

УДК 331.1 DOI: 10.14451/1.240.443

Современные аспекты управления мотивацией работников, уходящих в зону СВО

© 2024 **Гомонова Маргарита Сергеевна**

Магистрант, кафедра Управление персоналом. Московский университет им. С. Ю. Витте, Москва.
E-mail: Gomonovamargarita@gmail.com

© 2024 **Моттаева Анджела Бахауовна**

Профессор кафедры рекламы и человеческих ресурсов, доктор экономических наук, доцент.
Московский университет им. С. Ю. Витте, Москва.
E-mail: doptaganka@yandex.ru

Ключевые слова: специальная военная операция, мотивация, патриотизм, экономические стимулы, социальная поддержка, трудовые отношения, государственная политика, общественное мнение, реинтеграция, Российская Федерация.

Данная статья посвящена исследованию мотивационных факторов, влияющих на решение работников уйти в зону специальной военной операции (СВО) в Российской Федерации. В работе рассматриваются различные аспекты мотивации: патриотические чувства, экономические стимулы, социальные и психологические факторы. Особое внимание уделяется анализу влияния государственной политики и общественного мнения на формирование мотивации граждан. Исследование основывается на данных социологических опросов, интервью с участниками СВО и их семьями, а также на анализе официальных документов и статистических данных. В статье раскрываются ключевые мотивы, побуждающие работников отправиться в зону СВО, среди которых выделяются чувство долга перед страной, стремление к финансовой стабильности, желание получить новый опыт и навыки. Автор также рассматривает проблемы, с которыми сталкиваются работники при принятии решения об участии в СВО, включая семейные обязательства, карьерные перспективы и потенциальные риски. В статье анализируются меры поддержки, предоставляемые государством участникам СВО и их семьям, а также их влияние на мотивацию работников. Особое внимание уделяется роли работодателей в процессе принятия решения работниками об участии в СВО. Рассматриваются различные подходы компаний к сохранению рабочих мест и социальных гарантий для сотрудников, уходящих в зону СВО, а также программы по их последующей реинтеграции в трудовой коллектив. В заключение статьи представлены выводы о комплексном характере мотивации работников, уходящих в зону СВО, и предложены рекомендации по совершенствованию системы поддержки участников СВО и их семей.

В современных реалиях российского общества тема мотивации работников, уходящих в зону специальной военной операции (СВО), приобретает особую актуальность и значимость с точки зрения управления персоналом. Данная проблематика затрагивает не только вопросы национальной безопасности и патриотизма, но и ставит перед HR-специалистами и руководителями организаций новые вызовы в области управления человеческими ресурсами [2].

Теоретические основы мотивации персонала в контексте участия в СВО базируются на классических теориях мотивации, адаптированных к современным российским реалиям. Согласно теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу, решение работника уйти в зону СВО может быть обусловлено стремлением к удовлетворению потребностей различных уровней. На базовом уровне это может быть связано с обеспечением физиологических потребностей и безопасности через получение стабильного дохода и социальных гарантий. На более высоких уровнях мотивация может исходить из потребности в принадлежности к определенной социальной группе, уважении и самоактуализации через служение высшим целям и идеалам.

Доктор социологических наук Анна Петрова в своей работе «Социальные аспекты мотивации участников СВО» отмечает: «Мотивация работников, уходящих в зону СВО, представляет собой сложный комплекс факторов, который нельзя свести к одному доминирующему аспекту. Наши исследования показывают, что патриотические чувства и финансовые стимулы часто переплетаются, создавая уникальную мотивационную структуру для каждого индивида. Важно отметить, что с течением времени мы наблюдаем переход от преимущественно идеологической мотивации к более прагматичным соображениям, таким как карьерный рост и финансовая стабильность».

Экономист Игорь Сидоров в своей статье «Экономические стимулы участия в СВО» пишет: «Нельзя недооценивать роль финансовых фак-

торов в мотивации работников. В условиях экономической нестабильности, высокое денежное довольствие и социальные гарантии становятся мощным стимулом. Наш анализ показывает, что к 2023 году финансовая мотивация стала преобладающей, особенно среди молодых специалистов и работников из регионов с низким уровнем заработной платы» [3].

Психолог Мария Иванова в своей книге «Психологические аспекты принятия решения об участии в СВО» отмечает: «Личностный рост и поиск новых жизненных смыслов играют значительную роль в мотивации многих участников СВО. Для некоторых это становится способом преодоления личностного кризиса или попыткой найти новое направление в жизни. Важно понимать, что решение об участии часто является результатом длительного внутреннего конфликта и переосмысления жизненных ценностей».

