической активности в стране в целом, росте ВВП, совокупных доходов населения.

Динамика минимального размера оплаты труда в России представлена на рисунке 29. В рамках 2016 и 2022 годов до 30.06.2016 г. и до 31.05.2022 г. МРОТ составлял 6 204 рубля и 13 890 рублей соответственно. А начиная с 01.07.2016 г. и 01.06.2022 г. вырос до 7 500 рублей и 15 279 рублей соответственно.



*\*Составлено автором на основе [160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171]*

Рисунок 29 – Динамика минимального размера оплаты труда (МРОТ) в России

С 1 января 2025 года минимальный размер оплаты труда установлен на уровне 22 440 рублей (максимальный уровень за период с 2016 по 2025 годы). Динамика данного показателя за последние десять лет отражает тенденцию устойчивого роста. Если сравнивать действующий в настоящее время МРОТ с аналогичным показателем за первое полугодие 2016 года, то разница составляет 262% или 3,62 раза (минимальный размер оплаты труда,

при этом, составлял 6 204 рублей, он был минимальным за исследуемый период).

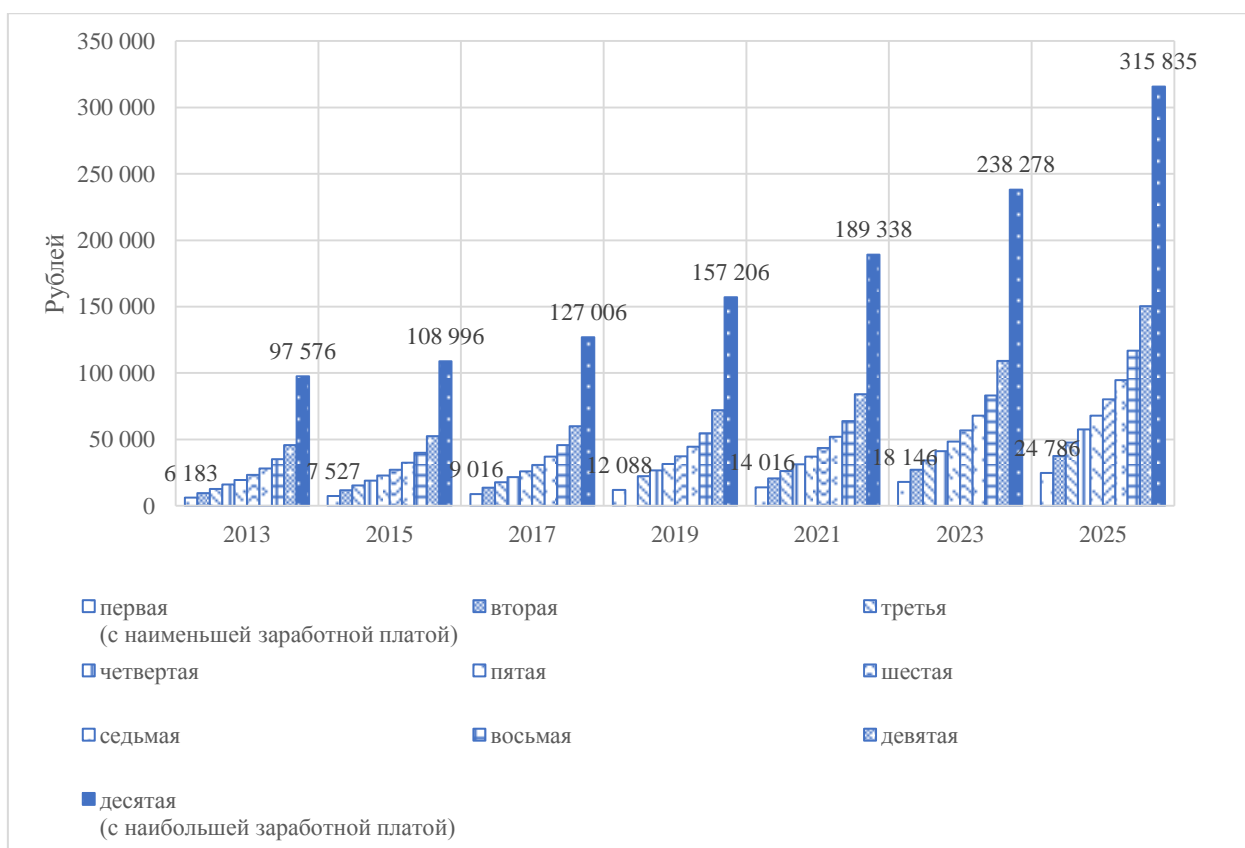
Среднегодовой темп прироста МРОТ в России за последние десять лет составляет 24%. При этом максимальный прирост наблюдается в 2019 году, 45% (11 280 рублей по отношению к 9 489 рублей) минимальный – в 2021 году, 13% (12 792 рубля по сравнению с 12 130 рублей).

Отметим, что в 2017, 2018 и 2020 годах темп прироста минимального размера оплаты труда был достаточно высоким, достигал 26%, 27% и 28% соответственно. Однако, в 2023, 2024 и 2025 годах значение аналогичного показателя снизилось и составило 17%, 18% и 17% соответственно.

Если рассматривать изменение средней заработной платы по 10-процентным группам работников организаций, представленное на рисунке 30, то можно отметить, что у всех групп граждан исследуемый показатель растёт. При этом у первой группы граждан, с наименьшей заработной платой, основной доход в апреле 2025 года оценивался в 24 786 рублей, что более, чем в 4 раза превышает значение аналогичного показателя в 2013 году. А среднегодовой темп прироста средней заработной платы за период с 2013 по 2025 годы один из наиболее высоких, составляет 26%.

У второй и третьей 10-процентной группы работников, заработная плата которых в апреле 2025 года оценивалась в 37 505,5 рублей и 47 838,5 рублей соответственно, темп прироста исследуемого показателя в среднем за период с 2013 по 2025 гг. составил 27% и 25% соответственно. При этом к апрелю 2025 года в сравнении с 2013 годом средняя заработная плата возросла в 3,86 и в 3,71 раз соответственно.

Четвёртая и пятая 10-процентные группы работников в апреле 2025 года имели среднюю заработную плату в размере 57 700,8 рублей, а также 68 095,9 рублей соответственно, что в 3,59, а также в 3,50 раза больше 2013 года. За период с 2013 по 2025 гг. среднегодовой темп прироста исследуемого показателя составил по 24% для каждой группы.



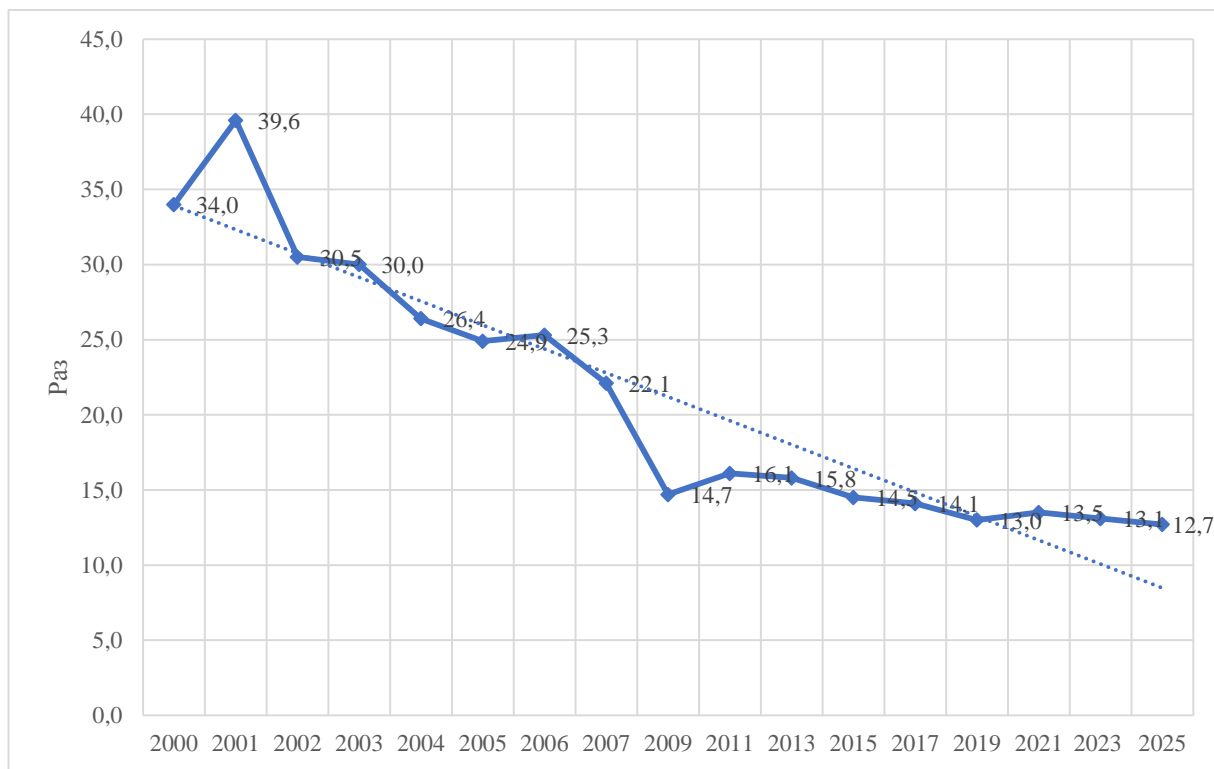
*\*Составлено автором на основе [157]*

Рисунок 30 – Изменение средней заработной платы по 10-процентным группам работников организаций (без субъектов малого предпринимательства) (по данным выборочных обследований организаций за апрель)

Средняя заработная плата сотрудников организаций шестой, седьмой и восьмой 10-процентных групп в апреле 2025 года оценивалась в 80 189,1 рублей, 94 640,4 рублей и 116 840,2 рублей соответственно. При этом среднегодовой темп прироста за исследуемый период составлял по 23% для каждой группы соответственно.

10-процентные группы сотрудников с наибольшей заработной платой, девятая и десятая, в апреле 2025 года показывали основные доходы в 150 554,8 рублей и 315 835 рублей соответственно. Среднегодовой темп прироста заработной платы за период с 2013 по 2025 годы наименьший среди рассматриваемых групп, составляет 22%.

Исследуем изменение соотношения средней заработной платы 10% работников с наибольшей и 10% работников с наименьшей заработной платой в нашей стране. Соответствующие данные за последние двадцать пять лет представлены на рисунке 31.



\*Составлено автором на основе [157]

Рисунок 31 – Изменение соотношения средней заработной платы 10% работников с наибольшей и 10% работников с наименьшей заработной платой (с линией тренда)

Наблюдается положительная тенденция снижения разницы между средним размером основного дохода граждан с наибольшим размером заработной платы и граждан с наименьшим размером заработной платы. Так, в 2025 году исследуемый показатель составил 12,7 раз, когда в 2000 году он был практически в три раза больше, достигая значения в 34 раза.

При этом наибольшая разница за период с 2000 по 2025 годы наблюдается в 2001 году, когда она составляла 39,6 раз. Наименьшую разницу отметим в 2025 году, как уже отмечалось выше, она составляет 12,7 раз. За последние три года наблюдается положительная тенденция

непрерывного снижение соотношения размера наибольшей и наименьшей средней заработной платы сотрудников организаций России.

В 2023, 2024 и 2025 году соотношение средней заработной платы 10% работников с наибольшей и 10% работников с наименьшей заработной платой составляло 13,5, 13,1 и 12,7 раз соответственно. Однако, в тоже время следует отметить, что подобные тенденции формировались в период с 2001 по 2005 годы, с 2006 по 2009 годы, а также с 2011 по 2019 годы. А в 2006, 2011, а также в 2021 годах исследуемый показатель вновь увеличивался.

Если рассматривать изменение структуры среднемесячных затрат на рабочую силу в 2017 и 2021 годах, можно отметить, что в 2021 году доля, приходящаяся на заработную плату, была выше и достигала значение 76,4%. В 2017 году она не превышала 74,6% (рис. 32, 33).



\*Составлено автором на основе [172]

Рисунок 32 - Структура среднемесячных затрат на рабочую силу по всем организациям Российской Федерации в 2017 году, в %



\*Составлено автором на основе [172|157]

Рисунок 33 - Структура среднемесячных затрат на рабочую силу по всем организациям Российской Федерации в 2021 году, в %

Ещё одним значимым направлением затрат на рабочую силу работодателей являются расходы на социальную защиту работников. В 2017

и 2021 годах доля, приходящаяся на данную статью расходов, составляла 22% и 21,5% соответственно.

На расходы на профессиональное обучение, расходы на культурно-бытовое обслуживание, а также на расходы по обеспечению работников жильем приходилось по 0,3%, 0,3%, а также 0,1% общей структуры затрат организаций на рабочую силу как в 2017, так и в 2021 году. Расходы же на рабочую силу прочие в 2017 году составляли 2,8%, в 2021 году – 1,6% общего объёма затрат на персонал.

Таким образом, в качестве современных тенденций изменения кадровых процессов в экономике России можно выделить следующие:

➤ в 2024 году численность населения в трудоспособном возрасте достигла значения 81 500 тыс. человек, что составляет 56% общей численности населения (146 151 тыс. человек). В среднем за период с 2014 по 2024 гг. трудоспособное население нашей страны насчитывало порядка 83 230 тыс. граждан или 57% общей численности;

➤ по итогам 2024 года численность рабочей силы возросла до 76 600 тыс. человек, что на 1,35% выше значения аналогичного показателя 2014 года и на 0,21% ниже 2015 года. В целом можно отметить положительную тенденцию роста рабочей силы за последние три года, однако, в условиях отсутствия аналогичных тенденций в изменении численности трудоспособного населения и общей численности населения страны в целом данные изменения могут привести к обострению проблемы дефицита кадров;

➤ по итогам последнего отчётного периода доля трудоспособного населения в общей численности населения достигла значения 56%, в среднем за период с 2014 по 2024 гг. значение данного показателя не превысило 57%. Отметим, что чем выше доля трудоспособного населения в общей численности граждан страны, тем ниже демографическая нагрузка. В целом охарактеризуем значение исследуемого показателя, как недостаточно высокое;

➤ уровень участия или доля рабочей силы в общей численности трудоспособного населения по итогам 2024 года достигла 94%, при этом за последние одиннадцать лет значение данного показателя максимально. Минимальное отметим в 2014 году, когда его значение не превысило 89%. В целом за период с 2014 по 2024 гг. уровень участия составил 92%, в течение последних трёх лет наблюдается тенденция увеличения его значения, что как упоминалось выше, может привести к обострению проблемы дефицита кадров на рынке труда. При этом расширение численности трудоспособного населения в стране может быть обеспечено ростом рождаемости, мера долгосрочной перспективы, либо посредством активизации миграционных процессов, в части иммиграционного притока населения;

➤ если рассмотреть распределение по видам экономической деятельности, то за период с 2014 года по 2023 года в общей структуре занятых преобладают граждане занятые в сфере оптовой и розничной торговли и т.п., а также в сфере обрабатывающих производств, в среднем за данный период на первую сферу приходилось 18,38% занятых, на вторую 14,75% занятых;

➤ в любой сфере экономической деятельности заработная плата остаётся основной формой мотивации труда. При расчётах с учётом двух крайних групп сотрудников, с наименьшей и наибольшей заработной платой, средняя заработная плата в нашей стране в апреле 2025 года достигла значения 99 399 рублей, что в 44 раза превышает аналогичное значение исследуемого показателя за 2000 год, в 13 раз - за 2005 год, а также в 3 раза за 2015 год. При этом наблюдается устойчивая непрерывная тенденция увеличения средней заработной платы в России за последние двадцать пять лет, среднегодовой темп прироста составил 27%;

➤ по итогам 2024 года медианная заработная плата в нашей стране оценивается в размере 56 443 рубля, что на 85% выше уровня 2019 года и на 74% выше уровня 2020 года. В целом среднегодовой темп прироста анализируемого показателя за период с 2019 по 2024 год составил 13,24%, а

среднегодовое значение медианной заработной платы достигло значения 40 302 рубля;

➤ с 1 января 2025 года минимальный размер оплаты труда установлен на уровне 22 440 рублей (максимальный уровень за период с 2016 по 2025 годы). Динамика данного показателя за последние десять лет отражает тенденцию устойчивого роста. Если сравнивать действующий в настоящее время МРОТ с аналогичным показателем за первое полугодие 2016 года, то разница составляет 262% или 3,62 раза (минимальный размер оплаты труда, при этом, составлял 6 204 рублей, он был минимальным за исследуемый период). Среднегодовой темп прироста МРОТ в России за последние десять лет составляет 24%;

➤ если рассматривать изменение средней заработной платы по 10-процентным группам работников организаций, то можно отметить, что у всех групп граждан исследуемый показатель растёт. При этом у первой группы граждан, с наименьшей заработной платой, основной доход в апреле 2025 года оценивался в 24 786 рублей, что более, чем в 4 раза превышает значение аналогичного показателя в 2013 году. А среднегодовой темп прироста средней заработной платы за период с 2013 по 2025 годы один из наиболее высоких, составляет 26%. 10-процентные группы сотрудников с наибольшей заработной платой, девятая и десятая, в апреле 2025 года показывали основные доходы в 150 554,8 рублей и 315 835 рублей соответственно. Среднегодовой темп прироста заработной платы за период с 2013 по 2025 годы наименьший среди рассматриваемых групп, составляет 22%.;

➤ наблюдается положительная тенденция снижения разницы между средним размером основного дохода граждан с наибольшим размером заработной платы и граждан с наименьшим размером заработной платы. Так, в 2025 году исследуемый показатель составил 12,7 раз, когда в 2000 году он был практически в три раза больше, достигая значения в 34 раза;

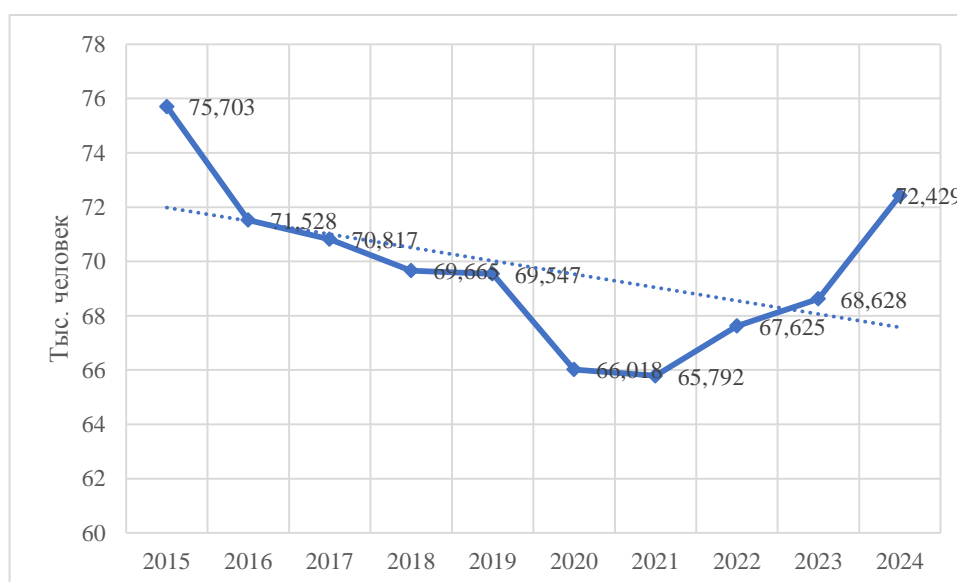
➤ если рассматривать изменение структуры среднемесячных затрат на рабочую силу в 2017 и 2021 годах, можно отметить, что в 2021 году доля,

приходящаяся на заработную плату, была выше и достигала значение 76,4%. В 2017 году она не превышала 74,6%. Ещё одним значимым направлением затрат на рабочую силу работодателей являются расходы на социальную защиту работников. В 2017 и 2021 годах доля, приходящаяся на данную статью расходов, составляла 22% и 21,5% соответственно.

## 2.2 Место кадрового стимулирования в корпоративном управлении крупных компаний

Крупные компании играют важнейшую роль в экономике России. В **ПРИЛОЖЕНИИ А** они представлены с разбивкой по ведомственной принадлежности, а также в зависимости от доли участия государства.

Среди компаний, уровень госучастия в рамках которых составляет более 75%, выделим энергетическую корпорацию ПАО «РусГидро». Изменение численности персонала данной компании за последние десять лет представлено на рисунке 34.

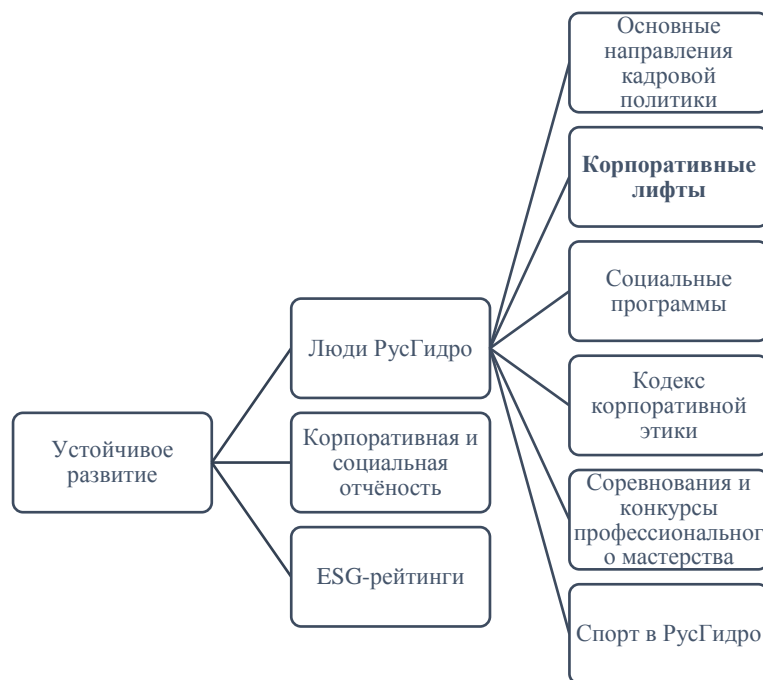


\*Составлено автором на основе [173]

Рисунок 34 – Изменение численности персонала ПАО «РусГидро» с линией тренда

Кривая изменения численности персонала текущего объекта исследования имеет U-образную форму. Однако, линия тренда отражает снижение общей численности персонала ПАО «РусГидро». Среднегодовой темп изменения за период с 2015 по 2024 годы отрицательный, составляет – 0,43%. По итогам 2024 года численность сотрудников энергетической корпорации достигла значения 72429 человек, что на 6% выше 2023 года, на 10% выше 2021 года, когда количество сотрудников корпорации было минимальным и составляло 65 792 человек. С другой стороны, численность персонала ПАО «РусГидро» по итогам последнего отчётного периода опустилась на 4% в сравнении с 2015 годом, когда исследуемый показатель был максимален и достигал значения 75 703 человек.

Проанализируем место кадрового стимулирования в корпоративном управлении ПАО «РусГидро». Соответствующие данные представим на рисунке 35.



*\*Составлено автором на основе [174]*

Рисунок 35 – Место кадрового стимулирования в корпоративном управлении ПАО «РусГидро»

Непосредственно работа с персоналом представлена на официальном сайте в общей структуре устойчивого развития компании. Кадровое стимулирование так или иначе прослеживается во многих направлениях корпоративного управления энергетической корпорации. Однако, на наш взгляд, основой стимулирования персонала ПАО «РусГидро» является система корпоративных лифтов.

Рассматриваемая система включает в себя три основные блока: во-первых, «Корпоративный лифт - Школа»; во-вторых, «Корпоративный лифт – СПО и ВО»; в-третьих, «Корпоративный лифт - Компания» [175]. Если первые два блока направлены на интеграцию в компанию заинтересованных и перспективных школьников, а также студентов системы среднего и высшего образования, то последний нацелен на повышение мотивации существующего персонала ПАО «РусГидро». Основой кадрового стимулирования ведущей энергетической корпорации России является повышение квалификации, управление кадровым резервом с целью обеспечения эффективности деятельности, а также развитие карьерных перспектив талантливых сотрудников.

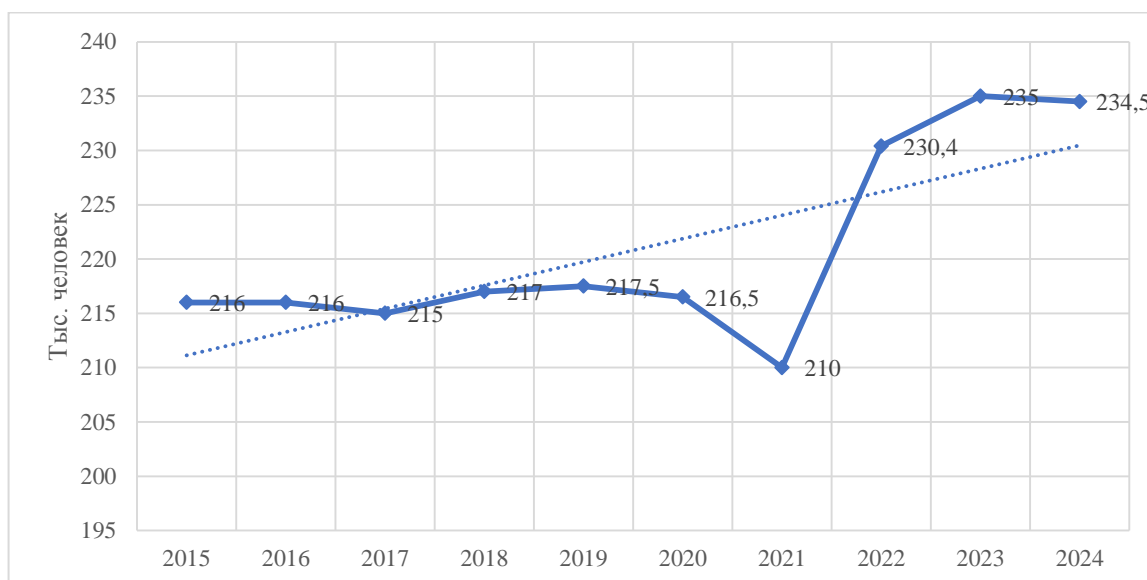
В рамках социальных программ ПАО «РусГидро» осуществляет поддержку материнства и детству. Выплачиваются пособия при заключении брака, рождении ребёнка, компенсируются затраты на детские дошкольные учреждения, санаторно-курортное лечение соответствующего профиля и т.д.

Кроме того, реализуются корпоративные программы здравоохранения. Помимо медицинского страхования сотрудников корпорация организует и обеспечивает проведение мед. осмотров, санаторно-курортного лечения, занятий спортом, спортивные мероприятия общекорпоративного масштаба и т.д.

Наконец, пенсионное обеспечение является одним из приоритетных направлений социальной политики ключевого производителя альтернативной энергии нашей страны. Помимо непосредственной

реализации различных пенсионных программ практикуются различного рода материальные формы поддержки, а также культурные мероприятия.

Ещё одной крупнейшей корпорацией с государственным участием более 75%, является ПАО «Россети». Её деятельность также, как и ПАО «РусГидро», связана с распространяется в сфере энергетики. Но если последняя компания сконцентрирована на производстве возобновляемой энергии из альтернативных источников, то основной задачей ПАО «Россети» является электроснабжение. Отследим изменение численности сотрудников данной корпорации за последние годы. Соответствующие данные представим на рисунке 36.



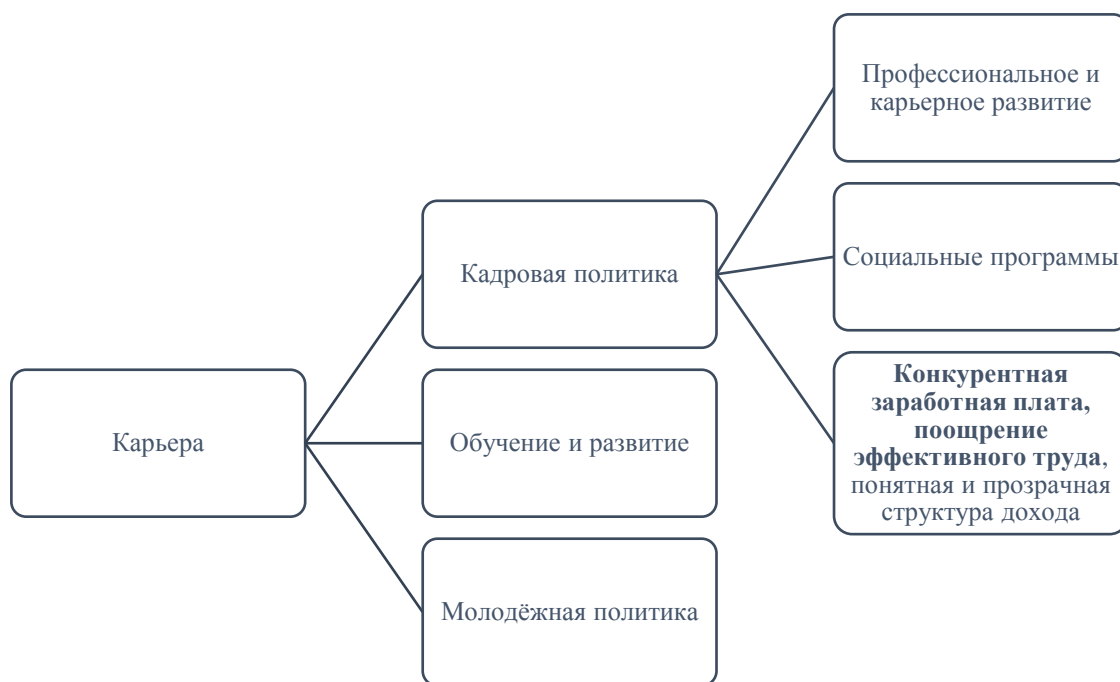
*\*Составлено автором на основе [176, 177]*

Рисунок 36 – Изменение численности персонала ПАО «Россети» с линией тренда

По итогам 2024 года численность персонала ПАО «Россети» достигла значения 234,5 тыс. человек, что на 500 человек или 0,2% ниже 2023 года, когда количество сотрудников крупнейшей сетевой компании нашей страны было максимально (за последние десять лет) и составляло 235 тыс. человек. В целом за исследуемый период наблюдается тенденция увеличения среднесписочной численности персонала объекта исследования, линия тренда имеет прямой характер наклона относительно начала оси координат.

В 2024 году количество сотрудников ПАО «Россети» возросло на 9% по сравнению с 2015 годом. Среднее значение ежегодного темпа прироста исследуемого показателя за последние десять лет составляет 0,97%. Максимальное снижение (в 3%) наблюдалось в 2021 году, когда численность персонала корпорации снизилась до 210 тыс. человек (минимальное значение за период с 2015 по 2024 гг.).

Современные тенденции увеличения количества сотрудников крупнейшей компании по распределению электроэнергии в России может свидетельствовать о расширении её деятельности. Определим место кадрового стимулирования в корпоративном управлении ПАО «Россети». Необходимые сведения представим на рисунке 37.



*\*Составлено автором на основе [178]*

Рисунок 37 – Место кадрового стимулирования в корпоративном управлении ПАО «Россети»

На официальном сайте группы компаний ПАО «Россети» кадровая политика представлена в рамках обособленного блока «Карьера». Кадровое стимулирование в виде конкурентной заработной платы и поощрения эффективного труда выделено в общей структуре кадровой политики. Подчеркнём, что система управления персоналом корпорации

(представленная на официальном сайте в виде блока «Карьера») является обособленным структурным элементом корпоративного управления текущего объекта исследования.

Профессиональное и карьерное развитие сотрудников ПАО «Россети» обеспечивается посредством «обеспечением профессионального роста», «поддержанием высокого уровня компетенций», а также реализации различного рода программ обучения [179]. Кроме того, применяются различного рода инновационные инструменты, которые будут подробнее рассмотрены в следующем пункте исследования.

