

Галкина Александра Александровна, магистрант,
ОУП ВОАкадемия труда и социальных отношений, Москва
Galkina Alexandra Alexandrovna, Academy of Labour and Social Relations

**ТРАДИЦИОННЫЕ И ГИБКИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
(2019-2024) С АКЦЕНТОМ НА ИНДУСТРИЮ ХИМЧИСТОК
TRADITIONAL AND FLEXIBLE REWARD SYSTEMS IN RUSSIAN
SERVICE SECTOR COMPANIES: A COMPARATIVE ANALYSIS (2019-2024)
WITH A FOCUS ON THE DRY-CLEANING INDUSTRY**

Аннотация: Статья посвящена сравнению традиционных и гибких систем вознаграждения в российских компаниях сферы услуг (2019–2024). Приведены данные о влиянии окладной части и вариативных бонусов на мотивацию персонала. Особое внимание уделено индустрии химчисток, где качество сервиса критически важно. Анализ основан на статистических показателях вовлеченности и удовлетворенности клиентов.

Abstract: The article focuses on the comparison of traditional and flexible reward systems in Russian service sector companies (2019–2024). It presents data on the impact of base salaries and performance-based bonuses on employee motivation. Special attention is given to the dry-cleaning industry, where service quality is critically important. The analysis is based on statistical indicators of employee engagement and customer satisfaction.

Ключевые слова: мотивация сотрудников, традиционная система вознаграждения, гибкая система вознаграждения, химчистка, сфера услуг, вовлеченность персонала.

Keywords: employee motivation, traditional reward system, flexible reward system, dry cleaning, service sector, employee engagement.

Введение

Мотивация персонала и эффективная система вознаграждения являются ключевыми факторами, определяющими стабильность и конкурентоспособность организаций. В российской практике исторически преобладает традиционная схема оплаты труда, опирающаяся на фиксированные оклады и стандартизированные льготы [8]. Однако в последние годы набирают популярность гибкие системы вознаграждения, основанные на вариативной части, привязанной к результатам, а также персонализированных выгодах [2]. Настоящее исследование нацелено на сравнительный анализ этих двух подходов в контексте российских реалий 2019–2024 гг. и выявление отраслевых особенностей, включая сферу химчисток как пример сервисного бизнеса, где работа напрямую связана с удовлетворенностью клиентов и строгими стандартами качества обслуживания. Цель работы – определить, как традиционные и гибкие системы вознаграждения влияют на мотивацию сотрудников в условиях российского рынка, какие факторы влияют на их выбор и как оптимизировать мотивационные стратегии с учетом отраслевой специфики.

Традиционная система вознаграждения в российском контексте

Традиционная система оплаты труда предполагает стабильный оклад, установленный на основе должности и квалификации, а также стандартный набор льгот [12]. В России подобная модель укоренилась как в государственных структурах, так и в большинстве крупных компаний. Ее популярность во многом объясняется простотой администрирования, так как бухгалтерские и кадровые процессы достаточно легко контролировать; стабильностью, которую высоко ценят работники в периоды экономической турбулентности, а также понятностью для сотрудников старшего поколения, привыкших к фиксированной зарплате [10]. По оценкам ряда исследований, к 2019 г. большинство российских предприятий продолжало использовать именно такой формат



вознаграждения (оклад плюс премия по итогам периода) [6]. Стандартизированный соцпакет, включающий, как правило, ДМС, компенсацию питания или проезда, в большей степени встречался у крупных работодателей [11].

Несмотря на широкое распространение, традиционная схема имеет ограниченный стимулирующий эффект, так как не всегда напрямую связывает вклад сотрудника с размером вознаграждения [7]. Сильные и слабые работники получают примерно одинаково, что может вести к ощущению несправедливости и снижению производительности у высокоэффективных сотрудников. Как отмечает С.Г. Зенков, фиксированный оклад не учитывает личный вклад каждого и не поощряет достижение выдающихся результатов [2]. Это особенно актуально в сервисном бизнесе, где качество обслуживания может сильно зависеть от личной вовлеченности работника. В сфере химчисток, например, простой линейный оклад редко побуждает сотрудников дополнительно стараться, следить за деталями и активно предлагать улучшения в работе, что сказывается на удовлетворенности клиентов и уровне сервиса.

