

## Влияние мотивационных ожиданий персонала на эволюцию рынка корпоративных льгот

Волковицкая Галина Андреевна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [9424-4219](#), ORCID: [0000-0002-3144-7185](#), [galialap@mail.ru](mailto:galialap@mail.ru)

Российский государственный университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург, РФ.

### Аннотация

В статье исследована взаимосвязь мотивационных ожиданий персонала и структуры ценностного предложения работодателя (EVP). Среди мотивационных ожиданий были рассмотрены различные типы мотивационных ожиданий: высокий заработок, удобство работы, гибкий график, льготы и бонусы, удовлетворение от профессии, ощущение важности работы, профессиональный рост и развитие. Поставлен вопрос о том, каким образом тип мотивационных ожиданий оказывает влияние на структуру ценностного предложения работодателя. Проверка гипотезы проведена посредством анкетирования линейного персонала, полуструктурированных интервью с сотрудниками HR-служб и руководителей среднего и высшего звена. В результате проведенного исследования было установлено, что мотивационные ожидания могут быть разделены на четыре группы в зависимости от типа референции: мотивационные ожидания с внешней референцией, мотивационные ожидания с внутренней референцией, мотивационные ожидания со смешанной референцией и с неопределенной референцией. Анализ результатов исследования позволил получить корреляционные зависимости: в более молодых возрастных группах респондентов больший удельный вес имеют мотивационные ожидания с внешней референцией, в то время как в более старших возрастных группах — мотивационные ожидания с внутренней референцией, а в группе среднего возраста — мотивационные ожидания со смешанной референцией; в компаниях, где удельный вес молодых кадров составляет более трети от общего числа персонала, структура EVP сдвигается в сторону таких благ, как гибкий график работы, гибридный график, программы обучения и развития, KPI результатов труда; в компаниях с удельным весом более трети от общего числа персонала кадров в возрасте 35+ структура EVP ориентирована на стабильный график работы, карьерный рост, развивающую обратную связь. В результате проведенного исследования делается вывод о том, что на специфику ценностного предложения работодателя оказывает прямое влияние преобладающий тип мотивационных ожиданий персонала, который определяется структурой кадрового состава.

### Ключевые слова

Мотивационные ожидания, тип мотивационных ожиданий, ценностное предложение работодателя (EVP), структура ценностного предложения, внешняя и внутренняя референция.

### Для цитирования

Волковицкая Г.А. Влияние мотивационных ожиданий персонала на эволюцию рынка корпоративных льгот // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 56–70. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-56-70

## The Impact of Motivational Expectations of Personnel on the Evolution of the Corporate Benefits Market

Galina A. Volkovitskaya

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-3144-7185](#), [galialap@mail.ru](mailto:galialap@mail.ru)

Herzen University, Saint Petersburg, Russian Federation.

### Abstract

The article examines the relationship between personnel motivational expectations and the employer value proposition (EVP) structure. Among the motivational expectations, different types of motivational expectations were considered: high salary, convenience of work, flexible schedule, benefits and bonuses, satisfaction with the profession, a sense of the importance of work, professional growth and development. The question is raised about how the type of motivational expectations influences the structure of the employer value proposition. The hypothesis was tested by means of a questionnaire survey of line personnel, semi-structured interviews with HR department employees and middle and senior managers. As a result of the conducted research, it was established that motivational expectations can be divided into four groups depending on the type of reference: motivational expectations with external reference, motivational expectations with internal reference, motivational expectations with mixed reference and with uncertain reference. The analysis of the research results allowed us to obtain correlation dependencies: in younger age groups of respondents, a greater proportion of motivational expectations with an external reference have a greater share, while in older age groups — motivational expectations with an internal reference, and in the middle-aged group — motivational expectations with a mixed reference; in companies where the share of young personnel is more than a third of the total number of personnel, the EVP structure shifts towards such benefits as flexible work schedule, hybrid schedule, training and development programs, KPI of labour results; in companies with a share of more than a third of the total number of personnel aged 35+, the EVP structure emphasizes a stable work schedule, career growth, developmental feedback. As a result of the conducted research, it is concluded that the specifics of the employer's value proposition are directly influenced by the prevailing type of motivational expectations of personnel, which is determined by the structure of the personnel.

### Keywords

Motivational expectations, type of motivational expectations, employer value proposition (EVP), value proposition structure, external and internal reference.

**For citation**

Volkovitskaya G.A. (2025) The Impact of Motivational Expectations of Personnel on the Evolution of the Corporate Benefits Market. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 56–70. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-56-70

Дата поступления/Received: 30.06.2025

**Введение**

Персонал компании был и остается активом, способствующим ее устойчивому и прогрессивному развитию. Любая компания проходит такой этап своего развития, когда сталкивается со сложностями при найме и удержании персонала. Менеджмент компаний неизбежно должен ответить на следующие вопросы:

- какие мотивы задействовать, чтобы работники хотели трудиться?
- как в ценном кадре идентифицировать слабые стороны и предоставить ему развивающую обратную связь?
- как объективно оценить, кого стоит продвигать по карьерной лестнице, кому повысить зарплату и дать премию, а кому пора искать замену?

Несмотря на то, что за последние пять лет количество публикаций на тему ценностного предложения существенно выросло, а во многих крупных компаниях регулярно проводят оценку потребностей и ожиданий сотрудников, перед менеджментом компаний до сих пор стоит актуальная задача грамотной интерпретации полученных данных, а организации, как и раньше, сталкиваются с тем, что у них есть только два пути стать более привлекательными в глазах соискателей и текущих сотрудников: первый и самый простой — повысить зарплату, но позволить себе такое могут не все, а эффект длится относительно недолго; второй способ — это расширение и трансформация тех благ, которые компания готова предоставлять соискателям в рамках соцпакета для того, чтобы максимально эффективно попасть в мотивационное ядро, получив тем самым сильный положительный мотивационный эффект. Попадание в мотивационное ядро не является просто решаемой задачей. Для этого необходимо понимать тип мотивации индивида [Волковицкая 2010].

Существует несколько классификаций трудовой мотивации. К наиболее известным относят иерархию потребностей А. Маслоу, теорию ожиданий В. Врума, теорию постановки целей Э. Локка. Одной из наиболее распространенных в HR-сфере концепций является типологическая концепция мотивации В.И. Герчикова [Управление человеческими ресурсами 2004], на основании которой выделяют пять типов мотивации: инструментальный, патриотический, профессиональный, хозяйский и избирательный.