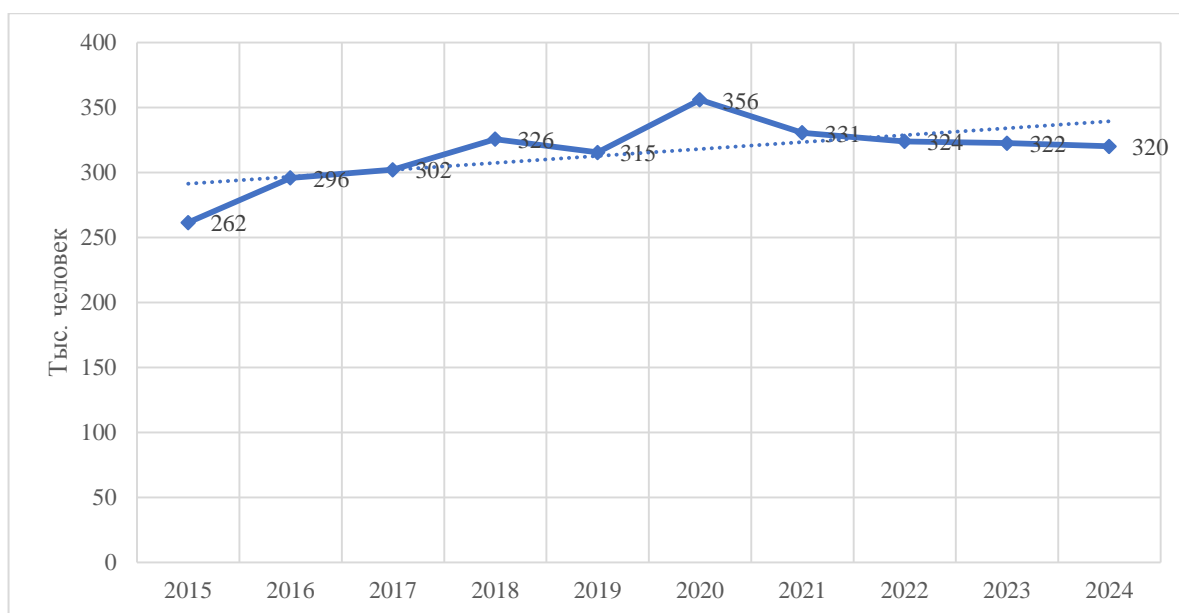
В рамках социальных программ в корпорации развито предложение для сотрудников различных систем страхования, обеспечивается компенсация затрат на занятия спортом, организуются корпоративные тренировки, спортивные массовые мероприятия. Отдельное внимание уделяется работе с детьми сотрудников, организуются ознакомительные экскурсии, конкурсы.

Помимо того, оказывается адресная материальная помощь, дополнительные выплаты к отпуску. Реализуется «программа негосударственного пенсионного обеспечения» [178].

Отдельное место в рамках развития карьеры в ПАО «Россети» занимает блок обучения. В группе функционируют корпоративные учебные центры, центры оценки квалификаций, реализуются развивающие проекты, а также соревнования профмастерства.

Молодёжная политика нацелена, во-первых, на работу со школьниками, во-вторых, на работу со студентами, в-третьих, на работу с молодыми специалистами. Основная задача всех мероприятий блока – популяризация энергетической отрасли среди молодого поколения, привлечение и стимулирование молодых специалистов к развитию внутри периметра группы ПАО «Россети».

В каждой крупной компании труд является важнейшим фактором производства. Исследуем изменение кадрового состава ПАО «Роснефть» за последние десять лет, рисунок 38.

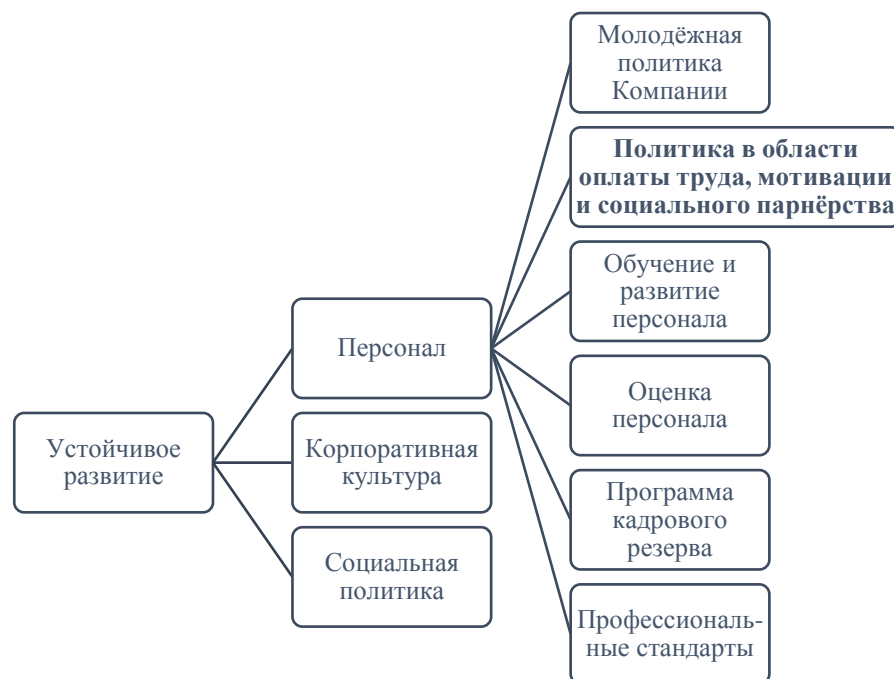


*\*Составлено автором на основе [180, 181, 182]*

**Рисунок 38 – Изменение среднесписочного количества сотрудников ПАО «Роснефть» с линией тренда**

По итогам 2024 года количество сотрудников ПАО «Роснефть» достигло значения 320 тыс. человек. В сравнении с 2015 годом прирост составил 22%. Однако, среднегодовой темп прироста за последние десять лет достиг лишь 2%. Снижение численности персонала нефтяной корпорации наблюдалось в 2019 году, на 3%, а также на протяжении последних четырёх лет, начиная с 2021 года. В сравнении с 2020 годом, когда объём штата сотрудников ПАО «Роснефть» был максимальным и составлял порядка 356 тыс. человек, к началу 2025 года он сократился на 36 тыс. человек или 10%.

Тенденции снижения численности персонала ПАО «Роснефть» могут быть связаны с оптимизацией кадровых процессов в корпорации. Развитие системы стимулирования персонала способствует повышению эффективности использования трудовых ресурсов. Исследуем место кадрового стимулирования в корпоративном управлении ПАО «Роснефть», рисунок 39.



*\*Составлено автором на основе [183]*

Рисунок 39 – Место кадрового стимулирования в корпоративном управлении ПАО «Роснефть»

Кадровое стимулирование ПАО «Роснефть» формируется в рамках реализации концепции устойчивого развития корпорации. Необходимо отметить, что Политика в области оплаты труда, мотивации и социального партнёрства является лишь частью системы кадрового стимулирования компании. Помимо направления работы непосредственно с персоналом в систему кадрового стимулирования ПАО «Роснефть» включаются такие направления, как корпоративная культура и социальная политика.

В направление работы с персоналом нефтяной корпорации включаются ряд подпрограмм, которые так или иначе способствуют кадровому стимулированию. Подход, реализуемый компанией в рамках молодёжной политики, на наш взгляд, достаточно инновационный. Он будет подробнее рассмотрен в следующем параграфе работы.

Непосредственно политика в области оплаты труда, мотивации и социального партнёрства ПАО «Роснефть» охватывает изменение размеров оплаты труда в зависимости от условий труда, наилучших практик изменения тарифной системы нефтегазовых компаний, включает поддержку

малообеспеченных и многодетных семей, пенсионеров, сотрудников, попавших в трудную жизненную ситуацию. Отдельное место при формировании системы оплаты труда в корпорации играют неблагоприятные условия.

Обучение и развитие персонала также является частью системы кадрового стимулирования ПАО «Роснефть». Распространение наилучших практик хозяйствования, развитие узкоспециализированных, отраслевых знаний, а также управленческих навыков – далеко неполный перечень задач данного направления работы с персоналом нефтяной корпорации.

С обучением персонала связана его оценка. Различные методики и передовые инструменты, применяемые в компании, способствуют формированию кадрового резерва, экспертных сообществ, эффективному планированию обучения и развития персонала.

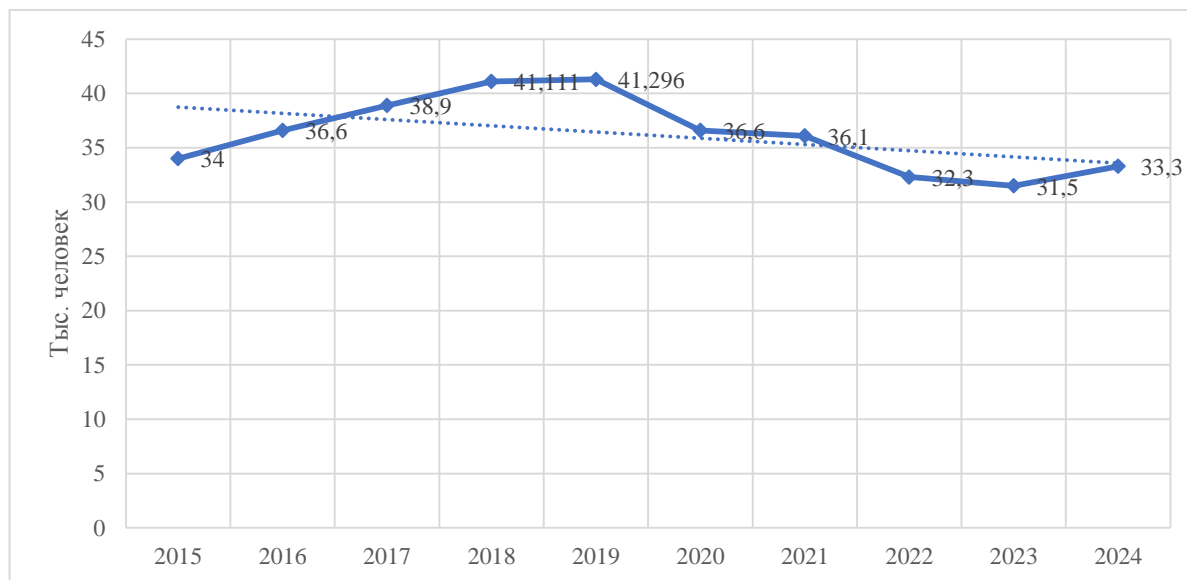
Программа кадрового резерва ПАО «Роснефть» рассматривается нами, как современный метод кадрового стимулирования. В этой связи данный инструмент будет подробнее рассмотрен в следующем параграфе исследования.

Наконец, профессиональные стандарты ещё одно из направлений комплексной работы с персоналом в ПАО «Роснефть». Участие в разработке общегосударственных профессиональных стандартов подтверждает экспертность корпорации в определённых, специфичных направлениях деятельности.

Ещё одной корпорацией доля госучастия в которой составляет от 50% до 75% является ПАО «Аэрофлот». Рассмотрим изменение численности персонала данной корпорации за последние годы, рисунок 40.

За период с 2015 по 2024 годы наблюдается тенденция снижения общей численности персонала ПАО «Аэрофлот», линия тренда имеет обратный характер наклона относительно начала оси координат. В 2024 году в компании работало 33,3 тыс. человек, что на 2% ниже 2015 года и на 19% ниже 2019 года, когда численность персонала объекта исследования была

максимальна за исследуемый период (составляла 41,296 тыс. человек). Если анализировать средний за последние десять лет темп изменения численности персонала ПАО «Аэрофлот», то он положителен, однако, практически не отличается от нуля, достигая 0,0043%.



*\*Составлено автором на основе [184]*

Рисунок 40 – Изменение численности персонала ПАО «Аэрофлот» с линией тренда

Исследуем место кадрового стимулирования ПАО «Аэрофлот» в корпоративном управлении корпорации. Представим его на рисунке 41.

Непосредственно развитие систем мотивации, как одно из приоритетных направлений кадровой политики ПАО «Аэрофлот», представлено в рамках устойчивого развития корпорации. При этом направлений работы с персоналом главного воздушного перевозчика страны достаточно много. Рассмотрим основные из них.

Формирование кадрового резерва ПАО «Аэрофлот» осуществляется с целью обеспечения соответствующих потребностей корпорации в кадрах 1-го, 2-го и 3-го уровней управления. При этом в кадровый резерв попадают лишь высококвалифицированные, перспективные сотрудники с опытом работы в рамках группы не менее двух лет.



*\*Составлено автором на основе [185]*

Рисунок 41 – Место кадрового стимулирования в корпоративном управлении ПАО «Аэрофлот»

Социальная поддержка сотрудников, по заявлению ПАО «Аэрофлот» гораздо более активная, нежели предусмотрена трудовым законодательством РФ. В открытых информационных источниках размещён коллективный договор ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии». С учётом изменений и дополнений по состоянию на 18 марта 2024 года можно отметить следующие существенные условия, отличные от типовых:

1) «Работодатель обязуется ежемесячно до 20 числа перечислять средства на счет Профсоюза не менее 0,15% от фонда оплаты труда Работников, представляемых Профсоюзом, для проведения культурно-массовой, физкультурно-оздоровительной, а также иной уставной деятельности Профсоюза и предоставлять ежемесячно отчет о фонде оплаты труда, на который начислены проценты отчислений (не менее 0,15 %) и суммы начисленной заработной платы работников, представленных Профсоюзом, заверенных должностными лицами бухгалтерии Работодателя» [186].

Отметим, что культурно-массовая и физкультурно-оздоровительная направления деятельности могут формировать дополнительные стимулы к труду для определённых групп работников, с одной стороны, а также способствовать сплочению коллектива, повышению его лояльности по отношению к работодателю, с другой. Вкладывая дополнительные средства компании в эти сферы, главный воздушный перевозчик страны повышает свой имидж, в том числе, среди контрагентов, оказывающих соответствующие услуги;

2) «Членам экипажей воздушных судов накануне прохождения полугодовых, годовых медосмотров, ВЛЭК предоставляется выходной день в соответствии с «Положением о рабочем времени и времени отдыха экипажей ВС в ПАО «Аэрофлот». За дни прохождения ВЛЭК, медицинских обследований, осмотров за Работниками сохраняется средняя заработная плата. Оплата производится на основании справки, выдаваемой Медцентром при прохождении медосмотра, комиссии, с указанием дней прохождения таких медицинских обследований и осмотров. Работодатель обеспечивает необходимые условия для своевременного прохождения полугодовых, годовых медосмотров и ВЛЭК в соответствии с ФАП МОГА 2002» [186].

Высокое внимание медицинскому обслуживанию сотрудников ПАО «Аэрофлот», предоставление дополнительных выходных дней, а также сохранение среднего заработка на период прохождения мед. осмотров свидетельствуют об ответственном отношении воздушной корпорации к здоровью своих сотрудников. Обеспечение медицинскими услугами своих сотрудников, а также создание условий для оказания им высококачественной медицинской помощи профилактического характера способствует стимулированию к труду самих сотрудников, а также снижает количество отрывов от работы сотрудников, связанных с проблемами со здоровьем;

3) «Работникам, утратившим трудоспособность в результате несчастного случая на производстве или профзаболевания и уволившимся с предприятия по этому основанию в период действия настоящего Договора,

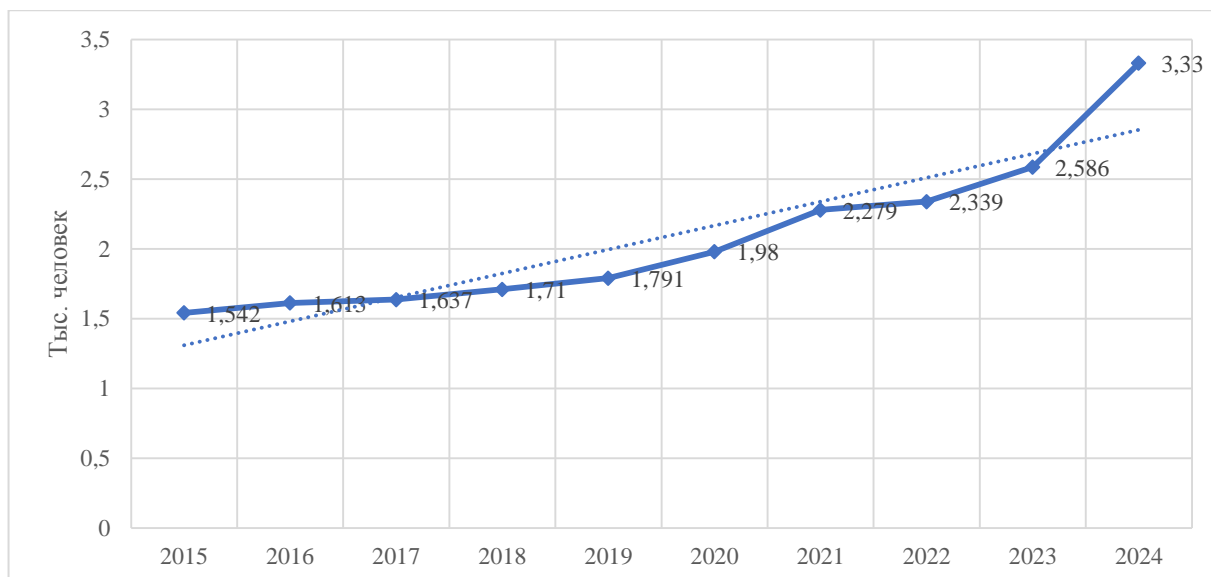
кроме возмещения ущерба, предусмотренного законодательством РФ, работодатель выплачивает единовременное пособие в зависимости от стажа работы в ПАО «Аэрофлот», но не менее 5 лет непрерывно на момент увольнения, а также в организациях, правопреемником которых является ПАО «Аэрофлот», в следующем размере:

- от 5 до 10 лет - в размере 20% от среднегодового заработка;
- свыше 10 до 15 лет - в размере 30% от среднегодового заработка;
- свыше 15 до 20 лет - в размере 50% от среднегодового заработка;
- свыше 20 до 25 лет - в размере 70% от среднегодового заработка;
- свыше 25 лет - в размере 100% среднегодового заработка» [186].

Отметим, что профзаболевания, а также потенциальные несчастные случаи на производстве могут стать существенным препятствием при трудоустройстве, а также в условиях рассмотрения возможности продолжения трудовой деятельности высококлассных специалистов в ПАО «Аэрофлот». Возможность получить существенную компенсацию в случае потери трудоспособности может создать предпосылки для принятия положительного решения о продолжении трудовой деятельности в рамках группы.

Среди компаний с уровнем госучастия менее 50% рассмотрим ПАО «Московская биржа». Изменение численности её персонала за последние десять лет представим на рисунке 42. За период с 2015 по 2024 годы наблюдается тенденция непрерывного расширения штата сотрудников ПАО «Московская биржа». В 2024 году численность её сотрудников достигла 3330 человек, что на 29% выше значения аналогичного показателя за 2023 год и на 116% выше - 2015 года. Среднегодовой темп прироста за последние десять лет составляет 9%.

Отметим, что в 2024 году численность персонала ПАО «Московская биржа» была максимальна за весь исследуемый период. Что может свидетельствовать об увеличении спроса на её услуги со стороны потребителей.



*\*Составлено автором на основе [187]*

Рисунок 42 – Изменение численности персонала ПАО «Московская биржа» с линией тренда

Определим место кадрового стимулирования в корпоративном управлении ПАО «Московская биржа». На официальном сайте биржевой площадки блок «Карьера» представлен во вкладке «О бирже». Представим основные элементы его структуры на рисунке 43.

Безусловно, элементы стимулирования персонала прослеживаются в каждой составляющей кадровой политики. Однако, непосредственно система мотивации заложена в блок «Карьерное развитие» [188].

В данный блок включаются различные программы наставничества, перспективные проекты, включая применение искусственного интеллекта, рост заработной платы пропорционально уровню компетенции и охвату (программных) направлений деятельности. Карьерное развитие или мотивация персонала является основополагающим при формировании и реализации кадровой политики ПАО «Московская биржа».

Гибкий график, как и IT сообщества, на наш взгляд, являются новым, современным методом стимулирования персонала. Подробнее он будет рассмотрен в следующем параграфе.



*\*Составлено автором на основе [188]*

Рисунок 43 – Основные составляющие кадровой политики  
ПАО «Московская биржа»

Обучение за счёт компании в рамках такой специфической деятельности, как предоставление услуг биржевой площадки, становится важнейшим условием освоения новых востребованных на финансовых рынках профессий. И в сравнении с более традиционными видами деятельности материального производства являются более дорогостоящими. Что для сотрудников может представлять более высокую ценность.

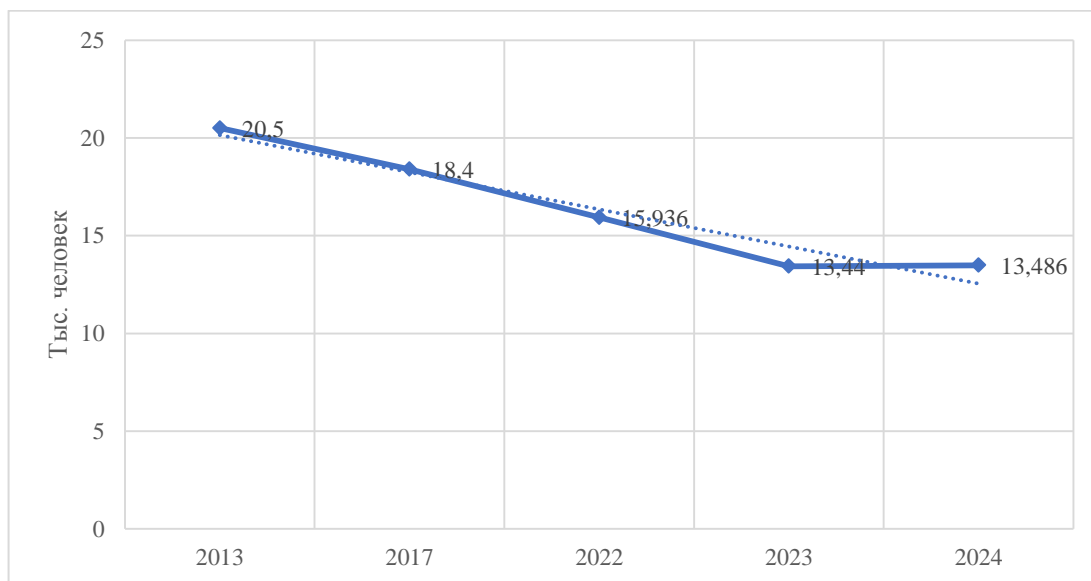
Поддержка на старте профессиональной деятельности в рамках группы ПАО «Московская биржа» также является важнейшим инструментом поддержки начинающих сотрудников. Наставничество в сфере предоставления трейдерских услуг особенно востребовано, если речь идёт о начинающих специалистах, которые не имеют опыта, с одной стороны, а также когда речь идёт о новых программных продуктах, экосистемах, инженерных решениях.

Наполнение социального пакета текущего объекта исследования схоже с подобными мерами поддержки прочих, рассмотренных ранее, корпораций с

государственным участием. Так, обеспечиваются различные услуги страхования, предоставляются оплачиваемые отпуска, меры поддержки в определённых жизненных ситуациях. Кроме того, финансируются различные спортивные мероприятия, включая регулярные занятия спортом сотрудников, соревнования, акции и события.

Программу нематериальной мотивации и возможности для общения и самореализации отнесём к инновационным методам кадрового стимулирования ПАО «Московская биржа». Результаты исследования которых представим в следующем параграфе.

Рассмотрим ещё одну корпорацию с долей государственного участия менее 50%, основного мирового производителя титана – ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА». Изменение численности персонала данной корпорации представим на рисунке 44.



*\*Составлено автором на основе [189, 190]*

Рисунок 44 – Изменение численности персонала ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА», с линией тренда

В связи с тем, отчётность хозяйствующего субъекта не раскрывалась на протяжении периода с 2018 по 2022 гг., проанализируем данные за 2013, 2017 годы, а также за период с 2022 по 2024 гг. По итогам 2024 года численность персонала ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА» составила

13,486 тыс. человек, что на 15% ниже значения аналогичного показателя 2022 года, на 27% ниже 2017 года, а также на 34% ниже 2023 года. Линия тренда подтверждает отрицательную тенденцию снижения численности сотрудников титанового гиганта, что, с другой стороны, может свидетельствовать об оптимизации процессов управления персоналом.

Кадровое стимулирование ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА», как и в рассмотренных ранее крупных компаниях с государственным участием, осуществляется посредством формирования и развития системы оплаты труда, с одной стороны, а также через профессиональное и карьерное развитие, с другой. Определим место кадрового стимулирования в корпоративном управлении корпорации, представим структуру кадровой политики на рисунке 45.



*\*Составлено автором на основе [191]*

Рисунок 45 – Структура кадровой политики ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА»

Эффективная система оплаты труда остаётся одной из ключевых инструментов кадрового стимулирования основного производителя титана в России. Стабильный рост заработной платы, её регулярная индексация, а

также обеспечение всех соответствующих выплат, предусмотренных законодательством страны, является основным стимулом трудоустройства и продолжения трудовой деятельности внутри периметра корпорации.

Основные составляющие профессионального и карьерного развития ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» отнесём к современным методам кадрового стимулирования и подробно рассмотрим в следующем параграфе. А такие подсистемы, как развитие молодых специалистов и функционирование учебного центра отнесём к составляющим системы управления персоналом в целом. Действующая программа адаптации и карьерного развития «ВзлеТі» для новых сотрудников, а также действующий на постоянной основе учебный центр с опытным педагогическим составом и наработанными практиками обучения способствуют формированию основы эффективной трудовой деятельности и карьерного роста каждого сотрудника [192].

Отдельное внимание уделяется организации и проведению спортивных мероприятий с участием сотрудников корпораций. Принадлежность к тому или иному спортивному сообществу корпорации повышает лояльность персонала по отношению к своему работодателю.

Зал славы представляет собой систему нематериального стимулирования персонала мирового титанового гиганта. Распространена практика вручения корпоративных наград лучшим сотрудникам, почётным ветеранам, молодым специалистам, достигшим отличных производственных результатов.

Специальная оценка условий труда фокусирует усилия кадровой службы корпорации на обеспечении охраны труда сотрудников. Всесторонняя защита сотрудников свидетельствует о ценности и ключевой роли человека во всех процессах производства ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА».

Таким образом, в данном пункте диссертационного исследования нами определено место кадрового стимулирования в корпоративном управлении,

во-первых, таких крупных компаний с госучастием более 75%, как: ПАО «РусГидро» и ПАО «Россети»; во-вторых, таких крупных компаний с госучастием от 50% до 75%, как: ПАО «Роснефть» и ПАО «Аэрофлот»; в-третьих, таких крупных компаний с госучастием менее 50%, как: ПАО «Московская биржа», а также ПАО «Корпорация ВСПО-АВИСМА».

По итогам 2024 года численность персонала ПАО «РусГидро» достигла значения 72,429 тыс. человек, при этом линия тренда отражает снижение данного показателя за период с 2015 до 2024 гг., среднегодовой темп изменения отрицательный, составляет «– 0,43%». Непосредственно работа с персоналом энергетической корпорации представлена в общей структуре устойчивого развития компании. Кадровое стимулирование так или иначе прослеживается во многих направлениях корпоративного управления. Однако, на наш взгляд, основой стимулирования персонала ПАО «РусГидро» является система корпоративных лифтов.

Динамика изменения численности сотрудников ПАО «Россети», напротив положительная. В 2024 году количество сотрудников ПАО «Россети» составило 234,5 тыс. человек, при этом возросло на 9% по сравнению с 2015 годом. Среднее значение ежегодного темпа прироста исследуемого показателя за последние десять лет составляет 0,97%. Современные тенденции увеличения количества сотрудников крупнейшей компании по распределению электроэнергии в России может свидетельствовать о расширении её деятельности. Кадровое стимулирование в виде конкурентной заработной платы и поощрения эффективного труда выделено в общей структуре кадровой политики. Отметим, что система управления персоналом корпорации является обособленным структурным элементом корпоративного управления данного объекта исследования.

Количество персонала ПАО «Роснефть» также увеличивается за последние десять лет. Однако, за последние четыре года наблюдается тенденция сокращения численности сотрудников нефтяной корпорации. В сравнении с 2020 годом, когда объём штата ПАО «Роснефть» был

максимальным и составлял порядка 356 тыс. человек, к началу 2025 года он сократился на 36 тыс. человек или 10% и достиг 320 тыс. человек. Тенденции снижения численности персонала компании могут быть связаны с оптимизацией кадровых процессов в корпорации. Развитие системы стимулирования персонала способствует повышению эффективности использования трудовых ресурсов. Кадровое стимулирование ПАО «Роснефть» формируется в рамках реализации концепции устойчивого развития корпорации. Необходимо отметить, что Политика в области оплаты труда, мотивации и социального партнёрства является лишь частью системы кадрового стимулирования корпорации. Помимо направления работы непосредственно с персоналом в систему кадрового стимулирования объекта исследования включаются такие направления, как корпоративная культура и социальная политика.

За период с 2015 по 2024 годы наблюдается тенденция снижения общей численности персонала ПАО «Аэрофлот». В 2024 году в компании работало 33,3 тыс. человек, что на 2% ниже 2015 года и на 19% ниже 2019 года, когда численность персонала объекта исследования была максимальной. Непосредственно развитие систем мотивации является одним из приоритетных направлений кадровой политики главного воздушного перевозчика страны. При этом, как и у большинства корпораций с тем или иным уровнем государственного участия, рассмотренных в рамках текущего диссертационного исследования, кадровая политика представлена в рамках устойчивого развития корпорации.

Наиболее устойчивый рост численности персонала из всех рассмотренных крупных компаний с государственным участием за последние десять лет наблюдается в ПАО «Московская биржа». Так, в 2024 году численность её сотрудников достигла 3330 человек, что на 29% выше значения аналогичного показателя за 2023 год и на 116% выше - 2015 года. Среднегодовой темп прироста за последние десять лет составляет 9%. Отметим, что в 2024 году численность персонала ПАО «Московская биржа»

данного объекта исследования была максимальна за весь исследуемый период. Что может свидетельствовать об увеличении спроса на её услуги со стороны потребителей. Элементы стимулирования персонала прослеживаются в каждой составляющей кадровой политики основной биржевой площадки страны. Однако, непосредственно система мотивации заложена в управленческий блок «Карьерное развитие». В данный блок включаются различные программы наставничества, перспективные проекты, включая применение искусственного интеллекта, рост заработной платы пропорционально уровню компетенции и охвату (программных) направлений деятельности. Карьерное развитие или мотивация персонала является основополагающим при формировании и реализации кадровой политики ПАО «Московская биржа». По итогам 2024 года численность персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» составила 13,486 тыс. человек, что на 15% ниже значения аналогичного показателя 2022 года, на 27% ниже 2017 года, а также на 34% ниже 2023 года. Кадровое стимулирование в рамках деятельности титанового гиганта осуществляется посредством формирования и развития системы оплаты труда, с одной стороны, а также через профессиональное и карьерное развитие, с другой. Реализуется система поддержки новых сотрудников «ВзлеТi», функционирует учебный центр. Распространена система нематериального стимулирования посредством вручения корпоративных наград, развивается многоступенчатый подход к охране труда персонала.

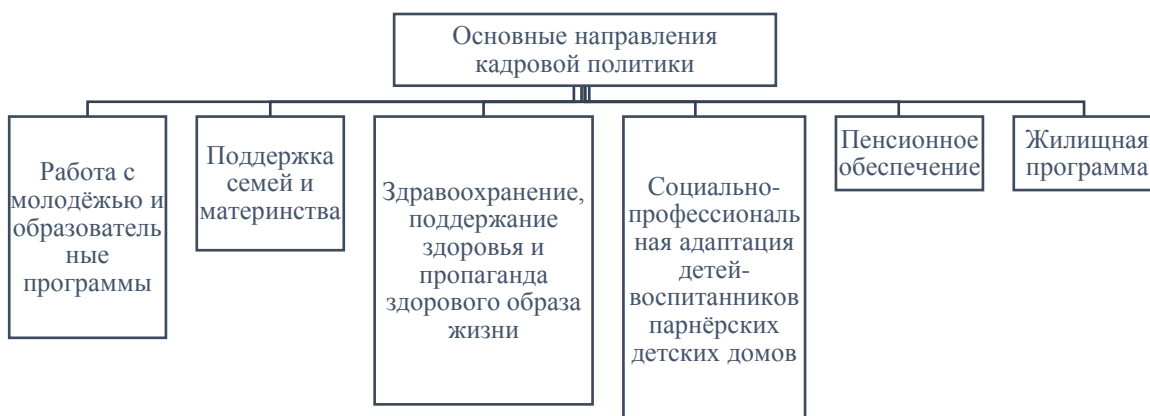
### **2.3 Современные методы стимулирования персонала крупных компаний**

Зарождение новых методов стимулирования персонала – процесс достаточно долгий и кропотливый. В рамках компаний всех видов новые инструменты зарождаются в процессе эволюции старых или при их активном

применении. Исследуем практики крупных компаний, выявим современные методы стимулирования персонала.

Современные методы стимулирования персонала ПАО «РусГидро» можно выделить в рамках основных направлений кадровой политики. Представим их на рисунке 46.

