

Человеческий капитал для экономики Севера Карелии: решения и мотивация нового поколения специалистов в Арктике

*Трубина Алиса Денисовна,
Мурашкина Лидия Викторовна,
Петрозаводский государственный университет
185910 Россия, Республика Карелия, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33*

В работе проведен анализ двух исследований 2024 г.: первое исследование изучает факторы мотивации и демотивации российских сотрудников, второе – преимущества и недостатки работы в Арктических районах Республики Карелия (преимущества приравниваются к факторам мотивации, недостатки – демотивации). Факторы изучаются как по всем сотрудникам, так и по отдельным возрастным группам сотрудников. Факторы мотивации российских сотрудников сопоставляются с ответами респондентов Арктических районов Республики Карелия; определяются особенности мотивации сотрудников Арктики Карелии. Также внимание уделено тенденциям поведения современных кадров России.

***Ключевые слова:** мотивация, демотивация, инновации, экономика, сотрудники, условия труда, Россия, Арктические районы Республики Карелия*

***JEL:** J240, J280.*

Human capital for the economy of the North of Karelia: solutions and motivation of a new generation of specialists in the Arctic

*Trubina Alisa Denisovna,
Murashkina Lidiya Viktorovna,
Petrozavodsk State University
185910, Republic of Karelia, Petrozavodsk, Lenin Ave., 33*

This article analyses two studies from 2024: the first study analyses the factors of motivation and demotivation of Russian employees, the second study analyses the advantages and disadvantages of working in the Arctic regions of the Republic of Karelia (advantages are equated to motivation factors, disadvantages to demotivation). The factors are studied both for all employees and for individual age groups of employees. The motivation factors of Russian employees are compared with the responses of respondents in the Arctic regions of the Republic of Karelia; the specifics of the motivation of employees in the Arctic of Karelia are determined. Attention is also paid to the behavior trends of modern Russian personnel.

***Keywords:** motivation, demotivation, innovation, economics, employees, working conditions, Russia, Arctic regions of the Republic of Karelia.*

Введение

В последние годы наблюдается уменьшение численности населения в трудоспособном возрасте Арктических районов Республики Карелия (рис. 1). Люди уезжают из Арктических районов Карелии в г. Петрозаводск либо в другие регионы России в большем количестве, чем приезжают. Среднесписочная численность работников Арктических районов также сокращается (рис. 2). Это может приводить к дефициту трудовых ресурсов и, как следствие, к проблемам освоения территорий Арктики и развития экономики Севера. Неэффективность традиционных подходов обуславливает потребность в поиске и внедрении новых решений для привлечения и закрепления кадров на Севере Карелии.

Целью настоящей работы является анализ инновационных подходов к привлечению и удержанию трудовых ресурсов в российских организациях и сопоставление полученных результатов с аналогичными факторами, характерными для сотрудников Арктических районов Республики Карелия.

В ходе работы будут изучены и сопоставлены результаты двух эмпирических исследований, выявлены особенности факторов мотивации и удержания кадров в Арктических районах Республики Карелия по сравнению с остальной территорией России.

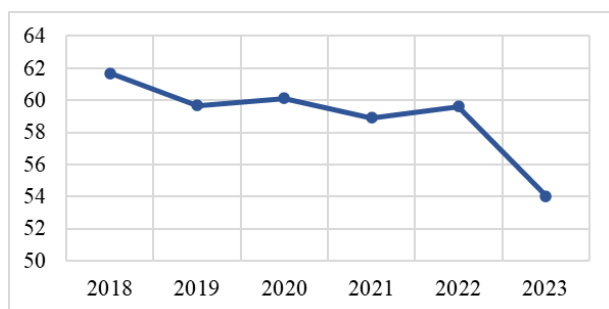


Рис. 1. Трудоспособное население Арктических районов Республики Карелия, тыс. чел.

Источник: составлено авторами на основе данных [3].

Fig. 1: Able-bodied population of the Arctic regions of the Republic of Karelia, thousand people

Source: compiled by the authors based on data from [3]

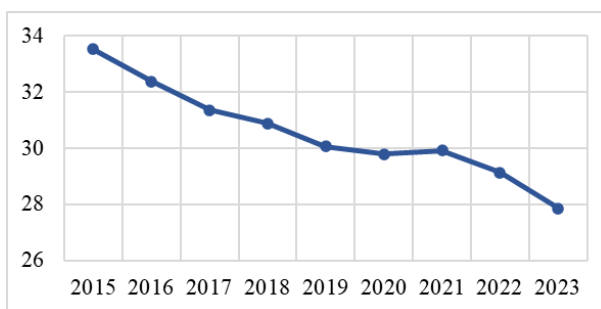


Рис. 2. Среднесписочная численность работников Арктических районов Республики Карелия, тыс. чел.