В ряде ранее проведенных исследований было доказано, что мотивационная структура личности как таковая определяет тип мотивационных ожиданий. Выявленные корреляции между типом мотивации и типом мотивационных ожиданий позволили типологизировать трудовое поведение. Мотивационная структура личности как таковая определяет тип мотивационных ожиданий, тем самым предопределяя их сущностные характеристики. Трудовое поведение, в свою очередь, представляет собой видимое проявление осознанных, социально значимых действий, обусловленных пониманием собственных трудовых функций.

Исследование трудового поведения предполагает обращение к методологическим подходам, которые учитывают непосредственную роль самого индивида, самостоятельно и осознанно выбирающего различные стратегии трудового поведения с учетом своего ресурсного капитала, составляющими которого являются мотивы, ценности и ожидания.

Вместе с тем необходимо понятие мотивационных ожиданий отделить от таких смежных понятий, как мотивационные ориентации и мотивационные ценности. Мотивационная ориентация

определяет источник мотивации человека к выполнению определенного действия в конкретный момент времени. Мотивационные ценности представляют собой выражение основных жизненных принципов человека, мировоззренческую и нравственную направленность его интересов, поступков; они, как правило, формируются в детстве и чаще всего не меняются на протяжении жизни человека [Deci, Ryan 1985].

Обозначенные термины устанавливают отношение сотрудника к организации во временных рамках — краткосрочных или долгосрочных, в то время как мотивационные ожидания представляют собой понятие, характеризующее пролонгированное действие или бездействие человека, его трудовое поведение в среднесрочной временной перспективе, что предоставляет работодателю временной лаг для выбора тех или иных управленческих воздействий.

Формируясь под влиянием разнообразных факторов, мотивы индивидов типологически могут быть разделены на две основные группы: мотивы внешнего и внутреннего характера [Замфир 1983]. В этой связи возникает исследовательский вопрос: могут ли мотивационные ожидания индивида являться предпосылкой для формирования структуры ценностного предложения работодателя (employee value proposition, EVP)? Под ценностным предложением работодателя следует понимать некоторую совокупность благ и атрибутов, которые предлагаются наемным работникам в качестве компенсации за их трудовые усилия и которые имеют ценность для самих наемных работников. Чаще всего работодатель дифференцирует EVP в зависимости от категории персонала (молодые/опытные; руководители/линейные менеджеры) [Запольнова, Коньшева 2023]. Управление процессом формирования ценностного предложения позволяет привлекать и удерживать талантливых специалистов и, как результат, достигать стратегических целей [Oladimeji et al. 2023].

Целью данной работы является определение влияния мотивационных ожиданий персонала на EVP организаций. Для достижения поставленной цели необходимо:

- 1) систематизировать достижения современной научной мысли о взаимосвязи и взаимовлиянии мотивационных ожиданий и EVP компаний;
- 2) разработать методологическую схему исследования;
- 3) определить ее инструментарий и основные источники данных;
- 4) определить основные корреляции между мотивационными ожиданиями и EVP компаний.

### ***Теоретические основы исследования***

В развитом обществе всегда есть мотивы и ценности разноуровневого порядка, соотношение которых с течением времени меняется. Текущий этап развития трудовых отношений ряд исследователей характеризует как переходный от адаптивной модели трудового поведения к модели интенсификации и достижения на основании возможностей для формирования партнерских отношений между работниками и администрацией компании [Цветаев 2010].

Мотивация труда исследуется давно представителями различных наук и дисциплин. Ученые излагают свое видение по поводу возникновения мотивации, самих компонентов мотивационного процесса, классификации мотивов труда и их факторов, но большинство сходятся во мнении, что трудовая мотивация — многокомпонентная система и многоэтапный процесс, в ходе которого формируется тот или иной мотив. Несколько более существенных мотивов образуют мотивационное ядро личности человека. Помимо идеального ценностного уровня мотивации, который обусловлен устойчивыми мировоззренческими особенностями личности, существует уровень практической реализации, который выражается ожиданиями и требованиями, предъявляемыми людьми в конкретной трудовой или жизненной ситуации [Айрапетова, Косицына 2024]

Мотивационные ожидания профессиональной деятельности являются отдельным направлением исследований по управлению человеческими ресурсами [Clarke 2008; Cullen, Christopher 2012]. Эта область неразрывно связана с мотивами трудовой деятельности, мотивами выбора профессии и места работы [Родионова, Маклакова 2020].

Таким образом, в основе мотивационных ожиданий лежат внутренние ценности, установки личности относительно трудовой деятельности, которые могут влиять на процесс привлечения, удержания и формирования приверженности сотрудников [Armstrong 2006].

Для понимания сущности мотивационных ожиданий содержательно и методологически правильным представляется исследовательский подход, который увязывает мотивы с конкретными условиями труда, с конкретной ситуацией на рынке, что включает в себя финансовое положение компании, кадровую и мотивационную политику, политику привлечения и удержания кадров, бренд и EVP работодателя.

### **Методология исследования**

С целью определения мотивационных ожиданий и оценки степени их влияния на выбор форм управленческого воздействия были использованы несколько методов исследования: анкетирование, выборочные полуструктурированные интервью с персоналом, представителями HR-службы и руководителями среднего и высшего звена, а также анализ вторичных данных. Данная комбинация методов исследования была использована потому, что она позволяет определить глубинные мотивационные ожидания персонала, которые могут быть скрыты при использовании вопросов с закрытым перечнем ответов, а также полноценно оценить специфику предлагаемых работодателями бенефитов (EVP). Методологической основой исследования также послужили положения теории поколений [Howe, Strauss 2000; Пуляева 2020].

Автором разработана методика изучения комплекса мотивационных ожиданий сотрудников организаций, основанная на разделении мотивационных ожиданий на две группы: мотивационные ожидания внешнего и мотивационные ожидания внутреннего характера. Данное деление основано на разработках К. Замфира в модификации А. Реана.

Ранее было доказано, что тип мотивации определяет тип мотивационных ожиданий [Волковицкая 2015].

Целями исследования были выделение доминирующих мотивационных ожиданий трудовой деятельности работников, ориентирующих их поведение и влияющих на их восприятие трудового процесса, а также анализ системы бенефитов компаний.

Для проведения исследования респондентам была предложена анкета с перечнем мотивационных ожиданий и подробной инструкцией по ее заполнению.

Выборка респондентов была сформирована случайным образом из имеющейся базы данных Лаборатории исследования рынка труда Института экономики и управления и центра карьерных ориентаций «Мост» РГПУ им. А.И. Герцена. Целевой размер выборки был определен в количестве 70 компаний-респондентов, опросник был разослан посредством электронной почты в 120 компаний, контактными лицами в которых выступали менеджеры по персоналу. Целевой размер выборки позволил получить надежные и несмещенные эмпирические данные. В результате было получено 1244 ответа, доля респондентов составила 84,5%.

