

Трансформация мотивации труда в России: от древности к современности

Комелькова Полина Дмитриевна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация
студентка 4-го курса бакалавриата факультета экономики и финансов;
e-mail: pkomelkova-22@edu.ranepa.ru

Научный руководитель:

Конягина Мария Николаевна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: konyagina-mn@ranepa.ru

Аннотация

Введение: в статье рассматривается мотивация персонала через призму времени в российской истории. Проблема исследования заключается в необходимости преодоления поколенческих вызовов при формировании современных мотивационных систем в организациях.

Материалы и методы: целью исследования стало выявление действенных инструментов мотивации труда для современной отечественной молодежи на основе сравнительного анализа эволюции такой мотивации в России на разных исторических этапах. В процессе исследования проведен контент-анализ, а также систематизация и обобщение исторических материалов и научных работ по теме, применен индуктивный подход для выявления исторических взаимосвязей в мотивации и наиболее эффективных стимулов в трудовых отношениях.

Результаты исследования и их обсуждение: в рамках трех исторических периодов изучены общие и специфические инструменты стимулирования работников, определены их преимущества и недостатки для результативности производства, на основе чего показан генезис мотивации персонала и его влияние на производительность труда.

Выводы: в условиях стремительной цифровизации и глобализации необходимо учитывать, что в основе мотивации современных сотрудников лежат их ценности и потребности. Модель мотивации должна включать понятную корпоративную культуру, материальные стимулы, социальные гарантии, возможность соблюдать баланс между работой и личной жизнью, профессиональное развитие и карьерный рост. Именно в таких условиях у современного поколения сформируется сильная внутренняя мотивация к работе.

Ключевые слова: мотивация труда, мотивация персонала, модели мотивации труда, поколение Z, стимулирование работников, система поощрений, мотивация поколения Z.

Для цитирования: Комелькова П. Д. Трансформация мотивации труда в России: от древности к современности // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). – 2026. – Т. 12, № 1 (33). – С. 6–20.

Transformation of Labor Motivation in Russia: from Antiquity to Modernity

Polina D. Komelkova, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management (Saint Petersburg, Russian Federation)

BA student, Faculty of Economics and Finance

E-mail: pkomelkova-22@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor:

Mariia N. Koniagina, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management (Saint Petersburg, Russian Federation)

E-mail: konyagina-mn@ranepa.ru

Abstract

Introduction: This paper explores employee motivation through the lens of time in Russian history. The research issue consists in the necessity to overcome generational challenges when constructing modern motivation systems in organizations.

Materials and Methods: The research aims to identify effective tools to enhance labor motivation of the young Russian people, building on the comparative analysis of the evolution of such motivation in Russia across different historical periods. The study employs content analysis, as well as the systematization and generalization of historical materials, and research works on the subject. An inductive approach is applied to reveal historical interconnections in motivation, and the most effective incentives in work relations.

Research Results and Discussion: Within the framework of three historical periods, both general and specific tools for employee incentivizing are examined, specifying their advantages and disadvantages for performance efficiency. Building on this analysis the author shows the genesis of staff motivation, and its impact on labor productivity.

Conclusions: In the context of rapid digitalization and globalization, it is essential to recognize that the motivation of contemporary employees is grounded in their values and needs. The motivation model should encompass a clear corporate culture, material incentives, social guarantees, the possibility of achieving a work-life balance, as well as professional growth, and career development. It is under such conditions that a strong intrinsic motivation to be in work will be enhanced in the modern generation.

Keywords: labor motivation, personnel motivation, models of labor motivation, Generation Z, employee stimulation, incentive systems, motivation of Generation Z.

For citation: Komelkova, P. D. (2026) Transformation of Labor Motivation in Russia: from Antiquity to Modernity // *Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T)*. Vol. 12, No. 1 (33). Pp. 6–20.

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация персонала играла одну из ключевых ролей в разработке стратегии управления персоналом любой компании во все времена. Особую актуальность вопрос о мотивации труда приобретает с выходом на рынок поколения Z, которое кардинально отличается от предыдущих поколений. По данным исследования международной компании Haус, основными факторами нематериальной мотивации для поколения Z являются дружный коллектив и возможность карьерного роста¹. Представители поколения Z готовы сменить компанию, профессию или отрасль, если в процессе выполнения своих обязанностей поймут, что

¹ Поколение Z на рынке труда: исследование Haус // Haус, международная рекрутинговая компания: официальный сайт. – URL: <https://inside-pr.ru/archives/10097> (дата обращения: 08.04.2025).

занимаются не тем, что им нравится, в отличие от старшего поколения бумеров, которые могут оставаться на одной должности всю жизнь, потому что ценят стабильность и социальные гарантии. Согласно последней статистике Росстата, уровень безработицы среди молодого населения последовательно снижается. Если в 2018 году он был 15,3 %, то на 2023 год уже составлял 10,4 %, что демонстрирует возможность полного трудоустройства поколения Z в будущем². Однако существует риск снижения производительности, отсутствия желания стремиться к высоким результатам из-за недостатка трудовых ресурсов на рынке.

Результаты исследования Deloitte Global Human Capital Trends 2025 показывают, что большинство сотрудников сегодня движимы широким спектром мотивов: только 33 % назвали финансовое вознаграждение главным фактором, в то время как для 22 % важны гарантии занятости и стабильность, для 18 % — командная работа, для 15 % — возможность обучения и для 17 % — карьерный рост³. Эти данные подтверждают необходимость развития гибких мотивационных систем, в том числе адаптированных под разные поколения.

Эти отличия поколений требуют разработать новые системы мотивации и создать действенные подходы по удержанию ценных кадров, что делает исследование актуальным и своевременным. Мы верим, что в эволюции трудовых отношений скрыто немало полезного опыта, который может быть применим в наше время. Поэтому, чтобы разобраться в эффективной мотивации современных сотрудников, проследим, как менялись подходы к стимулированию трудящихся на протяжении разных исторических эпох.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Практическая значимость исследования заключается в разработке подходов к созданию более эффективной системы мотивации труда молодого поколения, учитывающих глубокие исторические и культурные особенности российского работника, что позволит расширить мотивационный инструментарий современных компаний и HR-специалистов. Выводы исследования могут быть полезны государству для разработки социально-экономической политики, направленной на повышение производительности и удовлетворенности трудом.