Кроме того, единый подход к льготам не учитывает разнородные потребности сотрудников разных поколений и должностей – для кого-то ценнее, к примеру, дополнительный отпуск, а для кого-то – оплата обучения. Традиционная система недостаточно гибка к изменениям ситуации на рынке труда: в условиях дефицита специалистов компании вынуждены поднимать оклады, что повышает затраты, но не всегда повышает вовлеченность, если отсутствуют другие стимулы.

С другой стороны, стабильная заработная плата обеспечивает фундаментальную уверенность в завтрашнем дне и ценится персоналом с низкой или средней квалификацией, предпочитающим избегать колебаний дохода [8]. В химчистках, где труд в основном ручной, а технологический процесс регламентирован, многие рядовые сотрудники (операторы, приемщики заказов) ориентированы именно на предсказуемость оплаты, что поддерживает относительно низкий уровень текучести, однако не всегда стимулирует инициативу и поиск способов совершенствования обслуживания.

Гибкие системы вознаграждения

Гибкие системы вознаграждения подразумевают, что значительная часть дохода сотрудников зависит от достигнутых результатов, а дополнительные льготы персонализируются под потребности конкретного работника [2]. Сотрудник может получать бонусы, премии или иные выплаты, зависящие от KPI (ключевых показателей эффективности), объемов продаж, клиентских отзывов. В рамках так называемого «кафетерия льгот» работнику предоставляется возможность самостоятельно выбирать, какой пакет выгод для него наиболее ценен: например, дополнительная медицинская страховка, оплата обучения, компенсация детского сада или фитнеса [1]. Во многих компаниях практикуется гибкий график, что позволяет сотрудникам распределять рабочее время с учетом личных обстоятельств.

Дополнительным преимуществом гибкой системы мотивации является повышение чувства справедливости и мотивации у сотрудников за счет вознаграждения именно результата и вклада. Динамичная модель «оплата за результат» стимулирует продуктивность – сотрудники видят прямую зависимость дохода от своих усилий [8]. По данным опросов, присутствие ощутимой премиальной части и прозрачных KPI повышает удовлетворенность оплатой труда [9].

Для сервисных компаний, включая химчистки, подобная схема может оказаться особенно эффективной, так как работа здесь требует эмоциональной вовлеченности и внимательного отношения к клиентам [6]. Если персонал знает, что от уровня обслуживания и оперативности зависит часть его дохода, то повышается мотивация следовать стандартам качества и активно решать возникающие проблемы. Персонализированные льготы помогают работодателю учитывать многообразие нужд сотрудников, а сам работник чувствует, что к нему относятся как к индивидуальности.



Недостатки и вызовы гибкой системы заключаются в сложности их разработки и администрирования. Необходимо четко определять критерии и показатели для переменной оплаты, чтобы она воспринималась как справедливая и достижимая. Без прозрачности такие схемы могут вызывать недоверие или конкуренцию в коллективе. Кроме того, не всем сотрудникам подходит значительная вариативность дохода – в периоды нестабильности ценится гарантированная часть. Гибкие льготы требуют инфраструктуры: информационной системы (для “кафетерия льгот”), кадровых ресурсов для управления индивидуальными пакетами. Также, если переменная часть слишком велика, а цели недостижимы, мотивация может упасть.

В России к барьерам внедрения подобных систем относят недостаток управленческих компетенций (особенно в малом бизнесе), низкую цифровизацию процессов (отсутствие современных инструментов учета показателей и контроля качества), а также определенное недоверие сотрудников, предпочитающих стабильные выплаты вместо «подвижных» моделей расчета [5]. Но несмотря на эти сложности, крупные работодатели отмечают положительный эффект: переход на гибкую систему вознаграждения часто сопровождается ростом лояльности и продуктивности персонала [3].

Сравнительный анализ исследований 2019-2024 гг.

Анализ данных опросов за 2019-2024 гг. подтверждает, что материальная составляющая вознаграждения остаётся доминирующим фактором мотивации российских сотрудников во всех рассмотренных секторах, однако значимость гибких немонетарных факторов неуклонно растёт, особенно после 2020 года.

В 2019-2020 гг. проводились крупномасштабные исследования, целью которых было выявить базовые мотиваторы. Согласно исследованию Kelly (конец 2019 г.) первые три фактора мотивации россиян выглядели так: уровень заработной платы и социальный пакет (60% опрошенных), финансовая стабильность компании (47%), официальное оформление, «белая» зарплата (33%). Далее в рейтинге шли нематериальные аспекты: профессионализм коллег (24%), интересные задачи (19%), возможность карьерного роста (19%). Менее значимыми оказались такие гибкие условия, как удобное расположение офиса (4%) или отсутствие переработок (3%) [10].