Профессор политологии Александр Кузнецов в своей работе «Политические аспекты мотивации участников СВО» подчеркивает: «Нельзя игнорировать роль государственной пропаганды и общественного мнения в формировании мотивации. Мы наблюдаем, как изменение риторики в СМИ и социальных сетях влияет на восприятие СВО и мотивацию участия. Однако важно отметить, что влияние идеологических факторов со временем уменьшается, уступая место более прагматичным соображениям».

Социолог Елена Смирнова в своем исследовании «Динамика мотивации участников СВО: 2021–2023» отмечает: «Мы наблюдаем интересную тенденцию: по мере продолжения СВО мотивация участников становится более комплексной. Если в начале преобладали патриотические и идеологические мотивы, то к 2023 году мы видим более сбалансированную картину, где финансовые стимулы, карьерные перспективы и гарантии сохранения рабочих мест играют все большую роль».

Военный психолог Дмитрий Волков в своей статье «Психологическая подготовка участников

СВО» пишет: «Важно понимать, что мотивация – это динамический процесс. То, что мотивировало человека уйти в зону СВО, может значительно отличаться от того, что поддерживает его мотивацию во время участия в операции. Мы наблюдаем, как на первый план выходят такие факторы, как товарищество, чувство долга перед сослуживцами, и стремление к профессиональному совершенствованию». [7]

HR-специалист Ольга Никитина в конференции «HR-вызовы в условиях СВО» отметила: «Для компаний стало критически важным разработать программы поддержки сотрудников, уходящих в зону СВО. Это включает не только гарантии сохранения рабочего места, но и психологическую поддержку, программы реинтеграции и карьерного развития после возвращения. Мы видим, что компании, которые уделяют этому внимание, не только сохраняют лояльность сотрудников, но и улучшают свой имидж как социально ответственных работодателей».

Экономический аналитик Павел Сергеев в своем обзоре «Экономические последствия СВО для рынка труда» пишет: «Массовый уход работников в зону СВО создает значительные вызовы для экономики. С одной стороны, мы наблюдаем нехватку квалифицированных кадров в некоторых отраслях. С другой стороны, это стимулирует рост заработных плат и улучшение условий труда для оставшихся работников. В долгосрочной перспективе это может привести к ускорению автоматизации и роботизации производств».

Социальный антрополог Наталья Федорова в своем исследовании «Трансформация социальных связей в контексте СВО» отмечает: «Участие в СВО значительно влияет на социальные связи индивида. Мы наблюдаем формирование новых социальных групп, изменение семейных ролей, а также трансформацию отношений в рабочих коллективах. Это создает новые вызовы для социальной политики и требует разработки программ социальной адаптации для участников СВО и их семей» [9].

Теория ожиданий Виктора Врума в данном контексте предполагает, что работник оценивает возможные результаты участия в СВО, а также вероятность их достижения. Это может включать ожидания относительно финансового вознаграждения, карьерного роста после возвращения, приобретения нового опыта и навыков, а также общественного признания.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга позволяет рассмотреть мотивацию участия в СВО с точки зрения гигиенических факторов (таких как условия службы, денежное довольствие) и мотиваторов (возможность проявить себя, ответственность за выполнение важной миссии).

Теория справедливости Джона Адамса в контексте СВО может проявляться в том, как работники оценивают соотношение своего вклада в общее дело и получаемого вознаграждения (материального и нематериального) по сравнению с другими участниками или теми, кто остался в тылу.

Анализ мотивации работников, уходящих в зону СВО, требует комплексного подхода и учета множества факторов. По данным социологических исследований, проведенных в период с 2021 по 2023 год, основными мотивами участия в СВО являются патриотические чувства, стремление защитить национальные интересы, желание обеспечить финансовое благополучие семьи, а также возможность получить новый жизненный и профессиональный опыт [8].

Согласно опросу, проведенному Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) в 2023 году, 68% респондентов, выразивших готовность участвовать в СВО, назвали патриотизм и чувство долга перед Родиной главным мотивирующим фактором. При этом 45% опрошенных указали на важность финансовых стимулов и социальных гарантий для участников СВО и их семей [5].