Таким образом, *целью* исследования стало выявление действенных инструментов мотивации труда для современной отечественной молодежи на основе сравнительного анализа эволюции мотивации труда в России. Для этого решены следующие *задачи*: 1) изучить понятие мотивации труда и ее восприятие современной молодежью; 2) провести анализ систем мотивации труда в ключевые исторические периоды; 3) выявить взаимосвязь между внутренней и внешней мотивацией в различных социально-экономических условиях; 4) установить влияние исторически сложившихся моделей мотивации на современные трудовые отношения и вычленив наиболее результативные.

Объектом исследования избраны наемные сотрудники компаний в исторической ретроспективе и современности, а *предметом* исследования — эволюция отношений между работником и работодателем в контексте стимулирования трудовой деятельности.

В российском научном обществе изучением мотивации труда занимались такие ученые, как Е. П. Ильин⁴, А. Н. Леонтьев⁵, В. А. Ядов⁶ и другие. Эти ученые рассматривали

² Рабочая сила, занятость и безработица в России: статистический сборник // Росстат. М., 2024. 152 с.

³ 2025 Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs: Helping leaders transform uncertainty into opportunity // Deloitte Insights. 2025.

⁴ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: научно-популярное издание. СПб.: Питер, 2003. 512 с.

⁵ Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. М.: Изд-во Московского ун-та, 1971. 40 с.

⁶ Ядов В. А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция. НИУ ВШЭ, 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЦСПиМ, 2013. 374 с.

проблемы стимулирования труда персонала, разрабатывали новые модели и теории о мотивации. Здесь важно отметить, что работ по проблеме мотивации персонала существует немало. И как отмечал А. Н. Леонтьев: «В настоящее время по проблеме мотивов имеется огромное количество работ. Они, однако, почти не поддаются систематизации — до такой степени различны те значения, в которых употребляется в них термин “мотив”»⁷. Тем не менее анализ эволюции мотивации труда остается важным для формирования перспективных подходов к управлению персоналом.

Е. П. Ильин разрабатывает интегральную концепцию мотивации в своем фундаментальном труде «Мотивация и мотивы»⁸. Развивая идеи С. Л. Рубинштейна, автор утверждает, что мотивы составляют ядро личности. Его работа особенно полезна для анализа трансформации стимулов, так как объясняет мотивационные модели советского периода, помогает понять современные тенденции, объединяет исторические и актуальные теории мотивации и дает критерии для исторического анализа мотивации персонала.

Е. П. Костенко в статье «Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности»⁹ проводит комплексный анализ определяющих факторов формирования национальной российской HR-модели. Автор подробно анализирует особенности и инструменты управления персоналом в советский период, где прослеживается трансформация инструментов стимулирования и условий труда. Используя результаты ее исследования, мы сможем изучить подходы к мотивации труда в исторической перспективе.

И. М. Попова и Т. П. Бессокирная в статье «Изменилась ли мотивация труда рабочих в 1990-е годы?»¹⁰ связывают трансформацию трудовой мотивации с переменами социально-экономических условий в стране. Авторы приводят результаты крупномасштабных социологических исследований трудовой деятельности 1960–1980-х годов, что поможет нам охарактеризовать внутреннюю мотивацию советского человека.

В. А. Ядов выделил различие между «мотивами-суждениями» и побуждениями, что показывает реальные мотивы работников в советский период¹¹. Как отмечал ученый, трансформация труда в России носит нелинейный характер. Вклад В. А. Ядова в изучение мотивации труда помогает проанализировать эволюцию трудовых побудительных моделей.

А. Н. Леонтьев объясняет психологию мотивации труда. Как отмечал этот ученый, мотив является не абстрактной целью, а конкретным предметом, способным удовлетворить актуальную потребность¹². Теория А. Н. Леонтьева объясняет трансформацию потребностей и ценностей общества в разные исторические эпохи.

В качестве материалов исследования были использованы научные статьи и труды российских ученых. В процессе исследования использованы такие общенаучные методы, как сбор и обобщение вторичной информации, анализ и синтез, систематизация и визуализация. Обобщение этапов генезиса мотивации труда в разные исторические периоды потребовало применения метода сравнения. Важным этапом при работе с теоретическими трудами о стимулировании работников стало применение контент-анализа и индуктивного подхода.

⁷ Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. М.: Изд-во Московского ун-та, 1971. С. 13.

⁸ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: научно-популярное издание. СПб.: Питер, 2003. 512 с.

⁹ Костенко Е. П. Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 4. С. 35–44.

¹⁰ Попова И. М., Бессокирная Г. П. Изменилась ли мотивация труда рабочих в 1990-е годы? Методология и методы изучения, результаты и перспективы исследования // Мир России. 2005. № 4. С. 105–137.

¹¹ Ядов В. А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция. НИУ ВШЭ, 2-е изд., перераб. и доп. М: ЦСПиМ, 2013. 374 с.

¹² Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975. С. 93.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Что такое мотивация труда? Согласно определению Л. В. Карташовой, «мотивация — процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия»¹³. Мы видим, что мотивация — это сложный двусторонний процесс, где работодатель с помощью материальных и нематериальных стимулов создает условия для удовлетворения ключевых потребностей персонала, при этом достигая целей деятельности предприятия.

Трудовая деятельность занимает большую часть жизни человека, и ключевым фактором продуктивности в профессиональной сфере сотрудника выступает мотивационная система. Когда организация выстраивает сбалансированную систему мотивации, соответствующую всем уровням пирамиды Маслоу — от базовых потребностей до вершины в виде самореализации, возникает синергетический эффект. Сотрудник испытывает глубокую профессиональную удовлетворенность и демонстрирует максимальную продуктивность, реализуя стратегические цели компании.