Эти цифры свидетельствуют, что накануне 2020 года классические ценности – достойная оплата, стабильность, легальность трудоустройства – мотивировали персонал сильнее всего. При этом уже тогда наличие социального пакета (льготы) вошло в самый значимый фактор наряду с зарплатой, а среди конкретных льгот наиболее позитивно влияли на мотивацию: наличие ДМС (69% отметили ее важность), корпоративное обучение (44%) и возможность частично или полностью работать удаленно (40%) [4]. Иными словами, даже до пандемии сотрудники высоко ценили некоторые элементы гибкой системы.

Пандемия COVID-19 существенно скорректировала акценты мотивации. Опросы 2021 г. фиксировали снижение уровня мотивации примерно у половины сотрудников малого и среднего бизнеса в России вследствие пандемии (около 50% респондентов сообщили о падении мотивации) [13]. Это объясняется сокращениями, удаленным режимом, стрессом. Компании, чтобы поддержать вовлеченность, вынужденно внедряли более гибкие меры: ~26% работодателей отправляли людей в оплачиваемые или неоплачиваемые отпуска, 13% переходили на сокращенную неделю, но прогрессивные фирмы старались компенсировать дискомфорт – например, обеспечивали работников оборудованием для дома, дополнительными бонусами за непрерывность работы [13].

Пандемия ускорила цифровизацию HR-процессов и дала толчок популярности гибких льгот. Согласно исследованию HeadHunter 2022 в постковидный период работники особенно ценят в соцпакете здоровье и развитие: ДМС, обучение, страхование жизни вышли на первые места по важности [12]. Эксперты отмечают, что трендом 2023-2024 годов стали программы Well-being, направленные на физическое и эмоциональное благополучие сотрудников – ранее таким вещам уделяли меньше внимания.



Распространенность гибких систем существенно выросла за рассматриваемый период. Если в начале 2019 г. доля компаний в России, использующих «кафетерий льгот» или аналогичные персонализированные пакеты, была минимальна, то к 2022 г., по опросу Antal, уже 5% специалистов и менеджеров указали, что в их компании есть «кафетерий льгот» [4]. Казалось бы, цифра небольшая, но важен тренд: еще 44% компаний в 2022–23 гг. рассматривали возможность внедрения гибких льгот или прорабатывали такой проект. А к 2024 г. около 30% опрошенных работодателей заявили, что уже работают по модели гибких льгот: из них у 22% компаний сотрудники имеют выбор льгот и программа успешно функционирует, еще ~8% внедрили частично и планируют доработки. Лишь 13% компаний не планировали внедрять гибкие льготы [6]. Эти данные наглядно демонстрируют переход от единичных пилотов к массовому распространению гибких мотивационных инициатив. Причины этого – объективные: разновозрастной состав рабочих команд требует дифференцированного подхода; типовой соцпакет уже «не покрывает потребности большинства» сотрудников, тогда как гибкие льготы эффективно привлекают и удерживают ценные кадры.

В индустрии химчисток общероссийская тенденция подтверждается локальными кейсами. Сотрудникам важна стабильная основа в виде оклада, поскольку их доходы нередко находятся на нижней или средней границе по рынку, но возможность получать дополнительно заметную премию за высокое качество обслуживания оказывает позитивное влияние на мотивацию. Отзывы и рейтинги клиентов, соблюдение сроков выполнения заказов и отсутствие рекламаций становятся ключевыми критериями премирования [9]. Компании, использующие такие механизмы, зачастую наблюдают снижение текучести и рост лояльности персонала, однако успешная реализация требует прозрачных правил начисления выплат и удобных инструментов контроля (к примеру, учет клиентских оценок в CRM-системе).

Рекомендации по оптимизации мотивационных стратегий

Наиболее эффективным решением для российских компаний, особенно в сервисном секторе, оказывается комбинированная модель: сохранение фиксированной части вознаграждения, обеспечивающей предсказуемость дохода и социальную стабильность, при одновременном введении премиальных выплат, привязанных к конкретным результатам. В химчистках таким результатом может быть своевременное и качественное исполнение заказов, положительные отзывы клиентов, соблюдение норм расхода материалов [7].