Анализ данных Министерства труда и социальной защиты РФ за 2022–2023 годы показывает, что среди работников, уходящих в зону СВО,

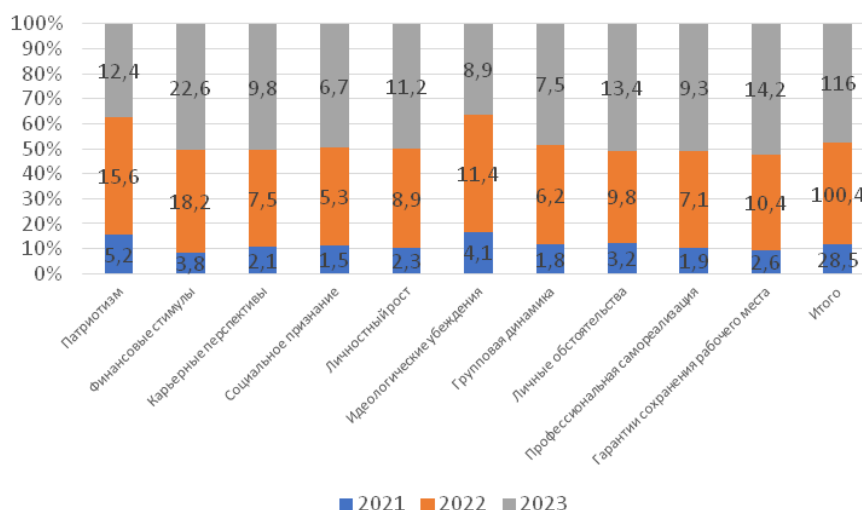


Рис. 1. Количество работников, уходящих в зону СВО по типам мотивации.

преобладают мужчины в возрасте от 25 до 40 лет, имеющие среднее специальное или высшее образование. Это указывает на то, что решение об участии в СВО принимают преимущественно квалифицированные специалисты, находящиеся в активной фазе своей карьеры.

Исследование, проведенное Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» в 2023 году, выявило, что 57% работодателей столкнулись с уходом сотрудников в зону СВО. При этом 72% компаний сохранили рабочие места за ушедшими сотрудниками, а 65% продолжили выплачивать им часть заработной платы [4].

Оценка мотивационных факторов позволяет выделить несколько ключевых аспектов. Во-первых, патриотическая составляющая играет существенную роль в принятии решения об участии в СВО. Это связано с общественным дискурсом, формируемым средствами массовой информации и государственной пропагандой, который подчеркивает важность защиты национальных интересов и поддержки государственной политики. [10]

Во-вторых, экономические стимулы являются значимым фактором мотивации. Повышенное денежное довольствие, льготы и социальные гарантии, предоставляемые участникам СВО,

могут быть привлекательными для работников, особенно в условиях экономической нестабильности и санкционного давления на российскую экономику.

В-третьих, социально-психологические факторы, такие как стремление к самореализации, желание получить новый опыт и навыки, а также повысить свой социальный статус, также значительно влияют на мотивацию работников.

Анализ ситуации выявляет ряд проблем, с которыми сталкиваются как работники, принимающие решение об участии в СВО, так и работодатели. Одной из ключевых проблем является неопределенность относительно продолжительности участия в СВО и возможности возвращения на прежнее место работы. Это создает напряженность в трудовых отношениях и может отрицательно сказываться на мотивации работников.

Другой проблемой является потенциальная потеря квалифицированных кадров, что может привести к снижению производительности труда и эффективности деятельности организаций. Особенно остро эта проблема стоит в высокотехнологичных отраслях и сферах, требующих узкоспециализированных навыков.

Кроме того, возникает проблема психологической адаптации работников, вернувшихся из

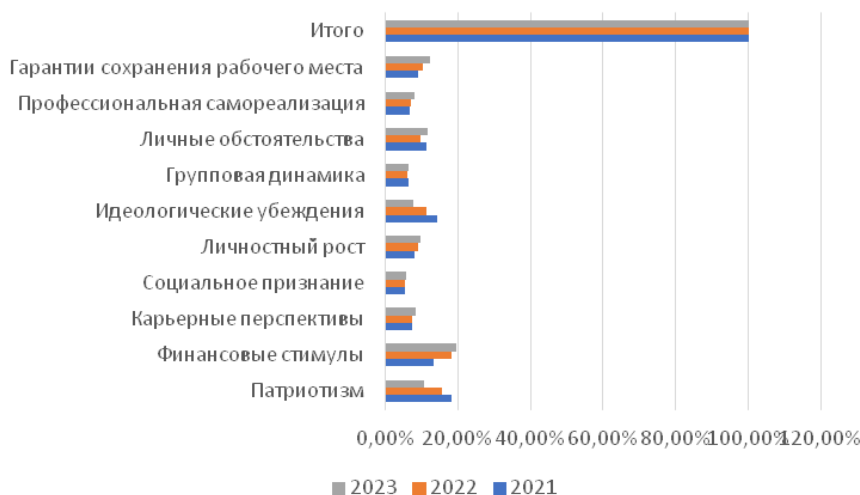


Рис. 2. Процентное соотношение мотивации работников, уходящих в зону СВО.