Виды мотивации труда. Разработано множество классификаций мотивации персонала. Рассмотрим основные и наиболее известные виды и классификации мотивации персонала. В системе мотивации персонала выделяют *материальную* и *нематериальную* мотивацию труда, *внутреннюю* и *внешнюю*, а также ее делят по *применяемым методам* и *целевой аудитории*.

По форме стимулирования существует материальная мотивация, к которой относятся денежные выплаты, процент от продаж, медицинское обслуживание, оплата обучения, корпоративное жилье и другое. Но эта система часто имеет кратковременный эффект. Как отмечал П. Гольбах, потребности человека бесконечны¹⁴, запросы сотрудников со временем растут, что ведет к увеличению затрат, при этом даже при высоких выплатах работник может оставаться неудовлетворенным.

К нематериальной мотивации относятся: карьерный рост, признание, гибкий график работы, комфортная корпоративная культура, здоровый психологический климат в коллективе и возможность самореализации. В отличие от материальной, нематериальная мотивация формирует лояльность и эмоциональную привязанность к компании. Даже в сложные периоды сотрудник, чувствуя ценность своих идей и поддержку, с большей вероятностью останется в организации. Особенно важна такая система для специалистов интеллектуального труда, для которых ключевыми факторами являются возможность развития, признание и свобода реализации проектов.

Необходимо учитывать, что разграничение на внутреннюю и внешнюю мотивацию относится к субъективному восприятию работника, а не к организационным процессам. Глубинные мотивы сотрудника не всегда очевидны. Внешнее поведение сотрудника может расходиться с его личными соображениями — как в сторону более высоких личных ценностей, так и в сторону скрытого демотивирующего фактора.

Внутренняя мотивация основывается на личных интересах, ценностях и получении удовольствия от работы. Она опирается на удовлетворение внутренних потребностей, таких как самореализация, развитие, творчество, общественное признание и другие. Этот вид мотивации имеет долгосрочный эффект.

Внешняя же мотивация связана с вознаграждениями или наказаниями. Она измеряется денежными вознаграждениями или штрафами, статусом, страхом увольнения или

¹³ Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: ШГПУ, 2021. С. 17.

¹⁴ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: научно-популярное издание. СПб.: Питер, 2003. С. 10.

лишения социального пакета. Такая мотивация дает быстрый результат, но не имеет долгосрочных перспектив, потому что может, наоборот, снижать внутреннюю заинтересованность работника в деятельности.

Таким образом, эффективная система мотивации должна включать различные подходы, делая основной акцент на внутренних и нематериальных факторах как основе устойчивой вовлеченности сотрудника, при этом рационально используя материальные стимулы для решения тактических задач.

Генезис мотивации труда. Мотивация труда в разные эпохи отражает разные ценности и приоритеты общества. Сегодня, когда профессиональная среда переживает радикальные изменения из-за цифровизации и смены поколенческих ценностей, исследование эволюции мотивации становится принципиально значимым не только для отдельных предприятий, но и для стабильной работы национальных отраслей, экономической стабильности страны в целом¹⁵. Понимание современного поколения и подходящей для него мотивации труда помогает бизнесу разрабатывать эффективные системы стимулирования. Для общества мотивация труда показывает, как труд превращается в сферу самореализации личности.

Проведя анализ исторического развития условий труда и форм мотивации, основанный на российской истории, рассмотрим, как изменялись способы мотивации труда от эпохи династии Рюриковичей до современных трудовых отношений (табл. 1–3), выделив ключевые факторы, которые формировали эти изменения: экономические условия, социальные нормы и условия труда.

Таблица 1

Мотивация труда в дореволюционной России (IX–XIX вв.)¹⁶

Исторический период	Временные рамки	Формы и инструменты мотивации	Социально-экономические условия	Условия труда
1	2	3	4	5
Эпоха Рюриковичей	IX – начало XVII в.	Вотчинное право и система «кормлений»	Феодальная раздробленность и натуральное хозяйство. Слабая связь между регионами	Рабочий день соответствовал световому дню. Вместо денежного эквивалента доход представлял собой треть собранных даров земли
Смутное время и первые Романовы	Начало XVII – конец XVII в.	Крепостная зависимость. Религиозные стимулы. Монастырские трудовые общины. Жалованные грамоты. Барщина. Государственное принуждение к труду	Соборное уложение 1649 г. закрепило крепостное право. Разорение после Смуты	Рабочий день равен световому; телесные наказания
Эпоха модернизации	Конец XVII – середина XIX в.	Подушная подать, рекрутчина, первые мануфактуры, господство крепостного права	Централизация государства, индустриализация, военные реформы	Рабочий день равен световому дню. Появление первых мануфактур. Жестокие меры по отношению к крестьянам: телесные наказания. Первые женщины-работницы.

¹⁵ Ялмаев Р. А., Хасиева Х. А., Миргород Е. Е. Анализ управления эффективностью и механизма стимулирования в управлении человеческими ресурсами предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 15, № 2 (155). С. 168–173.

¹⁶ Составлено автором.

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
Пореформенный период	1861–1917 гг.	Система мотивации труда не успевала за ростом промышленности. Нематериальной мотивацией оставались церковные праздники. После 1905 г. появились первые профсоюзы и с 1912 г. — первые больничные кассы	1861 г. — отмена крепостного права, но крестьяне только формально стали свободными: выкупные платежи сохранялись до 1906 года. Рабочие и крестьяне начали бороться за свои права, что привело к революции. Промышленный бум: строительство Транс-сиба, рост производства в 2,5 раза. Рост рабочего класса. Первая русская революция 1905–1907 гг. Первая мировая война 1914–1917 гг.	Рабочий день сократили до 11,5 часа. Женский и детский труд оставался и оплачивался в 2 раза ниже. Условия работы оставляли желать лучшего: антисанитария, отсутствие норм безопасности на фабриках

