

УДК 331.21

**Л. Н. Медведева ORCID ID 0000-0002-3650-2083**

Волжский политехнический институт (филиал) Волгоградского государственного технического университета, Волгоград, Россия,
e-mail: milena.medvedeva2012@yandex.ru

Н. А. Попов ORCID ID 0009-0003-7976-5515

Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия

Ю. В. Ягодин

Волжский политехнический институт (филиал) Волгоградского государственного технического университета, Волжский, Россия

В. В. Плеханов

Волжский политехнический институт (филиал) Волгоградского государственного технического университета, Волжский, Россия

«ЖИВАЯ» СТРАТЕГИЯ ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Ключевые слова: цифровая экономика, рынок труда, дистанционная и платформенная занятость, модели мотивация работников.

Актуальность исследования определяется сложностью процессов, протекающих на рынке труда в эпоху цифровой экономики. Показано, что организации, которые интенсивно внедряют цифровые технологии, дистанционные и платформенные формы организации труда, формируют «живые» стратегии управления персоналом с использованием электронных предметов труда и средств производства, имеют весомые конкурентные преимущества. Использование мотивационных факторов управления бизнес-процессами, основанных на классических моделях поведенческой экономики и достижениях нейробиологической науки, способствует повышению производительности труда. Методологическую основу исследования составили дефиниции, сложившиеся в научном дискурсе в отношении рынка труда, дистанционной и платформенной форм занятости населения. Целью исследования стало изучение процессов, обеспечивающих развитие цифрового рынка труда, новых форм взаимодействия работодателей и работников в дистанционной и платформенной плоскостях, а также предложение мотивационных схем инициации эффективного труда. Гипотеза исследования сводится к пониманию положительных и отрицательных сторон развития цифрового рынка труда, рассмотрению мотивационных факторов, обеспечивающих взаимодействие в коллективе и влияющих на производительный труд. Научная новизна исследования заключается в оценке процессов, происходящих на цифровом и платформенном рынках труда, выделении основных факторов, способствующих развитию трудового потенциала организации, обосновании мотивационных схем эффективного труда и позитивного поведения работника в производственном коллективе. Выводы: развитие цифрового рынка труда обосновывает поиск новых форм мотивации работников, материального и морального поощрения, социального партнерства и усиление регулирующих функций государства.

L. N. Medvedeva ORCID ID 0000-0002-3650-2083

Volzhsky Polytechnic Institute (branch) of Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia, e-mail: milena.medvedeva2012@yandex.ru

N. A. Popov ORCID ID 0009-0003-7976-5515

Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

Yu. V. Yagodin

Volzhsky Polytechnic Institute (branch) of Volgograd State Technical University, Volzhsky, Russia

V. V. Plekhanov

Volzhsky Polytechnic Institute (branch) of Volgograd State Technical University, Volzhsky, Russia

«LIVING» STRATEGY OF LABOR ACTIVITY IN THE DIGITAL AGE

Keywords: digital economy, labor market, remote and platform employment, employee motivation models.

The relevance of this study is determined by the complexity of processes occurring in the labor market in the digital economy. It is shown that organizations that intensively implement digital technologies, remote and platform-based work organization, and develop "live" HR management strategies using electronic tools and means of production enjoy significant competitive advantages. The use of motivational factors in business process management, based on classical models of behavioral economics and advances in neuroscience, contributes to increased labor productivity. The methodological basis of the study is based on definitions established in scientific discourse regarding the labor market and remote and platform-based employment. The aim of the study was to examine the processes supporting the development of the digital labor market, new forms of interaction between employers and employees in remote and platform settings, and to propose motivational schemes for initiating effective work. The study's hypothesis is to understand the positive and negative aspects of the development of the digital labor market and to examine the motivational factors that promote teamwork and influence productive work. The scientific novelty of this study lies in its assessment of processes occurring in the digital and platform labor markets, identifying the key factors contributing to the development of an organization's labor potential, and substantiating incentive schemes for effective work and positive employee behavior within the production team. Conclusions: the development of the digital labor market justifies the search for new forms of employee motivation, material and moral incentives, social partnership, and the strengthening of the state's regulatory functions.