Источник: составлено авторами на основе данных [3].

Fig. 2: The average number of employees in the Arctic regions of the Republic of Karelia, thousand people

Source: compiled by the authors based on data from [3]

Обзор литературы

В некоторых работах, направленные на изучение мотивации сотрудников Арктической зоны Российской Федерации [1], рассматриваемая территория сужена до районов Республики Карелия, включенных в Арктическую зону РФ. Основой работы являются два исследования. Первое исследование проводит компания Detech Group, с 2020 г. ежегодно анализирующая мотивационные факторы работающего населения четырех возрастных групп: зумеров, миллениалов, поколения икс, поколения бэби-бумеров. Целью исследования является выявление и оценка изменений в мотивационном профиле активного населения России в 2024 г. с использованием сравнительного анализа данных за 2020 г. Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи: определение актуальных мотивационных факторов для различных возрастных групп, оценка динамики мотивационного профиля сотрудников и разработка практических рекомендаций для работодателей. Исследование основано на анализе данных оценки мотивации 6 135 респондентов, представляющих собой сотрудников и кандидатов российских компаний. Выборка соответствует возрастному составу рабочей силы согласно данным Федеральной государственной службы статистики за 2023 г.

Выделяются 15 факторов, которые оказывают влияние на мотивацию и демотивацию сотрудников России. Факторы разделены на 5 групп:

1. достижение (карьера, получение результата, профессионализм);
2. работа (осведомленность, разнообразие, творчество);
3. уважение (статус, признание, сопричастность);
4. коммуникации (связи, командная работа, управление);
5. условия (деньги, комфорт, стабильность) [2].

Каждому фактору соответствует определенное количество баллов: от 0 до 100. Если фактор набрал более 70 баллов, он оказывает значительное влияние. Если количество баллов находится в диапазоне от 40 до 70, фактор влияет, но в меньшей степени. Факторы, у которых менее 40 баллов, влияния не оказывают.

Результаты исследования 2024 г. рассмотрены в трех разрезах: факторы, мотивирующие российских сотрудников; факторы, мотивирующие сотрудников разных поколений; факторы, демотивирующие сотрудников разных поколений.

Второе исследование, лежащее в основе указанной работы, – «Исследование факторов, влияющих на закрепление экономически активного населения в районах Республики Карелия, включенных в Арктическую зону РФ», – было проведено в рамках выигранного конкурса грантов Главы Республики Карелия в 2024 г. командой молодых ученых Института экономики и права Петрозаводского государственного университета. Один из результатов исследования – методика, включающая в себя все ключевые этапы работы: выявление потенциальных факторов, влияющих на закрепление экономически активного населения, формирование репрезентативной выборки и анализ полученных ответов респондентов. Особое внимание уделено анализу данных как в целом по Арктическим районам Республики Карелия, так и по каждому району в отдельности, с выявлением значимых корреляционных связей между факторами.

Будем считать, что преимущества и недостатки работы в Арктических районах Республики Карелия, представленные в методике, являются мотиваторами и демотиваторами. В рамках исследования было опрошено 3% экономически активного населения Арктических районов Карелии, в итоговую репрезентативную выборку вошло 376 ответов. Респонденты были разделены на три возрастные группы: 15-24 года, 25-49 лет, 50 лет и старше [4].

В результате сопоставления двух работ выявляются особенности мотивации сотрудников Арктических районов Республики Карелия. Создание инновационной кадровой политики, ориентированной на стимулирование мотивации и минимизацию демотиваторов, является стратегическим вектором для привлечения и долгосрочного закрепления трудоспособного населения в Арктике. Данная политика призвана стать катализатором экономического роста и повышения конкурентоспособности территорий.

Методы исследования

В работе применялся смешанный подход: использовались как качественные, так и количественные методы. Среди теоретических методов можно выделить анализ, аналогию, дедукцию, практических – сравнение.

Факторы, мотивирующие российских сотрудников

В топ-5 факторов-мотиваторов российских сотрудников вошли:

1. получение результата (67 баллов). Сотрудникам важно видеть результат своей работы, знать критерии оценки труда и быть уверенными, что их труд будет оценен объективно и своевременно;
2. осведомленность (64,1 балла). Персонал предприятия хочет понимать, как его деятельность влияет на деятельность организации;
3. сопричастность (63,9 баллов). Людям важно чувствовать свою причастность к общему делу, ощущать себя частью команды, делить с ней все успехи и неудачи;
4. профессионализм (63,8 баллов). Сотрудник хочет видеть перспективы своего профессионального развития. Он стремится развиваться и приобретать новые знания, навыки, опыт;
5. деньги (59,7 баллов). Кадры нацелены на получение максимально возможного денежного вознаграждения. Они приветствуют не только фиксированную заработную плату, но и премии, выплаты, зависящие от результатов труда.