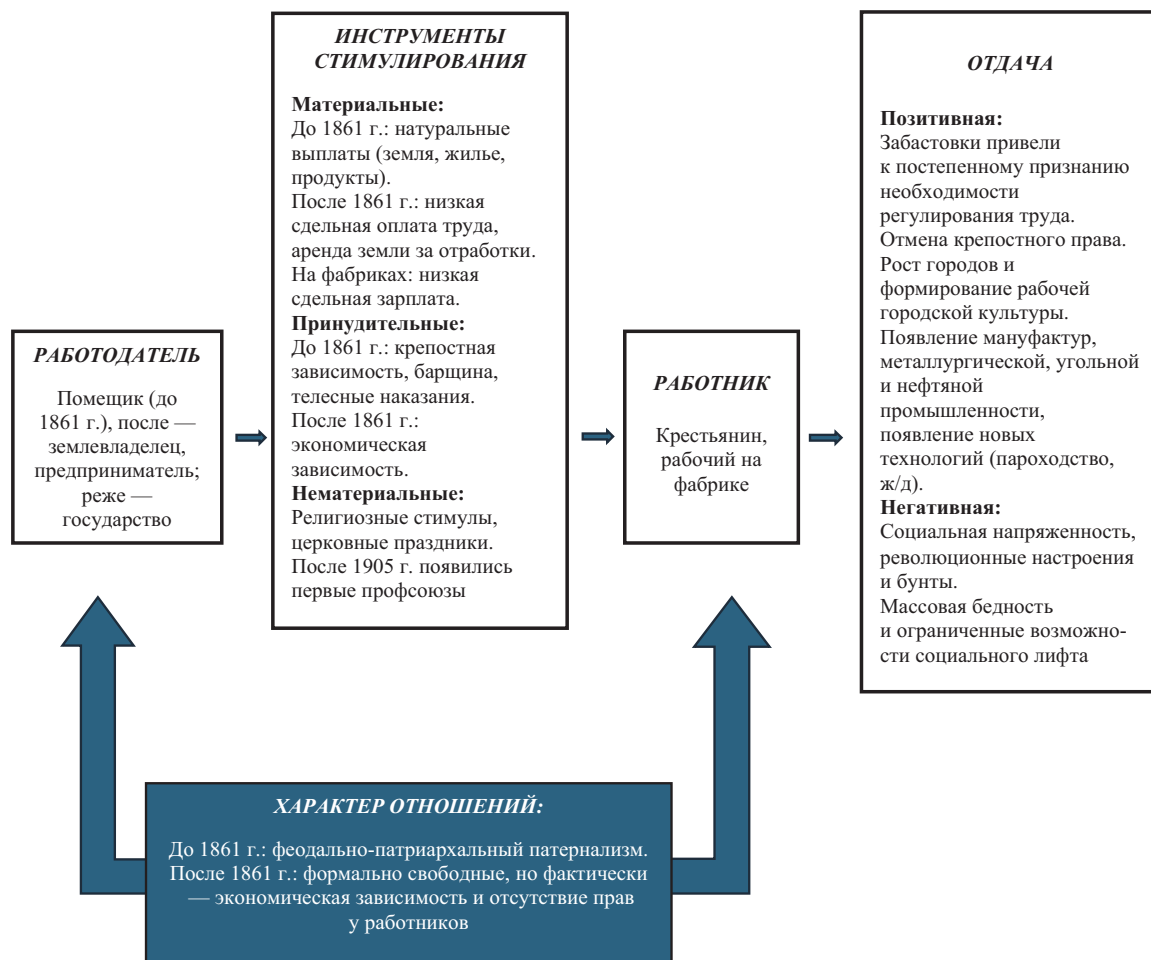


Рис. 1. Модель мотивации труда в дореволюционной России (IX–XIX вв.)¹⁷

Для дореволюционного периода характерен переход от феодальной зависимости к появлению первых рыночных стимулов, в рамках этого хронологического отрезка в качест-

¹⁷ Составлено автором.

ве мотивации в основном использовалось принуждение (рис. 1). Внешнее принуждение исключало возможность развития внутренней мотивации, в основном крестьяне и ремесленники работали из-за зависимости от землевладельца, а не личной заинтересованности. Условия труда — отсутствие норм безопасности, женский и детский труд, телесные наказания, привязка рабочего дня к световому дню — только закрепляли мотивы страха и обязательств, а не самореализации. Соответственно, такая мотивация имела краткосрочный эффект и приводила к бунтам и сопротивлению. Отсутствие внутренней мотивации у рабочих ускорило поиски иных моделей мотивации в XX веке.

Таблица 2

Мотивация труда в советский период (1917–1991 гг.)¹⁸

Исторический период	Временные рамки	Формы и инструменты мотивации	Социально-экономические условия	Условия труда
1	2	3	4	5
Раннесоветский период	1917–1929 гг.	Появление идеологической мотивации и социальных гарантий: 8-часовой рабочий день и запрет детского труда. Также из принудительных мер: всеобщая трудовая повинность и трудовые мобилизации	Национализация, НЭП, начало коллективизации и индустриализации	Рабочий день официально сократили до 8 часов. Массовый женский труд. Зарботная плата на 70–90 % состояла из производимой продукции или товаров ¹⁹
Довоенный сталинский период	1930–1941 гг.	Материальные стимулы: сдельная оплата труда, премии. Репрессивные методы за прогулы и опоздания. Идеологическая пропаганда к труду, поощрения в виде почетных званий	Индустриализация: рост промышленного производства, создание новых отраслей. Государство перешло к тоталитаризму, труд был принудительно-обязательным, а управление перешло на жесткую централизованную систему	Введение трудовых книжек (1938 г.). Рабочий день часто продлевался из-за завышенных норм выработки. Условия оставались тяжелыми: работники были подвержены травматизму. Жилье: бараки и общежития возле фабрик. Рост разницы в оплате труда работников разных квалификаций ²⁰
Военный период	1941–1945 гг.	Трудовая повинность: 12–14-часовой рабочий день сопровождался морально-психологической мотивацией «Победа будет за нами!» и идеологической поддержкой. Ужесточение дисциплины ²¹	Военная экономика — 70 % ВВП на фронт. Эвакуация заводов на Урал. Нормированная выдача пайков по карточкам	Рабочая неделя без выходных по 12–14 часов в день. 50 % рабочих — женщины и дети. Голод, недоедание, репрессии за опоздание и невыход на работу. Отмена отпуска во время войны

¹⁸ Составлено автором.¹⁹ Костенко Е. П. Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 4. С. 35–44.²⁰ Там же.²¹ Там же.