В качестве современных методов кадрового стимулирования выделим, прежде всего, жилищную программу. Поддержка сотрудников при улучшении жилищных условий, а именно: корпоративные займы, а также компенсация части ипотечных процентов, является важнейшим инструментом, способствующим удержанию персонала в периметре компании.



*\*Составлено автором на основе [193]*

Рисунок 46 – Основные направления кадровой политики  
ПАО «РусГидро»

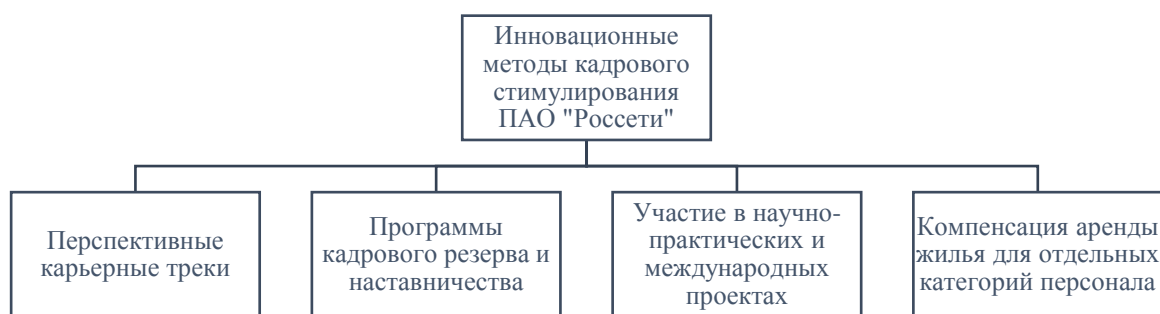
Кроме того, на наш взгляд, среди эффективных инструментов кадрового стимулирования, применяемых в корпорации, можно выделить, во-первых, работу с молодёжью и образовательные программы, а во-вторых, социально-профессиональную адаптацию детей-воспитанников партнёрских детских домов. В первом случае нацеленность на результат и лояльность специалистов по отношению к компании, которые ещё в молодом возрасте пришли на предприятие, должна быть выше, как и мотивация при реализации

каких-либо изменений, новых проектов, выполнения определённых задач. Вовлечение персонала в систему действующих образовательных программ также должно поддерживать приверженность компании у сотрудников, стимулировать их к повышению эффективности основной деятельности.

Социально-профессиональная адаптация детей-воспитанников партнёрских детских домов принципиально значимый инструмент, который важен не только для развития кадрового потенциала корпорации, но и для социального благополучия общества в целом. С точки зрения ПАО «РусГидро» после социально-профессиональной адаптации в компанию попадают люди со сложной жизненной ситуацией. Которые зачастую рассматривают её, как свой второй дом. В этом случае мотивация к труду в корпорации, создавшей все условия для адаптации в обществе детей-воспитанников детских домов, должна быть очень высокой. С точки зрения же самих граждан, выросших в сложных социальных условиях, попадание в одну из крупнейших групп компаний с очень высокой долей участия государства, высокой степенью социальной ориентации, может создавать высокую ценность и также стимулировать продолжать трудиться в рамках группы на благо корпорации, родине и обществу.

Если рассматривать современные методы стимулирования персонала ПАО «Россети», то можно выделить некоторые, принципиально отличные от существующих в крупных компаниях с различной долей государственного участия. Так, например, привлечение сотрудников в научно-практические федеральные и международные проекты можно расценивать, как мощнейший инструмент мотивации персонала к труду именно в компании, представителем от которой он является.

Однако, с другой стороны в случае успешной реализации подобных проектов повышаются угрозы и риски выходы ценных сотрудников из группы компаний энергоснабжения. Представим инновационные, наиболее эффективные, на наш взгляд, методы кадрового стимулирования ПАО «Россети» на рисунке 47.



*\*Составлено автором на основе [194]*

Рисунок 47 - Современные методы стимулирования персонала  
ПАО «Россети»

Перспективные карьерные треки позволяют сформировать индивидуальные траектории развития конкретного сотрудника в рамках группы в зависимости от его стартовых компетенций, активности, способностей к управленческим функциям и т.д. Сотрудники, вовлечённые в персональные карьерные треки, как правило, более привержены своему работодателю, лояльны к изменениям, большей ответственности, иногда загруженности.

Перспективные карьерные треки тесно связаны с кадровыми резервами. Которые формируются с целью удовлетворения потребностей ПАО «Россети» в высококвалифицированных управленческих кадрах разного уровня. Первый уровень кадрового резерва группы – молодёжный кадровый резерв.

Важнейшую роль в его формировании играет система наставничества. Наставниками могут стать только опытные, высококвалифицированные специалисты, имеющие богатый опыт работы в группе. Как правило, это представители профессиональной элиты. Работа под руководством таких сотрудников также служит мощнейшим инструментом мотивации и стимулирования к труду в рамках группы. «Дорости» до уровня наставника становится целью многих молодых специалистов, прошедших курс

подготовки под руководством специалистов, приверженных ПАО «Россети» на протяжении большей части своей профессиональной жизни.

Наконец, компенсация аренды жилья для отдельных категорий персонала является ещё одним из наиболее актуальных и востребованных инструментов кадрового стимулирования в группе крупнейшего поставщика электроэнергии страны. В условиях высокой стоимости как непосредственно жилья, так и его аренды такое предложение становится востребованным у большинства сотрудников, место трудовой деятельности которых отлично от места постоянного жительства.

Та часть персонала, которой доступна подобная мера поддержки, безусловно, замотивирована больше на трудовую деятельность в рамках группы. Кроме того, с помощью данного инструмента можно привлечь ценных для компании сотрудников.

В рамках функционирования ПАО «Роснефть» в предыдущем параграфе исследования было определено место кадрового стимулирования в корпоративном управлении. Среди основных направлений работы с персоналом в качестве современного метода кадрового стимулирования была выделена молодёжная политика.

Молодёжная политика нефтяной корпорации охватывает работу с молодыми людьми – потенциальными сотрудниками компании по схеме «Школа-колледж/вуз-предприятие». Основная задача ПАО «Роснефть» в данном случае – формирование условий для выбора профильных образовательных программ с последующим трудоустройством выпускников в рамках корпорации. Такой подход способствует формированию лояльности по отношению к корпорации задолго до начала работы непосредственно в компании. Безусловно, мотивация к труду у сотрудников, прошедших путь от школьной скамьи до предприятия, рука об руку с ведущей нефтяной корпорацией, видится более высокой.

Помимо молодёжной политики, реализуемой ПАО «Роснефть», среди основных направлений работы с персоналом выделим формирование

кадрового резерва, как один из современных методов кадрового стимулирования. Основная задача программы кадрового резерва ПАО «Роснефть» - обеспечить долгосрочное функционирование корпорации, минимизировать кадровый голод, сохранить лучших сотрудников внутри группы компаний. В рамках кадрового резерва сотрудники получают индивидуальную траекторию профессионального развития, обеспеченную возможностями нефтяной корпорации. На наш взгляд, такой подход способствует формированию индивидуальной заинтересованности каждого сотрудника, входящего в кадровый резерв, в реализации своих трудовых функций строго в периметре нефтяной корпорации.

Помимо направлений работы непосредственно с персоналом была определена реализация социальной политики, как части системы стимулирования в управлении персоналом нефтяной корпорации. На наш взгляд, блок реализуемой социальной политики можно выделить в качестве современных методов стимулирования персонала ПАО «Роснефть». Представим её структуру на рисунке 48.



*\*Составлено автором на основе [195]*

Рисунок 48 – Структура комплекса мер поддержки сотрудников ПАО «Роснефть», реализуемого в рамках социальной политики

Программа охраны здоровья, реализуемая ПАО «Роснефть», включает в себя три основных направления: оказание плановой и экстренной медицинской помощи, реализация программ добровольного медицинского страхования, а также предупреждение и снижение заболеваемости. Создание

условий для охраны и поддержания здоровья сотрудников является одним из инструментов их мотивации к продолжению своей трудовой деятельности в рамках корпорации.

Корпоративные жилищные программы ПАО «Роснефть» включают в себя льготное ипотечное кредитование, а также использование фонда служебного жилья. Такой инструмент является одним из наиболее эффективных в рамках кадрового стимулирования. В условиях высокой стоимости жилья на отечественном рынке формирование возможностей по использованию корпоративного жилья или по приобретению собственного по более доступным условиям становится мощнейшим инструментом привлечения новых сотрудников и стимулирования, уже работающих в группе.

Корпоративное пенсионное обеспечение и социальная поддержка ветеранов ПАО «Роснефть» включает в себя два основных направления: пенсионная поддержка сотрудников, вышедших на заслуженный отдых до момента создания единой корпоративной системы, а также после. Во втором случае существует возможность формирования корпоративной и индивидуальной пенсии работников. В первом корпорация стремится поддержать своих бывших сотрудников, оказать им социальную помощь. Такой подход может стать стимулом для вовлечения и продолжения трудового функционирования в рамках корпорации для сотрудников, возраст которых приближается к пенсионному.

Совет пенсионеров - ветеранов войны и труда ПАО «Роснефть» функционирует с 1985 года и способствует решению вопросов, возникающих у соответствующих важнейших для общества социальных групп. Столь многолетняя поддержка корпорации свидетельствует о высокой социальной и моральной ответственности, способствует повышению имиджа и формированию лояльности со стороны сотрудников.

Конкурсы профессионального мастерства также отнесём к современным методам стимулирования персонала. Помимо обмена

наилучшими трудовыми практиками такого рода мероприятия стимулируют к труду сотрудников, поощряя их материально и морально.

К нематериальным методам кадрового стимулирования ПАО «Роснефть» можно отнести часть направлений деятельности, реализуемых в рамках развития корпоративной культуры. Так, внутренние коммуникации, включающие обмен опытом, информирование о новых решениях и проектах, а также социологические исследования, направленные на выявление удовлетворённости персонала, способствуют большему сплочению коллектива и своевременному выявлению потенциальных кадровых проблем. А различного рода корпоративные мероприятия, включая деятельность волонтерских сообществ, становятся платформой для реализации моральных импульсов сотрудников корпорации.

Если рассмотреть современные методы стимулирования персонала ПАО «Аэрофлот», то можно отметить принципиально отличный подход к охране, условиям труда работников в части социальной поддержки, а также к работе с обмундированием, корпоративной формой и оборудованием. Представим их на рисунке 49.



*\*Составлено автором на основе [185]*

Рисунок 49 – Современные методы стимулирования ПАО «Аэрофлот»

Удержание высокопрофессиональных работников в рамках ПАО «Аэрофлот» осуществляется посредством развития систем мотивации, с одной стороны. Более опытные и ценные для компании сотрудники поощряются в большей степени. С другой стороны, реализуются программы обучения, именно высокопрофессиональные работники получают

приоритетный доступ к работе на новых типах судов. Наконец, возможности карьерного роста доступны, прежде всего, для ценных сотрудников, удержать которых – основная задача основного воздушного перевозчика России.

Поддержание высокого уровня лояльности работников достигается с помощью применения различного рода инструментов. Помимо традиционных инструментов, таких как социальная поддержка и различных программ по повышению квалификации персонала, это меры нематериального стимулирования сотрудников, включая поощрение лучших сотрудников посредством награждения. Кроме того, используется дифференциация системы оплаты труда в зависимости от региональных условий, эффективности структурных подразделений, уровня должностей в корпоративной системе управления, а также индивидуального участия сотрудников в формировании конечного результата группы.

Работе с корпоративной экипировкой, оборудованием и обмундированием в ПАО «Аэрофлот» уделяется особое внимание. Корпорация берёт на себя большую долю ответственности за обслуживание, содержание в чистоте, уход, ремонт, а также своевременное обновление вышедших из строя, изношенных и пришедших в негодность корпоративных элементов, являющихся неотъемлемыми инструментами комплекса маркетинговых коммуникаций корпорации.

В коллективном договоре ПАО «Аэрофлот» также представлены ряд мероприятий, которые можно рассмотреть, как современные методы стимулирования персонала. Рассмотрим некоторые из них.

1) «Работникам, имеющим двух или более детей в возрасте до 14 лет, ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет, одинокой матери, воспитывающей ребенка в возрасте до 14 лет, отцу, воспитывающему ребенка в возрасте до 14 лет без матери, одиноким опекунам, работникам, осуществляющим уход за членом семьи или иным родственником, являющимся инвалидом 1 группы, предоставляются по их заявлению

ежегодные дополнительные отпуска без сохранения заработной платы в удобное для них время продолжительностью до 14 календарных дней. В этом случае указанный отпуск по заявлению такого Работника может быть присоединен к ежегодному оплачиваемому отпуску либо использован отдельно полностью или по частям. Перенесение этого отпуска на следующий рабочий год не допускается. Предоставляются, четыре дополнительных оплачиваемых выходных дня в месяц одному из работающих родителей детей - инвалидов с детства до достижения ими возраста 18 лет» [186].

Лояльное отношение корпорации к материнству и детству свидетельствует о высокой социальной ответственности. Та часть персонала ПАО «Аэрофлот», которая имеет детей, будет более замотивирована к труду в рамках периметра группы. Дополнительные оплачиваемые выходные, а также дополнительные отпуска без сохранения заработной платы могут способствовать более высокой концентрации сотрудников в процессе их трудовой деятельности, сокращению количества отвлечений на семейные вопросы в рабочее время и т.д.;

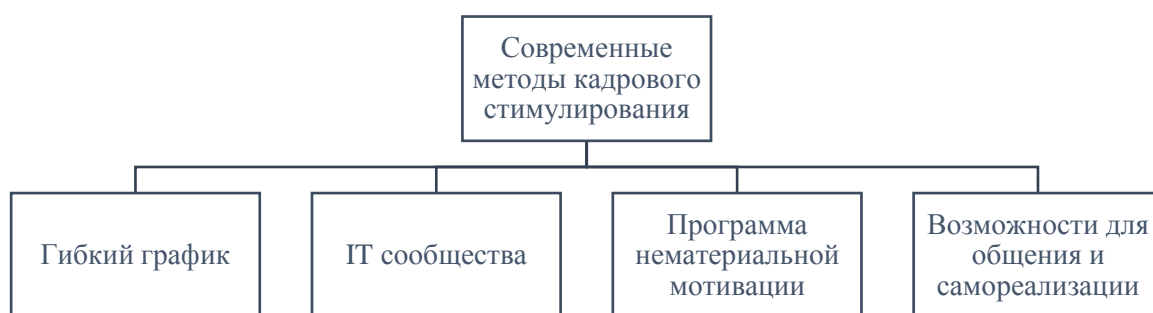
2) «Финансирование мероприятий по улучшению условий и охраны труда в ПАО «Аэрофлот» осуществляется в размере не менее 0,7 процента суммы эксплуатационных расходов по ПАО «Аэрофлот». Контроль за финансированием мероприятий осуществляет отдел охраны труда и окружающей среды ПАО «Аэрофлот»» [186].

В рамках деятельности группы ПАО «Аэрофлот» охране труда уделяется отдельное внимание. В силу специфики основной деятельности, а также особых условий труда отдельных, ключевых категорий работников, создание условий по обеспечению защиты сотрудников от угроз и рисков их жизни и здоровью становится важнейшим условием для привлечения и удержания высококвалифицированных, узкоспециализированных специалистов отрасли;

3) «Работодатель компенсирует Работнику фактические затраты на содержание ребенка в дошкольном общеобразовательном учреждении, но не более 3000 рублей в месяц» [186].

Компенсация затрат на дошкольное образовательное учреждение ребёнка сотрудника стимулирует устройство детей сотрудников группы в детские учреждения дошкольного образования. В данном случае работники, имеющие детей, будут в меньшей степени отвлекаться от основного процесса производства, с одной стороны, а с другой будут находиться под влиянием дополнительного инструмента приверженности ПАО «Аэрофлот».

Среди современных методов стимулирования персонала ПАО «Московская биржа» выделим ряд тех, которые не встречались в крупных компаниях в рамках текущего исследования. Представим их на рисунке 50.



*\*Составлено автором на основе [188]*

Рисунок 50 – Современные методы стимулирования персонала ПАО «Московская биржа»

В связи со спецификой деятельности главной биржевой площадки страны возможность предоставления гибкого графика для своих сотрудников становится одним из основных преимуществ корпорации. Самостоятельный выбор сотрудником места и формата работы в условиях текущих тенденций развития рынка труда является существенным мотивационным фактором, который может стимулировать приверженность персонала к работе в рамках периметра корпорации.

Кроме того, работа в ПАО «Московская биржа» предполагает возможность доступа к таким IT сообществам, как: «DevOps, Java, QA, Python, Kubernetes, Cloud, Design, Integration, SA». Для профессионалов, которые обслуживают трейдерскую деятельность в сфере цифровых технологий, анализа данных, и непосредственно для финансовых специалистов, занимающихся торгами на рынках финансовых инструментов, работа в специализированных программах способствует формированию ценнейшего опыта и наиболее востребованных в современных условиях навыков.

Программа нематериальной мотивации крупнейшей биржевой площадки России также имеет свою специфику. Она предполагает возможность накопления внутренней «top» -валюты посредством получения наград и премий за карьерные достижения, как личного, так и командного характера. С развитием рынка финансовых инструментов внутренняя валюта московской биржи становится отдельным объектом спроса и предложения.

Отдельное место в общем перечне современных инструментов кадрового стимулирования ПАО «Московская биржа» занимают возможности для общения и самореализации в виде «корпоративных клубов по интересам». Возможность отдельно общаться с коллегами в рамках спортивных клубов, интеллектуальных объединений, сообществ оздоровительных практик, компьютерных игр и т.п. набирает популярность и становится всё более востребованным со стороны сотрудников, деятельность которых узкоспециализирована и ограничена в части прямых контактов с другими людьми, живого человеческого общения [188].

Применение такого подхода становится важным элементом кадрового стимулирования. Являясь частью неформального внутрикорпоративного сообщества, сотрудники формируют множество связей в рамках профессионального сообщества, изменить или завершить которые с течением времени становится достаточно трудно.

Исследуя современные методы стимулирования персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» рассмотрим структуру блока «профессиональное и карьерное развитие» компании. Представим её на рисунке 51.



*\*Составлено автором на основе [191]*

Рисунок 51 – Структура системы профессионального и карьерного развития ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Программы развития профессионального мастерства реализуются в рамках деятельности титанового гиганта повсеместно. Посредством разработки новых программ повышения квалификации и переподготовки формируется основа для карьерного развития персонала.

С повышением квалификации каждый сотрудник может стать частью кадрового резерва корпорации. Комитет соответствующего профиля принимает решение о пополнении управленческого резерва. Каждый сотрудник имеет шанс реализовать свой персональный план развития внутри периметра ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА».

Отдельного внимания заслуживает программа наставничества, действующая в компании. С одной стороны это помощники и авторитетные профессионалы для новых сотрудников, а с другой – команда профессионалов, которая имеет особый высокий статус, отношение в коллективе, уважение со стороны руководства. Попасть в команду наставников можно рассматривать как один из мотивационных факторов работы в корпорации. Тот факт, что в неё входят порядка 700 сотрудников из

13 тысяч человек, может говорить и об особых условиях их трудовой деятельности.

Близка к теме наставничества и программа развития внутренних тренеров – тех сотрудников, которые готовы и могут проводить тренинги для сотрудников внутри компании, а также для заинтересованных смежных контрагентов. Работа в «Академии тренерского мастерства» в качестве тренера также можно рассматривать как мотивационный фактор, стимулирующий к труду в данной группе.

Таким образом, в данном пункте диссертационного исследования нами проанализированы практики крупных компаний по применению современных методов стимулирования персонала. Аналогично структуре пункта 2.2 диссертационного исследования рассмотрены:

- корпорации с госучастием более 75% (ПАО «РусГидро» и ПАО «Россети»),
- корпорации с госучастием от 50% до 75% (ПАО «Роснефть» и ПАО «Аэрофлот»), а также
- корпорации с госучастием менее 50% (ПАО «Московская биржа», а также ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»).

В рамках основных направлений кадровой политики ПАО «РусГидро» выделены такие современные методы кадрового стимулирования, как: жилищная программа, работа с молодёжью и образовательные программы, а также социально-профессиональная адаптация детей-воспитанников партнёрских детских домов. В ПАО «Россети» привлечение сотрудников в научно-практические федеральные и международные проекты определено, как мощнейший инструмент мотивации персонала к труду именно в компании, представителем от которой он является. Кроме того, в качестве инновационных и наиболее эффективных подходов к стимулированию персонала рассмотрены: перспективные карьерные треки, программа кадрового резерва и наставничества, а также компенсация аренды жилья для отдельных категорий сотрудников.

Новые подходы к стимулированию в управлении персоналом ПАО «Роснефть» прослеживаются при реализации молодёжной политики по схеме «Школа-колледж/вуз-предприятие», в процессе формирования кадрового резерва, когда сотрудники получают индивидуальную траекторию профессионального развития, обеспеченную возможностями нефтяной корпорации, а также в рамках осуществления корпоративной социальной политики. Последняя включает в себя систему охраны здоровья сотрудников, корпоративные жилищные программы, пенсионное обеспечение, а также конкурсы профессионального мастерства. В ПАО «Аэрофлот» как современные подходы кадрового стимулирования выделены: во-первых, система удержания высокопрофессиональных работников, включающая развитие систем мотивации, а также реализацию персонифицированных программ обучения, когда именно высокопрофессиональные работники получают приоритетный доступ к работе на новых типах судов; во-вторых, система поддержания высокого уровня лояльности работников, кроме прочего, включающая такие меры нематериального стимулирования сотрудников, как поощрение лучших сотрудников посредством награждения. Кроме того, используется дифференциация системы оплаты труда в зависимости от региональных условий, эффективности структурных подразделений, уровня должностей в корпоративной системе управления, а также индивидуального участия сотрудников в формировании конечного результата группы. Важное место занимает организация работы главного воздушного перевозчика страны с корпоративной экипировкой, оборудованием и обмундированием.

Отдельное место среди современных методов кадрового стимулирования крупных компаний занимает подход, применяемый ПАО «Московская биржа». Где в связи со спецификой деятельности повышается актуальность и востребованность со стороны сотрудников в таких инструментах, как гибкий график, возможность участия в различных IT сообществах, программа нематериальной мотивации, включающая

возможность накопления внутренней «top» -валюты посредством получения наград и премий за карьерные достижения, как личного, так и командного характера, а также возможность для общения и самореализации в виде корпоративных спортивных клубов, интеллектуальных объединений, сообществ оздоровительных практик, компьютерных игр и т.п. В рамках ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» реализуются программы развития профессионального мастерства посредством разработки новых программ повышения квалификации и переподготовки. С повышением квалификации каждый сотрудник может стать частью кадрового резерва корпорации. Существенные мотивационные инструменты, стимулирующие к труду в данной группе – это программа наставничества, а также программа развития внутренних тренеров. В них работают команда профессионалов, которая имеет особый высокий статус, отношение в коллективе, уважение со стороны руководства.

**Во второй главе диссертационного исследования** в рамках компаративного анализа стимулирования в управлении персоналом крупной компании нами определены современные тенденции изменения кадровых процессов в экономике России. Среди них основными являются следующие: во-первых, по итогам 2024 года численность рабочей силы возросла до 76 600 тыс. человек, что на 1,35% выше значения аналогичного показателя 2014 года и на 0,21% ниже 2015 года.

В целом можно отметить положительную тенденцию роста рабочей силы за последние три года, однако, в условиях отсутствия аналогичных тенденций в изменении численности трудоспособного населения и общей численности населения страны в целом данные изменения могут привести к обострению проблемы дефицита кадров; во-вторых, уровень участия или доля рабочей силы в общей численности трудоспособного населения по итогам 2024 года достигла 94%, при этом за последние одиннадцать лет значение данного показателя максимально.

Минимальное отметим в 2014 году, когда его значение не превысило 89%. В целом за период с 2014 по 2024 гг. уровень участия составил 92%, в течение последних трёх лет наблюдается тенденция увеличения его значения, что как упоминалось выше, может привести к обострению проблемы дефицита кадров на рынке труда. При этом расширение численности трудоспособного населения в стране может быть обеспечено ростом рождаемости, мера долгосрочной перспективы, либо посредством активизации миграционных процессов, в части иммиграционного притока населения; в-третьих, если рассмотреть распределение по видам экономической деятельности, то за период с 2014 года по 2023 года в общей структуре занятых преобладают граждане занятые в сфере оптовой и розничной торговли и т.п., а также в сфере обрабатывающих производств, в среднем за данный период на первую сферу приходилось 18,38% занятых, на вторую 14,75% занятых; в-четвёртых, в любой сфере экономической деятельности заработная плата остаётся основной формой мотивации труда. По итогам 2024 года медианная заработная плата в нашей стране оценивается в размере 56 443 рубля, что на 85% выше уровня 2019 года и на 74% выше уровня 2020 года.

В целом среднегодовой темп прироста анализируемого показателя за период с 2019 по 2024 год составил 13,24%, а среднегодовое значение медианной заработной платы достигло значения 40 302 рубля; в-пятых, наблюдается положительная тенденция снижения разницы между средним размером основного дохода граждан с наибольшим размером заработной платы и граждан с наименьшим размером заработной платы. Так, в 2025 году исследуемый показатель составил 12,7 раз, когда в 2000 году он был практически в три раза больше, достигая значения в 34 раза.

Кроме того, определено место кадрового стимулирования в корпоративном управлении крупных компаний с госучастием более 75%, с госучастием от 50% до 75%, а также с госучастием менее 50%. Стимулирование персонала является частью кадровой политики крупных

компаний, которые стали объектами текущей работы. У половины рассмотренных в диссертационном исследовании корпораций, трёх из шести, работа с персоналом выделена в рамках блока устойчивого развития. В ПАО «Россети», а также в ПАО «Московская биржа», а также ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» система управления персоналом является обособленным структурным элементом корпоративного управления. Такая тенденция может свидетельствовать о наиболее высоком значении персонала для расширения деятельности данных корпораций, что связано со спецификой их деятельности. Отметим также, что за последние десять лет именно в рамках ПАО «Россети», а также ПАО «Московская биржа» отмечены тенденции увеличения численности персонала.

Среди современных методов стимулирования персонала, применяемых крупными компаниями, выделены такие, как:

- ✓ перспективные карьерные треки; дифференциация системы оплаты труда в зависимости от региональных условий, эффективности структурных подразделений, уровня должностей в корпоративной системе управления, а также индивидуального участия сотрудников в формировании конечного результата группы;

- ✓ система удержания высокопрофессиональных работников, включающая развитие систем мотивации, а также реализацию персонифицированных программ обучения, когда именно высокопрофессиональные работники получают приоритетный доступ к работе на новых типах судов, оборудования, программного обеспечения, возможность участия в различных IT сообществах;

- ✓ программа кадрового резерва, наставничества и развития внутренних тренеров, привлечение сотрудников в научно-практические федеральные и международные проекты, работа с молодёжью и образовательные программы;

✓ социально-профессиональная адаптация детей-воспитанников партнёрских детских домов. Помимо этого отдельного внимания заслуживают такие элементы кадрового стимулирования, как:

✓ жилищная программа, а также компенсация аренды жилья для отдельных категорий сотрудников; социальная политика, включающая в себя систему охраны здоровья сотрудников, пенсионное обеспечение, конкурсы профессионального мастерства и т.д.;

✓ система поддержания высокого уровня лояльности работников, кроме прочего, включающая такие меры нематериального стимулирования сотрудников, как поощрение лучших сотрудников посредством награждения;

✓ организация работы с корпоративной экипировкой, оборудованием и обмундированием; гибкий график;

✓ программа нематериальной мотивации, включающая возможность накопления внутренней «tops» -валюты посредством получения наград и премий за карьерные достижения, как личного, так и командного характера;

✓ возможность для общения и самореализации в виде корпоративных спортивных клубов, интеллектуальных объединений, сообществ оздоровительных практик, компьютерных игр и т.п.

### **3 Концепция формирования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний**

#### **3.1 Инструментарий разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний**

В первой главе диссертационного исследования нами был рассмотрен новый ракурс подхода к разработке стратегий стимулирования при управлении персоналом крупной компании «снизу-вверх». Во второй главе диссертационного исследования нами исследован опыт разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом в крупных российских компаниях, интеграция которого в научно-практическую часть исследования позволит формализовать процесс разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний в современных условиях.

Традиционная стратегия стимулирования разрабатывается крупными компаниями преимущественно «сверху-вниз», когда руководство формулирует общие цели и задачи, а затем спускает их сотрудникам. Предлагаемый нами подход процесс разработки стратегий стимулирования (несколько видов) идёт наоборот, то есть сначала определяются желания, потребности и ожидания сотрудников, а затем уже на их основе формулируются цели и стратегии стимулирования сотрудников компании. Такой подход позволяет учитывать реальные интересы и мотивацию сотрудников, что повышает эффективность стимулирования.

При этом важно отметить, что при разработке стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний необходимо учитывать и другие группы факторов, такие как факторы внешней среды организации, а также внутренней среды организации, оказывающие непосредственное влияние на условия труда сотрудников крупных компаний.

Таким образом, возникает необходимость учета влияния трех укрупненных групп факторов на разработку стратегий стимулирования при

управлении персоналом на основе авторского подхода «снизу вверх». Данный методический подход позволит систематизировать процесс разработки стратегий стимулирования, выявить их виды, что способствует повышению эффективности управления персоналом в условиях высокой конкуренции и быстрых изменений на рынке труда.

Потребности и ожидания сотрудников крупных компаний нами были рассмотрены в первой главе диссертационного исследования. На деятельность персонала крупных компаний влияют также факторы внешней и внутренней среды организаций.

К факторам внешней среды, которые влияют на деятельность персонала крупных компаний, на основе классического подхода стратегического анализа можно отнести: экономические факторы, среди которых можно выделить экономический кризис, инфляцию, колебания валютных курсов, которые могут повлиять на финансовое состояние компании и соответственно на условия труда и заработную плату сотрудников. Высокий уровень безработицы также может снизить требования к условиям труда, так как сотрудники могут быть склонны соглашаться на менее выгодные условия. Налоговая политика, регулирование рынка труда, субсидии и другие экономические меры могут влиять на условия работы и мотивацию сотрудников компании.

Среди политических факторов можно выделить политическую нестабильность, которая может привести к неопределённости в бизнесе, повлиять на уверенность сотрудников в будущем компании. Геополитические конфликты, санкции оказывают влияние на деятельность компании, особенно если она работает на международных рынках.

К группе социальных факторов можно отнести изменения в структуре населения, такие как старение населения или увеличение доли молодёжи, что влияет на потребности сотрудников. Ковидные ограничения оказали существенное влияние на процесс управления персоналом, сподвигнув внедрять новые формы и условия труда.

Культурные особенности и ценности общества также оказывают влияние на ожидания сотрудников в отношении условий работы, баланс между работой и личной жизни и другие аспекты.

В группе технологических факторов можно выделить внедрение новых технологий, которые могут изменить требования к навыкам сотрудников, повлиять на их рабочие места. Также развитие информационных технологий и цифровизация меняют способы коммуникации и управления в компании, что может повлиять на организационную культуру и взаимодействие между сотрудниками. Угрозы кибербезопасности также влияют на безопасность данных сотрудников и компаний в целом.

К группе экологических факторов можно отнести экологические проблемы, влияющие на условия работы, особенно если компания работает в отраслях, чувствительных к изменению климата. Регулирование в области экологии может повлиять на производственный процесс и соответственно на условия труда сотрудников.

К правовым факторам можно отнести законы и иные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения и оказывающие влияние на условия труда, оплаты труда, социальной гарантии сотрудников. Антимонопольное регулирование конкуренции может повлиять на стратегию компании и, соответственно, условия работы сотрудников. Законы в сфере интеллектуальной собственности могут влиять на инновационную деятельность компании, и, соответственно, на требования к её сотрудникам.

Можно также выявить конкурентные факторы внешней среды, среди которых выделив высокий уровень конкуренции за квалифицированных сотрудников, что влияет на условия труда и их оплату. Внедрение новых технологий и методов работы конкурентами может повлиять на стратегию компании и, соответственно, требования к её сотрудникам.

Таким образом, факторы внешней среды оказывают комплексное влияние на деятельность персонала крупных компаний и должны быть учтены при разработке стратегий управления персоналом и его

стимулирования, чтобы обеспечить стабильность и эффективность работы сотрудников в условиях постоянных изменений.

Нами были также выявлены и сгруппированы факторы внутренней среды крупных компаний, оказывающие значительное влияние на деятельность персонала. Нами выделены факторы организационной структуры, среди которых можно отметить иерархию, поскольку сложная иерархическая структура может затруднять коммуникации и принятие решений, что оказывает влияние на эффективность работы сотрудников. Децентрализованная структура может предоставить сотрудникам больше автономии и ответственности, что может повысить их мотивацию, а также производительность труда.