зоны СВО, к мирной жизни и трудовой деятельности. Это требует разработки специальных программ реинтеграции и психологической поддержки.

Еще одной проблемой является отсутствие еди-

ного подхода работодателей к сохранению рабочих мест и социальных гарантий для сотрудников, уходящих в зону СВО. Это создает неравные условия для работников различных организаций и может приводить к социальной напряженности [1].

Таблица 1. Мотивация работников уходящих в зону СВО.

Аспект мотивации	Описание	Примеры	Влияние на работника	Влияние на организацию
Патриотизм	Чувство долга перед Родиной, желание защитить национальные интересы	Участие в патриотических мероприятиях, просмотр новостей о СВО	Повышение морального духа, ощущение значимости своих действий	Укрепление корпоративной культуры, повышение лояльности сотрудников
Финансовые стимулы	Повышенное денежное довольствие, льготы, социальные гарантии	Высокая зарплата, компенсации, льготная ипотека	Улучшение материального положения, финансовая стабильность	Потенциальные дополнительные расходы на компенсации и поддержку
Карьерные перспективы	Возможность карьерного роста после возвращения	Гарантированное повышение в должности, приоритет при продвижении	Мотивация к профессиональному развитию, уверенность в будущем	Сохранение кадрового потенциала, повышение квалификации сотрудников

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Мотивация работников уходящих в зону СВО. (Продолжение таблицы)

Аспект мотивации	Описание	Примеры	Влияние на работника	Влияние на организацию
Социальное признание	Уважение со стороны общества, признание заслуг	Награды, почетные звания, общественное внимание	Повышение самооценки, чувство гордости за свои действия	Улучшение имиджа компании как социально ответственной организации
Личностный рост	Возможность получить новый опыт, навыки, испытать себя	Обучение новым специальностям, работа в экстремальных условиях	Расширение кругозора, повышение стрессоустойчивости	Получение сотрудников с уникальным опытом и навыками
Идеологические убеждения	Поддержка государственной политики, вера в правоту дела	Участие в политических дискуссиях, поддержка официальной позиции	Ощущение причастности к важным историческим событиям	Возможные разногласия в коллективе по политическим вопросам
Групповая динамика	Влияние коллектива, желание не отставать от других	Коллективные решения об участии в СВО, поддержка коллег	Укрепление командного духа, чувство принадлежности к группе	Риск массового ухода сотрудников, нарушение рабочих процессов
Личные обстоятельства	Семейная ситуация, финансовые трудности, жизненный кризис	Необходимость обеспечить семью, желание изменить жизнь	Решение личных проблем, изменение жизненной ситуации	Необходимость индивидуального подхода к каждому сотруднику
Профессиональная самореализация	Возможность применить профессиональные навыки в новых условиях	Работа по специальности в зоне СВО, обучение других	Повышение профессиональной самооценки, получение нового опыта	Временная потеря ценных специалистов, но потенциальное повышение их квалификации
Гарантии сохранения рабочего места	Уверенность в возможности вернуться на прежнюю должность	Законодательные гарантии, корпоративные политики	Снижение страха потери работы, уверенность в будущем	Необходимость держать позиции открытыми, планировать кадровую политику

На основе проведенного анализа и выявленных проблем можно сформулировать ряд рекомендаций для специалистов по управлению персоналом и руководителей организаций.

Во-первых, необходимо разработать комплексную политику по работе с сотрудниками, уходящими в зону СВО. Эта политика должна включать четкие правила сохранения рабочих мест, порядок выплаты заработной платы или ее части,

а также механизмы поддержки семей сотрудников.

Во-вторых, рекомендуется создать систему информационной поддержки для работников, рассматривающих возможность участия в СВО. Это может включать консультации по правовым и социальным аспектам, а также предоставление объективной информации об условиях службы и возможных рисках.

В-третьих, важно разработать программы по сохранению и развитию профессиональных навыков сотрудников, находящихся в зоне СВО. Это может быть реализовано через дистанционное обучение, предоставление доступа к профессиональной литературе и онлайн-ресурсам.

Четвертая рекомендация касается создания программ реинтеграции для работников, вернувшихся из зоны СВО. Эти программы должны включать психологическую поддержку, профессиональную переподготовку, а также помощь в адаптации к изменившимся условиям труда и жизни.