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
Послевоенный сталинский период	1945–1953 гг.	Продвижение идеологии «Труд — дело чести». Жестокое сталинские репрессии. И восстановление нематериальных стимулов: премии, ордена, звания	Курс на восстановление после войны. Четвертая пятилетка. Создание атомной отрасли. Ускоренное развитие тяжелой промышленности	Рабочий день сократили до 8 часов в день (46 часов в неделю). Низкие зарплаты и разруха в послевоенный период. Централизованное распределение работников после окончания вуза
Послесталинский СССР	1953–1985 гг.	Появление пенсий (1956). Рост зарплат, бесплатное жилье и выдача путевок. Нематериальные стимулы: похвала, грамоты. Безуспешное стимулирование работников к труду	Реформы Н. С. Хрущева. 1950–1960 гг. Научно-технический прогресс. Либерализация. Предоставление большей экономической свободы предприятиям	Улучшение безопасности труда. Переход на пятидневную рабочую неделю (40 часов)

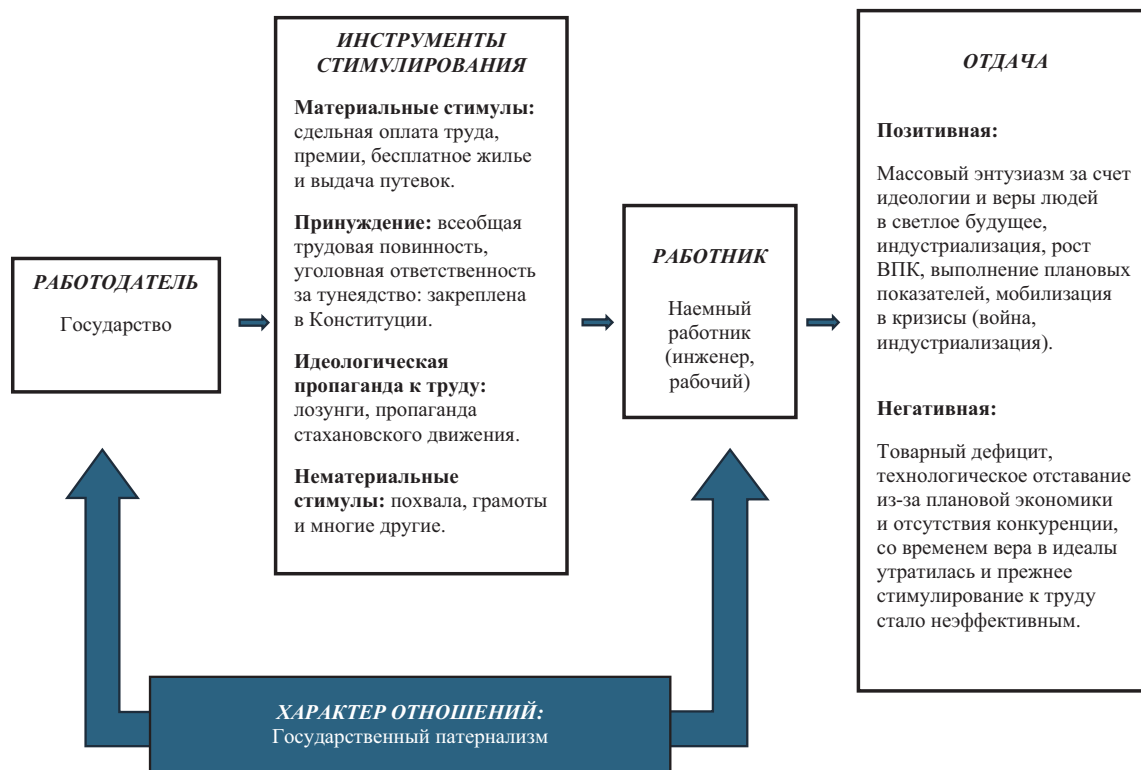


Рис. 2. Модель мотивации труда в советский период (1917–1991 гг.)²²

Мотивация труда в советский период основывалась на принуждении, идеологической пропаганде и материальных стимулах (рис. 2). Как отмечает М. Н. Потемкина: «Основы политики трудовой мотивации сложились в 1930-х гг. и были продолжены в условиях

²² Составлено автором.

военного времени [...] государство активно применяло все три типа стимулирования: материальное вознаграждение, морально-нравственные побуждения, а также принуждение и наказание»²³. Труд был обязательным начиная с 1917 года. Парадоксально, но, несмотря на идеологию коммунизма, на некоторых этапах развития СССР материальные стимулы активно использовались. Однако уравниловка в зарплатах не мотивировала рабочих повышать свою квалификацию, тем самым стремясь заработать больше денег. Нацеленность государства на создание сильного военно-промышленного комплекса, а также фиксация цен на товары народного потребления привели к появлению товарного дефицита. Отсюда возникали ситуации, когда деньги есть, но товар приобрести нельзя: необходимо встать в очередь или пользоваться неформальными связями, что было наказуемо.

Внешняя мотивация по-прежнему играла ключевую роль, но параллельно с помощью пропаганды формировалась внутренняя мотивация. Лозунги «Труд — дело чести», «Кто не работает, тот не ест», стахановское движение, вера в строительство коммунизма — всё это формировало внутреннюю мотивацию труда у людей. Сочетание такой внутренней и внешней мотивации было эффективно в мобилизационных условиях, однако в долгосрочной перспективе идеологическая вера постепенно угасала, и внешнего давления становилось недостаточно для поддержания рабочего духа.

