

УДК 331.101.32:338.45

Жигульская Александра Ивановна, К.т.н., доцент
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

Гамаюнов Сергей Николаевич, Д.т.н., профессор
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

Зюзин Борис Федорович, Д.т.н., профессор
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

Копенкина Любовь Владимировна, К.т.н., доцент
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

МОТИВАЦИЯ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ПЕРИФЕРИЙНОЙ ИЗОЛЯЦИИ: СОЦИАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ

Аннотация. В статье показано, что на периферийных территориях мотивация труда основана не на рыночных, а на социально-реляционных механизмах. Анализ практик предприятий Центральной России выявляет формирование «социальных экосистем», где предприятие обеспечивает не только доход, но и социальную принадлежность. Увольнение воспринимается как социальный разрыв. Для удержания молодежи требуется гибридизация традиционных практик с прозрачными HR-инструментами

Ключевые слова: Мотивация труда, периферийные территории, патернализм, общинная солидарность, социальная экосистема, удержание кадров

Сельские территории Центральной России – Тверской, Псковской, Костромской и Вологодской областей – представляют собой особый тип социально-экономического пространства. Здесь предприятия торфяной, аграрной и лесной отраслей функционируют в условиях пространственной изоляции, ограниченного доступа к социальной инфраструктуре и практического отсутствия конкуренции на рынке труда. Ближайший город может находиться в 80–150 км, а в радиусе 30 км – не быть ни одного альтернативного работодателя. В таких условиях рынок труда перестает быть «рынком» в экономическом смысле и трансформируется в замкнутое сообщество, где главными регуляторами выступают не цены и спрос, а социальные связи, доверие и устойчивость отношений.

Анализ практик предприятий в этих регионах показывает: мотивация труда здесь строится не на рыночных, а на социально-реляционных основаниях. Это формирует гибридные модели управления, в которых базовая заработная плата дополняется элементами патернализма, общинной взаимопомощи и локальной солидарности [1]. Работники не просто трудятся – они вписаны в жизненный уклад, где предприятие выступает центром не только производственной, но и социальной активности.

Для жителей небольших поселений, зависящих от одного работодателя, утрата работы означает гораздо больше, чем снижение дохода. Это – разрыв с социальной сетью, потеря статуса в сообществе, уход из привычного образа жизни, иногда – вынужденный отъезд. Именно поэтому предприятия осознанно поддерживают социальную целостность: спонсируют праздники, ремонтируют школы и дома культуры, организуют досуг, участвуют в решении бытовых проблем [2]. Такая вовлеченность не является маркетинговым жестом – она становится условием воспроизводства трудового ресурса.



В условиях моно-поселений, где предприятие – единственный источник дохода и социальной идентичности, увольнение приравнивается к социальному вытеснению. Это явление усиливается на фоне демографического старения: молодежь уезжает, а оставшиеся трудоспособные граждане становятся опорным слоем для всего сообщества. Согласно данным [1], в 68 % сельских поселений Центральной России более 40 % семей целиком зависят от одного трудоустроенного члена – главы домохозяйства. Потеря им работы не только лишает семью средств к существованию, но и запускает цепную реакцию социальной дезинтеграции, затрагивающую школы, клубы, магазины и даже транспортную доступность.

Особую роль играют личные отношения между работниками и руководством. В отличие от урбанистических корпораций, где взаимодействие регулируется HR-процедурами, на периферии менеджмент часто базируется на неформальном знании: руководитель знает имена детей сотрудников, состояние здоровья их родителей, текущие бытовые трудности. Эта близость позволяет использовать нетиповые мотивационные инструменты: предоставление продуктовых пайков, помощь в ремонте жилья, оплата лекарств или похоронных расходов. Критически важно, что подобные практики воспринимаются не как благотворительность, а как справедливое и естественное выражение заботы.

Эта модель резко контрастирует с логикой корпоративного управления в крупных городах, где анонимность и функциональная роль доминируют над личным знанием. В урбанистической среде сотрудник воспринимается как «ресурс», подлежащий оптимизации; на периферии – как «человек», включенный в сеть взаимных обязательств. Такое различие не является временным артефактом, а отражает две разные парадигмы социальной кооперации: рыночную (контрактную) и общинную (реляционную). Именно поэтому механический перенос HR-практик из мегаполиса на периферию часто вызывает сопротивление или приводит к их имитационному исполнению без реального эффекта.

В этих территориях сохраняется устойчивая культура взаимопомощи: соседи чинят крыши, помогают с уборкой урожая, присматривают за детьми. Этот механизм смягчает последствия бедности и компенсирует слабость государственных социальных программ. В результате формируется ощущение социальной защищенности, недостижимое в условиях анонимного городского рынка труда.