Компании, попавшие в выборку, относились к различным отраслям: IT, аудит и консалтинг, потребительские товары, сфера образования, безопасность, промышленность, банковская сфера и др. По происхождению 100% компаний относятся к российским и осуществляют деятельность на региональных рынках.

Выборка респондентов была проверена на репрезентативность на основе анализа характеристик генеральной совокупности. Проверка проводилась на основе данных по полу, возрасту и должностным позициям лиц, занятых в экономике.

Объектом генеральной совокупности выступило занятое население в экономике. Данные по генеральной совокупности и выборке представлены на гистограммах (Рисунки 1 и 2).



Рисунок 1. Характеристики генеральной совокупности по возрасту<sup>1</sup>



Рисунок 2. Характеристики выборки по возрасту<sup>2</sup>

Дополнительно была проведена оценка репрезентативности выборки по полу и должностям (Рисунки 3 и 4).

Половая структура выборки представлена практически равным количеством мужчин и женщин (мужчины — 644, женщины — 600, что составляет 51,72% и 48,28% соответственно), что соответствует данным, опубликованным Федеральной службой статистики, согласно которым занятое население в экономике имеет следующую гендерную структуру: 51% мужчин и 49% женщин<sup>3</sup>.

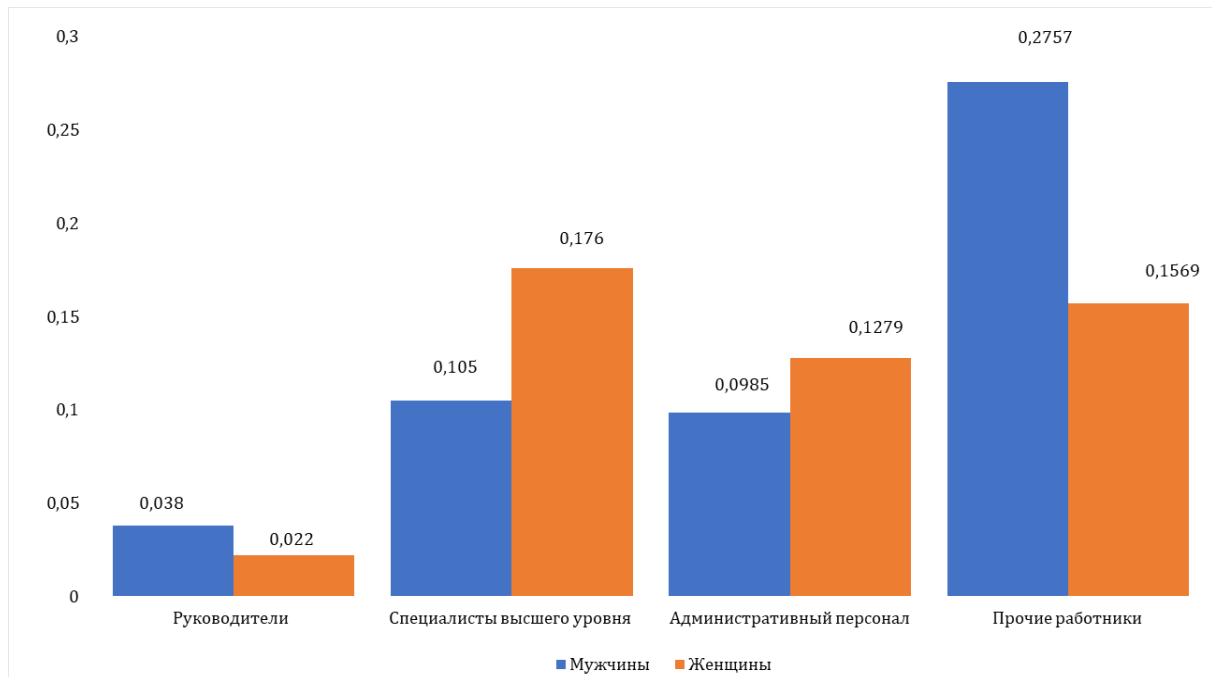
На основе анализа характеристик генеральной совокупности и сопоставления их с характеристиками выборки можно сделать вывод о репрезентативности выборки, в связи с чем полученные результаты можно считать достоверными.

<sup>1</sup> Составлено автором на основе анализа официальной [статистики](#) Федеральной службы государственной статистики.

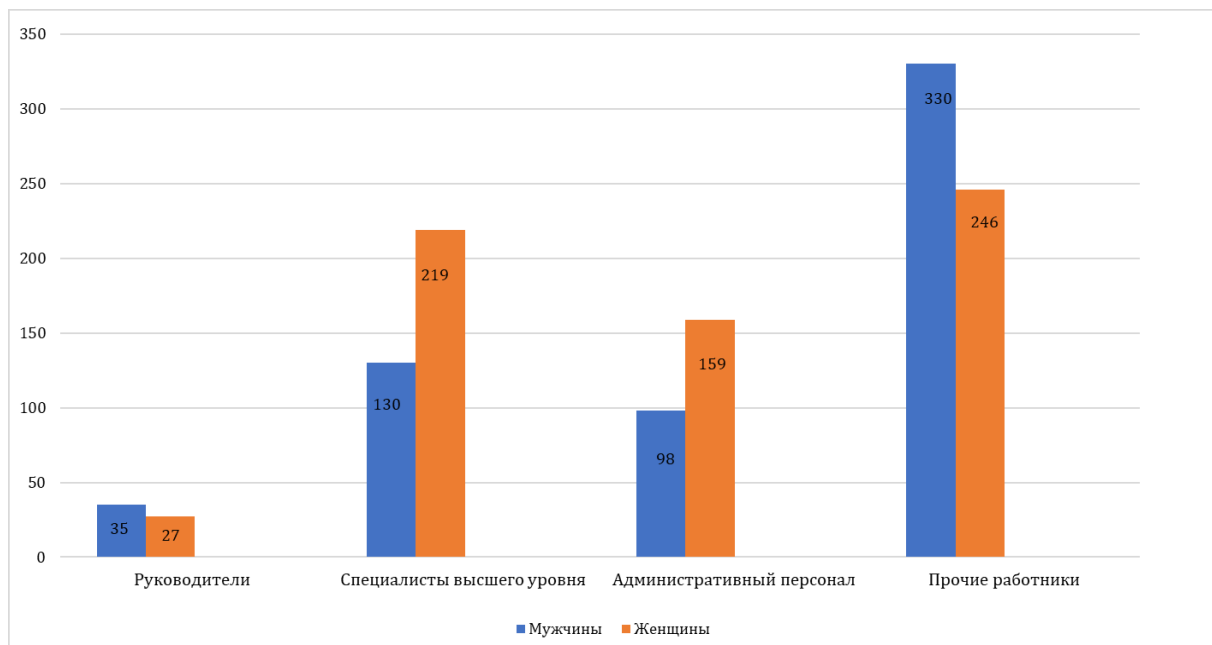
<sup>2</sup> Составлено автором на основе проведенного исследования.