Последние места в рейтинге заняли командная работа (35,4 балла), статус (30,5 балла), комфорт (25,8 балла). Наличие гибридного графика работы, комфортного офисного пространства и «белой зарплаты» стали современной нормой, они больше не являются мотиваторами.

Сегодня наблюдается тенденция роста желания сотрудников иметь стабильность, безопасность и возможность планировать будущее. Люди хотят понимать, в каком направлении движется компания, а также стремятся увеличить свой доход. Также наблюдается «усталость от изменений».

Сотрудники не готовы тратить много энергии на достижение собственных целей и реализацию амбиций. В результате активные изменения внутри компании могут отрицательно повлиять на персонал, даже если по своей сути являются положительными.

Факторы, мотивирующие сотрудников разных возрастных групп

У всех возрастных групп есть 4 общих фактора, оказывающих наибольшее влияние на мотивацию в работе: получение результата, профессионализм, осведомленность, сопричастность.

18-27 лет. Молодые люди только начинают свой трудовой путь, формируют профессиональные цели. По этим причинам список наиболее популярных факторов достаточно широк, отсутствуют факторы мотивации, которые являются значимыми для абсолютного большинства (рис. 3). Помимо общих факторов мотивации зумеры выделяют карьеру и деньги. Молодежь является единственной группой, для которой карьера важна. Начинающим специалистам сложно найти высокооплачиваемую работу, в первое время они зачастую сталкиваются с финансовыми трудностями, поэтому размер заработной платы значим для них.

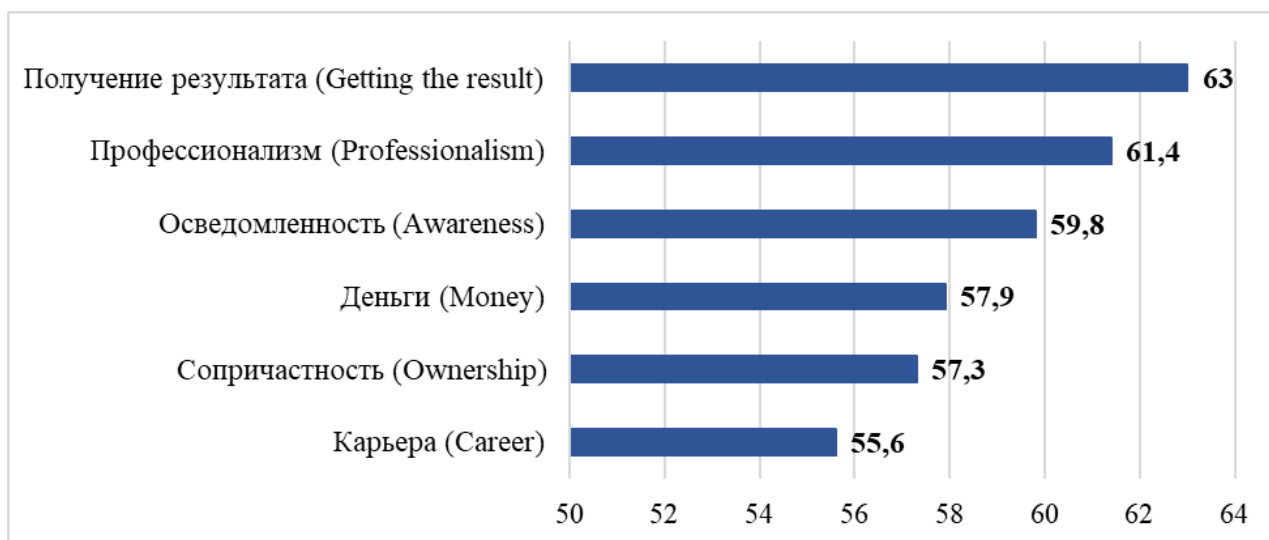


Рис. 3. Факторы, мотивирующие сотрудников в возрасте от 18 до 27 лет.

Источник: составлено авторами на основе данных [2].

Fig. 3: Motivating factors for employees aged 18 to 27.

Source: compiled by the authors based on data from [2].

28-43 года. У данной возрастной группы значимые мотивационные факторы имеют более яркую степень выраженности (рис. 4). Карьера уже не занимает лидирующие позиции в списке, у более взрослых сотрудников она будет спускаться все ниже и ниже в рейтинге. Это объединяет миллениалов со старшими группами, а важность денег приближает их к зумерам. Рассматриваемая возрастная группа стремится быть причастной к большим смыслам и целям, закрепить свои позиции в профессиональной среде, получать справедливое вознаграждение за свой труд.