Введение

В трансформирующихся социально-экономических условиях повышенный интерес проявляется к рынкам труда, вопросам организации и оплаты труда работников, отношениям социального партнерства и государственно-частного взаимодействия [1]. Разработка мероприятий по эффективному использованию трудового потенциала и поддержанию социальной направленности в отношениях между работодателем и работниками в эпоху информационных технологий и Интернета переходит в разряд актуальных и требует поиска новых подходов. Организации, которые перевели свои бизнес-процессы на информационные потоки, получают весьма весомые конкурентные преимущества, в числе которых: способность быстро адаптироваться к меняющимся запросам потребителей, партнеров и общества, формировать свою «живую» стратегию управления персоналом и поведения на рынке. Общепринято, что принятие решений в режиме реального времени и с опорой на слаженную работу трудового коллектива позволяет получить большие преимущества перед другими компаниями как на федеральном, так и на локальных рынках. В происходящих переменах на первое место выходит человек-работник, а ключевым вопросом становится разработка мотивационных схем вознаграждения за добросовестный (эффективный) труд [2].

Конечно, цифровые платформы и мобильные приложения меняют картину рынка труда в части приема на работу и увольнения, организации рабочего места, но по-прежнему главным остается «чувственное взаимопонимание», которое складывается между работодателем и работником, между руководителем и подчиненными. Чтобы успевать за «живым капиталом», руководи-

телям организаций приходится осваивать новые методики в управлении персоналом, внедрять гибкие графики трудового дня, переходить на удаленный режим работы с использованием электронной почты и приложений, изучать современные экономические мотиваторы трудовой деятельности. Концептуальное видение «Индустрии 4.0» сводится к интеграции основных областей знаний, поиску новых форм взаимодействия участников рыночных отношений, становлению цифрового предпринимательства со своей организацией труда и организационной культуры [3]. Появляется видение того, что со временем мы перейдем из «галактики Гутенберга» в «галактику Цукерберга», населенную человеко-роботами. Развитие цифровых технологий привело к созданию новой платформы «Работа 4.0», которая основывается на широком использовании компьютерных сетей, кросс-канальных коммуникаций, безличного общения сотрудников друг с другом [4]. В цифровой экономике предмет труда все больше приобретает электронную форму, средства труда становятся цифровыми устройствами, а взаимодействие работодателя с работником переходит в дистанционный формат. Такой трансформационный процесс с полным основанием можно назвать цифровой организацией производительного труда в отраслях экономики [3].

Целью исследования стало изучение процессов, обеспечивающих развитие цифрового рынка труда, новых форм взаимодействия работодателей и работников в дистанционной и платформенной плоскостях, а также предложение мотивационных схем инициации эффективного труда.

Гипотеза исследования сводится к пониманию положительных и отрицательных сторон развития цифрового рынка труда, рас-

смотрению мотивационных факторов, обеспечивающих взаимодействие в коллективе и влияющих на производительный труд.

Научная новизна исследования заключается в оценке процессов, происходящих на цифровом и платформенном рынках труда, выделении основных факторов, способствующих развитию трудового потенциала организации, обосновании мотивационных схем эффективного труда и позитивного поведения работника в производственном коллективе.

Материалы и методы исследования

В базу исследования были включены методологические дефиниции, сложившиеся в научном дискурсе в отношении цифрового рынка труда. На основе общности научных подходов была разработана схема исследования: научный подход, изучение фактов и научных концепций. Научный подход использовался для оценки сложившихся условий труда на цифровом рынке, выделения основных мотивационных схем поведения работников и работодателей. Анализ статистических данных, опрос работодателей и работников позволили выделить формирующиеся тренды цифрового рынка труда, обосновать проблемы, с которыми сталкиваются работники и руководители при удаленном режиме работы. Изучение научных концепций с разработанными принципами, методами и доказательной базой позволило определить устоявшиеся точки зрения на цифровую трансформацию экономики и состояние рынка труда.