Ко второй группе факторов следует отнести корпоративную культуру. Миссия, ценности и чётко сформулированные стратегические идеалы компании могут влиять на мотивацию сотрудников и их приверженность к работе. Атмосфера в коллективе оказывает влияние на деятельность персонала, так положительная атмосфера в коллективе может способствовать эффективной командной работе и повышению производительности труда. К следующей группе факторов можно отнести лидерство и управление. Стиль лидерства влияет на эффективность управления персоналом и его стимулирование: авторитарный или демократический стили руководства могут влиять на мотивацию и удовлетворённость сотрудников по-разному. Эффективность менеджмента также является ключевым фактором внутренней среды компании, оказывающим влияние на эффективность работы сотрудников, поскольку компетентное эффективное руководство может способствовать повышению производительности труда и удовлетворённости сотрудников.

Политика управления персоналом как одна из групп внутренних факторов содержит в себе системы вознаграждения, которые должны быть справедливы и прозрачны для сотрудников; обучение и развитие, помогающие сотрудникам выявлять и совершенствовать свои навыки и

повышать свою ценность для компании; оценка производительности труда - эффективная система оценки производительности может способствовать повышению качества работы и мотивации сотрудников.

Ещё одну группу внутренних факторов составляют технологии и инфраструктура: современные информационные технологии улучшают коммуникацию, эффективность работы сотрудников. Удобные современные рабочие места могут повысить удовлетворённость сотрудников.

Внутренние коммуникации и обратная связь, которые выделены нами в отдельную группу факторов внутренней среды крупных компаний, отражают внедрение и построение эффективных внутренних коммуникаций, которые могут способствовать улучшению взаимодействия между сотрудниками и отделами. Регулярная обратная связь может помочь сотрудникам улучшить свою работу, чувствовать себя более вовлечёнными в бизнес-процессы компании.

Ещё одна группа факторов - это рабочие процессы, требующие своей стандартизации. Чётко определённые и стандартизированные бизнес-процессы могут повысить эффективность работы сотрудников. При этом необходимо обеспечить гибкость процессов, что позволит сотрудникам адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям компании.

Ещё одной группой факторов внутренней среды крупной компании, по нашему мнению, является группа социальных факторов, которые позволяют поддержать баланс между работой и личной жизнью, повысить удовлетворенность сотрудников. Реализация программ поддержки сотрудников в сфере здоровья и благополучия могут улучшить их общее состояние и повысить производительность.

Таким образом, учёт влияния факторов внешней и внутренней среды крупных компаний является необходимым при разработке стратегий стимулирования для управления персоналом в условиях динамичной среды.

Для балансирования трех укрупнённых групп факторов, определяющих поведение персонала и влияющих на его мотивацию, при разработке стратегий стимулирования в современных условиях хозяйствования нами был построен «треугольник формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний», отражающий в себе сочетание формальных стратегий стимулирования со стороны факторов внутренней среды крупных компаний, неформальных стратегий стимулирования, учитывающих влияние факторов внешней среды крупных компаний, а также индивидуальных или групповых (командных) стратегий стимулирования, отражающих потребности и ожидания сотрудников (рис. 52).



\*Разработано автором

Рисунок 52 - Треугольник формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний

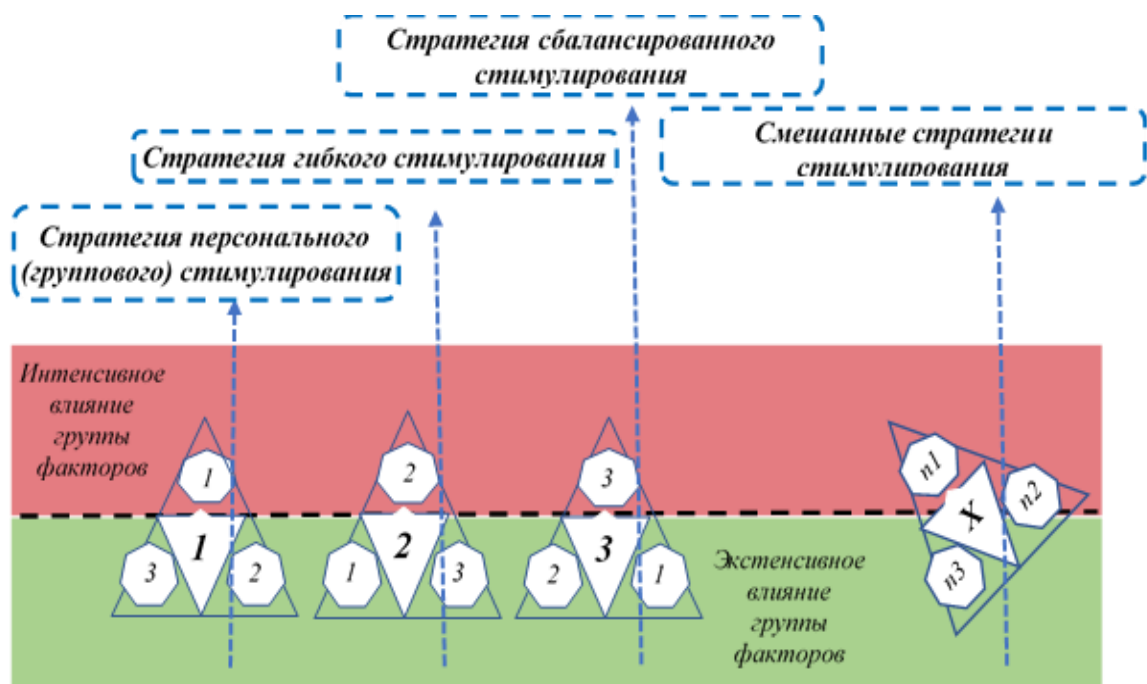
Взаимный учет трех групп факторов и классических стратегий стимулирования персонала в контексте воздействия выявленных групп факторов необходим для разработки адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний. Таким образом, обоснованный нами треугольник формирования стратегий стимулирования персонала крупных

компаний является концептуальной основой разрабатываемого методического подхода к разработке стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний.

Важным, по нашему мнению, является анализ интенсивности степени влияния выявленных групп факторов на поведение сотрудников компании. Нами было предложено два уровня влияния данных факторов - интенсивное и экстенсивное влияние как бинарная ситуация при выборе решения. Интенсивное влияние одной из групп факторов, по нашему мнению, характеризуется глубоким и всесторонним воздействием факторов данной группы на деятельность персонала. Это влияние проявляется в том, что факторы оказывают значительное и устойчивое воздействие на поведение и мотивацию сотрудников в анализируемом периоде. Акцентирование внимания на интенсивном влиянии группы факторов позволяет достичь высоких уровней производительности и удовлетворённости сотрудников крупной компании. Экстенсивное влияние группы факторов характеризуется широким, но менее глубоким воздействием факторов на деятельность персонала. Это влияние проявляется в том, что факторы оказывают влияние на большое количество сотрудников, но не всегда оказывают значительное и устойчивое воздействие на их поведение и мотивацию.

Таким образом, в зависимости от условий ведения бизнеса проявляется интенсивное или экстенсивное влияние одной из трёх групп факторов - потребностей и ожиданий сотрудников, факторов внешней и внутренней среды крупных компаний.

В зависимости от степени влияния одной из трех групп факторов нами были разработаны адаптивные стратегии стимулирования персонала крупных компаний по способу разработки с учетом авторского «треугольника формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний» (рис. 53).



*Адаптивные стратегии стимулирования персонала крупных компаний*

*\*Разработано автором*

Рисунок 53 – Авторский подход к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний

При интенсивном влиянии потребностей и ожиданий сотрудников в необходимо разрабатывать стратегию персонального или группового (командного) стимулирования; при интенсивном влиянии факторов внешней среды необходимо разрабатывать стратегию гибкого стимулирования персонала крупных компаний; при интенсивном влиянии факторов внутренней среды необходимо разрабатывать стратегию сбалансированного стимулирования персонала крупных компаний. Возникают условия, когда необходима разработка смежных стратегий, учитывающих пограничное влияние двух групп факторов. Но эти стратегии являются комбинированным вариантом проявления предлагаемых нами типов стратегий стимулирования персонала крупных компаний.

Стратегия персонализированного стимулирования включает в себя элементы индивидуальных и групповых стратегий и учитывает индивидуальные потребности и особенности каждого сотрудника группы или

команды, а также способствует развитию командного духа. Её преимуществом является высокая мотивация сотрудников, так как стратегия в первую очередь учитывает их личные цели и потребности. В качестве инструментов данных планы развития, в рамках которых сотрудники сами могут выбрать курсы и проекты развития и обучения в соответствии с их интересами и карьерными целями стратегий могут выступать индивидуальные. Ещё одним инструментом являются индивидуальные бонусные, поскольку они могут быть привязаны к индивидуальным достижениям сотрудников. Эффективным инструментом могут стать программы наставничества, когда опытные сотрудники могут помогать новичкам легче и быстрее адаптироваться к работе, развивать свои навыки.

Стратегия гибкого стимулирования включает в себя элементы формальных и неформальных методов стимулирования, применяемые в организации, а также позволяет сотрудникам выбирать наиболее подходящие для них формы поощрения. Преимуществом данной стратегии является гибкость и возможность учитывать индивидуальные предпочтения сотрудников. В качестве инструментов такой стратегии может стать выбор форм поощрения, когда сотрудники могут определить для себя приоритетное значение денежных бонусов, дополнительных дней отпуска или другие формы поощрения. Гибкий график работы также может стать инструментом реализации данной стратегии, когда сотрудники могут выбирать удобное для них время работы, чтобы повысить их удовлетворённость и производительность. Ещё одним инструментом данной стратегии могут стать программы обучения и развития, когда сотрудники сами выбирают курсы и программы, которые соответствуют их интересам и карьерным целям. Неформальные мероприятия, такие как корпоративные праздники, неформальные встречи и другие могут также способствовать улучшению взаимодействия между сотрудниками. Реализация программ здоровья и благополучия может улучшить общее состояние сотрудников, повысить их производительность.

Стратегия сбалансированного стимулирования персонала крупных компаний сочетает в себе элементы формальных и неформальных методов стимулирования и включает в себя как официальную систему оплаты труда и бонусные программы, так и неформальные поощрения, такие как похвала от руководства, формальные мероприятия. Преимуществом данной стратегии является сбалансированность и гибкость, что позволяет учитывать как индивидуальные, так как групповые потребности сотрудников. Инструментами данной стратегии являются, например изменение оплаты труда, которое учитывает производительность и вклад сотрудников. Здесь можно выделить также неформальное поощрение такие и другие формы поощрения, которые могут повысить мотивацию и удовлетворённость сотрудников. Командные бонусные программы, которые могут быть привязаны к достижениям всего коллектива или команды, или руководителя команды также могут способствовать развитию командного духа.

При этом в зависимости от интенсивности влияния нескольких групп факторов можно выделить адаптивные смешанные стратегии стимулирования персонала крупных компаний, которые строятся на взаимодействии и применении элементов тех групп факторов, интенсивность влияния которых превалирует.

Таким образом, актуальной становится задача разработки методик оценки трех сформированных нами групп факторов и степени интенсивности их проявления и влияния на мотивацию сотрудников при разработке стратегии стимулирования персонала крупных компаний на основе авторского подхода «снизу-вверх».

Разные ученые предлагают различные способы и методы анализа влияния факторов на персонал [196, 197, 198, 199, 200, 201]. Тем не менее, вопрос оценки интенсивности влияния факторов на результаты оценки остается дискуссионным.

Для оценки ожиданий и предпочтений сотрудников крупных компаний, а также факторов их внутренней среды нами было предложено использовать метод факторного анализа, который помогает исследовать и измерить влияние различных факторов на ключевые показатели. Применительно к нашему исследованию факторный анализ позволит выявить укрупненные факторы и сформировать набор исследуемых переменных - ожиданий и предпочтений сотрудников крупных компаний/факторов внутренней среды крупных компаний, которые следует учитывать при формировании стратегии стимулирования персонала, а также определить степень влияния данных факторов на результаты оценок. При этом следует отметить, что ожидания и предпочтения сотрудников разных поколений должны быть ими проранжированы, а потом оценены в соответствии с полученными рангами, в то время как факторы внутренней среды крупных компаний, т.е. те условия труда, которые созданы или планируются к внедрению для действующих и будущих сотрудников, должны быть ими оценены по степени проявления в крупной компании, что даст более точную оценку. Факторы внешней среды крупной компании, выявленные нами ранее, должны быть оценены как сотрудниками, так и менеджментом крупной компании, что позволит учесть ожидания всех заинтересованных сторон, поэтому методика оценки факторов внешней среды крупной компании должна базироваться на вероятностном подходе.

Таким образом, нами была разработана авторская триада методик оценки укрупненных групп факторов и степени интенсивности их проявления при разработке стратегии стимулирования персонала крупных компаний, представленная на рисунке 54.



*\*Составлено автором*

Рисунок 54 – Авторская триада методик оценки укрупненных групп факторов и степени интенсивности их проявления при разработке стратегии стимулирования персонала крупных компаний

Научная новизна предложенной авторской триады методик заключается в комплексном подходе к оценке факторов, влияющих на разработку эффективной стратегии стимулирования сотрудников крупных компаний. Традиционные подходы к мотивации персоналу зачастую ограничиваются поверхностным выделением отдельных факторов, таких как материальное вознаграждение, карьерный рост и так далее. Однако предлагаемая триада методик предполагает объединение множества факторов в три укрупнённые группы, каждая из которых охватывает целый спектр взаимосвязанных элементов влияния на мотивацию сотрудников. Это позволяет рассматривать стимулы целостно, учитывать взаимосвязи и синергетические эффекты, обеспечивая глубину анализа и точность разрабатываемых рекомендаций.

Особенностью предлагаемой триады методик оценки укрупнённых групп факторов является учёт степени их воздействия на мотивацию сотрудников. Полученные факторы интенсивного воздействия будут применены для формирования стратегии стимулирования персонала крупных компаний, что позволит точнее распределять ресурсы организации, направляя их именно на те позиции, которые окажут максимальный положительный эффект. Отличие предложенной авторской триады методик от существующих подходов заключается в возможности одновременного учета широкого набора укрупнённых групп факторов, влияющих на мотивацию сотрудников крупных компаний, методами статистического и вероятностного анализа, а также определения набора переменных в группах факторов, которые подвержены интенсивному и экстенсивному влиянию. Данное обстоятельство делает предложенную авторскую триаду релевантной современным условиям развития общества, бизнеса и рынка труда, также универсальной в практической адаптации к любым условиям и компаниям.

В данном пункте диссертационного исследования нами был рассмотрен и разработан авторский инструментарий формирования стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний. Нами были

выявлены укрупнённые группы факторов, оказывающих влияние на мотивацию и эффективность работы сотрудников. К таким группам были отнесены ожидания и потребности сотрудников крупных компаний, которые были выявлены на основе анализа трендов развития общества, рынка труда и бизнеса. Также были выявлены факторы внутренней среды компании, которые представляют собой условия труда, созданные для существующих и будущих работников. Третьей группой являются факторы внешней среды крупных компаний - это те обстоятельства, вызовы, ограничения и риски, которые влияют на развитие крупной компании и ожидания сотрудников.

Это позволило обосновать авторский треугольник формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний, являющийся достаточно эффективным инструментарием для разработки стратегии стимулирования персонала крупных компаний, поскольку позволяет выявить подходы к стимулированию с учётом влияния трёх укрупнённых групп факторов.

Далее нами был разработан авторский подход к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний на основе превалирования в будущей стратегии одной из трёх укрупнённых групп, то есть мы говорим об интенсивном влиянии группы факторов на все остальные условия. Применение авторского подхода к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний позволяет разработать эффективные адаптивные стратегии на основе концепции «снизу-вверх». Нами также были выявлены стратегии, которые следуют применять для стимулирования персонала крупных компаний в зависимости от превалирования той или иной группы факторов. Среди данных стратегий следует выделить стратегию персонального или группового стимулирования, стратегию гибкого стимулирования, а также стратегию сбалансированного стимулирования. Если же наблюдается превалирование нескольких групп факторов, то речь идёт о смешанных стратегиях стимулирования. для решения вопроса оценки учёта данных

факторов и определения степени влияния укрупнённых групп факторов нами была предложена и обоснована авторская триада методик оценки укрупнённых групп факторов и степени интенсивности их проявления при разработке стратегии стимулирования персонала крупных компаний. Апробация авторского инструментария будет нами проведена на примере крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар, что позволит доказать его практическую универсальность.

### **3.2. Методический подход к разработке стратегий стимулирования персонала крупных компаний**

Далее необходимо перейти к практической стороне вопроса оценки влияния факторов каждой из трех укрупненных групп для выбора адекватной стратегии стимулирования персонала крупной компании.

На примере отдела маркетинга и продаж ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар (дочерней компании ПАО «Роснефть») нами была представлена апробация авторского подхода к оценке ожиданий и предпочтений персонала.

Респондентам была представлена возможность оценить ожидания и предпочтения персонала, сформированные с учетом ключевых паттернов поведения представителей разных поколений, полученных нами на основе проведенного в 1 главе диссертационного исследования и отраженных на матрице (табл. 1).

Некоторые ожидания и предпочтения были немного скорректированы, а также мы отказались от оценки позиций, значимых для поколения Бета, поскольку в настоящее время таковых в компании нет. Но тем не менее, они будут ценны для оценки кандидатов при формировании кадрового резерва в будущем.

Таблица 1 – Матрица ожиданий сотрудников разных поколений

\*Составлено автором

	Бэби-бумеры 1946-1964	Поколение X 1965-1976 (1980)	Миллениалы (Поколение Y) 1977 - 1997 (1980-2000)	Поколение Z 1998-2010 (1997-2012)	Поколение Альфа 2011-2024 (2013-2028)	Поколение Бета 2025-2039
Ожидания сотрудников разных поколений	Потребность в признании	Потребность в признании	Потребность в признании	Потребность в признании	Потребность в признании	Потребность в признании
	Живое общение	Живое общение				
	Ожидание повышения по службе	Ожидание повышения по службе, личностный рост	Ожидание повышения по службе, личностный рост			
	Перемены на рабочем месте	Забота о корпоративной культуре	Забота о корпоративной культуре			
	Любят решать сложные задачи, "вызовы"	Постоянное обучение и развитие	Постоянное обучение и развитие			
	Любят участвовать в принятии решений	Баланс между работой и личной жизнью	Баланс между работой и личной жизнью	Баланс между работой и личной жизнью	Баланс между работой и личной жизнью	
	Склонность к конкуренции		Постоянное признание по факту выполненной работы	Постоянное признание по факту выполненной работы	Постоянное признание по факту выполненной работы	
			Постоянная обратная связь от руководителя	Постоянная обратная связь от руководителя	Постоянная обратная связь от руководителя	Постоянная обратная связь от руководителя
		Электронные коммуникации	Электронные коммуникации	Электронные коммуникации	Электронные коммуникации	Электронные коммуникации
				Высокие амбиции, личная целеустремленность	Высокие амбиции, личная целеустремленность	Высокие амбиции, личная целеустремленность
				Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью
				Стремление к структуре и предсказуемости	Стремление к структуре и предсказуемости	Стремление к структуре и предсказуемости
			Постоянное личное обучение и развитие	Постоянное личное обучение и развитие	Постоянное личное обучение и развитие	Постоянное личное обучение и развитие
					Почти неограниченные материальные блага	Почти неограниченные материальные блага
					Нейросети и ИИ во всех сферах	Нейросети и ИИ во всех сферах
					Измененные социальные навыки и виртуальное общение	Измененные социальные навыки и виртуальное общение
					Высокий уровень технологических компетенций	Высокий уровень технологических компетенций
						Полная цифровизация
					Мир алгоритмов, трансгуманизм	
					Виртуальная социализация, метавселенные	
					Изменение климата, импакт, экономия ресурсов	

Таким образом, 17 сотрудникам отдела маркетинга и продаж ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар, было предложено проранжировать 15 ожиданий и предпочтений представителей разных поколений, сформированных на основе анализа научно-практических тенденций развития общества, персонала, бизнеса. После ранжирования по технологии метода Черчмена-Акоффа им необходимо было проставить оценки в интервале [0;1].

Степень согласованности оценок каждого сотрудника была проверена на соблюдение алгоритма Черчмена-Акоффа, когда критерию высшего ранга присваивается наивысшая оценка и так далее, а значение оценки каждого критерия удовлетворяет условию меньшинства сумме значений оценок всех последующих критериев. Сравнение производится для всех критериев, и если на каком-либо этапе данное условие не соблюдается, происходит корректировка первоначальных оценок с последующей процедурой алгоритмизации по методу Черчмена-Акоффа. Результаты оценки ожиданий и предпочтений 17 сотрудников отдела маркетинга и продаж ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар, представлены в таблице 2.

Далее для анализа полученных результатов оценки ожиданий и предпочтений сотрудников был проведен факторный анализ с применением инструмента XLSTAT методом главных компонент для определения меньшего количества базовых факторов.

Таблица 2 - Результаты оценки ожиданий и предпочтений 17 сотрудников отдела маркетинга и продаж ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар \*Составлено автором

Респондент	Потребность в признании	Живое общение	Ожидание повышения по службе, личностный рост	Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников	Постоянное обучение и развитие на работе	Баланс между работой и личной жизнью	Признание по факту выполненной работы	Постоянная обратная связь от руководителя	Электронные коммуникации	Высокие амбиции, личная целеустремленность	Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	Стремление к структуре и предсказуемости	Саморазвитие	Высокий уровень достатка, его поддержание	Нейросети и ИИ в работе
1	0,83	0,33	0,75	0,42	0,71	0,95	0,69	0,25	0,50	0,63	0,48	0,55	0,21	0,20	0,04
2	0,25	0,02	0,20	0,05	0,07	0,65	0,59	0,33	0,48	0,77	0,44	0,40	0,10	0,81	0,36
3	0,45	0,30	0,40	0,20	0,50	0,55	0,60	0,25	0,35	0,65	0,15	0,72	0,75	0,80	0,10
4	0,95	0,92	0,99	0,87	0,89	0,83	0,85	0,80	0,50	0,79	0,40	0,75	0,73	0,60	0,30
5	0,20	0,13	0,45	0,17	0,15	0,35	0,33	0,30	0,27	0,23	0,25	0,38	0,42	0,50	0,10
6	0,95	0,98	0,99	0,50	0,94	0,91	0,93	0,97	0,49	0,96	0,46	0,92	0,48	1,00	0,47
7	0,18	0,00	0,24	0,05	0,03	0,28	0,20	0,15	0,30	0,10	0,13	0,09	0,01	0,44	0,35
8	0,73	0,66	0,88	0,51	0,46	0,60	0,55	0,40	0,36	0,80	0,20	0,32	0,27	0,99	0,25
9	0,78	0,52	0,90	0,59	0,25	0,47	0,63	0,43	0,15	0,86	0,05	0,40	0,33	0,72	0,10
10	0,08	0,03	0,09	0,10	0,05	0,70	0,15	0,20	0,25	0,07	0,30	0,60	0,35	0,50	0,40
11	0,68	0,48	0,79	0,52	0,20	0,44	0,57	0,10	0,40	0,86	0,05	0,39	0,31	0,62	0,33
12	0,96	0,02	0,87	0,77	0,07	0,67	0,50	0,42	0,35	0,20	0,14	0,31	0,27	0,60	0,54
13	0,67	0,60	1,00	0,55	0,46	0,80	0,75	0,50	0,37	0,30	0,10	0,70	0,40	0,99	0,01
14	0,85	0,67	0,91	0,75	0,20	0,61	0,55	0,50	0,43	0,95	0,10	0,26	0,14	0,81	0,37
15	0,70	0,80	0,90	0,88	0,10	0,99	0,60	0,50	0,40	0,05	0,03	0,20	0,01	1,00	0,30
16	0,59	0,19	0,49	0,29	0,09	0,79	0,69	0,39	0,07	0,08	0,05	0,89	0,06	0,99	0,04
17	0,95	0,40	0,90	0,60	0,50	0,55	0,85	0,75	0,35	0,80	0,25	0,70	0,45	0,65	0,30

Матрица корреляции исследуемых ожиданий и предпочтений персонала – критериев – с учетом критерия согласия Пирсона представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Матрица корреляции исследуемых ожиданий и предпочтений персонала – переменные – с учетом критерия согласия Пирсона

Переменные	Потребность в признании	Живое общение	Ожидание повышения по службе, личностный рост	Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников	Постоянное обучение и развитие на работе	Баланс между работой и личной жизнью	Признание по факту выполненной работы	Постоянная обратная связь от руководителя	Электронные коммуникации	Высокие амбиции, личная целеустремленность	Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	Стремление к структуре и предсказуемости	Саморазвитие	Высокий уровень достатка, его поддержание	Нейросети и ИИ в работе
Потребность в признании	<b>1</b>	<b>0,665</b>	<b>0,916</b>	<b>0,854</b>	<b>0,580</b>	0,443	<b>0,780</b>	<b>0,662</b>	0,336	<b>0,506</b>	0,013	0,244	0,212	0,214	0,114
Живое общение	<b>0,665</b>	<b>1</b>	<b>0,793</b>	<b>0,705</b>	<b>0,671</b>	0,477	<b>0,675</b>	<b>0,696</b>	0,424	<b>0,512</b>	0,041	0,253	0,305	0,482	0,014
Ожидание повышения по службе, личностный рост	<b>0,916</b>	<b>0,793</b>	<b>1</b>	<b>0,894</b>	<b>0,542</b>	0,377	<b>0,710</b>	<b>0,644</b>	0,319	0,442	-0,124	0,126	0,210	0,321	0,003
Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников	<b>0,854</b>	<b>0,705</b>	<b>0,894</b>	<b>1</b>	0,325	0,432	<b>0,540</b>	<b>0,565</b>	0,299	0,263	-0,219	-0,033	0,118	0,255	0,185
Постоянное обучение и развитие на работе	<b>0,580</b>	<b>0,671</b>	<b>0,542</b>	0,325	<b>1</b>	0,443	<b>0,734</b>	<b>0,651</b>	<b>0,542</b>	<b>0,571</b>	<b>0,571</b>	<b>0,610</b>	<b>0,653</b>	0,039	-0,118
Баланс между работой и личной жизнью	0,443	0,477	0,377	0,432	0,443	<b>1</b>	<b>0,541</b>	0,475	0,375	-0,044	0,333	0,443	-0,010	0,294	-0,017
Признание по факту выполненной работы	<b>0,780</b>	<b>0,675</b>	<b>0,710</b>	<b>0,540</b>	<b>0,734</b>	<b>0,541</b>	<b>1</b>	<b>0,754</b>	0,365	<b>0,560</b>	0,237	<b>0,616</b>	0,359	0,411	-0,155
Постоянная обратная связь от руководителя	<b>0,662</b>	<b>0,696</b>	<b>0,644</b>	<b>0,565</b>	<b>0,651</b>	0,475	<b>0,754</b>	<b>1</b>	0,319	0,382	0,320	<b>0,496</b>	0,361	0,421	0,229
Электронные коммуникации	0,336	0,424	0,319	0,299	<b>0,542</b>	0,375	0,365	0,319	<b>1</b>	0,478	<b>0,586</b>	-0,034	0,203	-0,094	0,363

Продолжение таблицы 3

Высокие амбиции, личная целеустремленность	<b>0,506</b>	<b>0,512</b>	0,442	0,263	<b>0,571</b>	-0,044	<b>0,560</b>	0,382	0,478	<b>1</b>	0,318	0,175	0,378	0,104	0,109
Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	0,013	0,041	-0,124	-0,219	<b>0,571</b>	0,333	0,237	0,320	<b>0,586</b>	0,318	<b>1</b>	0,361	0,296	-0,339	0,180
Стремление к структуре и предсказуемости	0,244	0,253	0,126	-0,033	<b>0,610</b>	0,443	<b>0,616</b>	<b>0,496</b>	-0,034	0,175	0,361	<b>1</b>	<b>0,575</b>	0,232	-0,269
Саморазвитие	0,212	0,305	0,210	0,118	<b>0,653</b>	-0,010	0,359	0,361	0,203	0,378	0,296	<b>0,575</b>	<b>1</b>	-0,051	-0,110
Высокий уровень достатка, его поддержание	0,214	0,482	0,321	0,255	0,039	0,294	0,411	0,421	-0,094	0,104	-0,339	0,232	-0,051	<b>1</b>	-0,013
Нейросети и ИИ в работе	0,114	0,014	0,003	0,185	-0,118	-0,017	-0,155	0,229	0,363	0,109	0,180	-0,269	-0,110	-0,013	<b>1</b>

Жирным в таблице выделена тесная, умеренная и достаточно тесная связь между исследуемыми переменными. Далее проведена адекватность выборки в целом и для каждой переменной в отдельности по Кайзеру-Мейеру-Олкину, представленная в таблице 4.

Таблица 4 - Адекватность выборки в целом и для каждой переменной в отдельности по Кайзеру-Мейеру-Олкину

Потребность в признании	0,419
Живое общение	0,426
<b>Ожидание повышения по службе, личностный рост</b>	<b>0,605</b>
Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников	0,428
Постоянное обучение и развитие на работе	0,435
Баланс между работой и личной жизнью	0,415
<b>Признание по факту выполненной работы</b>	<b>0,739</b>
<b>Постоянная обратная связь от руководителя</b>	<b>0,735</b>
Электронные коммуникации	0,382
Высокие амбиции, личная целеустремленность	0,306
Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	0,289
Стремление к структуре и предсказуемости	0,535
Саморазвитие	0,263
Высокий уровень достатка, его поддержание	0,384
Нейросети и ИИ в работе	0,091
КМО	0,435

Характерными для сотрудников отдела маркетинга и продаж, согласно проведенному тесту Кайзера-Мейера-Олкина, являются «Ожидание повышения по службе, личностный рост», «Признание по факту выполненной работы», «Постоянная обратная связь от руководителя. Остальные факторы имеют значение ниже 0,6, что свидетельствует о достаточном разбросе мнений. Общее значение КМО=0,435 подтверждает наше предположение, поскольку в отделе работают сотрудники разных поколений и их ожидания и потребности существенно отличаются, что представляет для нас научный интерес. Именно поэтому данный отдел и был нами выбран в качестве объекта исследования.

Коэффициент Альфа Кронбаха, равный 0,887, отражает внутреннюю согласованность исследуемых нами переменных, но не отражает гомогенность выборки, что доказывает наше предположение о разных ожиданиях и предпочтениях персонала разных поколений.

В результате факторного анализа были получены следующие собственные значения 8 скрытых факторов, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Собственные значения скрытых факторов

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Собственные значения факторов	6,356	2,219	1,487	1,068	0,450	0,332	0,254	0,084
Изменчивость (%)	42,374	14,794	9,910	7,120	2,997	2,215	1,691	0,561
Кумулятивный рост (%)	42,374	57,169	67,079	74,199	77,197	79,412	81,103	81,664

Таким образом, факторы F1, F2, F3, и F4 имеют наибольшие собственные значения, превышающие 1; их изменчивость превышает другие, и кумулятивный рост обеспечивает 74,199% влияния на всю совокупность. При этом фактор F1 на 42,374% оказывает влияние на результаты опроса отдела маркетинга и продаж, что также отражено на рисунке 55.

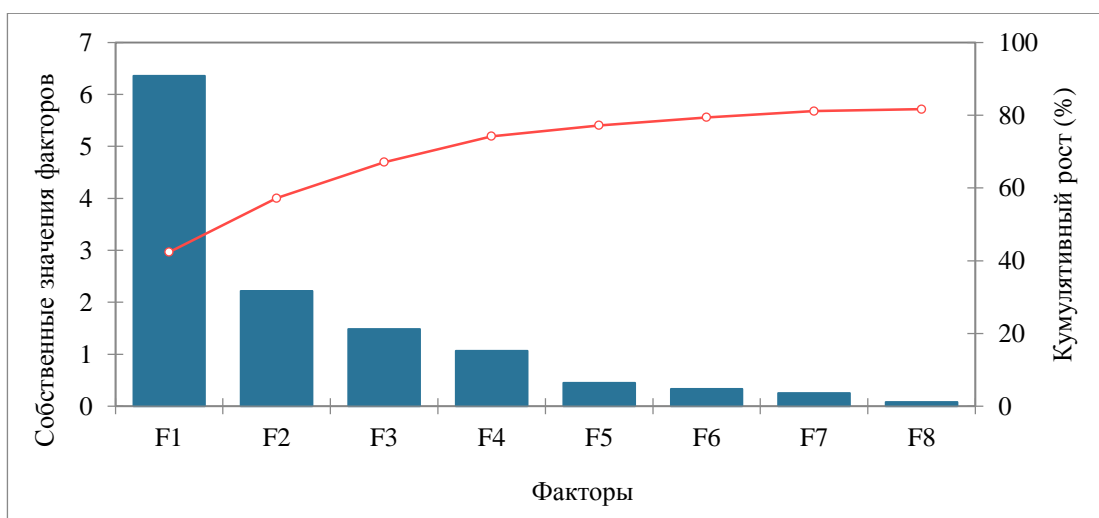


Рисунок 55 – Кумулятивный рост скрытых факторов

В таблице 6 представлены паттерны каждой переменной для факторов. При этом жирным шрифтом выделены паттерны каждого каждой переменной для каждого фактора, соответствующие наибольшему значению квадрата косинуса.