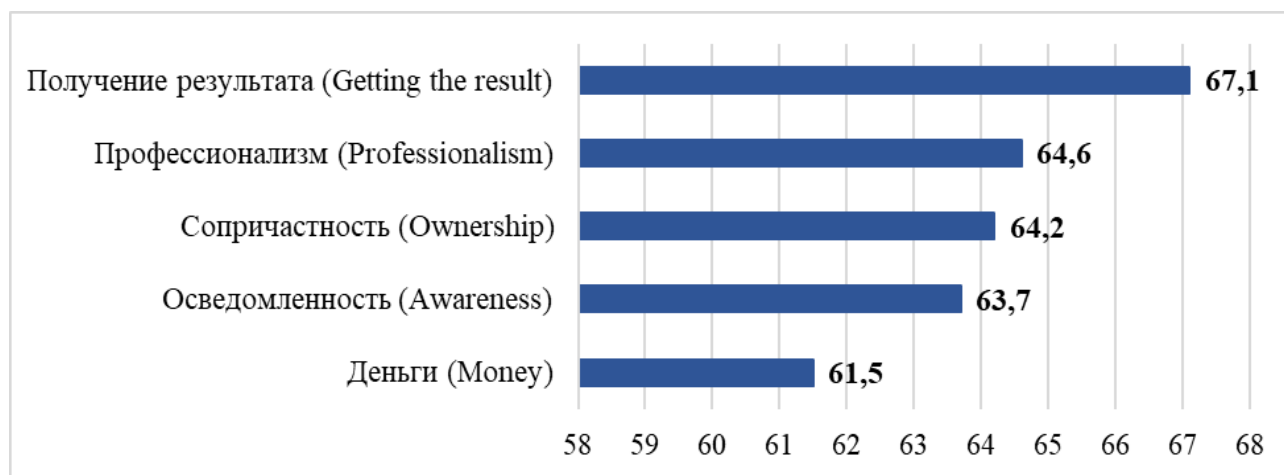


Рис. 4. Факторы, мотивирующие сотрудников в возрасте от 28 до 43 лет.

Источник: составлено авторами на основе данных [2].

Fig. 4: Motivating factors for employees aged 28 to 43.

Source: compiled by the authors based on data from [2].

44-59 лет. Людей данного возраста мотивирует возможность быть частью значимого и важного события (рис. 5). Карьерные перспективы не оказывают существенного влияния на вовлеченность поколения икс в работу. Сотрудники придерживаются целей организации, уважают правила и традиции, заинтересованы в решении сложных и многоаспектных организационных задач.

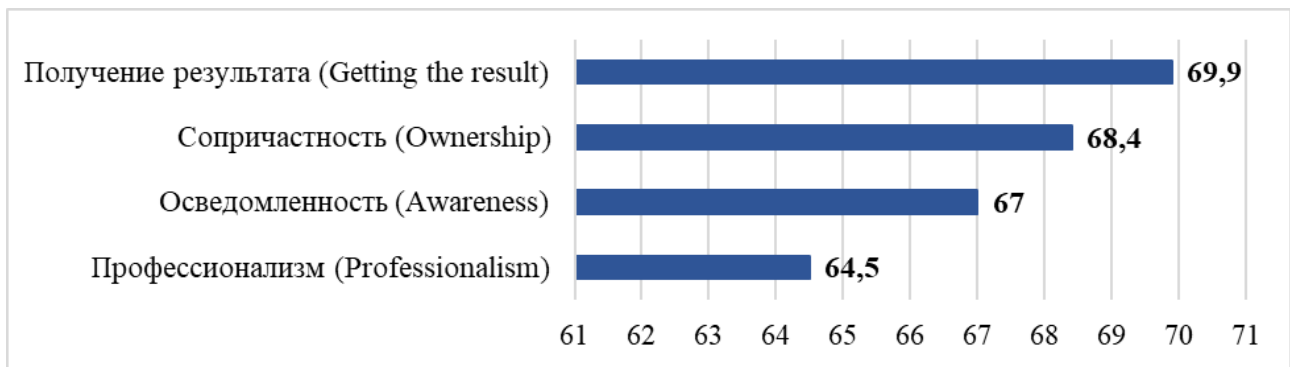


Рис. 5. Факторы, мотивирующие сотрудников в возрасте от 44 до 59 лет.

Источник: составлено авторами на основе данных [2].

Fig. 5: Motivating factors for employees aged 44 to 59.

Source: compiled by the authors based on data from [2].

60 лет и старше. Поколение бэби-бумеров ценит четкое понимание целей организации, ее текущей и будущей деятельности (рис. 6). Сотрудники хотят понимать свою роль в происходящих процессах, иметь стабильность и быть уверенными в завтрашнем дне. К данному возрасту материальный заработок и движение по карьерной лестнице вытесняются из значимых факторов возможностью быть частью организации и вносить свой вклад в значимое для общества дело.