Прозрачность методики расчета премий и информирование сотрудников о ключевых показателях, которые влияют на вознаграждение, повышают доверие и стимулируют сотрудников стремиться к лучшим результатам. Персонализация социального пакета, даже в малом бизнесе, дает возможность учесть разнообразие потребностей сотрудников. Одним может быть важнее компенсация обучения работе с новыми химическими реагентами и технологиями, другим – расширенная медицинская страховка или гибкий график [8].

При разработке системы вознаграждения следует учитывать демографический состав коллектива. Сотрудники старших поколений высоко ценят стабильную часть зарплаты, в то время как более молодые кадры, ориентированные на карьерный рост, готовы попробовать варианты переменной оплаты и считают важными дополнительные льготы [2]. Инвестиции в обучение персонала (например, курсы по новым технологиям чистки сложных тканей) помогают повысить квалификацию коллектива и оказывают мотивационный эффект. Перед широкомасштабным внедрением гибкой модели вознаграждения в сервисе целесообразно провести пилотный проект на одной или нескольких точках, чтобы протестировать формулы расчета и отладить систему учета клиентских отзывов [11].



Выводы

В российских компаниях, в том числе в сфере потребительских услуг, сохраняется высокий спрос на традиционные схемы вознаграждения, обеспечивающие стабильность и простоту. Однако гибкие методы (совмещение фиксированной оплаты с бонусами за выполнение KPI и модели «кафетерия льгот») получают все большее признание, так как способны повысить вовлеченность персонала и качество обслуживания клиентов. В индустрии химчисток гибкая система вознаграждения особенно актуальна, поскольку напрямую стимулирует следование стандартам и учет клиентских ожиданий, что ведет к повышению удовлетворенности и снижению текучести. Оптимальным вариантом для российских сервисных компаний представляется комбинация традиционных и гибких элементов, где базовый оклад дополняется прозрачными критериями оценки результатов, а соцпакет формируется с учетом индивидуальных предпочтений сотрудников. Сбалансированный подход к вознаграждению позволяет одновременно удовлетворять потребность работников в стабильности и стимулировать их личную заинтересованность в достижении корпоративных целей.

Список литературы:

1. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12 (51). – С. 456-458. eISSN: 2587-6244. – EDN RGIKHU.
2. Зенков, С. Г. Формирования гибких систем оплаты труда в промышленности / С. Г. Зенков // Экономика труда. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 187-206. – DOI 10.18334/et.12.2.122705.
3. «Исследование мотивационных практик в малом и среднем бизнесе», TalentTech, 2023 [Электронный ресурс] URL: <https://main.talenttech.ru/research>.
4. «Исследование рынка труда и обзор заработных плат 2022-2023», Antal Russia [Электронный ресурс] URL: https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2022/8/6_Antal-Talent_Job-market-overview_2022-23.pdf
5. «Исследование рынка труда и обзор заработных плат 2024-2025», Antal Russia [Электронный ресурс] URL: https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2024/10/6_Antal-Talent_Job-market-overview_2024-25.pdf
6. «Итоги исследования моделей гибких льгот в России – 2024», prostodar.ru [Электронный ресурс] URL: <https://prostodar.ru/blog/issledovanie2024>
7. Коллектив авторов. (2023). Анализ сервисных бизнес-моделей: кейсы химчисток и прачечных. Сборник материалов конференции «Индустрия услуг в России». М.: Инфра-М.
8. Комарова В.С., Кукушкин С.Н. Мотивация персонала: опыт российских компаний. Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2022; (1):84-93.
9. «Компенсация и бенефиты: что ещё нужно сотрудникам кроме ДМС», РБК Тренды [Электронный ресурс] URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6718a25a9a794760a2bb16d4>
10. «Мотивация персонала», Kelly Services [Электронный ресурс] URL: https://www.kellyservices.ru/rails/active_storage/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBN2M1REE9PSIsImV4cCI6bnVsbCwicHVyIjoiYmxvYl9pZCJ9fQ==--e6c43bc9cc65648a3349ed0c999228d6f41a5e53/motivation2020.pdf
11. «Система компенсаций и льгот: новые тренды», блог Новая эпоха [Электронный ресурс] URL: <https://blog.bitobe.ru/article/trendy-v-c-b>
12. «Соцпакет: что, помимо зарплаты, сегодня предлагают работодатели», hh.ru [Электронный ресурс] URL: <https://hh.ru/article/30695>
13. COVID-19 impact on employee motivation Russia 2021, Statista [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/statistics/1200168/covid-19-impact-on-employee-motivation-russia/>