В процессе исследования изучались научные труды, индексируемые в цитатно-аналитических базах РИНЦ, Scopus, Google Scholar; статистика государственных учреждений и аналитика промышленных предприятий. Изучение нормативно-правовых актов РФ, изложенных в Гражданском и Трудовом кодексах РФ, позволило выделить основные подходы к формированию цифрового рынка труда в России. Так, ст. 312.1 ТК РФ законодательно обеспечена заключение трудовых договоров или дополнительных соглашений к трудовому договору для работников, выполняющих трудовые функции в дистанционном формате на постоянной основе либо временно (непрерывно в течение определенного трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору срока, не превышающего шести месяцев, либо периодически при условии чередова-

ния периодов выполнения работником трудовой функции дистанционно и периодов выполнения им трудовой функции на стационарном рабочем месте); 312.9 ТК РФ определила порядок временного перевода работника на дистанционную работу по инициативе работодателя в случае катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии; ст. 312.3 ТК РФ определила порядок взаимодействия (обмена электронными документами) работника и работодателя; ст. 312.4 ТК РФ урегулировала вопросы рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника с учетом локальных актов; ст. 312.5 определила, что выполнение работником трудовой функции дистанционно не может являться основанием для снижения ему заработной платы [5]. Формат дистанционной работы выявил ряд недочетов и недостатков.

В работах В. Г. Халина, Г. В. Черновой, А. А. Яновской и Е. В. Романюк поднимаются вопросы цифрового рынка труда и рисков, возникающих при ускоряющейся цифровизации общества [6,7]. В частности, рассматривается доступ значительного числа людей к значительным объемам информации, которая несет в себе персональные данные, что требует разработки комплексных программ по управлению рисками. В материалах Международной организации труда (далее – МОТ) приводятся данные о применении информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) при организации трудовой деятельности, при оценке труда и социального взаимодействия. Численность работников, охваченных новыми формами организации труда, имеет тенденцию к увеличению, что связывается с возможностью иметь гибкий график работы, самостоятельно определять продолжительность рабочего времени и периоды отдыха. Согласно официальным данным Бюро статистики труда США, до начала пандемии COVID-19 уровень дистанционной занятости составлял 3%, на пике пандемии он увеличился до 35%, в 2024 году снизился до 5%, что указывает на волнообразный характер этого процесса [8]. В выводах пилотного исследования (выборка по 17 странам), проведенного ЕС в 2022 году, показано, что работающих на цифровых платформах больше мужчин (3,2% от всех мужчин в возрасте от 15 до 64 лет по сравнению с 2,8% от всех женщин) и лиц, имеющих высшее образование [9]. Лидерами по охвату дистанционной занятостью являются Ирландия

и Финляндия (свыше 20%), аутсайдерами – Болгария и Румыния (около 1%). В России дистанционная занятость в 2022 году составляла 4,2%, в 2023 году снизилась до 1,4%, в 2025 году была на уровне 1 млн занятых (1%) [2]. Научные публикации подтверждают большую склонность к дистанционному труду у российских женщин, лиц среднего возраста, жителей городов и лиц с высшим образованием. Одним из сегментов цифрового рынка труда является платформенная занятость, которая обеспечивает взаимодействие значительного числа работников и пользователей услуг. Трудовые цифровые платформы (*labor digital platforms*) способствуют выстраиванию отношений между работодателями и лицами, ищущими работу (цифровой рекрутинг), а также разработке стандартов трудовой деятельности.

Сегменты рынка труда: онлайн (*online*) и по месту нахождения (*in situ*) – нацелены на предоставление услуг в цифровом формате (например, водители такси, службы доставки). В 2021 году в мире насчитывалось 435 млн «платформенных работников», что составляет 12% от глобальной численности рабочей силы. В России в 2022 – 2024 годах 15% взрослого населения имели опыт работы через цифровые платформы: из них 11% – в формате эпизодических подработок, 1,6% – в формате регулярных подработок, 1,6% – в формате основной работы. Из платформенных занятых 53,4% – мужчины и 46,6% – женщины; 63% относятся к средней возрастной группе (30 – 49 лет),

47% платформенных занятых локализовано в Центральном (28,2%) и Приволжском (18,6%) округах [10]. Генерализация выборочных данных позволила определить общую численность лиц, когда-либо участвовавших в платформенной занятости – 15,5 млн чел. По данным сервисов «Работа.ру» и «СберПодбор», наиболее востребованными на платформенном рынке труда остаются сотрудники IT-отрасли (программисты, тестировщики, системные администраторы, аналитики, специалисты по кибербезопасности, DevOps-инженеры), маркетинга (цифровые маркетологи, SMM-менеджеры, контент-менеджеры, копирайтеры), торговли и проектной деятельности (проджект-менеджеры, таск-менеджеры и менеджеры маркетплейсов) [11]. Данные онлайн-опроса, проведенного в 2021 году, показали существенные межпоколенческие различия в отношении к удаленному режиму работы и поиску работы через цифровые платформы [12].