<sup>3</sup> Ситуация на рынке труда в таблицах, графиках, диаграммах // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/situaz.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).

На основе полученных результатов проверялась исходная гипотеза исследования: тип мотивационных ожиданий персонала является предпосылкой для формирования структуры ценностного предложения работодателя.



**Рисунок 3. Структура генеральной совокупности по полу и должностям<sup>4</sup>**



**Рисунок 4. Структура выборки по полу и должностям<sup>5</sup>**

Содержательно вопросы анкеты для линейного персонала были разделены на части:

- 1) общая информация о респонденте (уровень образования, возраст, пол, должность, семейное положение);
- 2) общая информация о компании — сфера деятельности;
- 3) комплекс мотивационных ожиданий;
- 4) оценка удовлетворенности структурой ценностного предложения работодателя.

<sup>4</sup> Составлено автором на основе анализа официальной [статистики](#) Федеральной службы государственной статистики.

<sup>5</sup> Составлено автором на основе проведенного исследования.



Анкета включала в себя 44 утверждения, каждое из которых необходимо было оценивать по пятибалльной шкале в соответствии со степенью значимости предложенных альтернатив ответов. Оценка проводилась по 5-балльной шкале Лайкерта. Основным диагностическим конструктом являются мотивационные ожидания, под которыми понимаются направления активности человека, обуславливаемые его целями и мотивами и характеризующиеся преобладающими типами мотивации.

Изначально анкета включала большее количество вопросов и была апробирована на тестовой выборке респондентов (N=130). Методика оценки надежности позволила исключить неподходящие вопросы. Для этого был применен коэффициент альфа, с помощью которого была проведена оценка внутренней согласованности, то есть однородность вопросов анкеты. В качестве ориентира нами был взят показатель  $\alpha > 0,7$ , который характеризуется как достаточный уровень. Первоначально анкета включала 64 вопроса, их согласованность оценивалась значением 0,578. С помощью метода исключения переменных с отрицательными и минимальными значениями общей корреляции коррелированных пунктов мы получили более высокий коэффициент альфа со значением 0,751, что позволило оставить в анкете только 44 вопроса (Таблица 1).

**Таблица 1. Статистики пригодности методом альфа Кронбаха<sup>6</sup>**

Этап	Альфа Кронбаха	Альфа Кронбаха, основанная на стандартизованных вопросах	Количество вопросов
1	0,578	0,587	64
2	0,643	0,667	51
3	0,742	0,751	44

Предложенные мотивационные ожидания относятся к разнонаправленным группам — внутренним и внешним. Это концептуально важно для определения типа мотивационных ожиданий персонала. О мотивационных ожиданиях внутреннего типа принято говорить, если для человека профессиональная деятельность имеет первоочередную ценность. Если мотивационные ожидания носят внешний характер, то есть профессиональная деятельность как таковая не стоит на первом месте, а имеют первоочередное значение ожидания социального престижа, высокого дохода и т. д., то речь идет о мотивационных ожиданиях внешнего характера.

Для сотрудников HR-служб и руководителей среднего и высшего звена вопросы анкеты включали следующие блоки:

- 1) качественная и количественная структура кадрового состава (пол, возраст, уровень образования);
- 2) структура ценностного предложения работодателя;
- 3) оценка удовлетворенности персонала структурой ценностного предложения.

Взаимная оценка уровня удовлетворенности структурой ценностного предложения работником и работодателем позволила получить объективные результаты путем простого сопоставления данных анкетирования.

В ходе интервью, в зависимости от ответов респондентов, были заданы также дополнительные вопросы для дополнения и уточнения ранее полученных ответов. Для целей настоящего исследования дополнительно были проанализированы вторичные массивы данных крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter.

### **Результаты исследования**

Результаты анкетирования персонала позволили сгруппировать мотивационные ожидания следующим образом:

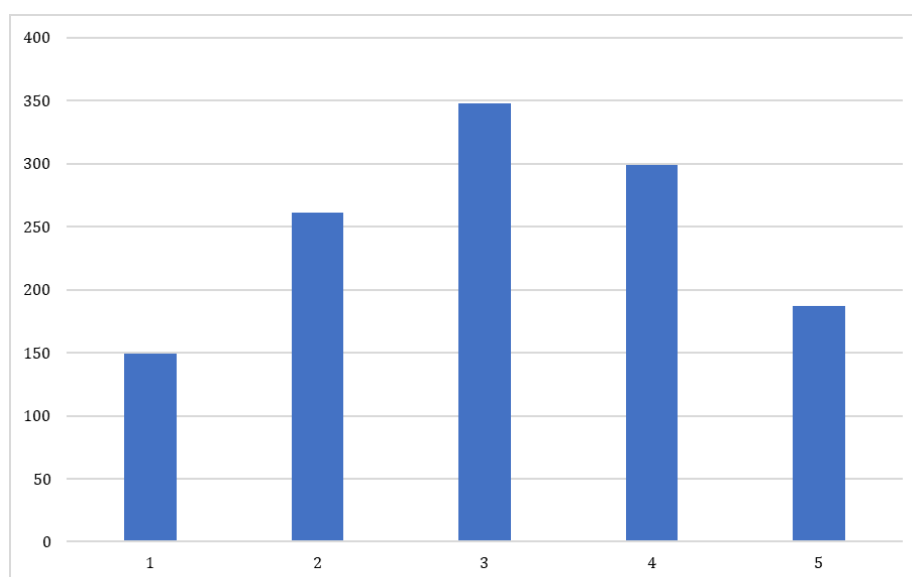
<sup>6</sup> Составлено автором.

- мотивационные ожидания с внешней референцией;
- мотивационные ожидания с внутренней референцией;
- мотивационные ожидания со смешанной референцией;
- мотивационные ожидания с неопределенной референцией.

Поскольку в анкетировании нужно было оценивать важность мотивационных ожиданий по пятибалльной шкале, то к высоким оценкам были отнесены значения «4» и «5», к низким — «1» и «2» соответственно. В инструкции к анкете было указано, что не существует правильных или неправильных ответов и что самым правильным будет правдивый ответ. Таким образом, мотивационные ожидания были распределены по группам в соответствии с присвоенными им респондентами баллами. Данная типология позволяет распределить персонал организаций в соответствии с типом мотивационных ожиданий. В первую группу были отнесены работники с такими мотивационными ожиданиями, как высокий заработок, удобство работы, гибкий график, льготы и бонусы, возможность работать «без офиса»; вторая группа представлена работниками с такими мотивационными ожиданиями: удовлетворение от профессии, ощущение важности работы, профессиональный рост и развитие. К третьей группе персонала были отнесены те работники, которые равнозначно высоко оценили мотивационные ожидания двух референций, в четвертую — которые равнозначно низко оценили обе референции. Распределение по типам мотивационных ожиданий неравномерное, больший вес составляют мотивационные ожидания со смешанной и внешней референцией.

