

УДК 331.2

***РОЛЬ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ СТИМУЛОВ В СТРУКТУРЕ  
СОВОКУПНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ  
РАБОТНИКОВ***

***Япарова Э.Ф.,<sup>1</sup>***

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*г. Уфа, Россия*

**Аннотация.** В статье анализируется структура совокупного дохода сотрудника. Обосновывается, что денежное вознаграждение представляет собой лишь один из компонентов, тогда как нематериальные бонусы играют не менее значимую роль. Рассмотрено влияние на лояльность персонала таких факторов, как гибкий график работы, добровольное медицинское страхование и оплата обучения. Отдельное внимание уделено стратегии «золотых наручников» (golden handcuffs) как инструменту удержания ключевых специалистов. На основе актуальных данных исследований hh.ru и Росгосстраха за 2025 год делается вывод, что расширенный социальный пакет утратил статус факультативного бонуса и превратился в обязательный стандарт. Недооценка компанией нематериальной составляющей вознаграждения сопряжена с риском высокой текучести кадров даже при условии конкурентного уровня заработной платы.

**Ключевые слова:** нематериальная мотивация, совокупное вознаграждение, социальный пакет, ДМС, гибкий график, удержание персонала, «золотые наручники», текучесть кадров.

---

<sup>1</sup> Научный руководитель – Насырова С.И., г. Уфа, Республика Башкортостан, Россия  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

***THE ROLE OF NON-MATERIAL INCENTIVES IN THE STRUCTURE OF  
TOTAL REMUNERATION OF MODERN WORKERS***

***Yaparova E.F.,***

*Student,*

*Ufa University of Science and Technology*

*Ufa, Russia*

**Abstract.** The article analyzes the structure of an employee's total income. It substantiates that monetary compensation represents only one component, while non-material bonuses play an equally significant role. The influence on employee loyalty of such factors as flexible working hours, voluntary health insurance, and tuition reimbursement is examined. Special attention is paid to the «golden handcuffs» strategy as a tool for retaining key specialists. Based on current data from hh.ru and Rosgosstrakh for 2025, it is concluded that the extended social benefits package has lost its status of an optional bonus and has become a mandatory standard. A company's underestimation of the non-material component of remuneration entails the risk of high staff turnover even under the condition of a competitive salary level.

**Keywords:** non-material motivation, total remuneration, social benefits package, voluntary health insurance, flexible working hours, employee retention, golden handcuffs, staff turnover.

Долгое время в сфере управления человеческими ресурсами господствовала установка, согласно которой финансовое стимулирование является ключевым и практически единственным механизмом удержания кадров. Тем не менее, практический опыт доказывает: сверхвысокие оклады не гарантируют приверженности персонала. Напротив, организации, предлагающие не избыточные, а рыночно обоснованные выплаты, зачастую демонстрируют более стабильный состав коллектива. Решающую роль

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

здесь играет не объем начислений, а выверенная архитектура неденежных поощрений.

В актуальной HR-практике всё чаще применяется концепция «совокупного вознаграждения» (total remuneration). Данный подход подразумевает, что доход работника не ограничивается лишь базовой ставкой и бонусами. Он охватывает широкий спектр нематериальных, но критически важных элементов [1, с. 45]: полисы ДМС, вариативность рабочего графика, компенсацию образовательных программ или связи, а также инициативы по поддержанию благополучия сотрудников.

Цель данной статьи заключается в анализе структуры неденежной части оплаты труда, классификации наиболее востребованных в России видов бонусов и обосновании их влияния на сохранение кадрового потенциала.

Традиционно заработок сотрудника делится на три составляющие. Первая - фиксированный оклад, дающий чувство стабильности и позволяющий планировать личный бюджет [1, с. 50; 5]. Вторая - переменная часть (премии, проценты, бонусы), напрямую зависящая от достигнутых показателей и выполняющая роль стимула. Третий элемент - бенефиты, или социальный пакет, включающий ценные, но не всегда прямо денежные услуги: ДМС, покрытие транспортных и мобильных трат, оплату спорта, обучения или гибкого режима. Если деньги мотивируют на текущий результат, то соцпакет работает на долгосрочную перспективу, формируя лояльность. Цифры подтверждают: качественные бенефиты могут поднять продуктивность отделов на 25–30 %, а вероятность удержания ключевых талантов - удвоить [7].

В рамках совместного проекта «Росгосстраха» и hh.ru в 2025 году была изучена конфигурация соцпакетов в российском бизнесе. Опрос охватил свыше 1200 работодателей. Анализ выявил, что наиболее популярными инструментами являются: корпоративный досуг и подарки  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

(76 % организаций), медицинское страхование (73 %), образовательные субсидии (63 %), компенсация связи (58 %) и возможность удаленного формата (40 %).

Тем не менее, при сравнении предложений бизнеса с ожиданиями персонала обнаруживается серьезный диссонанс. Например, корпоративные праздники, лидирующие в списках компаний, привлекательны лишь для 35 % работников. Оплата фитнеса, воспринимаемая многими как престижный бонус, востребована лишь 18 % персонала. В то время как реальный спрос сосредоточен на ДМС (65 %) и компенсации мобильной связи (51 %). Этот разрыв сигнализирует о закате эры шаблонных соцпакетов. Для эффективного воздействия требуется кастомизация: если в штате много семей с детьми, приоритетом должно стать расширенное страхование домочадцев, а не абонементы в спортзал.