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенное исследование позволило отразить основные управленческие тренды, формирующие облик цифрового рынка труда; в их числе: организация рабочего времени и оплаты труда с учетом отраслевого профиля, трансформация трудовых отношений на основе применения ИКТ, разработка стандартов трудовой мобильности и адаптации работников (рис. 1) [1, 3].

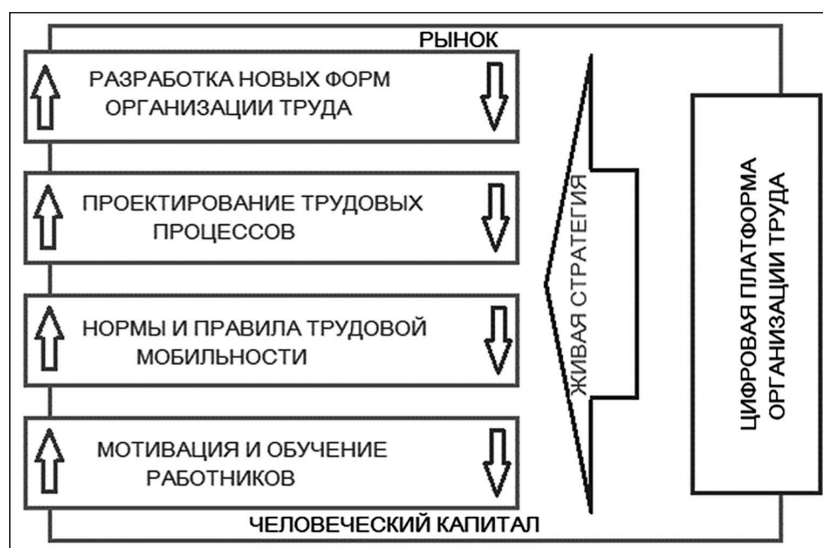


Рис. 1. Схема организации цифровой платформы рынка труда
Источник: разработано авторами



Рис. 2. Схема перевода производственного процесса на дистанционный режим трудовой деятельности
 Источник: разработано авторами

Поиск новых форм измерения профессиональной деятельности и формирование на этой основе систем поощрения и вознаграждения позволяют работодателям разрабатывать «живую стратегию» привлечения, удержания и мотивации квалифицированных специалистов. Предлагаемый рынком труда дистанционный формат работы имеет ряд положительных и отрицательных сторон, актуальных как для работодателя, так и для работника [2, 3]. Дистанционный формат работы как положительный фактор позволяет работодателю снижать расходы на содержание помещений, транспорт, организацию рабочих мест и зон отдыха, а также привлекать к труду лиц с ограниченными возможностями; работнику – создавать более комфортные условия труда, гибко регулировать рабочий график в соответствии со своими потребностями и экономить на транспортных расходах. К числу недостатков дистанционной формы занятости относят: со стороны работодателя – отсутствие должного контроля за выполнением работником трудовых функций; со стороны работника – снижение социальных контактов, способствующее развитию социофобии, малоподвижный образ жизни, негативно влияющий на здоровье, и нерегулируемый режим работы, ведущий к переутомлению.

В мировой практике активно обсуждаются установленные в отдельных корпорациях правила для работников, трудящихся в дистанционном режиме, – «постоянно быть на связи» вне установленного рабочего

графика. Во Франции это привело к формированию общественного движения под девизом «право на отключение» и принятию федерального закона. В России на данный момент нет прямого законодательного закрепления за работником права не выходить на связь с работодателем вне рабочего времени. Сформированный на основе принципов взаимодействия работодателя и работника алгоритм дистанционной работы представлен на рисунке 2.