Россия оказалась в непростой исторической ситуации, когда было необходимо «догнать» Запад, поэтому использование принуждения как метода мотивации в какой-то степени оправдано. Ведь этот метод имеет ряд плюсов: не требуются материальные ресурсы и индивидуальный подход, внедряется быстро и оперативно²⁴. И он дал свои результаты: победа в Великой Отечественной войне, создание тяжелой промышленности, развитие науки и технологий за весьма короткие сроки. Люди, не зная западных стандартов, искренне верили в идеологию коммунизма и в то, что жили лучше, чем до революции. Но отсутствие гибкости в мотивационных системах, отказ от материальных стимулов и дефицит товаров привели к краху советской системы. Наследие этой модели частично сохраняется в современной трудовой культуре: высокая роль государства, ожидание социальных гарантий и патерналистский запрос к работодателю. Можно сделать вывод, что одной внешней мотивации недостаточно, необходимо развивать внутренние стимулы.

Таблица 3

Мотивация труда в современный период (1991–2020 гг.)²⁵

Исторический период	Временные рамки	Формы и инструменты мотивации	Социально-экономические условия	Условия труда
1	2	3	4	5
Становление рынка	1991–2010 гг.	В 1990-е годы главным стимулом было получить зарплату, процент с продаж. После 2000-х — возвращение системной мотивации. Материальные стимулы: премии,	Гиперинфляция (1992 г.) Массовая приватизация. Переход к рыночной экономике. Рост доходов населения после 2000-х	В 1990-е годы люди работали в режиме выживания, отсутствовали безопасность и комфорт. Выплаты пенсий задерживались. В медицине сильно не хватало лекарств.

²³ Потемкина М. Н. Материальное стимулирование труда работников оборонных предприятий Урала в годы Великой Отечественной войны // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4: История. Регионоведение. Международные отношения. 2025. Т. 30, № 2. С. 94.

²⁴ Прошкин Б. Г. Принуждение как метод трудовой мотивации // Управление персоналом. 2008. № 11. URL: <https://www.cfn.ru/management/people/culture/coercion.shtml> (дата обращения: 25.07.2025).

²⁵ Составлено автором.

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
		бонусы, ДМС, обучение. Нематериальная мотивация: карьерный рост, зарождение корпоративной культуры		После 2000-х крупные компании стали внедрять европейские стандарты, первые корпоративные университеты, медстраховки и др.
Развитие гибких форм	2010–2020 гг.	Появление гибкого и удаленного графика. Развитие сотрудников: прохождение курсов, переобучений	После 2020 г. — рост запроса на удаленную работу. Сокращение трудоспособного населения. Рост ИТ-сектора и сферы услуг. Санкции	Рост числа проверок на предприятиях. Строгие нормы. Зоны отдыха для сотрудников. Возможность работать удаленно. При этом сохраняется неравенство между крупными городами и регионами

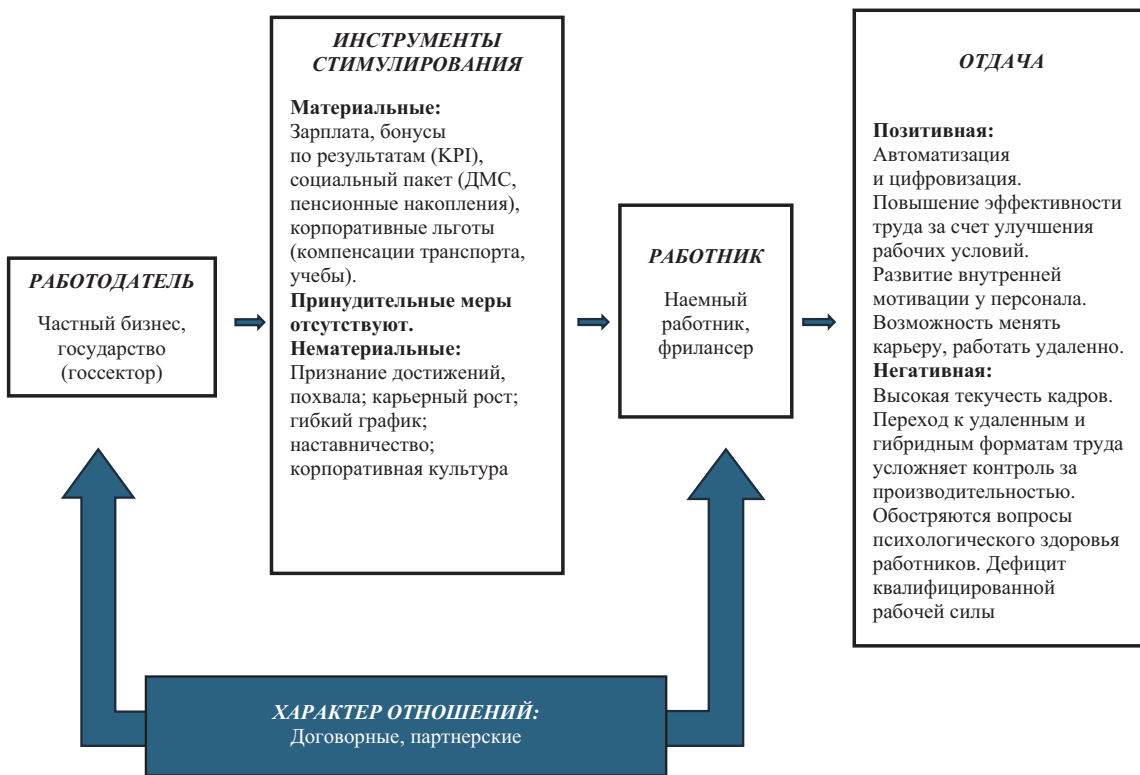


Рис. 3. Модель мотивации труда в современный период (1991–2020 гг.)²⁶

Мы видим, что при переходе на рыночную экономику условия труда и мотивация персонала постепенно улучшились и приблизились к европейским стандартам. Сейчас мотивация персонала не основывается ни на принуждении, ни на исключительном применении материальных стимулов. После 2000-х годов условия труда и безопасность на производствах стали стандартизированными. Произошло смещение акцента на нематериальные факторы, такие как развитие корпоративной культуры, появление различных графиков работы, возможность работать удаленно и другие (рис. 3). Мотивация труда трансформировалась в сторону баланса внутренних и внешних стимулов.