Важно заметить, что и содержание самого ДМС трансформируется. Компании выходят за рамки базового покрытия: 60 % включают стоматологию, 71 % -экстренную помощь, а четверть фирм оплачивает психологическую поддержку. Некоторые работодатели покрывают расходы на ведение беременности или лечение тяжелых патологий. Сегодня качественная медицина -это не просто бонус, а базовый инструмент борьбы за высококлассных специалистов.

В западном менеджменте популярен термин «golden handcuffs» («золотые наручники»). Это система бонусов, при которой уход из компании становится экономически нерациональным для работника [3]. В идеале такими инструментами служат акции или опционы, которые аннулируются при расторжении контракта. В российских реалиях этот принцип реализуется схожим образом, хотя наборы инструментов иные.

Вместо акций чаще применяются иные методы. К ним относится расширенный ДМС, охватывающий членов семьи сотрудника. Когда страховка распространяется на супругов и детей, ценность предложения

возрастает настолько, что переход в компанию с базовым полисом становится убыточным. Другой рычаг - инвестиции в развитие. Оплачивая МВА или курсы, работодатель создает ситуацию, когда на новом месте такие возможности не гарантированы [1]. Также действуют программы лояльности, увеличивающие отпуск или размер выплат в зависимости от стажа.

Логика «золотых наручников» проста: чем больше накопленных привилегий, тем выше цена перехода, так как на новом месте всё придется начинать с нуля. Стратегия доказала свою эффективность. По данным «Росгосстраха» и hh.ru, 53 % компаний используют соцпакет для снижения текучести, а 80 % - для укрепления лояльности [6]. Даже гиганты вроде Nvidia применяют этот метод: использование акций RSU позволило им снизить текучесть кадров с 5,3 % до 2,5 % [3].

Часто случается, что при достойных зарплатах люди продолжают увольняться. Причина - в игнорировании руководством нематериальных факторов. «Тревожные знаки» очевидны: непрозрачные системы премирования; формальный характер соцпакета; тотальный контроль вместо обещанной свободы; отсутствие обучения; праздники, которые лишь раздражают коллектив. Исследование Е.Н. Михайловой подтверждает это: 72 % госслужащих теряют вовлеченность из-за отсутствия признания заслуг, а 65 % недовольны отсутствием роста. Эти проблемы характерны не только для госсектора, но и для коммерческого IT-рынка.

Современное вознаграждение - это сложный многоуровневый конструктор. Денежные средства помогают привлечь эксперта, но удерживают его другие факторы: забота о комфорте, возможности роста, а также справедливость и прозрачность процессов.

Гибкость графика, ДМС, обучение и живая культура давно перешли из разряда опций в разряд стандартов. Исследования доказывают: компании, вкладывающиеся в соцпакет, выигрывают битву за таланты [2];

б)]. Попытки сэкономить на бенефитах чреваты потерей кадров даже при очень высоких окладах.

Люди уходят не из-за цифр в ведомости. Чаще всего виной тому равнодушные руководства, отсутствие перспектив и непонимание ценности их труда. Грамотная нематериальная мотивация создает те самые «золотые наручники»: сотрудники остаются не из принуждения, а потому, что им по-настоящему комфортно и интересно развиваться в этой среде.

### Библиографический список

1. Забота как стратегия: компании делают ставку на расширенные соцпакеты для привлечения и удержания специалистов // Онлайн Тамбов.ру. - 2025. - URL: <https://www.onlinetambov.ru/business-news/zabota-kak-strategiya-kompanii-delayut-stavku-na-rasshirennye-sotspakety-dlya-privlecheniya-i-uderzh/> (дата обращения: 03.03.2026).

2. Исследование Росгосстраха и hh.ru: ДМС - самая востребованная опция соцпакета // АКМ.RU. - 2025. - URL: [https://www.akm.ru/press/issledovanie\\_rosgosstrakha\\_i\\_hh\\_ru\\_dms\\_samaya\\_vostrebovannaya\\_optsiya\\_sotspaketa/](https://www.akm.ru/press/issledovanie_rosgosstrakha_i_hh_ru_dms_samaya_vostrebovannaya_optsiya_sotspaketa/) (дата обращения: 03.03.2026).

3. Лапшова, О. А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова, Е. В. Голубева, Л. М. Симонова, С. А. Голубев ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. - 3-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 349 с.

4. Михайлова, Е. Н. Роль нематериальной мотивации в повышении вовлеченности государственных гражданских служащих / Е. Н. Михайлова // Молодой ученый. - 2025. - № 16 (567). - С. 123–125.

5. Насырова, С. И. Мотивация как функция менеджмента: конструирование категории / С. И. Насырова // Московский экономический журнал. – 2020. – № 9. – С. 42. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10624.

6. Насырова, С. И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия / С. И. Насырова // Московский экономический журнал. – 2020. – № 9. – С. 43. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10625.

7. Нематериальная мотивация: как компании привлекают сотрудников через соцпакет // The HRD. - 2025. - URL: <https://thehrd.ru/news/nematerialnaya-motivaciya-kak-kompanii-privlekeyut-sotrudnikov-cherez-socpaket/> (дата обращения: 03.03.2026).

8. Уникальная тактика «золотых наручников» затрудняет уход сотрудников из компании, занимающейся разработкой чипов искусственного интеллекта // Vietnam.vn. - 2025. - URL: <https://www.vietnam.vn/ru/doc-chieu-cong-tay-vang-khien-nhan-vien-kho-roi-cong-ty-chip-ai> (дата обращения: 03.03.2026).