В мировой экономике все более востребованными становятся как проверенные временем классические теории мотивации, так и современные, основанные на правилах поведенческой экономики и достижениях нейронауки. В их числе: теория самодетерминации (SDT) Эдварда Деси и Ричарда Райана с психологическими потребностями в автономии, компетентности и связанности; теория «Мотивации 3.0» и концепция «Драйв», обеспечивающие поддержку творческого подхода в трудовой деятельности с активным участием цифровых технологий; теория геймификации, учитывающая когнитивные искажения при формировании мотивационных схем [2]. В последнее время весьма востребованным становится нейробиологический подход в управлении работниками.

История этого вопроса берет начало в работах русского ученого И. М. Сеченова. В опубликованной в 1866 году работе «Рефлексы головного мозга» описаны мотивации, формирующиеся на основе биологических или социальных потребностей человека.

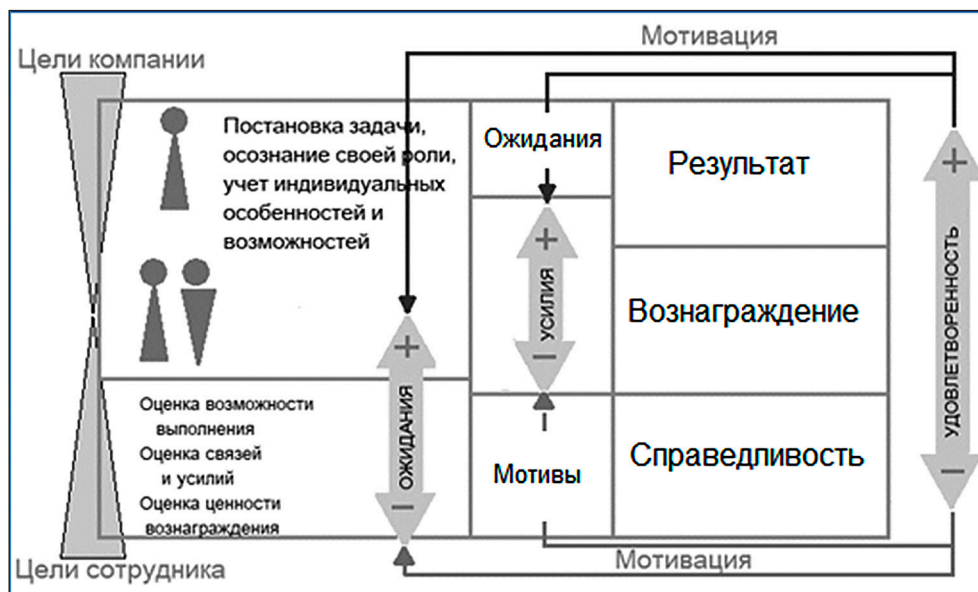


Рис. 3. Модель самомотивации, определяющая удовлетворённость работника трудом
 Источник: разработано авторами

И. М. Сеченов писал, что работодатели должны «...в своих действиях руководствоваться только высокими нравственными мотивами, правдой, любовью к человеку, снисходительностью к его слабостям и оставаться верными своим убеждениям, наперекор требованиям всех естественных инстинктов...» [13]. Нейробиологические исследования последних десятилетий показали важность соблюдения баланса между трудом и отдыхом, стрессом и социальным признанием.

Исследования, проводимые Центром развития карьеры Волжского политехнического института на промышленных предприятиях города Волжского Волгоградской области (Волжский трубный завод, Волжский завод резинотехнических изделий, Волжский Оргсинтез) в период с 2022 по 2024 год, показали возросшую активность работников в получении «социального вознаграждения» для себя и членов семьи, а также индивидуальном подходе при определении трудовых заслуг. При рассмотрении проектов коллективных договоров, социальных кодексов и программ по управлению персоналом на промышленных предприятиях обращается внимание на новые формы мотивации работников, отраженные в работах по когнитивной психологии и поведенческой экономике [14]. Научный интерес представляет модель самомотивации работника, разработанная на Волжском заводе резинотехнических изделий (директор Попов Н. А.).