В анкетировании были использованы шкальные вопросы, распределение ответов на которые подчиняется закону нормального распределения Гаусса.

Анкетирование было проведено на случайно выбранных респондентах. На вопросы анкеты, посвященной оценке мотивационных ожиданий, все ответы респондентов отражают нормальное распределение. Проиллюстрируем это на примере вопроса № 1 «Оцените, насколько для вас имеет значение, чтобы оценка Вашего труда была выражена в деньгах, где 1 — безусловно незначимо, а 5 — безусловно значимо». Итогом обработки ответов респондентов на указанный вопрос анкеты стала гистограмма (Рисунок 5), с помощью которой мы получили возможность проверить значение переменных на нормальность распределения.



**Рисунок 5. Оценка значимости оценивания результата труда в деньгах<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Рисунки 5–8 составлены автором на основе проведенного исследования.



Данная гистограмма имеет форму колокола, что отражает нормальное распределение. Ответы, представленные на Рисунке 5, позволяют сделать вывод, что результаты оценки важности того, чтобы оценка труда была выражена в деньгах, распределились следующим образом: 12% респондентов оценили отметкой «1», 21% — «2», 28% указали цифру «3», 24% — «4», а 15% отметили цифру «5». Проверка выборки на нормальность распределения была проведена с использованием формулы Гаусса:

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x-\mu}{\sigma}\right)^2}, \quad (1)$$

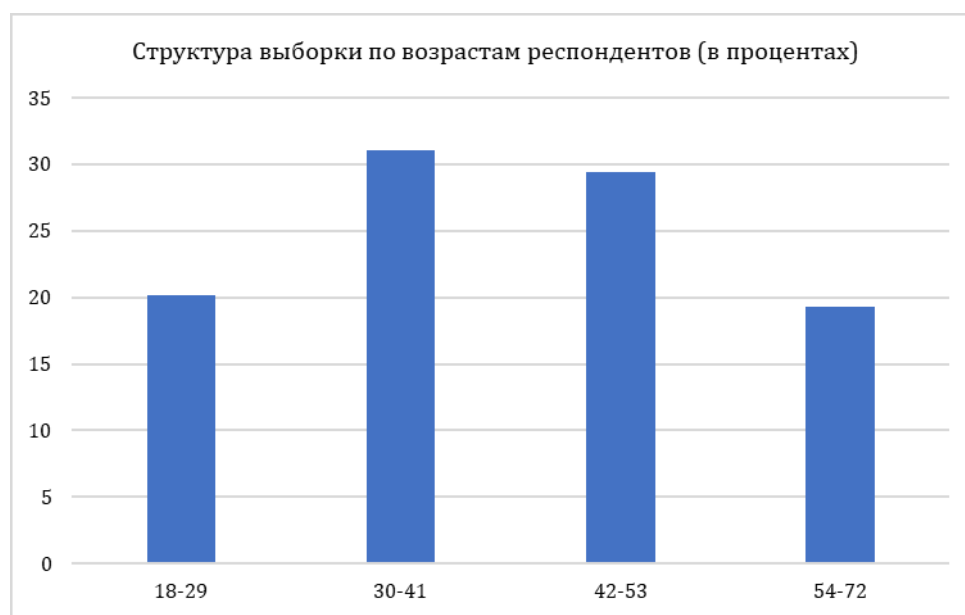
где  $\mu$  — математическое ожидание,  $\sigma$  — среднеквадратичное отклонение,  $e$  — число Эйлера.

Дополнительно для проверки выборки на нормальность распределения было рассчитано значение коэффициента эксцесса по формуле:

$$E = \frac{\sum (x_i - M)^4}{n\sigma^4} - 3, \quad (2)$$

где  $E$  — коэффициент эксцесса,  $x$  — значение в выборке,  $M$  — среднее значение выборки,  $\sigma$  — стандартное отклонение выборки,  $N$  — количество значений в выборке.

Итоговое значение коэффициента эксцесса получилось близким к нулю, что позволяет сделать вывод о нормальности распределения данных. Дополнительно нормальность распределения доказывает гистограмма структуры выборки по возрасту, имеющая колоколообразную форму (Рисунок 6).



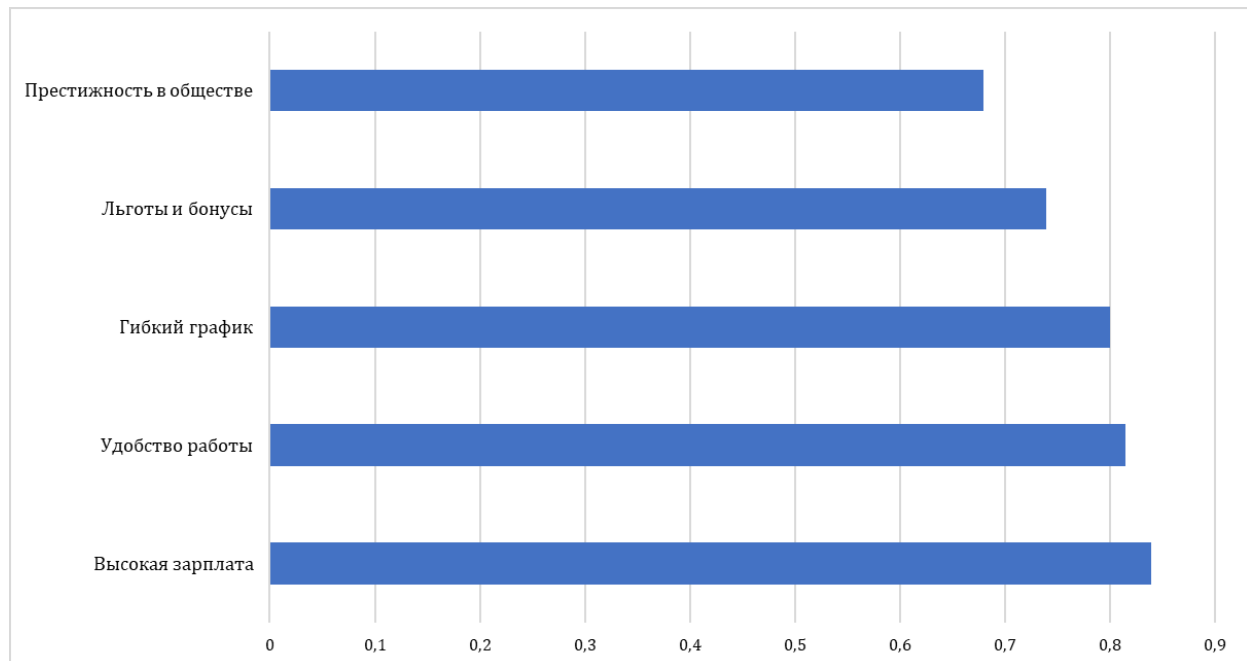
**Рисунок 6. Характеристики выборки по возрасту респондентов**