Именно эта социальная защищенность становится альтернативной формой компенсации, компенсирующей низкие денежные доходы. В то время как в городе сотрудник ожидает роста зарплаты, на периферии он ценит стабильность, предсказуемость и чувство принадлежности. В условиях неопределенности нематериальные факторы мотивации приобретают доминирующее значение – особенно там, где рынок труда не обеспечивает мобильности [5]. Таким образом, предприятие на периферии конкурирует не столько уровнем оплаты, сколько качеством социального контракта.

Эти практики не заменяют, а дополняют материальную мотивацию, создавая фундамент для глубокой лояльности. Труд здесь – не средство заработка, а часть образа жизни. На многих предприятиях это реализуется через создание замкнутой социальной экосистемы: работнику предоставляется жилье, организуется быт, решаются вопросы с детьми и медицинским обслуживанием. Связь с работодателем выходит за рамки трудового договора – она становится жизненной.

Такая стратегия «укоренения» кадров формирует уникальное конкурентное преимущество, невозможное в условиях мегаполисов. Удержание персонала достигается не за счет высоких окладов, а за счет интеграции в жизненное пространство человека.

Однако и эта модель сталкивается с вызовами. Молодежь, получившая образование в городах, все чаще отказывается возвращаться в родные поселки. Для нее патернализм ассоциируется с ограничением личной автономии, а неформальные практики – с непрозрачностью. Одновременно формализация бизнеса и требования законодательства



постепенно вытесняют традиционные формы поддержки. В этих условиях особенно остро встает необходимость разработки гибридных моделей мотивации, сочетающих устойчивость локальных практик с прозрачностью современных HR-инструментов [4].

Один из перспективных путей – формализация ценностей общинной солидарности. На лесоперерабатывающем предприятии в Тверской области внедрена система «социального капитала»: сотрудники накапливают баллы за стаж, инициативность и участие в жизни поселка, которые можно обменять на бытовую технику, топливо или путевку в санаторий. Такой подход сохраняет дух общины, но делает его измеримым, справедливым и привлекательным для нового поколения.

Ключевая инновация подобных систем состоит в переводе неформальных ценностей в формализованные метрики. Балльная система позволяет не только поощрять желаемое поведение, но и визуализировать вклад работника в жизнь сообщества – что особенно важно для молодых сотрудников, выросших в цифровой среде и требующих прозрачности. При этом сохраняется локальная справедливость: баллы начисляются не только за производственные показатели, но и за участие в уборке двора, помощь пожилым соседям, организацию детских мероприятий. Таким образом, предприятие не отменяет традиционные нормы, а институционализирует их, делая устойчивыми к смене поколений. Именно такие гибридные модели способны преодолеть разрыв между «старой лояльностью» и «новой автономией» [4].

Это подтверждает: эффективность мотивационных систем определяется не их соответствием западным стандартам, а глубиной привязки к местному контексту. Современные исследования подчеркивают, что именно грамотно выстроенная мотивация становится ключом к повышению эффективности управления персоналом и достижению стратегических целей компании [5].

Таким образом, устойчивое развитие периферийных предприятий зависит от способности создавать мотивирующую среду, учитывающую уникальные социальные условия. Это требует отказа от унифицированных схем в пользу адаптивных, локально укорененных моделей. Их критерий успеха – не международная применимость, а способность удерживать кадры через глубокую социальную интеграцию.

Такой подход напрямую влияет на кадровую безопасность региона. Как показывают исследования [1], предприятия, интегрированные в социальную ткань поселения, демонстрируют в 2,3 раза меньший уровень текучести кадров, даже при сопоставимой заработной плате. При этом в работе [4] отмечается: успешные периферийные компании не отказываются от традиций, а модернизируют их через цифровые инструменты и прозрачные правила. Это позволяет им не только удерживать опытных работников, но и привлекать молодых специалистов, ищущих смысл в труде, а не только материальное вознаграждение.

В конечном счете, речь идет не просто о привлечении работников, а о долгосрочном закреплении мотивированного персонала, что формирует основу кадровой безопасности и экономической устойчивости целых регионов

Список литературы:

1. Югов Е.А. Перспективы развития сельских трудовых ресурсов под влиянием изменений в экономике сельских территорий в 2020-е годы // Вестник университета. – 2021. – № 5. – С. 145–152. – URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-5-145-152>.
2. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. – Шадринск, 2021. – 216 с.
3. Заикина О.П., Даултаев Т.Ж. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/76ECVN224.pdf>.



4. Кохова И.В., Пряжников Е.Ю. Адаптивный кадровый менеджмент: разработка гибридных моделей мотивации в условиях нестабильности рынка труда // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № s2. – URL: <https://esj.today/PDF/41FAVN225.pdf>.

5. Присяжнюк А.Ю. Мотивация как основа повышения эффективности управления персоналом // Гуманитарный научный вестник. – 2023. – № 9. – С. 52–62. – URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2023/09/Prisyazhnyuk.pdf>