В основе модели лежит процесс прохождения этапов – «шагов взаимодействия» между руководителем и работником в достижении общих целей предприятия, организации взаимовыгодного сотрудничества, получении ожидаемых наград за труд. Заводская модель самомотивации, очерчивая контуры сотрудничества, нацелена на участие каждого работника в жизни трудового коллектива и повышение удовлетворенности трудом (рис. 3). Появление новых форм мотивации труда приблизит нас, по словам И. М. Сеченова, к «чувственному началу в поведении живых существ», получению «истинного удовлетворения» от трудовой деятельности, общения в производственном коллективе [15].

Заключение

Развитие информационных технологий привело к формированию новой модели рынка труда с дистанционной и платформенной занятостью населения, «живой стратегией» развития персонала. Накопленный опыт развития рынка дистанционных и платформенных форм занятости указал на необходимость государственного регулирования, разработки профессиональных стандартов новых форм занятости, принятия мер по популяризации дистанционной и платформенной форм занятости с учетом состояния локального рынка труда. Все более востребованными становятся исследо-

вания в области мотивации цифровых форм организации труда, защиты частной жизни в новой форме трудовых отношений. Практическое применение доминирующих форм мотивации труда позволило определить векторы материального и морального поощрения работников, индивидуального подхода и социальных взаимоотношений.

Библиографический список

1. Джойс Э. А., Кургузов А. В. Трансформация российского рынка труда в условиях цифровизации и экономических санкций // Образование. Наука. Научные кадры. 2026. № 1. С. 185-189. DOI: 10.24412/2073-3305-2026-1-185-189. EDN: QHKHCN.
2. Захаров Н. И. Поведенческая экономика, или, Почему в России хотим как лучше, а получается, как всегда: монография. М.: ИНФРА-М, 2025. 213 с. DOI: 10.12737/23038.
3. Капелюшников Р. И., Зинченко Д. И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда. Часть I: дистанционная занятость // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 6. С. 157-181. DOI: 10.14515/monitoring.2024.6.2654.
4. Кушнир А. М., Кушнир А. А. Критический анализ концепции четвертой промышленной революции Клауса Шваба // Социально-политические науки. 2023. Т. 13. № 4. С. 105-124. DOI: 10.33693/2223-0092-2023-13-4-105-124. EDN: NVUTSY.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федер. закон от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 15.05.2026) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. URL: base.consultant.ru (дата обращения: 17.05.2026).
6. Халин В. Г., Чернова Г. В., Калайда С.А. Риски цифровизации и управление ими // Управленческое консультирование. 2024. № 3. С. 67-85. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-3-67-85. EDN: HDEGQB.
7. Яновская А. А., Романюк Е. В. Платформенная занятость как одна из перспективных форм занятости на рынке труда // Экономика труда. 2025. Т. 12, № 4. С. 435-452. DOI: 10.18334/et.12.4.123062. EDN NXEWEU.
8. Савельева Е. А. Цифровая организация труда: направления, принципы, подходы // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 4. С. 935-950. DOI: 10.18334/et.5.4.39642.
9. Eurostat. Employment statistics – digital platform workers. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics_-_digital_platform_workers (дата обращения: 05.05.2026).
10. Забелина О. В., Мирзабалаева Ф. И. Социально-демографический профиль российской платформенной занятости // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11, № 1. С. 407-421. DOI: 10.18334/lim.11.1.120152. EDN: FRNOOC.
11. Press. rabota.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://press.rabota.ru/chto-izmenitsya-v-2025-godu-na-rynke-truda-po-mneniyu-rabotodateley> (дата обращения: 21.04.2026).
12. Ляшок В. Ю. Дистанционная занятость: удаленный режим в ряде профессий становится нормой // Экономическое развитие России. 2021. Т. 28, № 8. С. 63-67. EDN XGQEMJ.
13. Сеченов И. М. Рефлексы головного мозга: монография. М.: ЛИБРОКОМ, 2010. 128 с. ISBN 978-5-397-01348-2. EDN: QKSWAD.
14. Медведева Л. Н., Горбунова А. В. Система менеджмента качества на машиностроительных предприятиях (опыт внедрения и применения). Волгоград: ВолгГТУ, 2023. 87 с. ISBN 978-5-9948-4753-4. EDN: ANDNPC.
15. Лукьянов Г. И., Медведева Л. Н. Инновационная активность малых компаний на платформе трудовой эффективности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 12-1. С. 97-106. DOI: 10.17513/vaael.4417. EDN: PYOJTW.