Таким образом, стало возможным доказать, что нормальное распределение применимо в нашем исследовании с использованием метода анкетирования. В случае проведения прикладного исследования мы должны учитывать влияние факторов внешнего характера, поскольку это может влиять на конечный результат. В нашем случае величины случайны, что подтверждает невозможность оценить вероятность их наступления. Метод Гаусса позволяет исключить данные условия и оценить только характер данных, что и являлось целью нашего исследования.

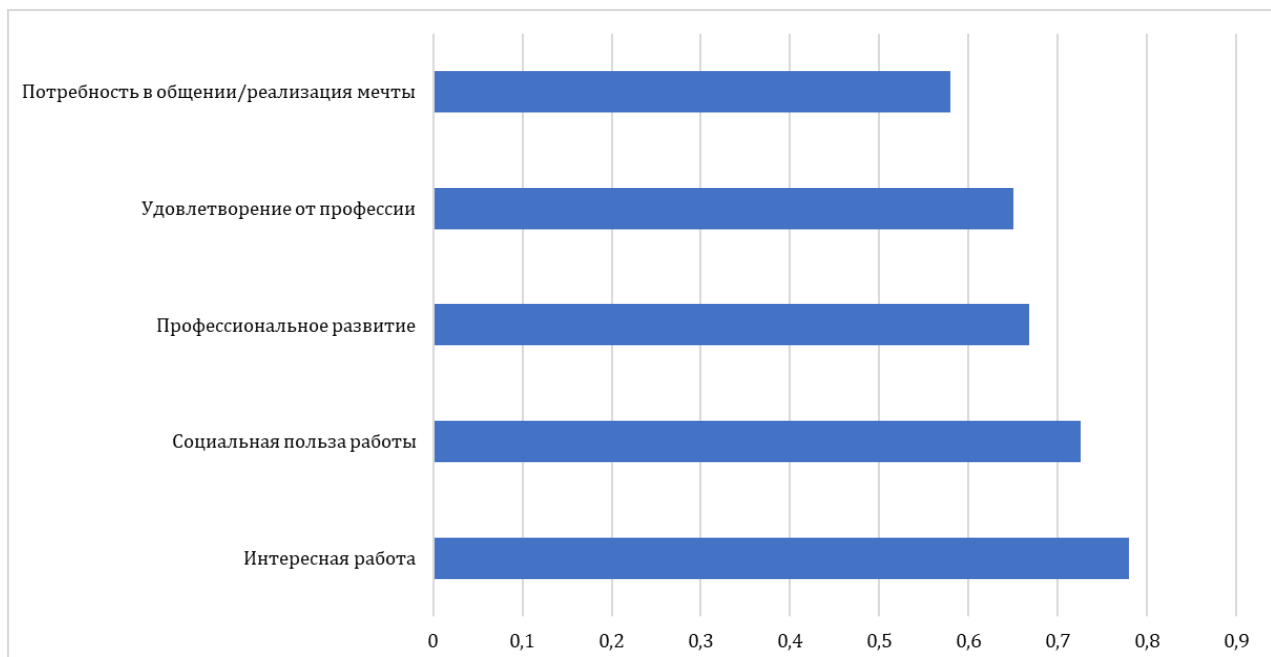
Содержательно представим на Рисунках 7 и 8 ответы респондентов, набравшие максимальное количество баллов.

Кадровая возрастная структура персонала представлена четырьмя основными возрастными группами: 18-29; 30-41; 42-53; 54-72.

В исследование не были включены работники в возрасте 15–17 лет, так как таковых не оказалось в выборке, лица старше 72 лет не включались в выборку, поскольку мы использовали рекомендацию Федеральной службы государственной статистики, согласно которой экономически активным населением считаются лица в возрасте от 15 до 72 лет.



**Рисунок 7. Мотивационные ожидания с внешней референцией**



**Рисунок 8. Мотивационные ожидания с внутренней референцией**

Для анализа результатов данного исследования были проведены полуструктурированные интервью с респондентами, в рамках которых были заданы уточняющие вопросы: «Какие у Вас были ожидания от работы в компании?», «Какие причины могут побудить Вас поменять работу?», «Делитесь ли Вы профессиональным опытом?», «Работники какого возраста преобладают в компании?», «Как вы планируете систему льгот и компенсаций?», «Получаете ли вы обратную связь относительно удовлетворенности работников ценностным предложением компании?»

В ходе интервью и анализа результатов большого массива вторичных данных было выявлено, что за последние годы компании стали свидетелями эволюции отношения к работе

у людей: если в 2022 году 29% респондентов считали, что над ними висит угроза увольнения и есть риск потери дохода (Рисунок 9), то теперь ситуация изменилась. Уровень безработицы в стране низкий, настроения растут, и на первый план выходят иные требования: психологический комфорт, нетоксичная рабочая среда, наличие гибкого или гибридного графика, индивидуальный подход к льготам.



**Рисунок 9. Распределение ответов на вопрос о рисках увольнения<sup>8</sup>**

Благодаря банку данных зарплат hh.ru<sup>9</sup> и сравнительному анализу вакансий было определено, что за первые месяцы 2025 года в 90% предложений упоминается хотя бы один из компонентов корпоративных программ well-being (программ, ориентированных на повышение общего благополучия сотрудников). Главное — это то, что персонал компаний стал больше интересоваться тем, какие эмоции им может предложить работа, и теми идеями, которые работодатель готов продвигать. И тут идеи well-being напрямую связаны с ценностями и совпадением интересов бизнеса и работника, подтверждением чего стали результаты анкетирования сотрудников HR-служб и руководителей среднего и высшего звена на тему льгот, предлагаемых персоналу (Рисунок 9).



**Рисунок 10. Льготы компаний<sup>10</sup>**

Самый популярный бенефит — ДМС (есть в 2/3 вакансий). Следом за ним идет мобильная связь (компенсация или корпоративная). В 35% случаев (3-е место) компания оплачивает питание работникам, а также организует кухни и другие пространства для приема пищи. Близко стоит другой бонус — доставка работников от/до места работы. Спорт и фитнес тоже не забыли — есть у каждой четвертой компании в начале этого года.