Таблица 6 – Паттерны каждой переменной для каждого фактора

	F1	F2	F3	F4	Начальная оценка	Конечная оценка	Дисперсия
Потребность в признании	<b>0,843</b>	-0,314	-0,091	0,065	0,995	0,821	0,179
Живое общение	<b>0,833</b>	-0,214	-0,010	0,037	0,989	0,741	0,259
Ожидание повышения по службе, личный рост	<b>0,837</b>	-0,462	-0,066	0,128	0,948	0,935	0,065
Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников	<b>0,707</b>	-0,570	-0,173	-0,043	0,991	0,857	0,143
Постоянное обучение и развитие на работе	<b>0,838</b>	0,438	0,017	0,162	0,993	0,921	0,079
Баланс между работой и личной жизнью	0,600	0,047	0,141	<b>-0,786</b>	0,943	<b>1,000</b>	<b>0,000</b>
Признание по факту выполненной работы	<b>0,893</b>	0,031	0,219	0,024	0,948	0,847	0,153
Постоянная обратная связь от руководителя	<b>0,811</b>	0,010	0,058	-0,069	0,929	0,666	0,334
Электронные коммуникации	0,514	0,270	<b>-0,621</b>	-0,127	0,859	0,739	0,261
Высокие амбиции, личная целеустремленность	<b>0,571</b>	0,149	-0,249	0,400	0,955	0,570	0,430
Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	0,303	<b>0,851</b>	-0,351	-0,210	0,942	0,983	0,017
Стремление к структуре и предсказуемости	0,507	0,505	<b>0,672</b>	-0,027	0,936	0,964	0,036
Саморазвитие	<b>0,433</b>	0,399	0,155	0,382	0,957	0,517	0,483
Высокий уровень достатка, его поддержание	0,324	<b>-0,326</b>	0,322	-0,111	0,876	0,327	0,673
Нейросети и ИИ в работе	0,048	-0,055	<b>-0,471</b>	-0,119	0,898	0,241	0,759

Визуальное подтверждение полученным результатам таблицы 6 представлено на рисунке 56.

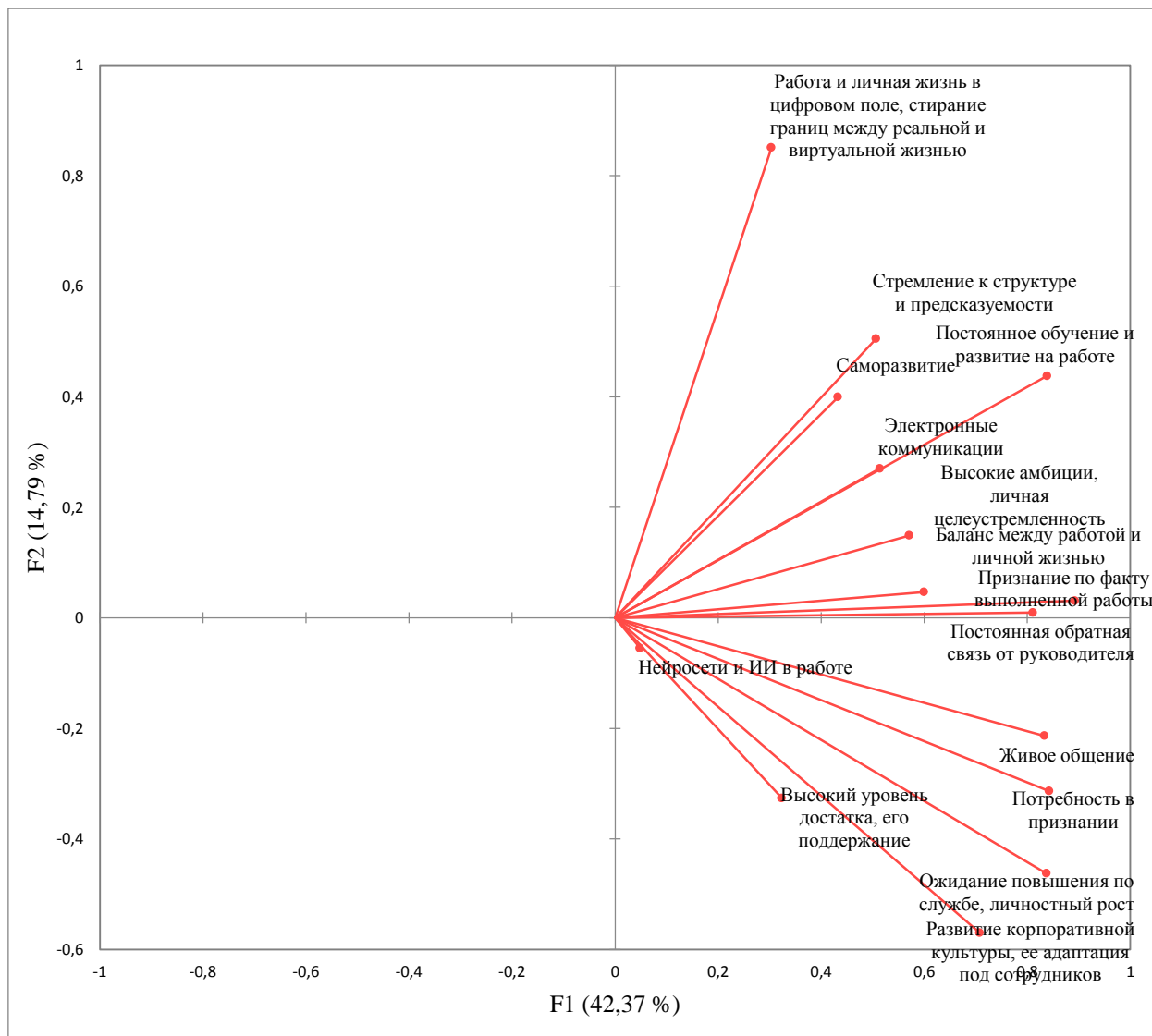


Рисунок 56 – Визуализация паттернов каждой переменной для каждого фактора

На основе полученных результатов можно утверждать, что факторы F1 и F2, на 42,37% и 14,79% соответственно, объясняют влияние на всю совокупность. То есть, такие переменные скрытого фактора F1, как «Потребность в признании», «Живое общение», «Ожидание повышения по службе, личностный рост», «Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников», «Постоянное обучение и развитие на работе», «Признание по факту выполненной работы», «Постоянная обратная связь от

руководителя», «Высокие амбиции, личная целеустремленность», «Саморазвитие» определяют ожидания и предпочтения сотрудников отдела маркетинга и продаж. Но в то же время необходимо учитывать влияние таких переменных, как «Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью», «Высокий уровень достатка, его поддержание», входящих в скрытый фактор F2, на 14,79% влияющих на ожидания и предпочтения сотрудников. При этом переменная «Высокий уровень достатка, его поддержание» имеет отрицательное значение, что свидетельствует об ином уровне ожиданий, входящих в резонанс с общими. Данное обстоятельство с экономической точки зрения объяснимо тем, что персонал ориентируется на него в большинстве случаев, приходя на работу в крупную компанию. То есть данная переменная является стохастической, поэтому входит в резонанс с вероятностными.

Наше предположение подтверждает и представленная в таблице 7 корреляция между переменными и 4 факторами.

Таблица 7 – Корреляция между переменными и 4 факторами

	F1	F2	F3	F4
Потребность в признании	<b>0,810</b>	-0,279	-0,073	0,053
Живое общение	<b>0,801</b>	-0,190	-0,008	0,030
Ожидание повышения по службе, личностный рост	<b>0,805</b>	-0,412	-0,053	0,103
Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников	<b>0,680</b>	<b>-0,507</b>	-0,139	-0,035
Постоянное обучение и развитие на работе	<b>0,806</b>	0,390	0,014	0,130
Баланс между работой и личной жизнью	<b>0,576</b>	0,042	0,113	<b>-0,631</b>
Признание по факту выполненной работы	<b>0,858</b>	0,027	0,176	0,019
Постоянная обратная связь от руководителя	<b>0,780</b>	0,009	0,046	-0,056
Электронные коммуникации	0,494	0,240	-0,498	-0,102
Высокие амбиции, личная целеустремленность	<b>0,549</b>	0,132	-0,199	0,321
Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	0,292	<b>0,757</b>	-0,281	-0,168
Стремление к структуре и предсказуемости	0,487	0,449	<b>0,538</b>	-0,021
Саморазвитие	0,416	0,355	0,125	0,307
Высокий уровень достатка, его поддержание	0,311	-0,290	0,258	-0,089
Нейросети и ИИ в работе	0,046	-0,049	-0,377	-0,096

Визуальное представление корреляции между переменными и 4 факторами отражено на рисунке 57.

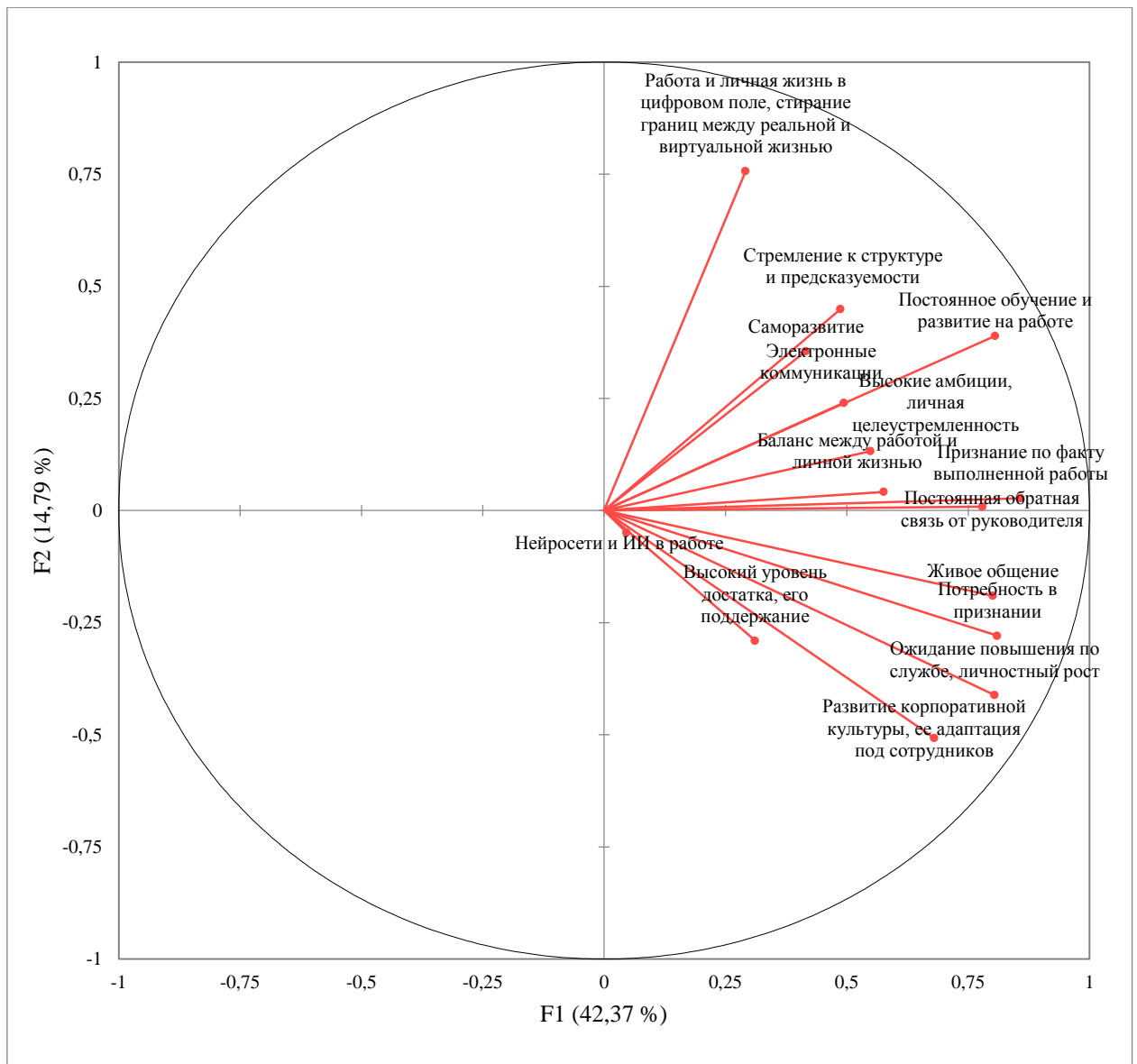


Рисунок 57 - Визуальное представление корреляции между переменными и 4 факторами

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что нам удалось выявить 4 скрытых фактора, воздействующих на оценку ожиданий и предпочтений сотрудников отдела маркетинга и продаж ООО «НК «Роснефть» - НТЦ». Первый фактор F1 имеет преобладающее значение, поскольку оказывает существенное влияние (42,37%) на общие результаты. Среди наиболее тесных по корреляции переменных с данным фактором ( $>0,5$ ) можно отметить «Потребность в признании», «Живое общение», «Ожидание повышения по службе, личностный рост», «Развитие

корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников», «Постоянное обучение и развитие на работе», «Баланс между работой и личной жизнью», «Признание по факту выполненной работы», «Постоянная обратная связь от руководителя», «Высокие амбиции, личная целеустремленность». Данные переменные следует учитывать в первую очередь, поскольку интенсивность их проявления высока в данном факторе. Можно сказать, что это переменные, ощутившие на себе воздействие ближнего окружения, а скрытый фактор F1 можно идентифицировать как фактор интенсивного влияния.

Ко второму фактору F2, на 14,79% оказывающему влияние на результаты оценок, можно отнести такие наиболее тесно связанные переменные, как «Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников», «Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью». При этом корреляция переменной «Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников» с фактором отрицательная, что может свидетельствовать о необходимости концентрированного внимания на данной переменной в первом факторе. Переменные этого фактора следует учитывать во вторую очередь, поскольку интенсивность их проявления существенно ниже в данном факторе, нежели в F1. Можно сказать, что это переменные, ощутившие на себе не сильное, но ощутимое воздействие окружения, а скрытый фактор F2 можно идентифицировать как факторы близкого к интенсивному влияния.

Факторы F3 и F4, на наш взгляд, целесообразно объединить в одну группу факторов, оказывающих экстенсивное влияние на оценку персонала.

С учетом полученных результатов нами были разработаны инструменты признания ожиданий сотрудников разных поколений на рабочем месте, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Инструменты признания ожиданий сотрудников разных поколений на рабочем месте \*Составлено автором

	Бэби-бумеры 1946-1964	Поколение X 1965-1976 (1980)	Миллениалы (Поколение Y) 1977 - 1997 (1980-2000)	Поколение Z 1998-2010 (1997-2012)	Поколение Альфа 2011-2024 (2013-2028)	Поколение Бета 2025-2039
Механизмы признания на рабочем месте, направления стимулирования деятельности персонала	Наставничество	Наставничество	Наставничество			
	Руководство проектом, командой	Руководство проектом, командой	Руководство проектом, командой			
	Общественное признание	Общественное признание				
	Повышение по службе	Повышение по службе	Повышение по службе	Повышение по службе		
		Гибкий график и частичная занятость	Гибкий график и частичная занятость	Гибкий график и частичная занятость	Гибкий график и частичная занятость	
	Нематериальная мотивация	Нематериальная мотивация	Нематериальная мотивация	Нематериальная мотивация		
	Приоритет на работу, а неличную жизнь	Приоритет на работу, а неличную жизнь				
	Живая обратная связь	Живая обратная связь				
			Живая и электронная обратная связь	Живая и электронная обратная связь	Электронная обратная связь	Электронная обратная связь
	Привлечение к обсуждению проблем и перспектив развития	Привлечение к обсуждению проблем и перспектив развития	Привлечение к обсуждению проблем и перспектив развития	Привлечение к обсуждению проблем и перспектив развития		
			Личностное и профессиональное обучение и развитие	Личностное и профессиональное обучение и развитие	Личностное и профессиональное обучение и развитие	
		Индивидуальное признание узким кругом лиц	Индивидуальное признание узким кругом лиц	Индивидуальное признание узким кругом лиц		
		Мотивация дополнительными выходными	Мотивация дополнительными выходными	Мотивация дополнительными выходными	Мотивация дополнительными выходными	Мотивация дополнительными выходными
			Работа в команде	Работа в команде	Работа в команде	
				Интеграция технологических решений в работу	Интеграция технологических решений в работу	Интеграция технологических решений в работу
		Индивидуальное обучение старшими наставниками	Индивидуальное обучение старшими наставниками			
			Постоянная оценка эффективности работы	Постоянная оценка эффективности работы	Постоянная оценка эффективности работы	

Далее нами была проведена оценка факторов внутренней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар (дочерней компании ПАО «Роснефть») на примере того же отдела маркетинга и продаж для выбора адекватной стратегии стимулирования персонала крупной компании.

Респондентам (17 сотрудников) была представлена возможность оценить те условия работы, которые предоставляет им крупная компания (факторы внутренней среды крупной компании), выявленные нами ранее.

Сотрудникам отдела маркетинга и продаж ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар, было предложено оценить 10 укрупненных факторов по шкале Черчмена-Акоффа от 0 до 1, но не с учетом приоритетов для каждого, а с позиции оценки проявления данного фактора для них в отделе и компании. Результаты оценки представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка сотрудниками отдела маркетинга и продаж факторов внутренней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар

Респондент	Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений	Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям	Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе	Эффективность менеджмента с точки зрения повышения производительности труда сотрудников	Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников	Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации	Внутренние коммуникации и обратная связь	Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости	Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости	Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям, полезности и доступности для сотрудников
1	0,75	0,66	0,70	0,85	0,87	0,63	0,56	0,45	0,62	0,76
2	0,67	0,52	0,88	0,73	0,77	0,59	0,63	0,58	0,77	0,81
3	0,69	0,67	0,65	0,60	0,59	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
4	0,80	0,70	0,80	0,60	0,70	0,70	0,70	0,60	0,80	0,80
5	0,56	0,51	0,78	0,56	0,51	0,49	0,85	0,64	0,55	0,58
6	0,88	0,80	0,75	0,73	0,85	0,73	0,77	0,75	0,72	0,86
7	0,50	0,60	0,70	0,70	0,80	0,60	0,50	0,50	0,70	0,70
8	0,65	0,55	0,60	0,70	0,65	0,60	0,60	0,60	0,60	0,70
9	0,40	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,60	0,60	0,60
10	0,83	0,71	0,62	0,57	0,68	0,59	0,64	0,72	0,76	0,79
11	0,45	0,50	0,55	0,65	0,65	0,45	0,55	0,60	0,55	0,65
12	0,77	0,72	0,64	0,62	0,58	0,57	0,68	0,62	0,54	0,67
13	0,30	0,30	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30
14	0,76	0,34	0,52	0,65	0,63	0,74	0,62	0,67	0,76	0,74
15	0,88	0,43	0,38	0,67	0,69	0,86	0,73	0,74	0,79	0,86
16	0,35	0,35	0,45	0,55	0,65	0,55	0,65	0,55	0,65	0,55
17	0,63	0,56	0,68	0,57	0,68	0,72	0,75	0,77	0,59	0,57

\*Составлено автором

Далее для анализа полученных результатов оценки сотрудниками факторов внутренней среды крупной компании был проведен факторный анализ с применением инструмента XLSTAT методом главных компонент для определения меньшего количества базовых факторов.

Матрица корреляции факторов внутренней среды крупной компании с учетом критерия согласия Пирсона представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Матрица корреляции исследуемых факторов внутренней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар, с учетом критерия согласия Пирсона

Переменные	Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений	Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям	Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе	Эффективность менеджмента с точки зрения повышения производительности труда сотрудников	Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников	Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации	Внутренние коммуникации и обратная связь	Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости	Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости	Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям, полезности и доступности для сотрудников
Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений	<b>1</b>	<b>0,645</b>	0,363	<b>0,559</b>	<b>0,489</b>	<b>0,778</b>	<b>0,595</b>	<b>0,599</b>	<b>0,659</b>	<b>0,839</b>
Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям	<b>0,645</b>	<b>1</b>	<b>0,664</b>	0,468	<b>0,512</b>	0,294	0,438	0,320	0,296	<b>0,569</b>
Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе	0,363	<b>0,664</b>	<b>1</b>	0,453	0,448	0,090	0,441	0,106	0,289	0,416
Эффективность менеджмента с точки зрения повышения производительности труда сотрудников	<b>0,559</b>	0,468	0,453	<b>1</b>	<b>0,833</b>	0,452	0,253	0,046	0,450	<b>0,743</b>
Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников	<b>0,489</b>	<b>0,512</b>	0,448	<b>0,833</b>	<b>1</b>	0,478	0,156	0,032	<b>0,534</b>	<b>0,666</b>
Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации	<b>0,778</b>	0,294	0,090	0,452	0,478	<b>1</b>	<b>0,547</b>	<b>0,628</b>	<b>0,736</b>	<b>0,699</b>
Внутренние коммуникации и обратная связь	<b>0,595</b>	0,438	0,441	0,253	0,156	<b>0,547</b>	<b>1</b>	<b>0,757</b>	0,429	<b>0,508</b>
Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости	<b>0,599</b>	0,320	0,106	0,046	0,032	<b>0,628</b>	<b>0,757</b>	<b>1</b>	0,465	<b>0,488</b>
Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости	<b>0,659</b>	0,296	0,289	0,450	<b>0,534</b>	<b>0,736</b>	0,429	0,465	<b>1</b>	<b>0,848</b>
Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям, полезности и доступности для сотрудников	<b>0,839</b>	<b>0,569</b>	0,416	<b>0,743</b>	<b>0,666</b>	<b>0,699</b>	<b>0,508</b>	<b>0,488</b>	<b>0,848</b>	<b>1</b>

Жирным в таблице выделена тесная, умеренная и достаточно тесная связь между исследуемыми переменными. Далее проведена адекватность выборки в целом и для каждой переменной в отдельности по Кайзеру-Мейеру-Олкину, представленная в таблице 11.

Таблица 11 - Адекватность выборки в целом и для каждой переменной в отдельности по Кайзеру-Мейеру-Олкину

<b>Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений</b>	<b>0,750</b>
<b>Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям</b>	<b>0,611</b>
Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе	0,515
Эффективность менеджмента с точки зрения повышения производительности труда сотрудников	0,462
<b>Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников</b>	<b>0,682</b>
<b>Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации</b>	<b>0,601</b>
<b>Внутренние коммуникации и обратная связь</b>	<b>0,772</b>
<b>Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости</b>	<b>0,605</b>
Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости	0,477
Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям, полезности и доступности для сотрудников	0,565
КМО	0,591

Таким образом, адекватными факторами внутренней среды крупной компании для сотрудников отдела маркетинга и продаж ( $KMO > 0,6$ ), согласно проведенному тесту Кайзера-Мейера-Олкина, являются «Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений», «Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям», «Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников», «Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации», «Внутренние коммуникации и обратная связь», «Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости». Остальные факторы имеют значение ниже 0,6, что свидетельствует о достаточном разбросе мнений. Общее значение  $KMO = 0,591 < 0,6$  свидетельствует об

адекватности мнений всех сотрудников, но том не менее, не полной их согласованности и единстве, что и отражает взгляды сотрудников разных поколений на одни и те же условия работы в крупной компании.

Коэффициент Альфа Кронбаха, равный 0,906, отражает внутреннюю тесную согласованность исследуемых нами переменных, но не отражает гомогенность выборки, что доказывает наше предположение о разных оценках персонала разных поколений условий их работы.

В результате факторного анализа были получены следующие собственные значения 8 скрытых факторов, представленные в таблице 12.

Таблица 12 – Собственные значения скрытых факторов

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Собственные значения факторов	5,322	1,507	0,927	0,189	0,163	0,074	0,038
Изменчивость (%)	53,221	15,072	9,274	1,886	1,626	0,738	0,376
Кумулятивный рост (%)	53,221	68,293	77,567	79,453	81,079	81,817	82,193

Таким образом, факторы F1, F2 и F2 имеют наибольшие собственные значения, превышающие 1 или равные 1; их изменчивость превышает другие, и кумулятивный рост обеспечивает 77,567% влияния на всю совокупность. При этом фактор F1 на 53,221% оказывает влияние на результаты опроса отдела маркетинга и продаж, что также отражено на рисунке 58.

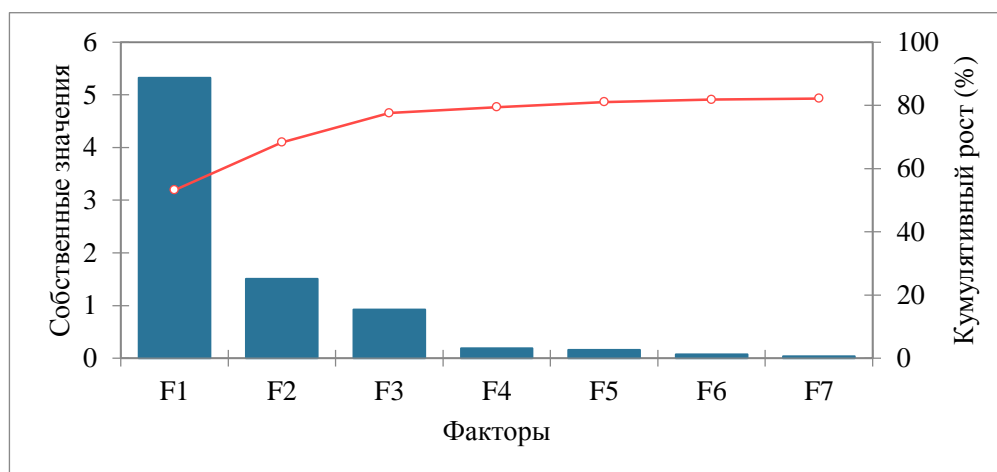


Рисунок 58 – Кумулятивный рост скрытых факторов внутренней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ»

В таблице 13 представлены паттерны каждой переменной для факторов. При этом жирным шрифтом выделены паттерны каждого каждой переменной для каждого фактора, соответствующие наибольшему значению квадрата косинуса.

	F1	F2	F3	Начальная оценка	Конечная оценка	Дисперсия
Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений	<b>0,882</b>	-0,136	0,008	0,894	0,797	0,203
Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям	<b>0,660</b>	0,212	-0,438	0,800	0,673	0,327
Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе	0,525	0,354	<b>-0,557</b>	0,731	0,710	0,290
Эффективность менеджмента с точки зрения повышения производительности труда сотрудников	<b>0,703</b>	0,500	0,145	0,940	0,766	0,234
Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников	<b>0,692</b>	0,546	0,192	0,842	0,813	0,187
Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации	<b>0,787</b>	-0,312	0,354	0,887	0,841	0,159
Внутренние коммуникации и обратная связь	<b>0,655</b>	-0,411	-0,344	0,746	0,715	0,285
Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости	0,594	<b>-0,700</b>	-0,138	0,812	0,863	0,137
Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости	<b>0,761</b>	-0,094	0,277	0,949	0,665	0,335
Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям, полезности и доступности для сотрудников	<b>0,938</b>	0,071	0,167	0,976	0,912	0,088

Визуальное подтверждение полученным результатам таблицы 13 представлено на рисунке 59.

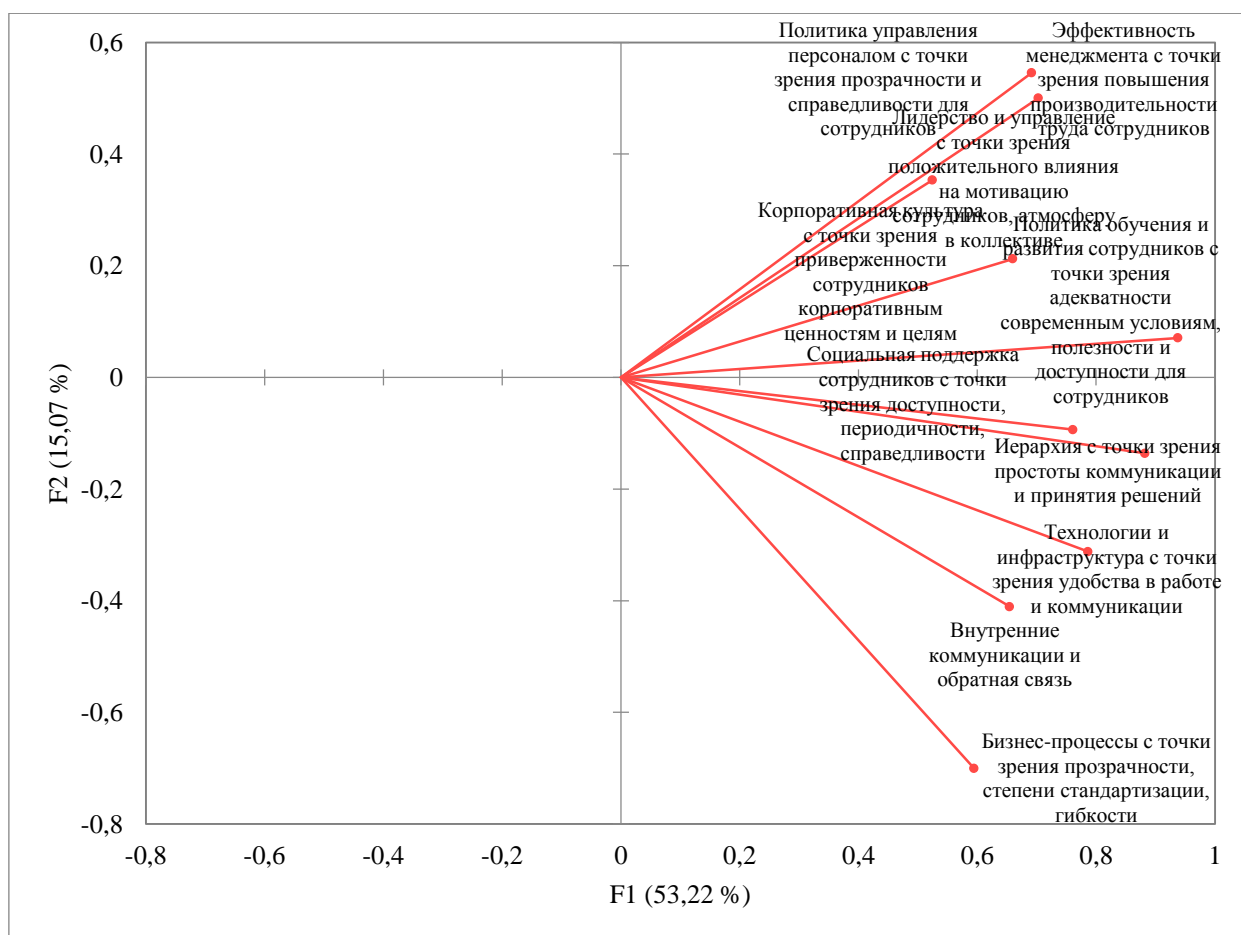


Рисунок 59 – Визуализация паттернов каждой переменной для каждого фактора

На основе полученных результатов можно утверждать, что факторы F1 и F2, на 53,22% и 15,07% соответственно, объясняют влияние на всю совокупность. То есть, такие переменные скрытого фактора F1, как «Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений», «Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям», «Эффективность менеджмента с точки зрения повышения производительности труда сотрудников», «Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников», «Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации», «Внутренние коммуникации и обратная связь», «Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости», «Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям,

полезности и доступности для сотрудников» определяют оценку условий работы или факторов внутренней среды крупной компании для сотрудников отдела маркетинга и продаж. Но в то же время необходимо учитывать влияние таких переменных, как «Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе», «Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости», входящих в скрытые факторы F2 и F3, на 15,07% и 9,27% влияющих на оценку сотрудников. При этом данные переменные имеют отрицательное значение, что свидетельствует об ином уровне ожиданий, входящих в резонанс с общими. Данное обстоятельство с экономической точки зрения объяснимо тем, что стиль лидерства и управления, а также бизнес-процессы компании, находятся в компетенции топ-менеджмента и не влияют на мотивацию персонала сейчас. Наше предположение подтверждает и представленная в таблице 14 корреляция между переменными и 3 факторами.