²⁶ Составлено автором.

Также нельзя не упомянуть необходимость проявления интереса к теории поколений у современных HR-специалистов и работодателей. С. В. Кондратова отмечает, что сегодня в корпоративной среде встречаются представители трех поколений — X, Y и Z. Самое молодое и работоспособное поколение Z требует особого подхода, так как оно выросло в эпоху цифровых технологий и избытка информации, что привело к неусидчивости и сложности в удержании внимания. Тем не менее зумеры умеют выполнять задачи эффективно. Для поколения Z будут хорошо работать следующие факторы мотивации: возможность гибкого начала дня, четкие и ясные задачи, использование цифровых технологий, наличие карьерного плана, возможность обучения и развития, психологический климат в коллективе, оплата психолога и др.²⁷

Таким образом, современная система фактически сочетает исторический опыт: рыночные формы найма, социальные гарантии, а новое — это развитие внутренней мотивации как долгосрочно результативного инструмента.

ВЫВОДЫ

Мотивация труда в России претерпела значительную эволюцию на протяжении XX века: от принудительных мер в дореволюционный и советский периоды до современных гибких систем, которые ориентированы на ценности и потребности сотрудников. Анализ исторических этапов показывает, что Россия на протяжении всей истории практически постоянно находится в состоянии неопределенности или геополитической нестабильности²⁸. В связи с этим модели мотивации кадров меняются в зависимости от внешних обстоятельств. Поколения, выросшие в условиях нестабильности, научились быстро перестраиваться под новые условия труда и сохранять работоспособность вопреки внешним обстоятельствам.

В ходе работы были выполнены задачи, поставленные во введении: раскрыто понятие мотивации труда и проведен сравнительный анализ систем трудового стимулирования в трех исторических периодах. В дореволюционной России основным фактором мотивации выступало принуждение к труду, что приводило к сопротивлению. В советский период сочетались материальные стимулы, принуждение к труду и идеологическая пропаганда. Но многие факторы, такие как уравниловка в заработных платах, дефицитная экономика, отсутствие грамотного управления персоналом, полностью убили мотивацию к труду к концу советского периода. Сегодня ключевыми факторами эффективной мотивации стали: баланс между материальными и нематериальными стимулами, акцент на смысл в работе и возможность самореализации, адаптивность мотивационных систем.

Анализ внутренней и внешней мотивации на разных исторических периодах показал, что для достижения эффективной мотивации у сотрудника на длительный срок должны сочетаться материальное вознаграждение с внутренней заинтересованностью работника.

В дореволюционной России личные интересы сотрудников совершенно не учитывались, что приводило к социальной напряженности и снижению эффективности труда. В советское время активно использовались стимулы в виде пропаганды, идеологии и на некоторых этапах — материальные стимулы, но это тоже имело лишь кратковременный эффект. Немаловажную роль сыграло то, что получение материальных благ не открывало возможности потратить их: экономика страны была ориентирована на создание тяжелой индустрии, при этом выпускалось недостаточное количество предметов потребления.

²⁷ Кондратова С. В., Шевченко Е. В. Мотивация работников: взгляд через призму теории поколений // Горизонты экономики. 2025. № 2 (89). С. 50.

²⁸ Костенко Е. П. Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 4. С. 38.

Внутренние стимулы советского человека основывались не на его личных интересах и самореализации, а на внешней мотивации, замаскированной под внутреннюю. Это привело к тому, что вера в навязанную идеологию постепенно пропадала, а искусственно созданных внутренних стимулов становилось всё меньше.

Как отмечал Е. П. Ильин, внутренняя мотивация устойчива лишь при совпадении целей работника и организации²⁹, что подтверждает важность современных мотивационных подходов, ориентированных на потребности персонала.

Наше исследование дополняет статью Е. П. Костенко «Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности»³⁰, но затрагивает не управление персоналом в целом, а именно аспект мотивации труда. Особое внимание уделено трансформации мотивационных моделей в контексте социально-экономических изменений, что позволяет лучше понять их эволюцию и перспективы развития. Кроме того, исследование развивает идеи А. Н. Леонтьева³¹ о роли мотивов как ядра личности, применяя их к анализу трудовой мотивации в разных исторических условиях.

Взаимосвязь между внутренней и внешней мотивации работников четко прослеживается при ее обобщении (рис. 1–3), где мы видим влияние социально-экономических условий на стимулирование персонала. Дореволюционный период характеризуется преобладанием внешней мотивации, что вело к низкой заинтересованности работников. В советский период была искусственно создана внутренняя система поощрений и наказаний сотрудников, из-за этого наблюдался ее кратковременный эффект.

«Специфика современного этапа становления российской модели управления персоналом определяется исторически исходным пунктом этого процесса: феодальная Россия – рыночная Россия – социалистическая Россия – рыночная Россия»³². Следовательно, мы видим, что российский работник не привык к стабильности, и модели мотивации сотрудников также носят трансформационный характер: они меняются вместе с внешней средой.

Однако сегодня не все организации уделяют достаточно внимания совершенствованию мотивационных систем. Исследование И. В. Соклаковой и С. П. Назарова показало, что многие компании вообще не указывают нематериальные меры мотивирования при размещении вакансий³³. Как пишут авторы, при изучении предложений работодателей чаще всего встречаются общие формулировки: «работа в престижной компании» или «карьерный рост», которые снижают интерес потенциального кандидата.

«Понимая и удовлетворяя мотивации на индивидуальном уровне, мы можем раскрыть потенциал каждого человека для продвижения стремлений и стратегических приоритетов бизнеса». Согласно исследованию Deloitte Global Human Capital Trends 2025, сегодня работодателям необходимо делать акцент на индивидуальном уровне мотивации³⁴. Модель мотивации «зетов» должна включать грамотную корпоративную культуру, материальные стимулы, социальные гарантии, возможность соблюдать баланс между работой и личной жизнью, профессиональное развитие и карьерный рост. Именно в таких условиях у современного поколения сформируется сильная внутренняя мотивация к работе.

²⁹ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: научно-популярное издание. СПб.: Питер, 2003. С. 278.