<sup>8</sup> Источник: Телеграмм-канал петербургского hh.ru.

<sup>9</sup> Банк данных заработных плат [Электронный ресурс]. URL: <https://salary.hh.ru/promo> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>10</sup> Источник: Телеграмм-канал петербургского hh.ru.

Гибридный график работы (по описанию вакансий) также не обходят стороной: упоминается в 8%, или в более чем 90 тыс. вакансий, в абсолютном значении это YoY +26%. Хорошие темпы прироста (в два раза) числа упоминаний относятся к предоставлению различных консультаций — от психологов до юристов. Это в целом говорит о развороте работодателей в сторону человекоцентричности, когда на первый план выходят нематериальные блага.

В ходе анализа результатов исследования были получены следующие корреляционные зависимости:

- в более молодых возрастных группах респондентов (18–29 лет) больший удельный вес имеют мотивационные ожидания с внешней референцией, в то время как в более старших возрастных группах (42+ лет) — мотивационные ожидания с внутренней референцией, а в группе среднего возраста (30–41 лет) — мотивационные ожидания со смешанной референцией;
- в компаниях, где удельный вес молодых кадров (18–29 лет) составляет более трети от общего числа персонала, структура EVP сдвигается в сторону таких благ, как гибкий график работы, гибридный график, программы обучения и развития, KPI результатов труда;
- в компаниях с удельным весом более трети от общего числа персонала кадров в возрасте 35+ структура EVP ориентирована на стабильный график работы, карьерный рост, развивающую обратную связь.

В ходе интервью были получены интересные с точки зрения трансформации рынка труда результаты:

- компании начали пересматривать свое отношение к найму пожилых специалистов. Этот тренд связан с определенным дефицитом кадров в ряде отраслей (рабочие, производство, строительство, транспорт) и увеличением удельного веса работников, которые готовы продолжать работать, достигнув пенсионного возраста;
- в наибольшей степени подвержен рабочему стрессу персонал поколения так называемых зумеров (18–29 лет) и миллениалов (30–43 года). И это дополнительный аргумент нанять работника более старшего возраста, поскольку он более стрессоустойчив и эмоционально стабилен, а также обладает ценным опытом и лидерскими качествами;
- наличие дисбаланса между существующими компетенциями и потребностями в них. Это доказывает опрос Всемирного экономического форума в 2023 году, который показал, что к 2027 году более 60% работников должны пройти переобучение, а через пять лет (к 2030 году) потеряют свою актуальность 44% профессиональных навыков. Для работодателя это будет означать новый вызов: искать более молодых специалистов с развитыми цифровыми навыками и мотивационными ожиданиями со сдвигом во внешнюю референцию или остановить свой выбор на более зрелых сотрудниках, в большей степени лояльных и вовлеченных, но требующих более существенных вложений в обучение и развитие их цифровых компетенций.

### **Обсуждение результатов**

Мотивация этого исследования возникла из-за растущей потребности в установлении и эмпирическом подтверждении взаимосвязей между мотивационными ожиданиями персонала и структурой ценностного предложения работодателя. В контексте обсуждения важно выделить предыдущие научные работы, которые повлияли на методологическую разработку и выбор инструментов для данного исследования, а именно исследование А.О. Сметанина и О.А. Лымаревой,

посвященное анализу поведения поколений Y и Z в рабочей среде, результатом которого стал вывод о влиянии вовлеченности на внутреннюю мотивацию, которое подтвердило факт наличия существенных различий в структуре мотивации профессиональной деятельности представителей разных поколений [Сметанин, Лымарева 2023].

Выявленные структурные компоненты мотивационных ожиданий разных возрастных групп персонала смогут стать основой для конкретизации мотивационных потребностей каждого возраста, эффективным инструментом подбора, адаптации и развития персонала, лечь в основу разработки и реализации мотивационных программ компании.

Выводы проведенного исследования подтверждаются также другими учеными, которые отмечают, что особенности восприятия трудового процесса различными поколениями персонала оказывают влияние на выбор методов управленческого воздействия на них [Лазич, Попова 2021; Секерин и др. 2023; Пасынков и др. 2025].

Исследование А.И. Тихонова [Тихонов 2020] относительно трудовых ценностей соискателей при трудоустройстве подтвердило сделанные нами в данной статье выводы о трансформации актуальных настроений наемных работников, что также нашло подтверждение по результатам качественного анализа результата опросов крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter.

### **Заключение**

В данной статье мотивационные ожидания определены как представления человека о том, что могут и должны принести его трудовые усилия. Они формируются на основе предыдущего опыта, знаний и специфики восприятия окружающего мира. Возраст сотрудника является одним из базовых характеристик современной организационной среды, в соответствии с чем полученные результаты исследования, выявившие прямую корреляцию между возрастом персонала и спецификой их мотивационных ожиданий, показали необходимость и актуальность такого рода исследований. Полученные результаты важны не только с точки зрения теоретического анализа проблемы, но и для практического применения, в том числе и при формировании мотивационной стратегии, базовым инструментом которой является ценностное предложение работодателя. С помощью принципа поперечных срезов доказана схожесть мотивационных ожиданий представителей различных возрастных групп.

Перспективным направлением развития данного исследования представляется анализ уровня стабильности/нестабильности сложившихся мотивационных ожиданий, а также их динамических изменений, что возможно реализовать при применении методологии лонгитюдного исследования. В этом случае мы сможем более точно ответить на вопрос, что определяет мотивационные ожидания: возраст сотрудника или его основные мотивационные характеристики и ценности.

Задача оптимизации затрат на персонал ставит менеджмент компаний перед прикладной задачей понимания потребностей и мотивов сотрудников с целью оценки возможностей их удовлетворения в рамках конкретной организации.

Дальнейшая перспектива исследования заключается в более широком изучении компонентов организационной среды, таких как организационная культура, социально-психологический климат, репутация компании, поскольку они также могут оказывать влияние на формирование мотивационных ожиданий.