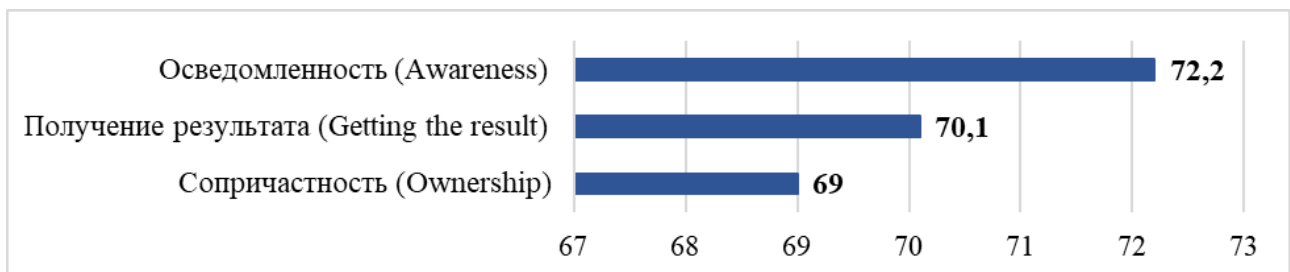


Рис. 6. Факторы, мотивирующие сотрудников в возрасте 60 лет и старше.

Источник: составлено авторами на основе данных [2].

Fig. 6: Motivating factors for employees over the age of 60.

Source: compiled by the authors based on data from [2].

Стоит отметить, что количество баллов лидирующих факторов у каждой последующей группы увеличивалось. Это говорит о том, что с возрастом люди начинают лучше понимать себя, более четко осознавать, что для них является наиболее важным.

Сопоставим полученные результаты с ответами сотрудников Арктических районов Республики Карелия: преимуществами и недостатками работы, которые выделяют респонденты (рис. 7). Среди преимуществ работы отмечаются комфортные условия труда, которые, согласно предыдущему исследованию, уже не мотивируют сотрудников к труду, а являются неотъемлемой частью условий работы. Социальный пакет и нематериальные бонусы в качестве плюсов чаще выделяют люди старше 24 лет. Скорее всего, получая опыт работы, они начинают понимать ценность таких преимуществ и уделять им больше внимания. Остальные факторы совпадают с ранее выявленными тенденциями. Сотрудники ценят стабильность в организации, возможность принимать активное участие в ее жизни, быть частью единого целого.