³⁰ Костенко Е. П. Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 4. С. 35–44.

³¹ Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975. 303 с.

³² Костенко Е. П. Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 4. С. 38.

³³ Соклакова И. В., Назаров С. П. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности государственных служащих, работников органов государственной власти и работников государственных корпораций // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 1044.

³⁴ 2025 Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs: Helping leaders transform uncertainty into opportunity // Deloitte Insights. 2025.

В условиях стремительной цифровизации необходимо учитывать, что в основе мотивации сотрудников лежат их ценности и потребности. Р. А. Ялмаев отмечает: «Управление человеческими ресурсами является важнейшим звеном в работе современных предприятий»³⁵. Компании, которые смогут найти баланс между традиционными видами мотивации и современными трендами, получат мотивированную и эффективную команду даже в условиях нестабильности.

Список источников

1. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы: научно-популярное издание / Е. П. Ильин. СПб.: Питер, 2003. 512 с.
2. *Кондратова С. В.* Мотивация работников: взгляд через призму теории поколений / С. В. Кондратова, Е. В. Шевченко // Горизонты экономики. 2025. № 2(89). С. 47–52.
3. *Костенко Е. П.* Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности / Е. П. Костенко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 4. С. 35–44.
4. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. М.: Политиздат, 1975. 303 с.
5. *Леонтьев А. Н.* Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев. М.: Изд-во Московского ун-та, 1971. 40 с.
6. *Попова И. М.* Изменилась ли мотивация труда рабочих в 1990-е годы? Методология и методы изучения, результаты и перспективы исследования / И. М. Попова, Г. П. Бессокирная // Мир России. 2005. № 4. С. 105–137.
7. *Потемкина М. Н.* Материальное стимулирование труда работников оборонных предприятий Урала в годы Великой Отечественной войны / М. Н. Потемкина // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4: История. Регионоведение. Международные отношения. 2025. Т. 30, № 2. С. 85–99.
8. *Прошкин Б. Г.* Принуждение как метод трудовой мотивации // Управление персоналом. 2008. № 11. С. 42–47.
9. *Соклакова И. В.* Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности государственных служащих, работников органов государственной власти и работников государственных корпораций / И. В. Соклакова, С. П. Назаров // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 1041–1051.
10. *Токарева Ю. А.* Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.
11. *Ядов В. А.* Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция / В. А. Ядов [и др.]; науч. ред. и предисл. Е. Н. Даниловой. НИУ ВШЭ, 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЦСПиМ, 2013. 374 с.
12. *Ялмаев Р. А.* Анализ управления эффективностью и механизма стимулирования в управлении человеческими ресурсами предприятий / Р. А. Ялмаев, Х. А. Хасиева, Е. Е. Миргород // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 15, № 2 (155). С. 168–173.

Сведения об авторах:

Комелькова Полина Дмитриевна, студентка 4-го курса бакалавриата, факультет экономики и финансов, Северо-Западный институт управления, Российская академия

³⁵ *Ялмаев Р. А., Хасиева Х. А., Миргород Е. Е.* Анализ управления эффективностью и механизма стимулирования в управлении человеческими ресурсами предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 15, № 2 (155). С. 172.

народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация; e-mail: pkomelkova-22@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: **Конягина Мария Николаевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация; e-mail: konyagina-mn@ranepa.ru

References

1. Ilyin, E. P. (2003) *Motivation and Motives: Popular Science Edition*. St. Petersburg: *Piter*. 512 p.
2. Kondratova, S. V., Shevchenko, E. V. (2025) *Employee Motivation: A View Through the Prism of Generation Theory // Horizons of Economics*. No. 2 (89). Pp. 47–52.
3. Kostenko, E. P. (2017) *Russian Model of Personnel Management: Prerequisites for Formation and Features // Public and Municipal Administration. Scientific Notes of the SKAGS*. No. 4. Pp. 35–44.
4. Leontiev, A. N. (1975) *Activity. Consciousness. Personality*. Moscow: *Politizdat*. 303 p.
5. Leontiev, A. N. (1971) *Needs, Motives, and Emotions*. Moscow: *Moscow University Press*. 40 p.
6. Popova, I. M., Bessokirnaya, G. P. (2005) *Has Workers' Labor Motivation Changed in the 1990s? Methodology and Methods of Study, Results, and Research Prospects // Mir Rossii*. No. 4. Pp. 105–137.
7. Potemkina, M. N. (2025) *Material Incentives for Workers at Ural Defense Enterprises During the Great Patriotic War // Bulletin of Volgograd State University. Series 4: History. Regional Studies. International Relations*. Vol. 30, No. 2. Pp. 85–99.
8. Proshkin, B. G. (2008) *Coercion as a Method of Labor Motivation // Personnel Management*. No. 11. Pp. 42–47.
9. Soklakova, I. V., Nazarov, S. P. (2025) *Improving the system of motivation for the work of civil servants, employees of government bodies and employees of state corporations // Bulletin of the Academy of Management and Production*. No. 1. Pp. 1041–1051.
10. Tokareva, Yu. A., Glukhenkaya, N.M., Tokarev, A. G. (2021) *Motivation of personnel work activity: an integrated approach: monograph*. Shadrinsk: *ShGPU*. 216 p.
11. Yadov, V. A. [et al.] (2013) *Self-regulation and forecasting of individual social behavior: a dispositional concept / scientific ed. and preface by E. N. Danilova*. HSE University, 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: *TsSPiM*. 374 p.
12. Yalmaev, R. A., Khasieva, Kh. A., Mirgorod, E. E. (2025) *Analysis of performance management and incentive mechanisms in human resource management of enterprises // Economy and Management: Problems, Solutions*. Vol. 15, No. 2 (155). Pp. 168–173.

About the authors:

Polina D. Komelkova, BA student, Faculty of Economics and Finance, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russian Federation;

e-mail: pkomelkova-22@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: **Mariia N. Koniagina**, PhD of Economic Science, Associate Professor, Professor of the Department of Management, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russian Federation;

e-mail: konyagina-mn@ranepa.ru