Таблица 14 – Корреляция между переменными и 3 факторами внутренней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» с позиции оценки сотрудников отдела маркетинга и продаж

	F1	F2	F3
Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений	<b>0,875</b>	-0,143	0,009
Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям	<b>0,654</b>	0,224	-0,470
Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе	0,520	0,373	<b>-0,597</b>
Эффективность менеджмента с точки зрения повышения производительности труда сотрудников	<b>0,697</b>	0,528	0,156
Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников	<b>0,686</b>	0,575	0,206
Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации	<b>0,780</b>	-0,329	0,380
Внутренние коммуникации и обратная связь	<b>0,649</b>	-0,433	-0,369
Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости	0,590	<b>-0,739</b>	-0,148
Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости	<b>0,755</b>	-0,099	0,298
Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям, полезности и доступности для сотрудников	<b>0,930</b>	0,075	0,179

Визуальное представление корреляции между переменными и 3 факторами отражено на рисунке 60.

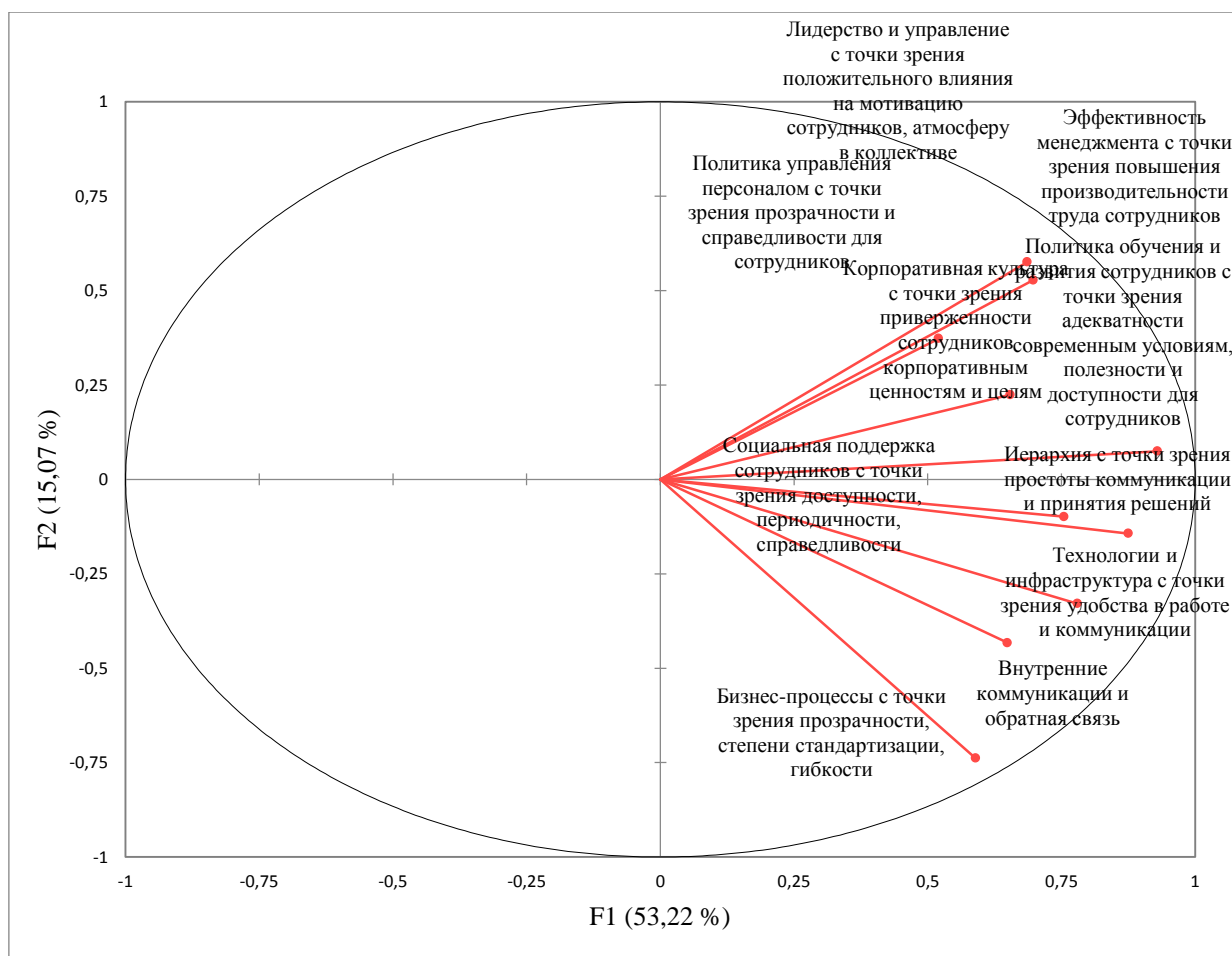


Рисунок 60 - Визуальное представление корреляции между переменными и 3 факторами

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что нам удалось выявить 3 скрытых фактора, воздействующих на оценку внутренних факторов крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» сотрудниками отдела маркетинга и продаж. Первый фактор F1 имеет преобладающее значение, поскольку оказывает существенное влияние (53,22%) на общие результаты. Среди наиболее тесных по корреляции переменных с данным фактором ( $>0,6$ ) можно отметить «Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений», «Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям», «Эффективность менеджмента с точки зрения

повышения производительности труда сотрудников», «Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников», «Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации», «Внутренние коммуникации и обратная связь», «Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости», «Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям, полезности и доступности для сотрудников». Данные переменные следует учитывать в первую очередь, поскольку интенсивность их проявления высока в данном факторе. Можно сказать, что это переменные, ощутившие на себе воздействие ближнего окружения, а скрытый фактор F1 можно идентифицировать как фактор интенсивного влияния.

Ко второму и третьему факторам F2 и F3, на 15,07% и 9,27% соответственно оказывающим влияние на результаты оценок, можно отнести такие наиболее тесно связанные переменные, как «Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе», «Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости». При этом корреляция этих переменных с факторами отрицательная. Переменные этих факторов следует учитывать во вторую очередь, поскольку интенсивность их проявления существенно ниже, нежели в F1. Можно сказать, что это переменные, ощутившие на себе не сильное, но ощутимое воздействие окружения, а скрытые факторы F2 и F3 можно идентифицировать как факторы близкого к интенсивному влияния.

Инструменты развития элементов внутренней среды крупных компаний, разработанные нами, представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Инструменты развития элементов внутренней среды крупных компаний

\*Составлено автором

Факторы внутренней среды крупной компании	Иерархия с точки зрения простоты коммуникации и принятия решений	Корпоративная культура с точки зрения приверженности сотрудников корпоративным ценностям и целям	Лидерство и управление с точки зрения положительного влияния на мотивацию сотрудников, атмосферу в коллективе	Эффективность менеджмента с точки зрения повышения производительности труда сотрудников	Политика управления персоналом с точки зрения прозрачности и справедливости для сотрудников	Технологии и инфраструктура с точки зрения удобства в работе и коммуникации	Внутренние коммуникации и обратная связь	Бизнес-процессы с точки зрения прозрачности, степени стандартизации, гибкости	Социальная поддержка сотрудников с точки зрения доступности, периодичности, справедливости	Политика обучения и развития сотрудников с точки зрения адекватности современным условиям, полезности и доступности для сотрудников
Инструменты стимулирования сотрудников	Внедрение матрицы полномочий RACI для ключевых решений, в которой чётко поставлены вопросы, назначены ответственные и определено, кто утверждает, кто консультирует, кто информирует, что снижает издержки и конфликты ответственности.	Использование оценки соответствия работы ценностям и идеалам компании в годовом отчёте эффективности и начислении бонусов на основе конкретных поведенческих индикаторов, что создаст мотивацию работать на основе ценностных ориентиров компании	Обязательное обучение менеджеров и лидеров коучинговому стилю управления, наставничеству, проведение оценки по методу 360 градусов с установлением обратной связи раз в год для повышения качества обратной связи и доверия	Использование системы OKR для команд с квартальными встречами и отчётами по результатам, что даст фокус на выравнивании усилий	Использование публичных внутри компании диапазонов зарплат и критериев повышения зарплат или перевода сотрудника на другую должность	Выявление и приоритетное устранение проблемных моментов с внедрением бюджета для разрешения этих вопросов	Проведение еженедельного короткого дайджеста с учётом установления ключевых новостей, достижений, проблем и планов, что позволит создать единое информационное поле	Использование карты ключевых процессов с уровнями по матрице ответственности и визуализация узких мест, чтобы повысить прозрачность и целенаправленную оптимизацию процессов	Закладка в бюджете суммы на некоторые регулярные пакеты поддержки: юридическая помощь, финансовая, консультирование с прозрачными правилами доступа для снижения стресса и создания ощущения заботы	Разработка индивидуальных планов развития для мотивированных сотрудников с бюджетом и обязательным минимумом часов обучения в год
	Создание быстрых эскалаций, подразумевающее регламентированный канал для срочных вопросов (например, ответ в течение 2 часов, решение в течение 24 часов), что создаст эффект уменьшения простоев	Организовывать ежемесячные встречи с эффективными менеджерами компании - внутренними лидерами, которые будут проводить встречи, показывать примеры и давать обратную связь, что приведет к расширению и распространению локальных практик	Включение в KPI руководителей показателей доверия и удержания сотрудников, а не только финансовые метрики, что позволит уделять больше внимания людям	Автоматизация рутинных отчётов и разработка Task Tracker для тех задач и процессов, которые создают административную нагрузку для высвобождения времени на ценную работу	Введение формализованного и доступного процесса рассмотрения жалоб и предложений, что создаст ощущение справедливости и защищённости	Использование единой платформы для коммуникаций и задач на основе интеграции мессенджера Task-Tracker и базы знаний, что позволит осуществлять меньше переключения и терять информацию	Использование единых каналов для предложений сотрудников с публичным трекингом статуса и вознаграждением за реализованные идеи	Руководство определёнными стандартами работы для повторяющихся операций для обеспечения стабильности и предсказуемости	Использование системы социального времени при оплачиваемых днях на семейные или социальные нужды, или предоставление гибкого графика выходов, что создаст баланс работы и личной жизни	Микрообучение и карточки навыков по ролям на основе создания коротких 10-20 минутных модулей для развития мягких компетенций

Продолжение таблицы 15 – Инструменты развития элементов внутренней среды крупных компаний \*Составлено автором

	Назначение владельцев процессов с правом принятия решений по операции, что подразумевает единую точку контакта для команды или бизнес единицы	Признание ценностного поведения сотрудников публично на основе ежемесячных наград, размещения информации на стендах, корпоративных каналах для усиления позитивных примеров достижения стратегических идеалов и целей	Проведение регулярных встреч тет-а-тет раз или два в месяц с обсуждением целей развития компании, что повысит персональное внимание сотрудников и снизит недопонимание	Регулярное улучшение процесса на основе регулярных собраний с исполнителями для обсуждения проблем и результатов, что создаст непрерывную оптимизацию и вовлеченность	Использование чётких карьерных треков с требуемыми компетенциями и сроками продвижения по службе, что повысит мотивацию и сформирует план развития сотрудника	Внедрение возможности использования личных устройств, смартфонов, ноутбуков, планшетов для доступа к корпоративным ресурсам, но при этом с учетом мер безопасности для минимизации рисков утечки данных и несанкционированного доступа	Проведение регулярных опросов сотрудников: один-три вопроса по их работе и удовлетворённости их работой с моментальным отображением результатов и планом действий, что позволит осуществлять своевременную диагностику настроений и ожиданий сотрудников	Использование гибких процедур фиксации и анализа неожиданно возникающих проблем в организации, что создаст баланс между стандартом и гибкостью	Реализация программы субсидий на спорт, уход за детьми, медицину с равными условиями для всех категорий сотрудников, что даст ощутимую поддержку и справедливость	Выделение бюджета на внешние курсы и конференции с прозрачными критериями отбора и обязательным распространением знаний внутри компании
	Проведение еженедельных коротких встреч с принятием решений (15-20 минут) по накопленным вопросам и предложениям, что снизит количество нерешённых вопросов	Интеграция знакомства с ценностями и идеалами компаний в процессе адаптации сотрудников: например, первые 30 дней проводить кейсы, ролевые игры, что позволит быстрее адаптироваться новым сотрудникам в корпоративной культуре	Реализовывать программу менторства между уровнями с фиксацией цели и результатов, что позволит повысить развитие сотрудников и их вовлеченность	Пересмотр нагрузки работников на основе анализа времени, количества выполненных задач, что позволит перераспределить задачи для снижения перегрузок и роста производительности	Проведение регулярных независимых аудитов hr-процессов на предмет ротации, проверки компетенции и так далее, что снизит предвзятость сотрудников на вопрос продвижения по службе	Регулярный анализ IT-поддержки используемых приложений с учётом времени реакции принятия решения и составление отчёта по проблемам, что повышает предсказуемость и снижает время простоя выполнения заданий	Открытые неформальные встречи раз в квартал с публикацией ответов на все неформальные вопросы, что повысит доверие и уменьшит слухи	Проводить пилотное тестирование процессов на небольших участках что позволит снизить риски и принять обоснованные решения при применении в больших масштабах.	Реализация политики антикризисной помощи, например, оперативные Гранты, занятость на неполный рабочий день при форс-мажоре для создания эффекта доверия и удержания сотрудника	Регулярные внутренние сессии с сотрудниками и приглашёнными экспертами
	Делегировать полномочия уровням ниже по ролям с лимитом решений, что ускорит рутинные решения и развивает управленческие способности	Проведение регулярных опросов о достижении и знании стратегических идеалов и ценностей компании с отслеживанием изменения результатов, что создаст ощущение участия и прозрачности корпоративной культуры	Размещение лидерами и руководителями в открытом доступе отчётов о принятых решениях, что обеспечивает прозрачность и доступность руководства на основе эффективной обратной связи	Использовать систему показателей качества процесса и публичных досок прогресса. Что даст эффект ясности и ориентации на результат.	Использовать единую политику бонусов и вознаграждений с прозрачными формулами расчёта для объективности выплат	Создание обучающих рекомендаций, микрокурсов по используемым инструментам и продуктам в компании, что повысит рост цифровой грамотности и самостоятельности	Мастер-классы по обратной конструктивной связи и использование шаблонов для менеджера и сотрудников, чтобы повысить качество коммуникаций	Стандартные и индивидуальные характерные для компании или подразделения метрики процессов и публичные дашборды, чтобы повысить объективный контроль и дать стимул для улучшения процессов	Проведение регулярных информационных сессий о доступных льготах и простой процедуре получения помощи	Система оценки эффективности обучения до или после применения в работе и связка успешного обучения с карьерным ростом

Далее мы провели оценку факторов внешней среды на основе составления матрицы рисков внешнего окружения. Сотрудники отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» оценили вероятность возникновения выявленных нами ранее рисков и степень их проявления на деятельность их организации по числовой шкале от 1 (наименьшая вероятность наступления и проявления) до 10 (наибольшая вероятность наступления и проявления). Полученные средние округленные оценки были отражены на матрице рисков внешней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», представленной на рисунке 61.

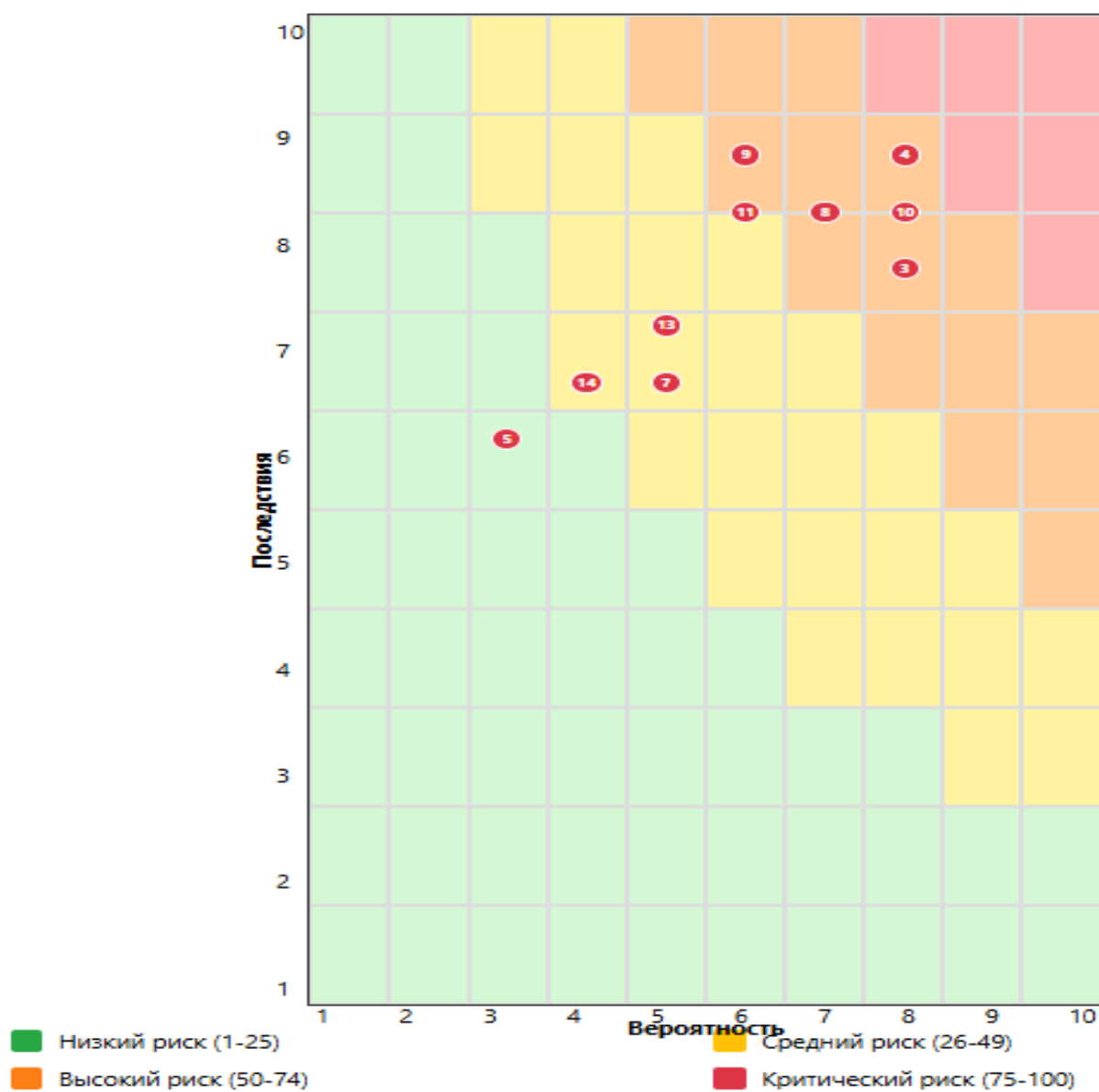


Рисунок 61 - Матрица рисков внешней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ»

Факторы рисков внешней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» и средняя вероятность их наступления с позиции менеджмента крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» оценены по модифицированной шкале рисков и представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Факторы рисков внешней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» и средняя вероятность их наступления с позиции топ-менеджмента

Факторы рисков внешней среды	Вероятность наступления рисков
Экономический кризис, инфляция, колебания валютных курсов	0,3-0,4
Высокий уровень безработицы	0,1-0,3
Политическая нестабильность	0,4-0,6
Геополитические конфликты, санкции	0,6-0,8
Изменения в структуре населения	0,1-0,3
Ковидные ограничения	0,1-0,3
Культурные особенности и ценности общества	0,1-0,3
Внедрение новых технологий	0,4-0,6
Цифровизация	0,4-0,6
Угрозы кибербезопасности	0,4-0,6
Экологические проблемы	0,4-0,6
Антимонопольное регулирование конкуренции	0,1-0,3
Законы в сфере интеллектуальной собственности	0,1-0,3
Высокий уровень конкуренции за квалифицированных сотрудников	0,1-0,3
Внедрение новых технологий и методов работы конкурентами	0,1-0,3

Цель нашего исследования соотнести оценку рисков внешней среды, полученную сотрудниками и менеджментом крупной компании. На основе сопоставления полученных результатов нами были сделаны следующие выводы о наиболее вероятных и оказывающих наибольшее влияние на развитие крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» рисков: в зону высокого риска вошли «Политическая нестабильность» (48 баллов, что релевантно интервалу [0,4-0,6] по шкале оценки риска менеджмента крупной

компании), «Геополитические конфликты, санкции» (64 балла, что релеванто интервалу [0,6-0,8] по шкале оценки риска менеджмента крупной компании), «Внедрение новых технологий» (49 баллов, что релеванто интервалу [0,4-0,6] по шкале оценки риска менеджмента крупной компании), «Цифровизация» (48 баллов, что релеванто интервалу [0,4-0,6] по шкале оценки риска менеджмента крупной компании), «Угрозы кибербезопасности» (56 баллов, что релеванто интервалу [0,4-0,6] по шкале оценки риска менеджмента крупной компании). Пристальное внимание следует уделять риску возникновения «Экологических проблем» (42 балла, что релеванто интервалу [0,4-0,6] по шкале оценки риска менеджмента крупной компании) в Краснодаре в связи с проведением СВО. Особое внимание данным видам риска следует уделять при учете их влияния на разработку стратегий стимулирования персонала крупной компании (в нашем случае при разработке стратегии стимулирования персонала отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ»).

Таким образом, влияние выявленных факторов внешней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» следует рассматривать как интенсивное.

На основе использования авторского подхода к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний нами была разработана адаптивная стратегия командного сбалансированного стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», что доказано нами на рисунке 62.

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что для отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» с учетом ожиданий и предпочтений сотрудников разных поколений, факторов внутренней среды крупной компании, оцененных теми же сотрудниками, а также оцененными сотрудниками и менеджментом факторами внешней среды крупной компании в современных условиях развития, целесообразна адаптивная стратегия командного сбалансированного стимулирования.

**Адаптивная стратегия командного сбалансированного стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ»**



\*Составлено автором

Рисунок 62 - Адаптивная стратегия командного сбалансированного стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ»

Разработанная нами адаптивная стратегия командного сбалансированного стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» учитывает интенсивное влияние отдельных переменных трех укрупненных группах. Для формирования инструментария реализации данной стратегии необходимо воспользоваться авторскими наработками в сфере разработанных под каждую оцениваемую позицию ожиданий и предпочтений сотрудников крупных компаний, а также факторов внутренней среды крупных компаний,

инструментов развития, представленных в таблицах 8 и 15. Таким образом будет сформирован уникальный инструментарий реализации всех адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнес, рынка труда.

Обобщение результатов проведенного исследования позволило нам разработать методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования (рис. 63).



\*Составлено автором

Рисунок 63 - Методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования

Научная новизна разработанного методического подхода к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования состоит в поэтапном применении авторского инструментария на всех этапах разработки стратегий. Отличие предложенного методического подхода к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования состоит в последовательной реализации таких этапов, как этап оценки выявленных трех укрупненных групп факторов (набора переменных), влияющих на поведение и мотивацию настоящих и будущих сотрудников крупных компаний на основе авторской «триады методик»; формирование набора переменных из каждой укрупненной группы, подвергающихся интенсивному влиянию факторов на основе результатов факторного анализа; определение превалирующей группы факторов на основе использования авторского «треугольника формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний»; выявление стратегии стимулирования персонала на основе авторского подхода к «формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний» для формирования пула стратегий стимулирования персонала крупных компаний по принципу «снизу-вверх» и последующего встраивания в общую стратегию управления персоналом крупных компаний.

Научно-обоснованный методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования является универсальным и адаптируемым в менеджменте крупных компаний любых отраслей и видов деятельности с учетом актуальных тенденций развития общества, бизнеса, рынка труда, что доказывает его научно-практическую значимость для управления крупными компаниями.

### **3.3 Моделирование процесса разработки стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений**

Моделирование процесса разработки стратегии стимулирования персонала в крупных компаниях представляет собой важную теоретическую и научно-практическую задачу, обусловленную высокой степенью неопределённости, многообразием цели и ограничений, а также высокой значимостью человеческих ресурсов для обеспечения конкурентоспособности крупных компаний.

В условиях ускоренной цифровой трансформации, глобальной конкуренции и борьбы за таланты, рост затрат на персонал и смены форм занятости менеджеры вынуждены принимать решения, которые должны одновременно обеспечивать мотивацию сотрудников разных поколений, обеспечивать эффективное достижение поставленных целей крупных компаний в условиях ограниченного набора ресурсов, а также учитывать влияние внешних факторов. Моделирование, представляя собой достоверный и универсальный инструмент анализа и прогнозирования, позволяет менеджменту крупной компании сделать научно-обоснованный выбор управленческих решений для стимулирования персонала на основе минимизации рисков, оценки и повышения эффективности развития компании, а также удовлетворённости ожиданий и потребностей её сотрудников.

Существуют различные методы и программные продукты для проведения моделирования и визуализация результатов исследования. К таким методам следует отнести матрицы влияний, диаграммы SWOT, системы HR-аналитики (SAP Success Factors, Oracle HCM) и многие другие. Данные классические методы позволяют визуализировать процесс моделирования формирования стратегии стимулирования персонала в

крупных компаниях на основе построения графиков зависимости, диаграмм влияния, модели ROI для мотивации и так далее.

Для моделирования процесса формирования стратегии стимулирования персонала крупной компании на языке программирования Python нами был прописан код программы, представляющей собой достаточно ясный и понятный процесс моделирования и визуализации полученных результатов. Предлагаемое нами программное решение позволяет учитывать влияние трёх укрупнённых групп факторов, рассмотренных и выявленных нами для крупных компаний для разработки обоснованных управленческих решений.

Результаты экспертных оценок, а также набор всех переменных из укрупнённых групп факторов представлены в исходном файле формата Excel, в котором менеджмент компании на основе полученных результатов оценки, представленных в пункте 3.2 диссертационного исследования, даёт свою оценку эффективности применения инструментов стимулирования (были сформулированы на основе анализа ожиданий сотрудников и факторов внутренней среды крупной компании, т.е. располагаемых ею ресурсов стимулирования персонала) в виде роста процента (экспертная прогнозируемая оценка), а также определяет затраты компании для реализации инструментария стимулирования персонала (тактики). Таким образом, основной фокус состоит в экспертной оценке менеджментом компании необходимых финансовых ресурсов для реализации данной стратегии и оценке эффективности её реализации.

Предложенные тактики стимулирования персонала крупных компаний были оценены с позиции влияния на них ожиданий и предпочтений сотрудников крупных компаний и факторов внешней среды крупных компаний по балльной шкале [-10;10] в зависимости от положительного или отрицательного характера влияния. Было также оценено общее влияние факторов внешней среды и ожиданий и предпочтений сотрудников крупных компаний на тактики. Данное влияние меняется под воздействием того или иного фактора, что отражается на комбинации и переборе инструментов

стимулирования персонала под влиянием выбранных факторов. Данный принцип заложен в разработанном нами программном решении и позволяет сформировать оптимальный при учете влияния разных факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, пакет инструментов стимулирования, адекватный бюджету компании и предполагаемой эффективности реализации тактик стимулирования.

Основным способом загрузки данных является импорт из файла Excel. В таблицах 17, 18, 19 представлены входные данные о тактиках стимулирования, экспертных оценках влияния факторов внешней среды, а также ожиданий и потребностей сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» на тактики стимулирования, представленных менеджментом данной компании. То есть на примере отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» нами проведено моделирование процесса разработки стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений.

Таблица 17 - Входные данные о тактиках стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ»

*\*Составлено автором*

Тактики стимулирования (инструменты)	Эффективность, рост в %	Стоимость, руб
Повышение зарплаты	15	100000
Повышение вовлеченности и причастности к развитию компании	10	20000
Премии за стаж	12	30000
Гибкий график	8	20000
Медицинские привилегии	9	15000
Наставничество	7	20000
Руководство проектом или командой	10	25000
Общественное признание	6	8000
Повышение по службе	11	30000
Удаленная работа и частичная занятость	7	11000
Нематериальная мотивация	5	5000
Живая или электронная обратная связь	6	7000
Личностное и профессиональное обучение	9	70000
Работа в команде	8	30000
Интеграция технологических решений в работу	7	120000
Постоянная оценка эффективности работы	6	9000

Таблица 18 - Экспертные оценки влияния факторов внешней среды крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» на тактики стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж, представленные менеджментом данной компании

\*Составлено автором

Факторы внешней среды	Тактики	Влияние	Повышение зарплаты	Повышение квалификации	Премии за стаж	Гибкий график	Медицинские льготы	Наставничество	Руководство проектом и командой	Общественное признание	Повышение по службе	Гибкий график и частичная занятость	Нематериальная мотивация	Живая или электронная обратная связь	Личностное и профессиональное обучение	Работа в команде	Интеграция технологических решений	Постоянная оценка эффективности
Санкции		-10	-3	-2	-4	0	-1	-1	-2	-1,5	-2	0	-1	-1	-2	-1	0	-1
Пандемия		-8	0	-5	-2	5	3	0	-1	0	-1	4	0	2	-1	0	2	0
Рост конкуренции в отрасли		-4	2	1	3	0	0	1	2	2	3	0	1	1	1	1	0	1
Технологические изменения		-5	0	4	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	3	0	4	1
Экономический кризис		-8	-4	-3	-3	0	-2	-1	-2	-1	-2	0	-1	-1	-2	-1	0	-1
Колебания валютных курсов		-7	-3	-1	-2	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0
Высокий уровень безработицы		5	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Геополитические конфликты		-9	-2	-1	-2	0	-1	-1	-1	-1	-2	0	-1	-1	-1	-1	0	-1
Изменения в структуре населения		-4	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Внедрение новых технологий		-6	0	3	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	3	0	4	1
Цифровизация		-5	0	2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	2	0	3	1
Угрозы кибербезопасности		-7	-1	1	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	0	2	0
Экологические проблемы		-4	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Государственное регулирование условий труда		-6	-2	0	-1	-1	1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0

Таблица 19 - Экспертные оценки влияния ожиданий и предпочтений сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» на тактики стимулирования, представленные менеджментом данной компании

\*Составлено автором

Ожидания и предпочтения сотрудников	Тактики																
	Влияние	Повышение зарплаты	Повышение вовлеченности и причастности к развитию компании	Премии за стаж	Гибкий график	Медицинские привилегии	Наставничество	Руководство проектом или командой	Общественное признание	Повышение по службе	Удаленная работа и частичная занятость	Нематериальная мотивация	Живая или электронная обратная связь	Личностное и профессиональное обучение	Работа в команде	Интеграция технологических решений в работу	Постоянная оценка эффективности работы
Высокий уровень достатка, его поддержание	-5	2	1	2	0	0	1	3	2	3	0	1	1	1	2	0	2
Живое общение	-4	0	0	1	0	0	1	1	3	2	0	2	2	0	1	0	1
Ожидание повышения по службе, личностный рост	-6	0	2	0	0	0	2	3	1	2	0	0	1	3	2	1	1
Развитие корпоративной культуры, ее адаптация под сотрудников	-5	0	1	0	0	0	1	3	1	2	0	1	2	1	2	0	1
Постоянное обучение и развитие на работе, саморазвитие	-4	0	0	0	1	0	2	1	1	0	1	1	3	0	2	-1	0
Баланс между работой и личной жизнью	-7	1	1	1	0	0	1	2	1	4	0	1	1	2	0	0	1
Признание по факту выполненной работы	-3	0	0	0	1	1	1	1	2	0	1	2	1	0	2	0	0
Постоянная обратная связь от руководителя	-5	0	0	0	3	1	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0
Электронные коммуникации	-3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0
Высокие амбиции, личная целеустремленность	-4	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	1	3	1	0	0	2
Работа и личная жизнь в цифровом поле, стирание границ между реальной и виртуальной жизнью	-5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	0
Стремление к структуре и предсказуемости	-3	0	0	1	-1	0	1	0	0	1	-1	1	1	0	0	0	2

Оценка стабильности рассчитывается по формуле (1):

$$\text{CurrentBase} = \text{BaseValue} + \sum(\text{Influence}_i) \quad (1)$$

где BaseValue - базовая стабильность, Influence<sub>*i*</sub> - влияние выбранного фактора *i*.