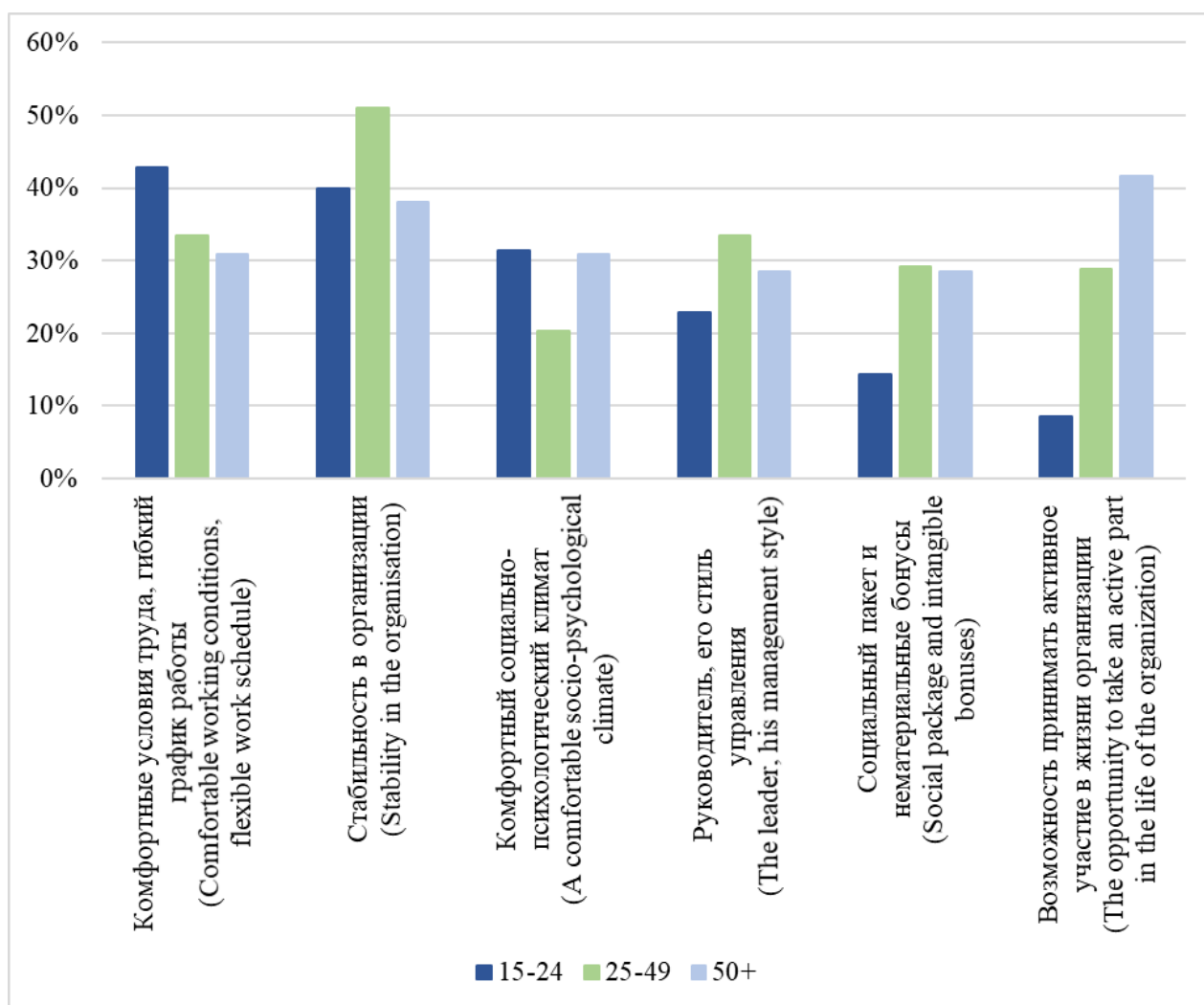


Рис. 7. Факторы, мотивирующие сотрудников Арктических районов Республики Карелия.

Источник: составлено авторами на основе данных [5].

Fig. 7: Factors motivating employees of the Arctic regions of the Republic of Karelia.

Source: compiled by the authors based on data from [5].

Факторы, демотивирующие сотрудников разных возрастных групп

Перейдем к рассмотрению демотивирующих факторов (рис. 8). Основным демотиватором является недостаточный уровень осведомленности. Мотивация к работе существенно снижается, если отсутствуют четко поставленные задачи, не определена или неясно определена роль сотрудника в организации. Также кадры демотивирует отсутствие творчества и разнообразия в работе. Сотрудникам необходимо предлагать решать различные задачи, давать возможность проявлять инициативу и высказывать свои идеи.

При анализе ответов в разрезе возрастных групп можно сделать вывод, что наибольшее влияние на демотивацию сотрудников оказывает отсутствие возможности влиять на свой доход. Мнения миллениалов, поколения икс, поколения бэби-бумеров совпадают: больше всего таких сотрудников демотивирует недостаточная осведомленность.

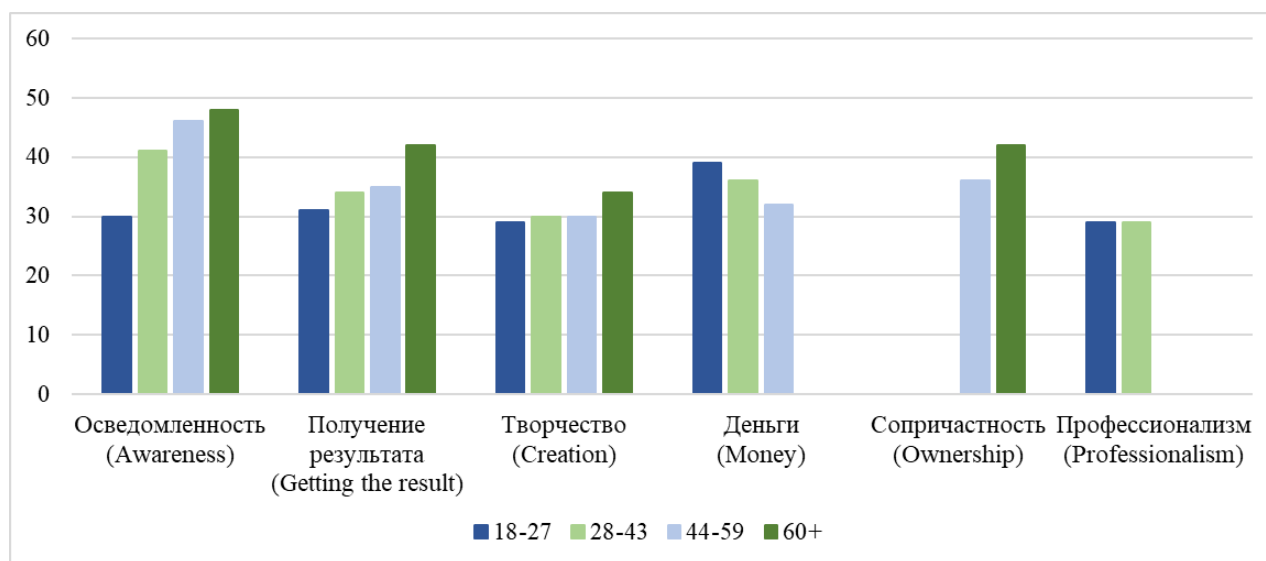


Рис. 8. Факторы, демотивирующие российских сотрудников разных возрастов.