**Список литературы:**

- Айрапетова Г.А., Косицына Д.А. Моделирование мотивационной теории ожиданий В. Врума // Экономика и управление: сборник научных трудов. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. С. 60–68.
- Волковицкая Г.А. Мотивационный потенциал личности: опыт социологического анализа // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2015. Т. 2. № 2. С. 355–363.
- Волковицкая Г.А. Управление стимулированием труда. СПб: Книжный дом, 2010.
- Замфир К. Удовлетворенность трудом: мнение социолога. М.: Политиздат, 1983.
- Запольнова Н.А., Конышева А.Г. Инструменты анализа ценностного предложения в брендинге работодателя // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5(154). С. 709–712. DOI: [10.34925/EIP.2023.154.5.137](https://doi.org/10.34925/EIP.2023.154.5.137)
- Лазич Ю.В., Попова И.Н. Гибкий социальный пакет — требование современного рынка труда или опция для «богатых» работодателей? // Beneficium. 2021. № 2(39). С. 48–54. DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2021.2\(39\).48-54](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54)
- Пасынков Д.В., Яруллина Ж.А., Маракушина Г.В. Формирование бренда в управлении человеческими ресурсами // Components of Scientific and Technological Progress. 2025. № 3(105). С. 6–11.
- Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 3. С. 659–676. DOI: [10.18334/epp.10.3.100591](https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100591)
- Родионова Е.А., Маклакова А.В. Об удовлетворенности трудом сотрудников, мотивационных ожиданиях и личности руководителя // Ученые записки Санкт-петербургского университета технологий управления и экономики. 2020. № 2. С. 73–78.
- Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 69–74. DOI: [10.18384/2310-6646-2022-4-69-75](https://doi.org/10.18384/2310-6646-2022-4-69-75)
- Сметанин А.О., Лымарева О.А. Поколения «Y», «Z» в рабочей среде, точечный подход к вовлеченности персонала, как к инструменту внутренней мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12–2(106). С. 154–157. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-12-2-154-157](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-2-154-157)
- Тихонов А.И. Трудовые ценности российских соискателей при трудоустройстве // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 29(3). С. 346–352. DOI: [10.24411/2309-4788-2020-10287](https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10287)
- Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. С. 212–230.
- Цветаев В.М. Трудовая мотивация в трансформирующейся России: проблемы, результаты и перспективы // Вестник СПбГУ. Экономика. 2010. № 4. С. 56–61.
- Armstrong M. A. Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006.
- Clarke M. Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts // Journal of European Industrial Training. 2008. Vol. 32. Is. 4. P. 258–284. DOI: [10.1108/03090590810871379](https://doi.org/10.1108/03090590810871379)
- Cullen L., Christopher T. Career Progression of Female Accountants in the State Public Sector // Australian Accounting Review. 2012. Vol. 22. Is. 1. P. 68–85. DOI: [10.1111/j.1835-2561.2011.00159.x](https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00159.x)
- Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Berlin: Springer Science & Business Media, 1985.
- Howe N., Strauss W. Millennials Rising: The Next Great Generation. New York: Vintage books, 2000.
- Oladimeji K., Abdulkareem A., Ishola A. Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement // Journal of Human Resource Management — HR Advances and Developments. 2023. Vol. 26. Is. 1. P. 43–56. DOI: [10.46287/DPKF9953](https://doi.org/10.46287/DPKF9953)



References:

- Armstrong M.A. (2006) *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Ayrapetova G.A., Kositsyna D.A. (2024) Modelirovaniye motivatsionnoy teorii ozhidaniy V. Vruma [Modeling V. Vroom's motivational expectancy theory]. *Ekonomika i upravleniye: sbornik nauchnykh trudov*. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy ekonomicheskii universitet. P. 60–68.
- Clarke M. (2008) Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 32. Is. 4. P. 258–284. DOI: [10.1108/03090590810871379](https://doi.org/10.1108/03090590810871379)
- Cullen L., Christopher T. (2012) Career Progression of Female Accountants in the State Public Sector. *Australian Accounting Review*. Vol. 22. Is. 1. P. 68–85. DOI: [10.1111/j.1835-2561.2011.00159.x](https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00159.x)
- Deci E.L., Ryan R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Howe N., Strauss W. (2000) *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage books.
- Lazich Yu.V., Popova I.N. (2021) Flexible Social Package — A Requirement of a Modern Labor Market or an Option for “Rich” Employers? *Beneficium*. No. 2(39). P. 48–54. DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2021.2\(39\).48-54](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54)
- Oladimeji K., Abdulkareem A., Ishola A. (2023) Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of Human Resource Management — HR Advances and Developments*. Vol. 26. Is. 1. P. 43–56. DOI: [10.46287/DPKF9953](https://doi.org/10.46287/DPKF9953)
- Pasynkov D.V., Yarullina Zh.A., Marakushina G.V. (2025) Brand Formation in Human Resources Management. *Components of Scientific and Technological Progress*. No. 3(105). P. 6–11.
- Pulyayeva V.N. (2020) The Role of an Employer's Value Proposition in Building an HR-Brand. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. Vol. 10. No. 3. P. 659–676. DOI: [10.18334/epp.10.3.100591](https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100591)
- Rodionova E.A., Maklakova A.V. (2020) On Employee Satisfaction, Motivational Expectations and Personality of the Manager. *Uchenyye zapiski sankt-peterburgskogo universiteta tekhnologiy upravleniya i ekonomiki*. No. 2. P. 73–78.
- Sekerin V.D., Goryainova A.I., Semenova V.V. (2022) Features of Labor Motivation of Employees of Generation “Z”. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. No. 4. P. 69–74. DOI: [10.18384/2310-6646-2022-4-69-75](https://doi.org/10.18384/2310-6646-2022-4-69-75)
- Shcherbina V.V. (ed.) (2004) *Upravleniye chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsul'tirovaniye* [Human resource management: Management and consulting]. Moscow: Nezavisimyy institut grazhdanskogo obshchestva. P. 212–230.
- Smetanin A.O., Lymareva O.A. (2023) Generations “Y”, “Z” in the Working Environment, A Point-Based Approach to Staff Involvement as an Internal Motivation Tool. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 12-2(106). P. 154–157. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-12-2-154-157](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-2-154-157)
- Tikhonov A.I. (2020) Labor Values of Russian Job Seekers in Employment. *Estestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*. No. 29(3). P. 346–352. DOI: [10.24411/2309-4788-2020-10287](https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10287)
- Tsvetayev V.M. (2010) Labor Motivation in Russia under Transformation: Problems, Results and Perspectives. *Vestnik SPbGU. Ekonomika*. No. 4. P. 56–61.
- Volkovitchkaia G.A. (2010) *Upravleniye stimulirovaniyem truda* [Labor incentive management]. Saint Petersburg: Knizhnyy dom.
- Volkovitchkaia G.A. (2015) The Individual's Motivational Potential: A Sociological Analytical Essay. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina*. Vol. 2. No. 2. P. 355–363.
- Zamfir K. (1983) Un sociolog despre: muncă și satisfacție. Moscow: Politizdat.
- Zapol'nova N.A., Konysheva A.G. (2023) The Methods for Value Proposition Analysis in Employer Branding. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. No. 5(154). P. 709–712. DOI: [10.34925/EIP.2023.154.5.137](https://doi.org/10.34925/EIP.2023.154.5.137)