

Исследовательская статья

DOI 10.69540/2949-4079.2026.93.90.008

УДК 316.628

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ДЛЯ ДИСТАНЦИОННЫХ РАБОТНИКОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Р.В. Павлов, Д.Г. Волкова

*Московский государственный университет технологий и управления
им. К.Г. Разумовского, Москва*

Аннотация:

Рассматриваются особенности мотивации сотрудников, занятых на дистанционной работе. Приводится сравнительный анализ мотивационных компонентов российских и зарубежных компаний, а также предлагаются пути повышения мотивации для данной категории работников. Представлены основные преимущества и недостатки дистанционной занятости, а также обозначен ряд ограничений такого вида трудовых отношений. Приведен ряд аспектов мотивации сотрудников, работающих удаленно, а также выявлены некоторые различия между российским и международным бизнесом. Предложены новые инструменты и способы поддержания мотивации работников, занятых на дистанционной работе.

Актуальность работы заключается в том, что с ростом доли сотрудников, работающих в дистанционном формате, необходимо изменение системы мотивации персонала. Формирование гибких подходов к управлению и стимулированию сотрудников является важной задачей для роста производительности компании.

Ключевые слова: персонал, мотивация персонала, дистанционная (удаленная) работа, управление персоналом, система мотивации

Research article

WAYS TO ENHANCE THE MOTIVATIONAL COMPONENT FOR REMOTE EMPLOYEES OF RUSSIAN COMPANIES

R.V. Pavlov, D.G. Volkova

*K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management,
Moscow*

Abstract:

The features of motivation of employees engaged in remote work are considered. A comparative analysis of the motivational components of Russian and foreign companies is provided, as well as ways to increase motivation for this category of employees. The main advantages and disadvantages of remote employment are presented, as well as a number of limitations of this type of employment relationship. A number of aspects of the motivation of employees working remotely are presented, as well as some differences between Russian and international businesses are identified. New tools and ways of maintaining the motivation of employees engaged in remote work are proposed.

The relevance of the work lies in the fact that with the growing proportion of employees working remotely, it is necessary to change the staff motivation system. The formation of flexible approaches to managing and stimulating employees is an important task for the company's productivity growth.

Keywords: employers, personnel motivation, remote (distance) work, human resource management, motivation system

За последние годы российский рынок труда демонстрирует стремительные изменения, прежде всего связанные с распространением дистанционных форм занятости. По данным ВЦИОМ, удаленный формат работы удобен для большинства работающих россиян — так считают 64 % опрошенных⁵⁰.

Согласно статье 312.1 Трудового кодекса РФ, дистанционной (удаленной) работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящегося под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе интернета⁵¹.

Дистанционная работа имеет свои преимущества и недостатки как для работников, так и для работодателей. По мнению А.В. Плотнокова и Д.С. Брагиной, удаленный формат работы обеспечивает сотрудни-

⁵⁰ Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. [Электронный ресурс]: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-porusski-pljusy-i-minusy>

⁵¹ Трудовой кодекс Российской Федерации. Ст. 312.1 с изм. и дополн. в ред. от 29.09.2025.

кам ряд значимых преимуществ: экономию времени за счет отсутствия ежедневных поездок в офис, сокращение транспортных и сопутствующих расходов. Кроме того, удаленная занятость облегчает сочетание профессиональных и бытовых задач и открывает возможности для поиска дополнительной, более престижной и высокооплачиваемой деятельности без увольнения с основного места работы.

В числе основных недостатков дистанционного формата исследователи выделяют ограниченность физических профессиональных контактов и отсутствие регулярного обмена опытом между сотрудниками, снижение уровня трудовой дисциплины, сложности в самоорганизации сотрудника и управлении временем, влияние отвлекающих факторов при работе на месте проживания, отсутствие оборудованного рабочего пространства, а также замедление карьерного продвижения и трудности в повышении квалификации⁵².