Источник: составлено авторами на основе данных [2].

Fig. 8: Factors that demotivate Russian employees of different ages.

Source: compiled by the authors based on data from [2].

Перейдем к недостаткам работы в Арктических районах Республики Карелия (рис. 9). Наиболее актуальной является проблема наличия переработок. Респонденты в возрасте до 49 лет чаще всего выбрали ее в качестве недостатка работы. Сотрудники старше 50 лет в основном недовольны размером заработной

платы. Интересно, что данная проблема становится все более актуальной с увеличением возраста респондентов. В рассмотренном ранее исследовании наблюдалась обратная связь. Еще одним недостатком является однообразие выполняемой работы, которое можно сопоставить с отсутствием разнообразия и творчества в рабочем процессе. Перечисленные факторы оказывают отрицательное влияние на мотивацию сотрудников, способствуют снижению производительности труда, принятию решения о смене работы, переезде.

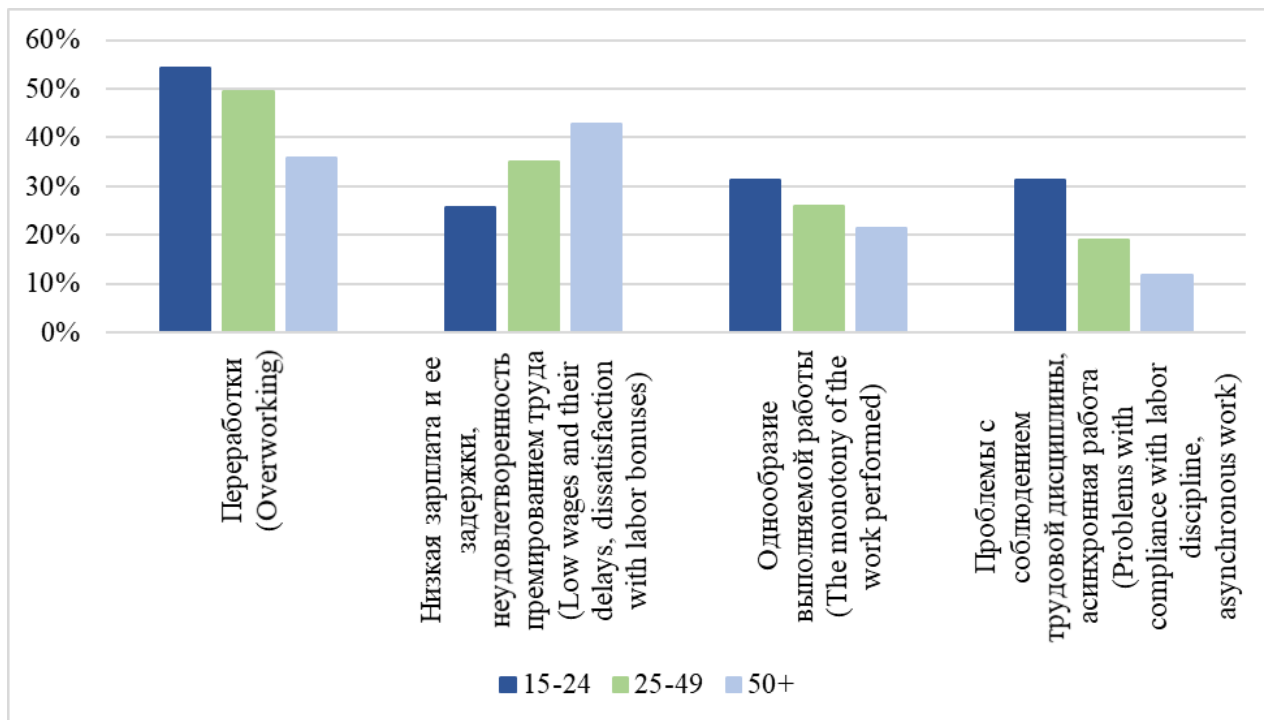


Рис. 9. Факторы, демотивирующие сотрудников Арктических районов Республики Карелия. Источник: составлено авторами на основе данных [5].

Fig. 9: Factors demotivating employees of the Arctic regions of the Republic of Karelia.

Source: compiled by the authors based on data from [5].

Заклучение

В ходе исследования были проанализированы факторы, влияющие на мотивацию и демотивацию сотрудников России и Арктических районов Республики Карелия. Сегодня такие аспекты, как комфортные условия труда, статус и эффективная командная работа, становятся основополагающими элементами рабочей среды. Для поддержания конкурентоспособности компании важно уделять внимание этим факторам и обеспечивать их высокий уровень.