Для удобного взаимодействия с программой применяется обработка данных из файлов Excel с использованием библиотеки pandas. Пример кода загрузки данных представлен в листинге 1:

```
def load_data(self, path):
    if path is None:
        self.tactics = {}
        self.external = {}
        self.internal = {}
        self.base_value.set(70.0)
        self.threshold.set(80.0)
        self.selected = {}
        return
    if not os.path.exists(path):
        messagebox.showerror("Ошибка", f"Файл {path} не найден.", parent=self.root)
        return
    try:
        tactics_df = pd.read_excel(path, sheet_name='Тактики', index_col=0)
        self.tactics = {name: {'Эффективность': row['Эффективность'], 'Стоимость':
row['Стоимость']} for name, row in tactics_df.iterrows()}
        external_excel = pd.read_excel(path, sheet_name='Внешние факторы', index_col=0)
        self.external = {}
        for name, row in external_excel.iterrows():
            base_effect = row['Влияние']
            effects = {col: row[col] for col in self.tactics if col in row.index}
            self.external[name] = {'Влияние': base_effect, 'Влияние на тактики': effects}
        internal_excel = pd.read_excel(path, sheet_name='Требования сотрудников', index_col=0)
        self.internal = {}
        for name, row in internal_excel.iterrows():
            base_effect = row['Влияние']
            effects = {col: row[col] for col in self.tactics if col in row.index}
            self.internal[name] = {'Влияние': base_effect, 'Влияние на тактики': effects}
    except Exception as e:
        messagebox.showerror("Ошибка", f"Ошибка при загрузке данных: {e}", parent=self.root)
        self.tactics = {}
        self.external = {}
        self.internal = {}
        self.base_value.set(70.0)
        self.threshold.set(80.0)
        self.selected = {}
        return
```

Листинг 1 – Загрузка данных из Excel

В процессе загрузки данных обновляются элементы интерфейса, что визуально отражено на рисунках 64 и 65.

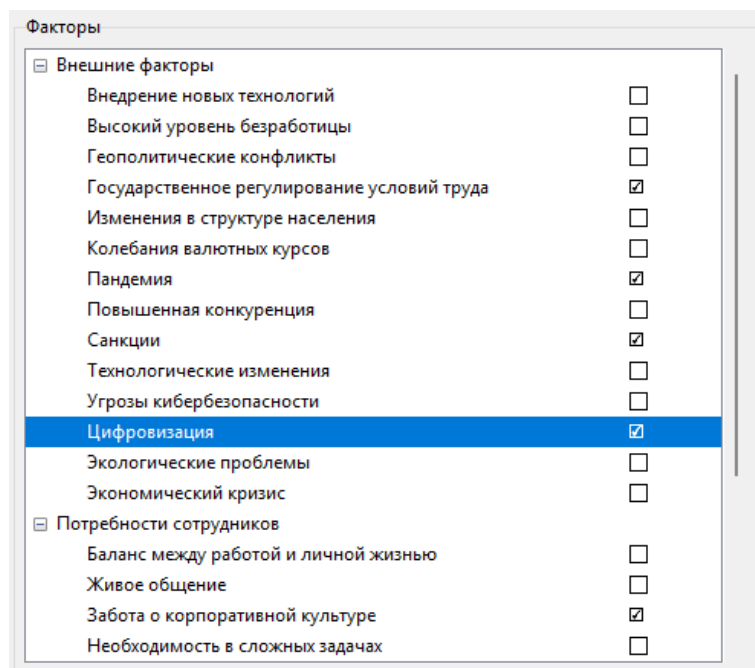


Рисунок 64 – Внешний вид выбора внешних факторов и потребностей сотрудников в программе

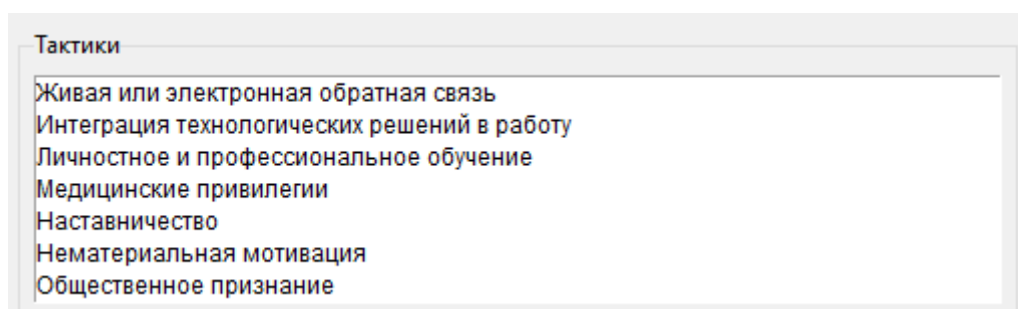


Рисунок 65 – Отображение доступных тактик, которые будут использоваться в процессе моделирования

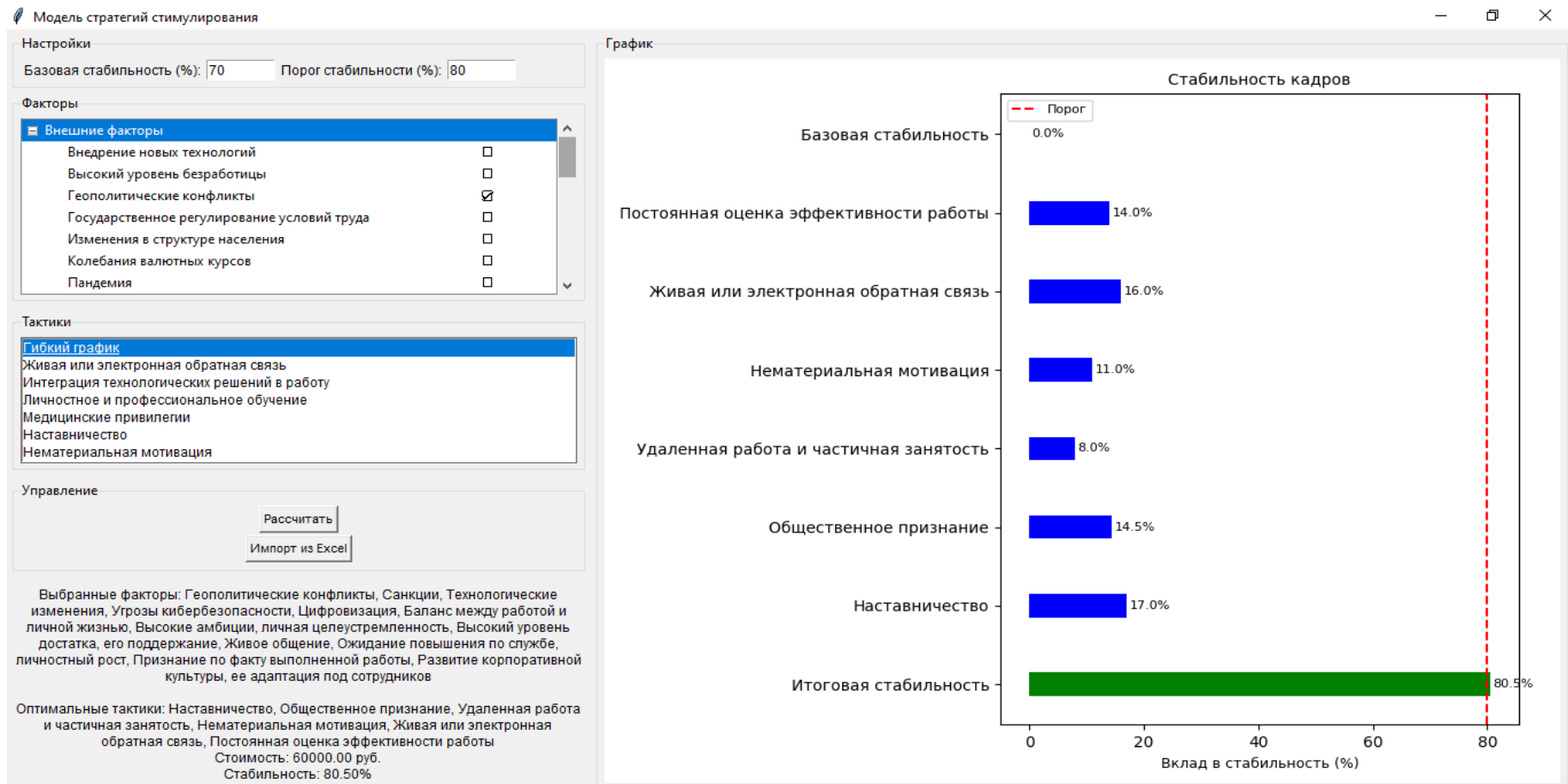
После загрузки данных и выбора внешних и внутренних факторов программа готова к моделированию ситуации. Для вычисления наиболее выгодных тактик требуется нажатие на кнопку запуска.

Основной особенностью программы является механизм подбора оптимальной комбинации тактик стимулирования при условии достижения порога стабильности с минимальными затратами. Это и есть процесс мониторинга и управления стратегиями стимулирования персонала под влиянием внешних и внутренних факторов.

Задача сводится к дискретной оптимизации (выбор подмножества тактик), аналогичной «задаче рюкзака» с минимизацией стоимости при ограничении на суммарную эффективность. Для небольшого числа тактик ( $n \leq 16$ ) используется полный перебор подмножеств, имеющий вычислительную сложность  $O(2^n)$ , что приемлемо для практического применения. В листинге 2 прописано моделирование и расчёт оптимального набора тактик – инструментов стимулирования персонала крупной компании.

```
def compute(self):
    try:
        base_value = self.base_value.get()
        threshold = self.threshold.get()
        if base_value < 0 or threshold < 0:
            messagebox.showerror("Ошибка", "Базовая стабильность и порог должны быть неотрицательными.", parent=self.root)
            return
        except tk.TclError:
            messagebox.showerror("Ошибка", "Неверные значения для базовой стабильности или порога.", parent=self.root)
            return
        selected = [f for f, s in self.selected.items() if s]
        self.selected_label.config(text=f"Выбранные факторы: {'', '.join(selected) if selected else '(пусто)'}")
        selected_dicts = [self.external[i] if i in self.external else self.internal[i] for i in selected]
        current_base = base_value + sum(d['Влияние'] for d in selected_dicts)
        tactics = {}
        for tactic, data in self.tactics.items():
            effect = data['Эффективность'] + sum(d['Влияние на тактики'].get(tactic, 0.0) for d in selected_dicts)
            tactics[tactic] = {'eff': effect, 'Стоимость': data['Стоимость']}
        needed = threshold - current_base
        result = current_base
        if needed <= 0:
            self.result_label.config(text="Тактики не требуются. Стабильность на уровне порога.", wraplength=500)
            self.draw_graph(current_base, {}, result)
            return
        tactics_list = list(tactics.keys())
        min_cost = float('inf')
        optimal = None
        for r in range(1, len(tactics_list) + 1):
            for s in itertools.combinations(tactics_list, r):
                effectiveness = sum(tactics[t]['eff'] for t in s)
                cost = sum(tactics[t]['Стоимость'] for t in s)
                if effectiveness >= needed and cost < min_cost:
                    min_cost = cost
                    optimal = s
        if optimal is None:
            self.result_label.config(text="Нет комбинации, достигающей порога.", wraplength=500)
            self.draw_graph(current_base, {}, result)
        else:
            result += sum(tactics[t]['eff'] for t in optimal)
            result_text = f"Оптимальные тактики: {'', '.join(optimal)}\nСтоимость: {min_cost:.2f} руб.\nСтабильность: {result:.2f}%"
            self.result_label.config(text=result_text, wraplength=500)
            self.draw_graph(current_base, {t: tactics[t]['eff'] for t in optimal}, result)
```

Листинг 2 – Расчёт оптимального набора тактик



\*Составлено автором

Рисунок 66 - Итоговый результат набора тактик – инструментов стимулирования персонала отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» - в рамках выбранной ранее адаптивной стратегия командного сбалансированного стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть»

- НТЦ»

На рисунке 66 представлен итоговый результат набора тактик – инструментов стимулирования персонала отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» - в рамках выбранной ранее адаптивной стратегия командного сбалансированного стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ». При этом разработанное нами программное решение позволяет рассчитать стоимость затрат на стимулирование персонала.

Менеджмент компании принимает решение о сроках реализации сформированного набора тактик - инструментов стимулирования персонала отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ» - в рамках выбранной ранее адаптивной стратегия командного сбалансированного стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ»: месяц, квартал, полугодие. Набор тактик может меняться в зависимости от изменения факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, что делает нашу концепцию к формированию стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний гибкой и устойчивой к изменениям в ожиданиях и предпочтениях сотрудников, факторов внутренней и внешней среды крупной компании, а также бюджета и заданного порога эффективности. Таким образом, моделирование процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний является достаточно эффективным, универсальным и удобным инструментарием принятия управленческих решений менеджментом крупных компаний.

Резюмируя вышесказанное можно отметить, что разработанное в данном пункте диссертационного исследования программное решение обладает элементами научной новизны, поскольку формализует процесс разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, проводит тестирование на основе эмпирических данных, выдает оптимальное решение в виде набора инструментов стимулирования

персонала, анализирует полученные результаты. Отличие полученного результата диссертационного исследования от уже имеющихся состоит в одновременном учете и быстрой адаптации решения под изменения в ожиданиях и предпочтениях сотрудников, факторов внутренней и внешней среды крупной компании, а также бюджета и заданного порога эффективности реализации стратегии, что позволяет решить актуальную проблему быстрого, качественного и эффективного принятия управленческих решений менеджментом крупных компаний по вопросам разработки и реализации стратегии стимулирования персонала.

**В третьей главе диссертационного исследования** нами представлена авторская концепция формирования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, включающая синтез инструментария, методического подхода и моделирования процесса разработки стратегии стимулирования персонала крупных компаний.

Нами был разработан и апробирован авторский инструментарий формирования стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаний. Первоначально нами были выявлены укрупнённые группы факторов, оказывающих влияние на мотивацию и эффективность работы сотрудников, среди которых выделены ожидания и потребности сотрудников крупных компаний, которые были выявлены на основе анализа трендов развития общества, рынка труда и бизнеса; факторы внутренней среды компании, которые представляют собой условия труда, созданные для существующих и будущих работников; факторы внешней среды крупных компаний - это те обстоятельства, вызовы, ограничения и риски, которые влияют на развитие крупной компании и ожидания сотрудников.

На основе степени проявления данных групп факторов (интенсивное или экстенсивное влияние факторов на мотивацию сотрудников) был разработан авторский «треугольник формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний», являющийся эффективным

инструментарием разработки стратегии стимулирования персонала крупных компаний.

Нами также был разработан авторский подход к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний на основе преваляирования в будущей стратегии одной из трёх укрупнённых групп, то есть мы говорим об интенсивном влиянии группы факторов на все остальные условия. Применение авторского подхода к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний позволяет разработать эффективные адаптивные стратегии на основе концепции «снизу-вверх». Нами также были выявлены и описаны стратегии, которые следуют применять для стимулирования персонала крупных компаний в зависимости от преваляирования той или иной группы факторов. Среди данных стратегий следует выделить стратегию персонального или группового стимулирования, стратегию гибкого стимулирования, а также стратегию сбалансированного стимулирования. Если же наблюдается преваляирование нескольких групп факторов, то речь идёт о смешанных стратегиях стимулирования.

Для решения вопроса оценки учёта данных факторов и определения степени влияния укрупнённых групп факторов нами была предложена и обоснована авторская «триада методик» оценки укрупнённых групп факторов и степени интенсивности их проявления при разработке стратегии стимулирования персонала крупных компаний.

Апробация авторского инструментария проведена на примере крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ», г. Краснодар. На основе использования авторского подхода к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний нами была разработана адаптивная стратегия командного сбалансированного стимулирования сотрудников отдела маркетинга и продаж крупной компании ООО «НК «Роснефть» - НТЦ»,

Для формирования инструментария реализации данной стратегии нами предложены инструменты стимулирования персонала крупных компаний под каждый оцениваемых элемент мотивации.

Обобщение результатов проведенного исследования позволило нам разработать методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования.

Научно-обоснованный методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования является универсальным и адаптируемым в менеджменте крупных компаний любых отраслей и видов деятельности с учетом актуальных тенденций развития общества, бизнеса, рынка труда, что доказывает его научно-практическую значимость для управления крупными компаниями.

Разработанное нами программное решение для моделирования процесса формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний формализует процесс разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, проводит тестирование на основе эмпирических данных, выдает оптимальное решение в виде набора инструментов стимулирования персонала, анализирует полученные результаты. Особенность разработанного нами программного решения состоит в одновременном учете и быстрой адаптации принимаемого на основе результатов его применения управленческого решения под изменения в ожиданиях и предпочтениях сотрудников, факторов внутренней и внешней среды крупной компании, а также бюджета и заданного порога эффективности по вопросам разработки и реализации стратегии стимулирования персонала крупных компаний.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная бизнес-реальность диктует необходимость постоянного повышения эффективности управления человеческим ресурсами в крупных компаниях. Одним из ключевых инструментов достижения данной цели является разработка и совершенствование стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний.

Вопросы грамотного построения систем вознаграждения и мотивации приобретают особую значимость в условиях жёсткой конкуренции на рынке труда, роста требований квалификации сотрудников, стремления крупных компаний минимизировать издержки при управлении персоналом. Совершенствование подходов к стимулированию персонала становится важнейшим направлением управленческой деятельности, способствующим повышению производительности, улучшению качества трудовых процессов и достижения стратегических целей крупных компаний. Эффективные стратегии стимулирования персонала крупных компаниях позволяют повысить мотивацию сотрудников, улучшая качество их труда и производительность. Стимулирование при этом помогает сотрудникам чувствовать себя значимыми и ценными членами команды, что положительно сказывается на общей эффективности крупных компаний. Также современные крупные компании сталкиваются с острой конкуренцией за квалифицированных специалистов, грамотно разработанная система поощрения помогают привлекать лучших кандидатов и удерживать талантливых сотрудников в компании, снижая уровень текучести кадров. Стратегии стимулирования способствуют формированию позитивной рабочей атмосферы, укреплению командного духа. Когда сотрудники чувствуют справедливое вознаграждение за труд, они становятся более мотивированными и повышается сотрудничество друг с другом в стремлении к развитию компании.

Следует отметить, что грамотно разработанные стратегии стимулирования при управлении персоналом крупных компаниях снижают затраты на оплату неэффективного труда, поскольку фокусируются на повышении производительности наиболее ценных сотрудников с учётом их ожиданий и предпочтений. Это позволяет оптимизировать расходы крупных компаний, эффективнее распределять бюджет. Таким образом, проблема совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний является актуальной и требует своего решения.

Представленные в диссертационном исследовании авторские результаты позволили всесторонне решить данную проблему. *Полученные лично автором уникальные научные результаты отражают* представлены следующими направлениями решения проблемы совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний:

- обоснована теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда *на основе* применения поколенческого подхода, *позволившего* отразить ожидания и предпочтения сотрудников разных поколений, выявленной специфики и возможностей крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей персонала, а также конкретных особенностей крупных и малых компаний к удовлетворению ожидаемых потребностей, обоснования значимости и особой роли крупных компаний в удовлетворении потребностей и ожидания сотрудников с учётом их превалирующих возможностей, *отличительной чертой* которой является применение авторского подхода «снизу-вверх» для разработки и совершенствования процесса стратегического управления персоналом крупных компаний, что позволило обеспечить баланс ожиданий и предпочтений сотрудников, факторов внутренней бизнес-среды и внешнего воздействия при формировании приоритетных направлений и инструментов стимулирования сотрудников крупных компаний;

- сформирован инструментарий разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний *на основе* учета влияния трех укрупненных групп факторов на мотивацию персонала и авторского подхода «снизу-вверх» для разработки стратегий стимулирования, *позволившего* разработать и обосновать виды адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний, *отличительной чертой* которого является научное обоснование и применение на практике треугольника формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний, авторского подхода к формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний, а также авторской триады методик оценки укрупненных групп факторов и степени интенсивности их проявления при разработке стратегии стимулирования персонала крупных компаний;

- разработан методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования *на основе* поэтапного применения авторского инструментария разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, *позволившего* детально описать и реализовать авторский подход к разработке стратегий стимулирования персонала крупных компаний «снизу-вверх», *отличительной чертой* которого является последовательная реализации таких этапов, как оценка выявленных трех укрупненных групп факторов (набора переменных), влияющих на поведение и мотивацию настоящих и будущих сотрудников крупных компаний на основе авторской «триады методик»; формирование набора переменных из каждой укрупненной группы, подвергающихся интенсивному влиянию факторов на основе результатов факторного анализа; определение превалирующей группы факторов на основе использования авторского «треугольника формирования стратегий стимулирования персонала крупных компаний»; выявление стратегии стимулирования персонала на основе авторского подхода к «формированию адаптивных стратегий стимулирования персонала крупных компаний» для формирования

пула стратегий стимулирования персонала крупных компаний по принципу «снизу-вверх» и последующего встраивания в общую стратегию управления персоналом крупных компаний;

- усовершенствована модель процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений *на основе* разработки авторского программного решения, *позволившая* формализовать процесс разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, провести тестирование на основе эмпирических данных, получить оптимальное решение в виде набора инструментов стимулирования персонала, проанализировать полученные результаты и принять управленческое решение менеджментом крупных компаний по вопросам разработки и реализации стратегии стимулирования персонала, *отличительной чертой* которой является одновременный учет и быстрая адаптация управленческого решения под изменения в ожиданиях и предпочтениях сотрудников, факторов внутренней и внешней среды крупной компании, а также бюджета и заданного порога эффективности реализации стратегии для быстрого и эффективного решения проблемы совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний.

*Рекомендации по использованию авторских положений, выводов и результатов, полученных в диссертационном исследовании, заключаются в следующем:*

- обоснованная теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда может быть использована при повышении квалификации менеджменту компаний для развития стратегического мышления к процессам стратегического управления персоналом крупных компаний, а также в монографических исследованиях при дальнейшей научной проработке вопроса совершенствования стратегий стимулирования персонала;

- сформированный инструментарий разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний может быть использован в практике менеджмента компании, HR-отдела и иных причастных структурных подразделениях и функциях для проведения оценки мотивации сотрудников в контексте их ожиданий и предпочтений, реализуемых условий труда в компании, а также возможных изменений внешней среды. Также данный научный результат станет дополнением к существующему инструментарию стратегического анализа в контексте разработки и совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний;

- разработанный методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования будет полезен для тактического и стратегического менеджмента компаний, поскольку учитывает процессный подход к формированию и достижению стратегических целей управления персоналом на основе авторского подхода «снизу-вверх». Данный научный результат также дополнит инструментарий бизнес-аналитиков, тренеров, коучей по решению проблемы совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний;

- усовершенствованная модель процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений может найти свое применение в теории и практике разработки управленческих решений, расширяя научные представления и инструментарий научно-обоснованного принятия управленческих решений в сфере управления персоналом крупных компаний, формирования стратегий его стимулирования;

*Научная значимость полученных лично автором результатов диссертационного исследования* состоит в уточнении и расширении существующего теоретического материала по вопросам совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний;

разработкой и апробацией методического инструментария и методического подхода для совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний; совершенствованием модели процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений на основе разработки авторского программного решения, что достоверно отражает приращение научных знаний в области совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом в современных условиях хозяйствования.

*Полученные лично автором в диссертационном исследовании выводы, рекомендации, положения и решения, доказаны с позиции их практической значимости* тем, что обоснованная теоретическая структурно-логическая модель стратегического управления персоналом крупных компаний в современных условиях развития общества, бизнеса, рынка труда, сформированный инструментарий разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний, а также разработанный методический подход к формированию стратегий стимулирования персонала крупных компаний в современных условиях хозяйствования внедрены в учебный процесс высших учебных заведений. Авторская модель процесса разработки стратегий стимулирования при управлении персоналом крупных компаний для принятия решений на основе разработанного авторского программного решения внедрена в практику менеджмента крупной компании для эффективного выбора управленческого решения в области совершенствования стратегий стимулирования при управлении персоналом в современных условиях хозяйствования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. William Strauss & Neil Howe (1991) Generations: the history of America's future, 1584 to 2069 / William Strauss and Neil Howe. - New York: William Morrow and Company, Inc. – 1512 p.
2. William Strauss & Neil Howe (1997) The fourth turning: an American prophecy: / William Strauss and Neil Howe. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. – 318 p.
3. Зайцева, Н. А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? / Н. А. Зайцева // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2015. – Т. 2, № 2. – С. 220-236.
4. Козырева, П. М. Взаимодействие поколений в современной России: эволюция сближения / П. М. Козырева, А. И. Смирнов // Социологические исследования. – 2021. – № 11. – С. 49-60.
5. Гурова, И. М. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала / И. М. Гурова, С. Ш. Евдокимова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7, № 3(27). – С. 150-159.
6. Волкова, Н. В. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования / Н. В. Волкова, В. А. Чикер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2016. – № 4. – С. 79-105.
7. Депутатова, Л. Н. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Л. Н. Депутатова, К. А. Шишкина // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. – № 2. – С. 178-191.
8. Самоукина, Н. В. Теория поколений и система мотивации персонала в компании / Н. В. Самоукина // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 1. – С. 44-49.

9. Ласкова, Т. С. Поколение Z: особенности мотивации / Т. С. Ласкова, М. А. Губская // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2018. – № 2(12). – С. 88-97.

10. Никиточкина, Ю. В. Особенности управления человеческим капиталом корпорации в контексте теории поколений / Ю. В. Никиточкина // Terra Economicus. – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 138-151.

11. Бражников, П. П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда / П. П. Бражников // Тренды и управление. – 2016. – № 2. – С. 194-201.

12. Сиволап, Л. А. Управление персоналом с учётом теории поколений / Л. А. Сиволап, Л. В. Шикова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2023. – № 2. – С. 154-164.

13. Яшкова, Е. В. Теория поколений: особенности управления сотрудниками в современном мире / Е. В. Яшкова, Н. Л. Синева, В. А. Соколов // Проблемы современного педагогического образования. – 2021. – № 70-2. – С. 353-357.

14. Теоретико-прикладные исследования по регулированию социально-трудовых отношений с использованием теории поколений / А. А. Борисова, И. В. Рязанцева, В. А. Снегирев, А. Л. Коваль // Экономика труда. – 2019. – Т. 6, № 2. – С. 677-688.

15. Сытник, А. А. Система мотивации сотрудников разных поколений в условиях развития цифровой среды организации / А. А. Сытник, А. А. Сытник // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 1(29). – С. 138-146.

16. Grenčíková, A. Relationship of generations X, Y, Z with new communication technologies / A. Grenčíková, S. Vojtovič // Problems and Perspectives in Management. – 2017. – Vol. 15, No. 2. – P. 557-563.

17. Аранжин, В. В. Влияние цифровой экономики на трудовые ценности поколения, входящего на рынок труда / В. В. Аранжин // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2019. – № 4(35). – С. 91-100.

18. Исаев, А. В. Ценностные предпочтения и ожидания современной молодежи в сфере труда: социологический анализ / А. В. Исаев, Е. А. Алексеенок // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2023. – № 1. – С. 176-189.

19. Долженкова, М. И. Особенности ценностных приоритетов в сфере досуга в контексте теории поколений / М. И. Долженкова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 11(139). – С. 64-68.

20. Зубко, Д. В. Теория поколений в фокусе ценностей: к вопросу целесообразности применения поколенческой концепции при стратегическом планировании / Д. В. Зубко, Ю. В. Ключев // Мир науки. Социология, филология, культурология. – 2022. – Т. 13, № 3.

21. Никифорова, Э. Г. Интеграция теории поколений в систему управления организацией / Э. Г. Никифорова, Д. Р. Пономарева, М. Ш. Мансурова // Вестник МИРБИС. – 2023. – № 4(36). – С. 160-167.

22. Попов, А. В. Поколенные группы населения в ракурсе тематики социально-трудовых отношений: теоретические аспекты / А. В. Попов // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 12. – С. 1971-1984.

23. Дзаеи, Х. Н. А. Взаимодействие поколений: методология социологического исследования / Х. Н. А. Дзаеи // Гуманитарий Юга России. – 2019. – Т. 8, № 3. – С. 165-173.

24. Давыдова, Т. Е. Теория поколений: как найти общий язык в современном мире / Т. Е. Давыдова, Д. А. Зыкова // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2020. – Т. 17, № 9. – С. 54-59.

25. Муха, В. Н. Социальная идентичность современных поколений: предварительные теоретико-методологические замечания / В. Н. Муха, В. А. Литовка, Д. В. Вахрамеева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – № 12. – С. 99-102.

26. Азаренок, Н. В. Теория поколений как основа успешной мотивации персонала современной организации / Н. В. Азаренок // Актуальные

проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2021. – Т. 2, № S(80). – С. 47-51.

27. Шиншинова, Е. А. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Е. А. Шиншинова, Ю. В. Шарикова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 1-1. – С. 677-680.

28. Магера, Т. Н. Профессионализм нового поколения как движущая сила экономики будущего / Т. Н. Магера // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 7(108). – С. 1176-1179.

29. Уйманова, М. Е. Теория поколений в системе мотивации персонала / М. Е. Уйманова, Ю. С. Макашева, М. В. Герман // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2013. – № 4. – С. 338-342.

30. Калашникова, И. В. "Поколенческий" аспект кадрового менеджмента / И. В. Калашникова, С. И. Соцкова, И. Б. Каширина // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2021. – № 4(63). – С. 109-120.

31. Швеньк, Е. В. Гендерные и возрастные особенности сотрудников как социально-психологические факторы управления их мотивацией / Е. В. Швеньк // International Journal of Medicine and Psychology. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 102-108

32. Парахонская, Г. А. Поколенное исследование в социологии и социальной психологии / Г. А. Парахонская // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2014. – № 2. – С. 7-15.

33. Пантелеев, А. Ф. Психологическое различие поколений как фактор отношения к работе / А. Ф. Пантелеев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2015. – Т. 15, № 2. – С. 40-44.

34. Воронцов, С. С. Психология поколений: от поколения героев до поколения Z / С. С. Воронцов, Г. Н. Коченов // Психологические

исследования личности в современной стрессогенной среде : Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ставрополь, 10–11 апреля 2018 года / Под редакцией М.В. Лукьяновой, А.С. Лукьянова. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. – С. 132-134.

35. Шамсутдинова, Н. К. Ценности поколений X и Y как основа для решений в сфере кадровой политики и управлении персоналом / Н. К. Шамсутдинова, Д. Г. Ягафарова // Российские регионы в фокусе перемен : сборник докладов XII Международной конференции, Екатеринбург, 16–18 ноября 2017 года / Министерство образования и науки Российской Федерации; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Высшая школа экономики и менеджмента. Том 1. – Екатеринбург: ООО "Издательство УМЦ УПИ", 2018. – С. 564-568.

36. Пустовойт, Ю. А. Теории поколений о факторах социально-политической динамики. Реконструкция теоретического поля / Ю. А. Пустовойт, В. С. Пель, С. М. Коба // Локус: люди, общество, культуры, смыслы. – 2022. – Т. 13, № 2. – С. 144-158.

37. Стрижакова, Е. Н. Новые подходы в маркетинге: использование теории поколений / Е. Н. Стрижакова, Д. В. Стрижаков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 3. – С. 3-10.

38. Гавров, С. Н. Экономическая и социокультурная трансформация рынка труда: поколения Y и Z / С. Н. Гавров, Д. А. Мальченко // Вопросы политологии. – 2025. – Т. 15, № 3(115). – С. 878-884.

39. Simonyan, A. N. From Gen X to Gen Z: Features and main characteristics in the workplace / A. N. Simonyan // Регион и мир. – 2023. – Vol. 14, No. 1. – P. 176-180.

40. Давер, Д. И. «Опросник значимых убеждений о работе» у сотрудников трех поколений: X, Y, Z / Д. И. Давер // International Journal of Medicine and Psychology. – 2023. – Т. 6, № 5. – С. 145-151.

41. Дамбинов, С. А. Особенности поколения Z на рынке труда / С. А. Дамбинов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 1, № 10(130). – С. 99-102.

42. Швец, Г. К. Управленческие решения в работе с поколением Z: проблемы и перспективы / Г. К. Швец, В. М. Левина // Современные проблемы менеджмента: Материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Санкт-Петербург, 20 апреля 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина), 2023. – С. 118-119.

43. Ценностные характеристики и особенности мотивации трудовой деятельности поколения Z / А. А. Зименкова, Е. А. Котенко, Т. А. Парамонова [и др.] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2018. – Т. 7, № 6. – С. 43-48.

44. Popova, S. Teaching Generation Z: Methodological problems and their possible solutions / S. Popova // Training, Language and Culture. – 2017. – Vol. 1, No. 4. – P. 25-38.

45. Котомина, О. В. Особенности стимулирования работников поколения Z: результаты эмпирического исследования / О. В. Котомина, Ю. Г. Мерзлых // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 3. – С. 144-157.