Указанные преимущества и ограничения дистанционной занятости определяют необходимость более глубокого анализа факторов, влияющих на поведение сотрудников, которые работают вне офиса. В этом контексте особую значимость приобретает обращение к понятию мотивации, поскольку именно оно позволяет объяснить, какие внутренние и внешние стимулы руководят работником и позволяют ему достигнуть поставленных целей. Таким образом, рассмотрение сущности мотивации служит теоретической основой для выявления путей повышения эффективности труда удаленных сотрудников.

Под мотивацией понимается совокупность движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей⁵³.

Для того чтобы структурировать факторы, влияющие на мотивационное поведение сотрудников, важно обратиться к классическим теориям мотивации.

Рассмотрим двухфакторную модель Ф. Герцберга. В своей теории он выделяет две группы факторов, влияющих на мотивацию сотрудников: гигиенические и мотивационные.

Гигиенические факторы отражают внешние условия труда. Они не обеспечивают устойчивой удовлетворенности, но предотвращают ее снижение при достаточном уровне. К ним относятся: конкурентная оплата, социальные гарантии, безопасные и удобные условия работы,

⁵² Плотников А.В., Брагина Д.С. Удаленная работа в условиях пандемии и влияние самозанятости на теневую экономику // Московский экономический журнал. 2021. № 5. С. 238—254.

⁵³ Руденко А.А., Остудина Т.В., Полякова Т.В. Мотивация и развитие персонала: Учебное пособие. Тольятти: ТГУ, 2013. 210 с.

корректные взаимоотношения и стабильность занятости. Эти условия формируют комфортную рабочую среду, но не выступают источником внутренней мотивации⁵⁴.

Мотивационные факторы связаны с содержанием деятельности и обеспечивают внутреннее удовлетворение работника. Это признание результатов работодателем, возможности профессионального развития, интерес к работе, расширение ответственности. Данные факторы отражают психологические потребности работников и определяют рост их внутренней вовлеченности.

В удаленном формате работы особое внимание следует уделять гигиеническим факторам, так как они сильнее всего подвержены влиянию новых условий; их недостаточность уменьшает удовлетворенность трудом, что может привести к снижению его эффективности и росту текучести кадров. Отсутствие регулярных физических социальных контактов со временем уменьшает связь сотрудника с организацией, а у отдела кадров сокращаются возможности контроля и оценки состояния персонала⁵⁵.

По информации Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ, основанной на данных Росстата, в конце 2023 г. доля дистанционных работников среди всего занятого населения в России составила около 1 %. Наиболее популярными отраслями для данного формата работы являются IT, цифровые сервисы, маркетинг и консалтинг⁵⁶.

Аспекты мотивации удаленных сотрудников можно разделить на нескольких блоков: материальная мотивация, гибкость формата, нематериальные практики.

К материальной мотивации относится непосредственно заработная плата. При дистанционной занятости человек может проживать в небольшом населенном пункте, но работать в компании, находящейся в крупном городе. В таких организациях уровень заработной платы, как правило, выше, чем в среднем по региону проживания сотрудника, а значит, такой сотрудник повышает свой уровень жизни.

Следующим значимым фактором мотивации выступает гибкость трудового процесса. В условиях дистанционной занятости она предполагает возможность самостоятельного регулирования условий труда: выбора удобного графика, определения рабочего места, а также

⁵⁴ Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М., 2000. 352 с.

⁵⁵ Резников П. Г., Семисалов А.А., Сидорова В.Н. Изменение мотивации персонала в условиях пандемии и удаленной работы // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 5.

⁵⁶ Удаленная работа в России вернулась к допандемийным уровням. [Электронный ресурс]: <https://moscowchanges.ru/news/distantcionnaya-rabotasnova-ne-v-prioritete/>

предпочтительного формата коммуникации с коллективом. В совокупности эти элементы обеспечивают более гармоничный баланс между профессиональной и личной сферами, что способствует росту удовлетворенности трудом и укреплению внутренней мотивации работников.