При разработке системы мотивации также необходимо учитывать возраст сотрудников.

Факторы, мотивирующие сотрудников Арктических районов Республики Карелия, в большинстве своем совпадают с факторами, мотивирующими российские кадры. Наиболее значимое отличие – различное отношение к деньгам, заработной плате, как к мотиватору.

Существуют общие мотивы, значимые для всех работников: получение результата, профессионализм, осведомленность, сопричастность. Однако для достижения максимальной эффективности следует применять индивидуальный подход при формировании системы мотивации.

Наблюдаемые трансформации внешней среды требуют непрерывного мониторинга потребностей персонала и их адекватного удовлетворения. Основой для привлечения и удержания ключевых специалистов служит развитие эффективных мотивационных механизмов, основанных на инновационных решениях, которые одновременно усиливают преимущества работы и нивелируют недостатки. Вклад человеческого капитала в прогресс и экономическое развитие Севера является неоспоримым, что обуславливает стратегическую важность применения инновационных принципов в кадровой политике для достижения более высоких экономических результатов.

Список литературы

1. Дышлок Н.Д., Князева А.Ю., Карманова А.Е. Пути привлечения персонала для работы в Арктической зоне Российской Федерации // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых: сборник статей конференции. Т. 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 137-140.
2. Мотивация представителей разных поколений: отличительные особенности и общие черты // Detech Group. URL: www.detech-group.ru/wp-content/uploads/issledovanie-motivaczii-2024-1-1.pdf (дата обращения: 27.03.2025).

3. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Карелия. URL: <https://10.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 27.03.2025).
4. Трубина А.Д., Шендакова Т.В., Козлов М.Д. Методика исследования факторов, влияющих на закрепление экономически активного населения в Арктических районах Республики Карелия. Петрозаводск, 2025. URL: <https://petrsu.ru/files/user/1de6abf55d62da5d66dcc1fb53ebb7f8/МЕТОДИКА.pdf> (дата обращения: 27.03.2025).
5. Трубина А.Д., Шендакова Т.В., Козлов М.Д. Отчет о результатах социологического исследования, проведенного среди экономически активного населения районов Республики Карелия, отнесенных к Арктической зоне Российской Федерации. Петрозаводск, 2025. URL: https://petrsu.ru/files/user/1de6abf55d62da5d66dcc1fb53ebb7f8/Отчет_со_стат_данными_к_публикации.pdf (дата обращения: 27.03.2025).

References

1. Dyshlyuk N.D., Knyazeva A.Yu., Karmanova A.E. Puti privlecheniya personala dlya raboty v Arkticheskoy zone Rossijskoj Federacii [Ways to attract personnel to work in the Arctic zone of the Russian Federation]. The innovative potential of society's development: the view of young scientists: a collection of conference articles. Vol. 1. Kursk: Southwestern State University, 2022, pp. 137-140.
2. Motivatsiya predstaviteley raznyh pokoleniy: otlichitelnye osobennosti i obshchie cherty [Motivation of representatives of different generations: distinctive features and common features]. Detech Group. Available at: www.detech-group.ru/wp-content/uploads/issledovanie-motivaczii-2024-1-1.pdf (accessed: 27.03.2025).
3. Territorialniy organ Federalnoy sluzhby gosudarstvennoy statistiki po Respublike Kareliya [Territorial Authority of the Federal State Statistics Service for the Republic of Karelia]. Available at: <https://10.rosstat.gov.ru/> (accessed: 27.03.2025).

4. Trubina A.D., Shendakova T.V., Kozlov M.D. Metodika issledovaniya faktorov, vliyayushchih na zakreplenie ekonomicheski aktivnogo naseleniya v Arkticheskikh rayonah Respubliki Kareliya [Methodology for studying the factors influencing the consolidation of the economically active population in the Arctic regions of the Republic of Karelia]. Petrozavodsk, 2025. Available at: <https://petrsu.ru/files/user/1de6abf55d62da5d66dcc1fb53ebb7f8/МЕТОДИКА.pdf> (accessed: 27.03.2025).

5. Trubina A.D., Shendakova T.V., Kozlov M.D. Otchet o rezultatah sotsiologicheskogo issledovaniya, provedennogo sredi ekonomicheski aktivnogo naseleniya rayonov Respubliki Kareliya, otnesennikh k Arkticheskoy zone Rossiiskoy Federatsii [Report on the results of a sociological study conducted among the economically active population of the regions of the Republic of Karelia classified in the Arctic zone of the Russian Federation]. Petrozavodsk, 2025. Available at: https://petrsu.ru/files/user/1de6abf55d62da5d66dcc1fb53ebb7f8/Отчет_со_стат_данными_к_публикации.pdf (accessed: 27.03.2025).

© Трубина А.Д., Мурашкина Л.В., 2025