46. Теплова, Е. Ф. Поколение Z в работе с поколением альфа / Е. Ф. Теплова // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество: Материалы VII конференции с международным участием, посвященной 150-летию МПГУ, Москва, 21–22 апреля 2022 года / Под общей редакцией М.М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А.А. Шевцовой. – Москва: Московский педагогический государственный университет, 2022. – С. 476-482.

47. Нуржанова, А. А. Особенности обучения представителей поколения Альфа / А. А. Нуржанова // Образовательная среда: теория и практика:

материалы IV Международной научно-практической конференции, Астрахань, 28 мая 2021 года. – Астрахань: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Астраханский государственный университет», 2021. – С. 136-139.

48. Салова, Т. Л. Поколение альфа в структуре цифровой цивилизации / Т. Л. Салова, А. А. Козина // Дневник науки. – 2021. – № 10(58).

49. Гаврилова, Ю. В. Цифровое поколение: тенденции становления и особенности развития / Ю. В. Гаврилова // Проблема соотношения естественного и социального в обществе и человеке. – 2022. – № 13. – С. 99-114.

50. Шукшина, С. Е. Проблемы и специфика социализации поколения альфа / С. Е. Шукшина // Дошкольник. Методика и практика воспитания и обучения. – 2018. – № 5. – С. 4-11.

51. Алачева, А. Новое поколение «бета»: чем отличаются от «зумеров» и «альфа»? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rost.media/public/betachemotlichaetsyaoatbumerovizumerov>

52. Новая эпоха: какими будут дети поколения Бета? [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://kinder-info.ru/statiiintervyu/beta\\_magazine\\_spring2025/](https://kinder-info.ru/statiiintervyu/beta_magazine_spring2025/)

53. Welcome Gen Beta [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mccrindle.com.au/article/generation-beta-defined/>

54. What Is Generation Beta? What Are Their Characteristics? <https://articles.unishanoi.org/generation-beta/>

55. Шевцев, Н. Бумеры, зумеры, миллениалы... – полный гайд по поколениям [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://texterra.ru/blog/zumery-gody-millenialy-gody-bumery-alfa-vse-pokoleniya.html>

56. White, Joe. Motivating Employees from Different Generations (2021) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.amequity.com/resources/leadership->

[training?utm\\_campaign=longshore-insider&utm\\_source=website&utm\\_content=blog-feedback-is-key-motivating-employees-from-different-generations&\\_hstc=171377151.47c957c42b051dd196129818e53c8c41.1750932284081.1750932284081.1750932284081.1&\\_hssc=171377151.1.1750932284082&\\_hsfp=2993152308](https://blog.amequity.com/longshore-insider?utm_campaign=longshore-insider&utm_source=website&utm_content=blog-feedback-is-key-motivating-employees-from-different-generations&_hstc=171377151.47c957c42b051dd196129818e53c8c41.1750932284081.1750932284081.1750932284081.1&_hssc=171377151.1.1750932284082&_hsfp=2993152308)

57. Generational Communication in the Workplace (2018) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://blog.amequity.com/longshore-insider/article/generational-communication-in-the-workplace>

58. Motivating a Multigenerational Workforce (2025) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://blog.amequity.com/longshore-insider/article/motivating-a-multigenerational-workforce>

59. How to Inspire Employees From Different Generations (2023) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://trust.bizjournals.com/blog/what-motivates-employees-from-different-generations>

60. Почему россияне ищут другую работу: не устраивает руководство, нет карьерного роста, выгорание, но на первом месте — низкая зарплата [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/115250/pochemu-rossiyane-ischut-druguyu-rabotu/>

61. РШУ назвала причины увольнения сотрудников из российских компаний [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rb.ru/news/prichiny-uvolneniya-sotrudnikov/>

62. Эксперты назвали самые частые причины увольнений россиян [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ria.ru/20250802/uvolnenie-2032982779.html>

63. Российские работодатели назвали главные причины увольнения сотрудников [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ren.tv/news/v-rossii/1347667-rossiiskie-rabotodateli-nazvali-glavnye-prichiny-uvolneniia-sotrudnikov>

64. In US, 2 in 5 employees are considering quitting their jobs: Here's why  
[Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.business-standard.com/world-news/us-employees-quitting-jobs-due-to-favouritism-survey-2025-125042100580\\_1.html](https://www.business-standard.com/world-news/us-employees-quitting-jobs-due-to-favouritism-survey-2025-125042100580_1.html)

65. Stevenson, A. More than money: Why employees are quitting in 2025  
[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://thatch.com/blog/why-do-employees-leave-their-jobs>

66. Wojc, A. Remote Work Statistics 2025: Trends and Factors  
[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://pumble.com/learn/collaboration/remote-work-statistics/>

67. Peck, D. Employee Training Statistics, Trends, and Data in 2025  
[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics>

68. Job Satisfaction Statistics: Are US Workers Content in 2024?  
[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://teamstage.io/job-satisfaction-statistics/>

69. Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective // *Journal of applied psychology*, 80(1), 6-14.

70. McDowall, A., & Lindsay, A. (2014). Work–life balance in the police: The development of a self-management competency framework // *Journal of Business and Psychology*, 29, 397–411.

71. Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002) // *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124–197.

72. Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home // *Human relations*, 65(12), 1539–1559.

73. Субъективное благополучие сотрудника в организации: Монография / под редакцией доктора психологических наук, профессора С. Д. Гуриевой, кандидата психологических наук, старшего научного

сотрудника Т. А. Кинунен, кандидата психологических наук, доцента Л. В. Марарица; составитель Т. А. Кинунен. — СПб. Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2025. — 316 с.

74. Кадникова, И. С. Субъективное благополучие сотрудников как часть корпоративной культуры: социолого-управленческий аспект / И.С. Кадникова // Теория и практика общественного развития. 2025. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/subektivnoe-blagopoluchie-sotrudnikov-kak-chast-korporativnoy-kultury-sotsiologo-upravlencheskiy-aspekt>

75. Воропаев, С. В. Интеграция генеративного искусственного интеллекта и сокращенной рабочей недели: синергетический подход к повышению производительности труда и благополучия сотрудников в современной рабочей среде / С.В. Воропаев // Universum: технические науки. 2025. №1 (130). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta-i-sokraschennoy-rabochey-nedeli-sinergeticheskiy-podhod-k-povysheniyu>

76. Тагирова, Х. Д. Управление персоналом в крупных компаниях / Х. Д. Тагирова // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2017. – № 3(12). – С. 45-46.

77. Васнева, Е. А. Особенности системы стимулирования персонала в крупных российских компаниях / Е. А. Васнева, Т. А. Труфанова // Современные инструменты и техники организации личной работы руководителя: материалы международной научно-практической конференции, Тамбов, 21–22 июля 2017 года. – Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2017. – С. 23-27.

78. Трегулова, Н. Г. Малые и средние формы хозяйствования: персонал и особенности управления / Н.Г. Трегулова // ЭПП. -2020. -№3. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/malye-i-srednie-formy-hozyaystvovaniya-personal-i-osobennosti-upravleniya>

79. Богоино, Н. Особенности управления персоналом в малом бизнесе / Н. Богоино // International Independent Scientific Journal. – 2020. – № 15-2. – С. 49-51.

80. Пырченков, Н. А. Особенности управления персоналом в организациях малого бизнеса / Н. А. Пырченков // Modern Science. – 2019. – № 11-2. – С. 116-119.

81. Николаев, М. В. Особенности управления персоналом организаций в системе малого бизнеса / М. В. Николаев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 2-1. – С. 626-636.

82. Orujov, E. (2025) Employee motivation and the importance of employee motivation management in small and medium-sized businesses / E. Orujov // Proceedings of Azerbaijan High Technical Educational Institutions. 49(02):218-225

83. ИИ в HR: как искусственный интеллект трансформирует управление персоналом в 2025 году [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://fedag.tech/blog/ii-v-hr>

84. Тесленко, И. Б. Применение искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами / И. Б. Тесленко, В. Д. Новикова // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10, № 6-1. – С. 250-257.

85. Кузнецова, Е. В. Влияние искусственного интеллекта на принципы и инструменты тайм-менеджмента / Е. В. Кузнецова // Политехнический молодежный журнал. – 2025. – № 1(96).

86. Искусственный интеллект в HR. Кейсы российского рынка. Совместное исследование «Технологий Доверия» и Kpomary [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://data.tedo.ru/publications/ai-in-hr.pdf>

87. Блинникова, А. В. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами / А. В. Блинникова, Д. К. Йинг // Вестник университета. – 2020. – № 7. – С. 14-21.

88. Соколова, И. И. Влияние технологии искусственного интеллекта и анализа данных на управление человеческими ресурсами транспортной

отрасли / И. И. Соколова, Н. Н. Гринчар, Е. Н. Руссу // Транспортное дело России. – 2024. – № 3. – С. 81-83.

89. Новиков, И. А. Роль менеджмента в поддержке ментального здоровья сотрудников в цифровую эпоху / И. А. Новиков // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 3, № 12-1. – С. 188-189.

90. Гурцкой, Л. Д. Управление здоровьем сотрудников в условиях цифровизации / Л. Д. Гурцкой, А. Б. Зудин, А. И. Введенский // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2022. – Т. 30, № 6. – С. 1313-1317.

91. Николаевская, О. А. Современные тенденции развития нейромаркетинга в России / О. А. Николаевская // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – Т. 2, № 1. – С. 69-73.

92. Власова, Т. А. Возможности использования нейронаук в управлении человеческими ресурсами / Т. А. Власова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VI Международной научно-практической конференции к 30-летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Донецк, 02–03 июня 2022 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2022. – С. 38-40.

93. Родионова, Е. А. Возможности интеграции нейромаркетинга в управлении человеческими ресурсами / Е. А. Родионова, Е. В. Кульчицкая // Экономика и управление. – 2018. – № 5(151). – С. 35-43.

94. Никитин, В. Н. Использование нейротехнологий для повышения производительности труда / В. Н. Никитин // Транспортное дело России. – 2024. – № 8. – С. 52-57.

95. Livermore, D. A. (2010) Leading with cultural intelligence : the new secret to success. - New York : American Management Association. – 272 p.

96. Randstad employer brand research. Global report 2025 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.randstad.ch/en/randstad-employer-brand-research-2025/>

97. Файзрахманов, Т. Глобальный рынок труда: работодатели и сотрудники в поиске смыслов [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://optimism.kz/2025/08/18/globalnyj-rynok-truda-rabotodateli-i-sotrudniki-v-poiske-smyslov/>

98. Global workplace survey 2025. Gensler research institute [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gensler.com/gri/global-workplace-survey-2025>

99. East vs. West - 5 Different Working Cultures [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.brightinternships.com/blog/east-vs-west-5-different-working-cultures>

100. Kim, Ch., Arias-Bolzmann, L. & Magoshi, E. (2009). Comparative Studies Among Three Countries on the Three Types of Employees: The Cultural Influences and the Issue of Study Methodology. [Электронный ресурс] Режим доступа:

[https://www.researchgate.net/publication/330937548\\_Comparative\\_Studies\\_Among\\_Three\\_Countries\\_on\\_the\\_Three\\_Types\\_of\\_Employees\\_The\\_Cultural\\_Influences\\_and\\_the\\_Issue\\_of\\_Study\\_Methodology](https://www.researchgate.net/publication/330937548_Comparative_Studies_Among_Three_Countries_on_the_Three_Types_of_Employees_The_Cultural_Influences_and_the_Issue_of_Study_Methodology)

101. Gürhan, U. Human Resource Management in the US, Europe and Asia: Differences and Characteristics [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.academia.edu/29552809/Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_the\\_US\\_Europe\\_and\\_Asia\\_Differences\\_and\\_Characteristics](https://www.academia.edu/29552809/Human_Resource_Management_in_the_US_Europe_and_Asia_Differences_and_Characteristics)

102. Горохова, Е. Ю. Специфика управления многонациональным персоналом организаций / Е. Ю. Горохова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2010. – № 24. – С. 1. – 8.

103. Rybina, V. Human Resources Management in the multinational organizations / V. Rybina // Гуманитарный научный журнал. – 2023. – No. 2-2. – P. 38-41.

104. Колмыкова, М. А. Национальная культура как базовый элемент поведения людей в организациях / М. А. Колмыкова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2020. – № 3. – С. 109-118.
105. Масаков, Е. М. Межкультурная коммуникация в управлении компанией с многонациональным коллективом / Е. М. Масаков, Н. Д. Лычагина, Э. Р. Латыпова // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 1(164). – С. 467-470.
106. Соболева, Ю. П. Теоретические и практические аспекты исследования социокультурного аспекта управления персоналом организаций / Ю. П. Соболева, В. П. Германская // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2017. – № 6(24). – С. 92-95.
107. Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation // Psychological Review. – Vol. 50. - pp. 370-396.
108. Herzberg, F. (1967) Topics Job satisfaction. - New York : J. Wiley. - 157 p.
109. Vroom, V. H. (1964) Work and motivation. - New York : Wiley. - 317 p.
110. Adams, J.S. (1963) Toward an Understanding of Inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. – Vol. 67. – pp. 422-436.
111. Alderfer, C. P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs // Organizational Behavior and Human Performance. – Vol. 4, Issue 2. – pp. 142-175.
112. Locke, E. A. (1990) A theory of goal setting & task performance. - Publisher Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. – 399 p.
113. Porter, L. W. & Lawler, E. (1968) Managerial attitudes and performance. - Publisher Homewood, Ill., R. D. Irwin. – 206 p.
114. Lewin, K. (1936) Principles of topological psychology / K.Lewin. - McGraw-Hill book company, inc. – 231 p.

115. Kopelman, R., Prottas, D. & Davis, A. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*. 20. 2008.
116. Deci, E.L. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. - New York : Plenum. – 360 p.
117. Vallerand, R. (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological Inquiry*. 11. 312-318.
118. Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001) *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work* // *Academy of Management Review*. – Vol. 26(2). – pp.179-201.
119. Syukrina, A., Noor, S., Noorain, Y., Sri, F., Dilla, A. L. S. & Rudzi, M. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. - Vol. 129. – pp. 46-52.
120. Селигман, М. Э. П. *Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни/ Перев. с англ. — М.: Издательство «София», 2006. —368 с.*
121. Dick, P. & Sara, N. (2011). Exploiting the exploited: The psychological contract, workplace domination and symbolic violence. *Culture and Organization*. - Vol. 17.- pp. 293-311.
122. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The demands-resources model of burnout // *Journal of Applied Psychology*. - Vol. 86(3). – pp. 499-512.
123. Amirah, M. H., Shee, T. L., Zaini, L. S. A. & Othman W. N. W. (2024) *Factors of Burnout among Teachers: A Systematic Review* // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. - Vol. 14(11). – pp.1498-1512
124. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007) *The Job Demands- Resources model: state of the art* // *Journal of Managerial Psychology*. - Vol. 22 (3). - pp.309-328.

125. Iroegbu, M. (2015). Self Efficacy and Work Performance: A Theoretical Framework of Albert Bandura: Model, Review of Findings, Implications and Directions for Future Research // Psychology and Behavioral Sciences. - Vol. 4. – pp. 170-181.
126. Csikszentmihalyi, M. (1990) Flow: the psychology of optimal experience. - New York : Harper & Row. – 305 p.
127. House, R. J. & Mitchell, T.R. (1975) Path-goal theory of leadership. - Seattle, WA: Washington University. – 261 p.
128. Hartman, S. R. (1962). Axiology as a Science // Philosophy of Science. - Vol. 29(4). – pp. 412–433.
129. Serikov, A. (2020). Conceptual Construct “Behavior” In Kurt Lewin’s Field Theory // Humanitarian Vector. - Vol. 15. – pp. 180-187.
130. Carlsson, M. & Gottfries, N. (2006). Testing Theories of Job Creation: Does Supply Create Its Own Demand? // SSRN Electronic Journal. [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.researchgate.net/publication/5098366\\_Testing\\_Theories\\_of\\_Job\\_Creation\\_Does\\_Supply\\_Create\\_Its\\_Own\\_Demand](https://www.researchgate.net/publication/5098366_Testing_Theories_of_Job_Creation_Does_Supply_Create_Its_Own_Demand)
131. Mathew, V. R. &, Panchanatham, N. (2014). Work life balance: a short review of the theoretical and contemporary concepts. [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.researchgate.net/publication/332072697\\_work\\_life\\_balance\\_a\\_short\\_review\\_of\\_the\\_theoretical\\_and\\_contemporary\\_concepts](https://www.researchgate.net/publication/332072697_work_life_balance_a_short_review_of_the_theoretical_and_contemporary_concepts)
132. Bonk, C. J., & Cunningham, D. J. (1998). Searching for learner-centered, constructivist and sociocultural components of collab educ lrng tools. In C. J. Bonk, & K. S. King (Eds.), Elec collaborators: Learner-centered tech’s for literacy, apprenticeship, & discourse. Mahwah, NJ: Erlbaum. - 25-50.
133. Authentic happiness : using the new positive psychology to realize your potential for lasting Fulfillment (2002) / Martin E. P. Seligman. - New York: A Division of Simon & Schuster, Inc. – 363 p.

134. Fisher, C. & Yuan, X. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses // International Journal of Human Resource Management. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/233271676\\_What\\_motivates\\_employees\\_A\\_comparison\\_of\\_US\\_and\\_Chinese\\_responses](https://www.researchgate.net/publication/233271676_What_motivates_employees_A_comparison_of_US_and_Chinese_responses)
135. Lipnowski, E., Mathevet, L. & Dong, W. (2020) Attention Management // American Economic Review Insights. - Vol. 2(1). – pp. 17-32
136. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. - San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. – 2004. – 437 p.
137. Deal, T. E. & Kennedy, A. A Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. - Mass. : Addison-Wesley Pub. Co. – 1982. – 209 p.
138. Hofstede, G. Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. – Calif. : Sage Publications.- 2001. – 596 p.
139. Cameron, K. S. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework.- San Francisco : Jossey-Bass. – 2006. – 242 p.
140. Ouchi, W. G. Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge. - Mass. : Addison-Wesley. – 1981. – 271 p.
141. Handy, Ch. B. Understanding organizations. - N.Y.: Penguin Books. – 1993. – 445 p.
142. Boatright, J. R. Ethics in Finance. – UK: John Wiley & Sons Ltd. – 2014. – 278 p.
143. Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation // Perspectives in Business Ethics. – Vol 3:144.
144. Rosenzweig, Ph. & Parker, S. (2000). Beyond Human Capital: Internal Labor Markets and Employee Equity // Academy of Management Review. - Vol. 25, No. 3. - pp. 549-564.
145. Boudreau, J. W. Beyond HR: the new science of human capital. - Boston, Mass. : Harvard Business School Pub. – 2007. – 258 p.

146. Post, J.E, Preston, L. E. & Sauter-Sachs, S. Redefining the corporation : stakeholder management and organizational wealth. - Stanford, Calif.: Stanford Business Books. - 2002. – 302 p.

147. Wood, D. J. (1991) Corporate Social Performance Revisited // The Academy of Management Review. - Vol. 16, No. 4. - pp. 691-718

148. Vargas-Hernández, J. G. (2014) Income Distribution in Multinational Firms through Transfer Pricing // Journal of Finance and Economics. - Vol. 2(3). – pp.60-66

149. Freeman, R. B. What do unions do? - New York : Basic Books. – 1984. – 352 p.

150. Katz, H. Ch. An introduction to collective bargaining and industrial relations. - Boston, Mass. : McGraw-Hill/Irwin. – 2005. – 492 p.

151. Budd, J. W. Employment with a human face : balancing efficiency, equity, and voice. - Ithaca : Cornell University Press. – 2004. – 263 p.

152. Распределение населения по возрастным группам. Численность и состав населения. Демография. Население. Официальная статистика Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781>

153. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). - 2024 Стат.сб./Росстат. - М., 2024. – С. 11.

154. Среднегодовая численность занятых по видам экономической деятельности в 2000-2015 гг. Баланс трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы, занятость и безработица. Рынок труда, занятость и заработная плата. Официальная статистика Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force)

155. Среднегодовая численность занятых по видам экономической деятельности (начиная с 2015 года). Баланс трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы, занятость и безработица. Рынок труда, занятость и заработная плата. Официальная статистика Федеральной службы государственной

статистики РФ [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force)

156. Среднегодовая численность занятых по видам экономической деятельности с 2017 года (ОКВЭД2). Баланс трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы, занятость и безработица. Рынок труда, занятость и заработная плата. Официальная статистика Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force)

157. Средняя заработная плата по 10-процентным группам работников. Затраты на рабочую силу и заработная плата. Зарботная плата. Рынок труда, занятость и безработица. Официальная статистика Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_costs](https://rosstat.gov.ru/labour_costs)

158. Приказ Федеральной службы государственной статистики РФ от 1 декабря 2023 года № 870 «Об утверждении Методики расчёта показателя «Медианная заработная плата»». Медианная заработная плата, рассчитанная на основе административных данных Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации. Затраты на рабочую силу и заработная плата. Зарботная плата. Рынок труда, занятость и безработица. Официальная статистика Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pr870\\_31-12-2020.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pr870_31-12-2020.pdf)

159. Медианная заработная плата, рассчитанная на основе административных данных Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации. Затраты на рабочую силу и заработная плата. Зарботная плата. Рынок труда, занятость и безработица. Официальная статистика Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_costs](https://rosstat.gov.ru/labour_costs)

160. Федеральный закон «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда"» от 14.12.2015

N 376-ФЗ [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_190442/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190442/)

161. Федеральный закон от 02.06.2016 N 164-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда"» [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_198850/3d0cac60971a511280cbba229d9b6329c07731f7/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198850/3d0cac60971a511280cbba229d9b6329c07731f7/)

162. Федеральный закон от 19.12.2016 №460-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона „О минимальном размере оплаты труда“» [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_209024/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_209024/)

163. Федеральный закон от 07.03.2018 N 41-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда"» [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_292509/b004fed0b70d0f223e4a81f8ad6cd92af90a7e3b/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_292509/b004fed0b70d0f223e4a81f8ad6cd92af90a7e3b/)

164. Федеральный закон «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда"» от 25.12.2018 N 481-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_314257/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314257/)

165. Федеральный закон «О внесении изменений в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда"» от 27.12.2019 N 463-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_341748/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_341748/)

166. Федеральный закон от 29.12.2020 №473-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_372636/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372636/)

167. Федеральный закон «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда"» от 06.12.2021

№ 406-ФЗ [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_402538/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402538/)

168. Постановление Правительства от 28.05.2022 №973  
[Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_417976/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_417976/)

169. Федеральный закон «О внесении изменения в статью 1  
Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда" и о  
приостановлении действия ее отдельных положений» от 19.12.2022 N 522-ФЗ  
(последняя редакция) [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_434562/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_434562/)

170. Федеральный закон «О внесении изменений в статью 1  
Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда" и признании  
утратившими силу статей 2 и 3 Федерального закона "О внесении изменения  
в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда" и о  
приостановлении действия ее отдельных положений» от 27.11.2023 N 548-ФЗ  
(последняя редакция) [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_462877/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462877/)

171. Федеральный закон от 29.10.2024 №365-ФЗ «О внесении  
изменения в статью 1 Федерального закона „О минимальном размере оплаты  
труда“» [Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_489264/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_489264/)

172. Динамика уровня и структуры затрат организаций на рабочую  
силу. Затраты на рабочую силу и заработная плата [Электронный ресурс]  
Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_costs](https://rosstat.gov.ru/labour_costs)

173. Русгидро. Персонал. Smart-lab.ru [Электронный ресурс] Режим  
доступа: [https://smart-  
lab.ru/q/HYDR/msfo/employees/?ysclid=meuxcpse70355509715](https://smart-lab.ru/q/HYDR/msfo/employees/?ysclid=meuxcpse70355509715)

174. Устойчивое развитие. Официальный сайт ПАО «РусГидро»  
[Электронный ресурс] Режим доступа:  
[https://rushydro.ru/sustainable\\_development/](https://rushydro.ru/sustainable_development/)

175. Корпоративные лифты РусГидро. Устойчивое развитие. Официальный сайт ПАО «РусГидро» [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://rushydro.ru/sustainable\\_development/lyudi-rusgidro/korporativnye-lifty/](https://rushydro.ru/sustainable_development/lyudi-rusgidro/korporativnye-lifty/)

176. Россети (старые). Персонал. Smart-lab.ru [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/RSTI/MSFO/employees/?ysclid=mexqwl8nnf792186877>

177. Россети (ФСК). Персонал. Smart-lab.ru [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/FEES/MSFO/employees/>

178. Карьера. Официальный сайт ПАО «Россети» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rosseti.ru/career/personnel-policy/>

179. Цели кадровой политики Компании в рамках стратегии по развитию человеческого капитала. Персонал. Забота о людях. Официальный сайт ПАО «Россети» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rosseti.ru/shareholders-and-investors/disclosure-of-information/annual-reports/social-report-2023/personal?ysclid=mexqzhcw9z955882853>

180. Роснефть. Персонал, чел. Smart-lab.ru [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/ROSN/MSFO/employees/?ysclid=menryti8si384089141>

181. Персонал. 2022. Устойчивое развитие. Официальный сайт ПАО «Роснефть» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rosneft.com/Development/Personnel/>

182. Персонал. 2024. Устойчивое развитие. Официальный сайт ПАО «Роснефть» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/Development/personnel/>

183. Устойчивое развитие. Официальный сайт ПАО «Роснефть» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/Development/>

184. Аэрофлот. Персонал. Smart-lab.ru [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/AFLT/MSFO/employees/?ysclid=mer5bqej45462153060>

185. Персонал. Устойчивое развитие. Официальный сайт ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ir.aeroflot.ru/ru/%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8e/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB/>

186. Коллективный договор ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии на 2005-2008 годы (с изменениями и дополнениями по состоянию на 18 марта 2024 года). Официальный сайт Шереметьевского профсоюза лётного состава [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.shpls.org/rights/orders/3006/view/>

187. Московская биржа. Персонал. Smart-lab.ru [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/MOEX/MSFO/employees/?ysclid=mf19mocvtp650431184>

188. Карьера. О бирже. Официальный сайт ПАО «Московская биржа» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.moex.com/ru/career>

189. ВСМПО объяснила внутренней реорганизацией отраженное в годовом отчете сокращение персонала. Экономика 28 мая 2024 года. Интерфакс [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/962711>

190. ВСМПО-АВИСМА. Персонал. Smart-lab.ru [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/VSMO/RSBU/employees/?ysclid=mf5ii832an464866453>

191. Карьера. Официальный сайт ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vsmo.ru/career/>

192. Развитие молодых специалистов. Профессиональное и карьерное развитие. Карьера. Официальный сайт ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vsmo.ru/career/professionalnoe-i-karernoe-razvitie/razvitie-molodykh-spetsialistof/>

193. Основные направления кадровой политики. Официальный сайт ПАО «РусГидро» [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://rushydro.ru/sustainable\\_development/lyudi-rusgidro/](https://rushydro.ru/sustainable_development/lyudi-rusgidro/)

194. Кадровая политика. Карьера. Официальный сайт ПАО «Россети» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rosseti.ru/career/personnel-policy/>

195. Социальная политика. Официальный сайт ПАО «Роснефть». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/Development/social/>

196. Карпова, Н. А. Оценка влияния факторов производственной среды на работоспособность сотрудников офиса мобильной связи / Н. А. Карпова, А. Ю. Измайлова // Forcipe. – 2019. – Т. 2, № S1. – С. 337-338.

197. Байков, М. Р. Оценка влияния корпоративного обучения с использованием методов геймификации на инновационную деятельность сотрудников компании / М. Р. Байков, Т. А. Итс // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 1-1. – С. 210-213

198. Савельева, Д. Ю. Инновационные методы оценки влияния вовлеченности сотрудников на прибыль компании / Д. Ю. Савельева // Организационно-управленческие и социокультурные инновации в развитии цифровой экономики и систем электронного образования. Том 2, 2019. – С. 97-101.

199. Нечеткий метод оценки влияния компетенций и выгорания сотрудников на достижение ими ключевых показателей эффективности / Л. С. Мазелис, Г. В. Гренкин, К. И. Лавренюк, А. А. Красько // Гибридные и синергетические интеллектуальные системы: сборник статей по материалам научной VII Всероссийской Поспеловской конференции, Калининград, 03–07 июня 2024 года. – Калининград, Санкт-Петербург: Русская христианская гуманитарная академия им. Ф.М. Достоевского, 2024. – С. 411-422.

200. Королева, О. А. Влияние социально-психологических факторов на карьерный рост сотрудника в организации / О. А. Королева // Актуальные

проблемы развития общества: правовые, экономические и социальные аспекты : Сборник научных статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 27–28 февраля 2014 года / Под редакцией И.Е. Бельских. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Волгоградское научное издательство", 2014. – С. 21.

201. Влияние организационных и индивидуальных факторов на выгорание сотрудников / В. И. Кабалина, Н. Д. Воронина, Л. М. Чеглакова, А. Джокич // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2024. – Т. 27, № 4. – С. 7-39.

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Крупные компании России

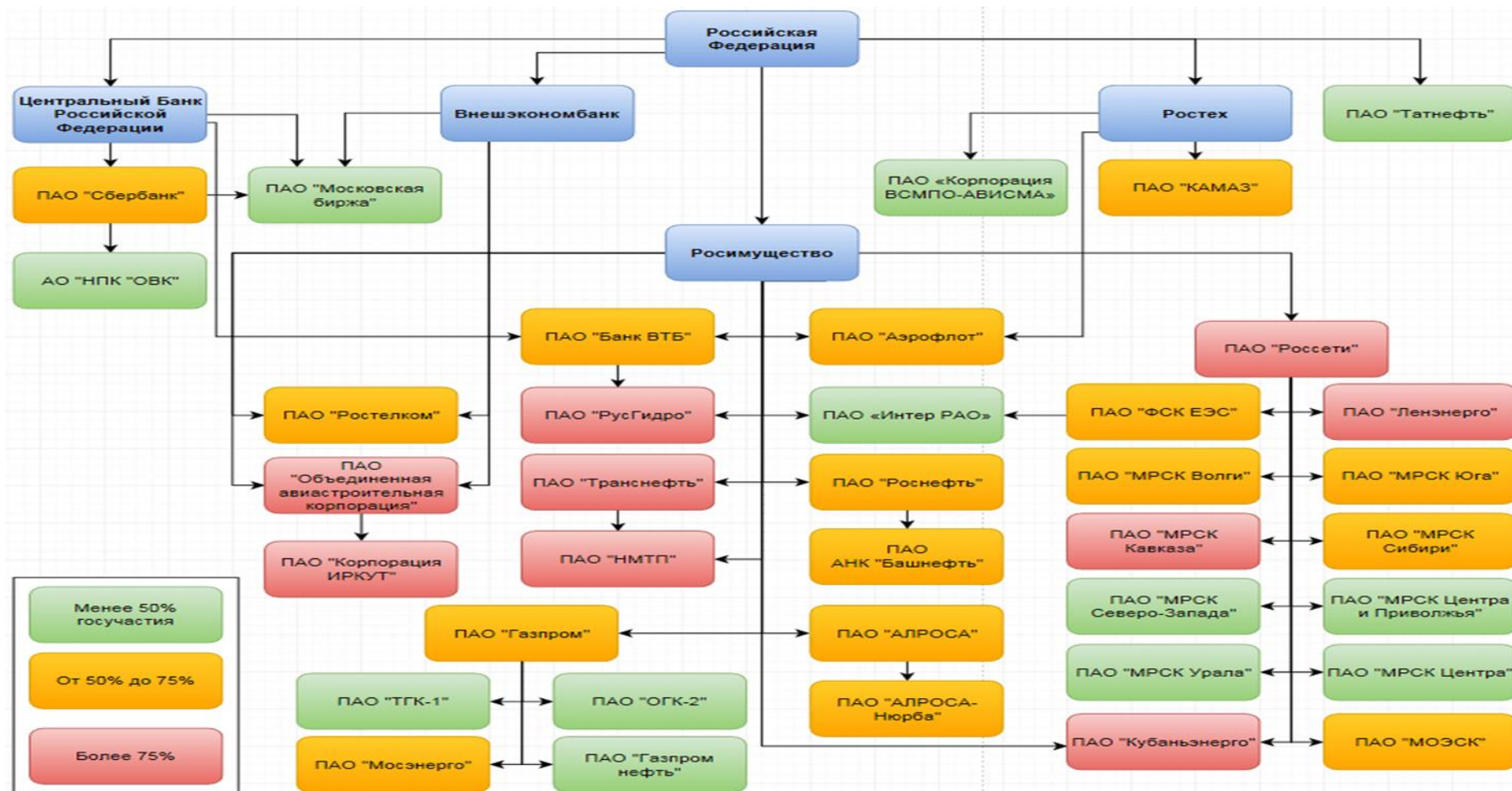


Рисунок А.1 - Крупные компании России