Последним фактором мотивации, выделенным в ходе изучения теоретического материала, являются нематериальные практики. Дистанционный формат работы не подразумевает постоянный физический контакт с коллегами, партнерами или руководством, что становится причиной «изолированности» сотрудника и его отстраненности от коллектива. Для поддержания вовлеченности персонала здесь особое значение приобретает систематическая обратная связь по результатам выполняемых задач, позволяющая сотруднику чувствовать свою значимость и понимать вклад в общую деятельность. Также к нематериальным практикам повышения мотивации относят регулярные виртуальные встречи, на которых сотрудники могут поделиться и ходом выполнения задач, и новостями из личной жизни, корпоративные чаты и неформальные онлайн-мероприятия — все это помогает сотрудникам формировать ощущение принадлежности к команде и укреплять социальные связи с коллегами.

Для наглядного представления особенностей современных подходов к мотивации дистанционных сотрудников и выявления различий между российским и международным бизнесом была составлена сравнительная таблица основных элементов системы мотивации (Табл. 1).

Проанализировав данные Табл. 1, можно сделать вывод, что зарубежные организации преимущественно используют стратегии долгосрочного стимулирования персонала посредством укрепления доверия, реализации программ карьерного роста и оказания психологической поддержки сотрудникам. Российские предприятия, находясь на этапе адаптации к дистанционному формату работы, внедряют нематериальные практики, однако сохраняют приоритет контроля над деятельностью работников перед обеспечением их самостоятельности.

Для поддержания мотивации сотрудников, занятых на дистанционной работе, необходимо внедрять новые инструменты и способы взаимодействия с коллективом. Изучив исследования HR-экспертов и приняв во внимание собственный опыт, авторы пришли к выводу, что для повышения мотивации сотрудников необходимы:

1. Укрепление чувства принадлежности к команде. В условиях дистанционной работы сотрудники часто чувствуют себя изолированными от коллектива, поэтому следует обеспечить регулярную и открытую коммуникацию: обмен новостями компании, публичное признание достижений сотрудников, механизм оперативной обратной связи, доступность руководства. Благодаря этому формируется чувство причастности к общему делу, усиливается вовлеченность и лояльность персонала.

Табл. 1. Сравнение основных элементов системы мотивации в российских и зарубежных компаниях

Аспект	Российские компании	Зарубежные компании (США / Западная Европа)
Формат работы	<p>Преобладание классического офисного или гибридного формата; полностью удалённых позиций немного, в основном в сфере IT</p>	<p>Широкое распространение гибридного и полностью удалённого формата работы во многих сферах</p>
Материальные стимулы	<p>Конкурентная зарплата, проектные/сдельные выплаты, разовые премии; редко - компенсации домашнего офиса</p>	<p>Широкие пакеты: бонусы по KPI, компенсация оборудования, регулярные стипендии на обучение.</p>
Нематериальные практики	<p>Публичные благодарности в чатах, онлайн-зачётки с неформальными разговорами; менеджерская практика не всегда системная.</p>	<p>Регулярные короткие опросы для быстрой обратной связи, инициативы по улучшению баланса между работой и личной жизнью, менторство.</p>
Карьерный рост и развитие	<p>Возможности развития есть в крупных компаниях; в средних/малых — часто недостаточно формализованы.</p>	<p>Чёткие карьерные карты для удалённых сотрудников, бюджеты на их образование, внутренняя мобильность - перемещение между отделами</p>
Психологическая помощь и профилактика выгорания	<p>Включено точно (онлайн-мероприятия); программы психологической поддержки менее распространены, зачастую ставят срочные задачи в нерабочее время сотрудника</p>	<p>Развитые программы для улучшения внутреннего состояния работника: психологическая помощь, гибкие отпуска, уважение личных границ (нет контактов в нерабочее время)</p>

2. Организация виртуальных корпоративных мероприятий: онлайн-встреч, лекций, тимбилдингов. Неформальное общение помогает компенсировать отсутствие физического взаимодействия и укрепляет социальные связи внутри коллектива.