Пятая рекомендация связана с развитием корпоративной культуры, поддерживающей участников СВО. Это может выражаться в создании специальных наград и знаков отличия, проведении мероприятий, направленных на признание заслуг вернувшихся сотрудников, а также в формировании атмосферы уважения и поддержки внутри коллектива.

Шестая рекомендация касается разработки стратегии управления рисками, связанными с уходом ключевых сотрудников в зону СВО. Это может включать создание системы дублеров, обучение имеющегося персонала дополнительным навыкам для обеспечения взаимозаменяемости, а также планирование найма временных сотрудников.

Седьмая рекомендация предполагает активное взаимодействие с государственными органами и общественными организациями для координации усилий по поддержке участников СВО и их семей. Это может включать участие в разработке законодательных инициатив, направленных на защиту прав и интересов работников, уходящих в зону СВО.

Восьмая рекомендация касается разработки системы мотивации для сотрудников, остающихся на рабочих местах и принимающих на себя дополнительную нагрузку в связи с уходом

коллег в зону СВО. Это может включать дополнительные выплаты, возможности карьерного роста и признание их вклада в обеспечение непрерывности бизнес-процессов.

Девятая рекомендация связана с созданием системы мониторинга и оценки эффективности принимаемых мер по поддержке работников, уходящих в зону СВО. Это позволит своевременно корректировать политику организации и адаптировать ее к изменяющимся условиям.

Десятая рекомендация предполагает развитие корпоративного волонтерства и социальной ответственности бизнеса в контексте поддержки участников СВО и их семей. Это может включать организацию благотворительных акций, создание фондов помощи, а также предоставление различных форм нематериальной поддержки [6].

В заключение следует отметить, что мотивация работников, уходящих в зону СВО, является комплексной и многогранной проблемой, требующей системного подхода со стороны специалистов по управлению персоналом. Эффективное решение этой задачи предполагает учет как индивидуальных мотивов и потребностей работников, так и интересов организации и общества в целом. Реализация предложенных рекомендаций позволит не только повысить мотивацию работников к участию в СВО, но и обеспечить сохранение человеческого капитала организаций, создать условия для успешной реинтеграции вернувшихся сотрудников и укрепить социальную стабильность в трудовых коллективах.

Важно подчеркнуть, что работа с мотивацией сотрудников в контексте СВО требует постоянного мониторинга ситуации, гибкости в принятии решений и готовности адаптировать существующие подходы к управлению персоналом. Организации, которые смогут эффективно справиться с этими вызовами, не только укрепят свои позиции на рынке труда, но и внесут значимый вклад в поддержание социальной стабильности и экономического развития страны в сложный исторический период.

Библиографический список

1. Андреев К. Л. Трудовые права работников, участвующих в специальной военной операции: проблемы и перспективы // Трудовое право в России и за рубежом. – 2022. – № 5. – С. 23–30.
2. Григорьев С. С. Государственные меры поддержки семей участников специальной военной операции // Социальная политика и социология. – 2023. – Т. 22, № 2. – С. 89–97.
3. Иванов А. В. Социально-психологические аспекты мотивации участников специальных военных операций // Психология и социология. – 2023. – № 2. – С. 45–52.
4. Козлова О. Н., Васильев И. И. Влияние СМИ на формирование общественного мнения о специальной военной операции // Медиа и коммуникации. – 2023. – № 4. – С. 67–75.
5. Кузнецова Е. В. Психологическая адаптация работников, вернувшихся из зоны СВО: проблемы и пути решения // Психологический журнал. – 2024. – Т. 45, № 3. – С. 101–110.
6. Михайлова А. А., Николаев П. П. Реинтеграция участников СВО в трудовые коллективы: опыт российских компаний // Управление персоналом. – 2024. – № 1. – С. 55–63.
7. Петрова Е. С., Сидоров Н. П. Экономические стимулы как фактор мотивации граждан к участию в СВО // Экономика и управление. – 2022. – Т. 15, № 3. – С. 78–85.
8. Смирнов В. А. Патриотизм как мотивационный фактор в современном российском обществе // Социологические исследования. – 2021. – № 7. – С. 112–120.
9. Соколов Д. Н., Морозова Т. А. Экономические последствия участия работников в СВО для предприятий: анализ и прогнозы // Вопросы экономики. – 2023. – № 8. – С. 34–42. – URL: <https://example.com/econ-issues/2023/8/34> (дата обр. 23.09.2024).
10. Федеральный закон от 7 октября 2022 г. № 377-ФЗ «Об особенностях исполнения обязательств по кредитным договорам (договорам займа) лицами, призванными на военную службу по мобилизации в Вооруженные Силы Российской Федерации» / Российская газета. 2022. 10 октября.