3. Материальное стимулирование с привязкой к результату. Установка премиальной системы оплаты, привязанной к достижению ключевых показателей эффективности (KPI), достаточно эффективна при дистанционной работе. Такой подход мотивирует сотрудников к достижению лучших результатов и поддержанию высокой производительности самостоятельно, уменьшая контроль со стороны руководства.

4. Создание системы психологической поддержки и адаптации. Работа вне офиса часто сопровождается дополнительными факторами стресса: изоляцией, бытовыми проблемами, чувством «размытости границ» между работой и личной жизнью. Организация должна предусматривать инструменты поддержки: психологическую помощь, возможности для отдыха, гибкие форматы работы, адекватную нагрузку⁵⁷.

Безусловно, предложенные методы повышения мотивации сотрудников наиболее эффективны при комплексном их внедрении. Использование сразу нескольких подходов — материального стимулирования, укрепления чувства принадлежности к команде, заботы о психологическом состоянии — позволяет компенсировать недостатки дистанционного формата и добиться высокой мотивации, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

Проведенное исследование показало, что развитие дистанционного формата занятости усиливает потребность в адаптации мотивационных практик российских компаний. Сравнение российского и зарубежного опыта демонстрирует, что иностранные компании ориентированы на долгосрочные инструменты стимулирования — доверие, развитие и психологическую поддержку, тогда как российские организации делают акцент на контроле и материальных стимулах.

Таким образом, повышение мотивации дистанционных сотрудников возможно при использовании совокупности различных мер: коммуникации, формирования чувства принадлежности к команде, дополнительного материального стимулирования и поддержки психологического благополучия. Комплексная реализация данных подходов способствует росту вовлеченности и повышению производительности труда работников в условиях дистанционной занятости.

⁵⁷ 6 способов мотивации сотрудников на удаленке. Реальный опыт 8 компаний. [Электронный ресурс]: <https://www.mirapolis.ru/blog/6-sposobov-motivacii-na-udalenske/>

Список литературы

1. 6 способов мотивации сотрудников на удаленке. Реальный опыт 8 компаний. [Электронный ресурс]: <https://www.mirapolis.ru/blog/6-sposobov-motivacii-na-udalenske/> (дата обращения: 26.11.2025).
2. Плотников А.В., Брагина Д.С. Удаленная работа в условиях пандемии и влияние самозанятости на теневую экономику // Московский экономический журнал. 2021. № 5. С. 238—254.
3. Резников П.Г., Семисалов А.А., Сидорова В.Н. Изменение мотивации персонала в условиях пандемии и удаленной работы // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 6.
4. Руденко А.А., Остудина Т.В., Полякова Т.В. Мотивация и развитие персонала: Учебное пособие. Тольятти: ТГУ, 2013. 210 с. [Электронный ресурс]: <https://e.lanbook.com/book/139675> (дата обращения: 23.11.2025).
5. Удаленная работа в России вернулась к допандемийным уровням. [Электронный ресурс]: <https://moscowchanges.ru/news/distantionnaya-rabota-snova-ne-v-prioritete/> (дата обращения: 23.11.2025).
6. Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. [Электронный ресурс]: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy> (дата обращения: 20.11.2025).
7. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М.: «Экмос», 2000. 352 с.

Сведения об авторах

Павлов Радион Владимирович, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления, МГУТУ им. К.Г. Разумовского. Тел.: 8-984-260-09-09; e-mail: radion_pavlov@mail.ru

Волкова Дарья Геннадьевна, студент МГУТУ им. К.Г. Разумовского. Тел.: 8-967-918-0770; e-mail: vol_di@list.ru

Information about the authors

Pavlov Radion Vladimirovich, Candidate of Economic Science, Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, K.G. Razumovsky MSUTM. Phone: +7-984-260-0909; e-mail: radion_pavlov@mail.ru

Volkova Darya Gennadievna, Student, K.G. Razumovsky MSUTM. Phone: +7-967-918-0770; e-mail: vol_di@list.ru

Статья поступила в редакцию 23.01.2026; одобрена после рецензирования 30.01.2026; принята к публикации 02.02.2026.