

## ЭКОНОМИКА НАРОДОНАСЕЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКА ТРУДА

# О влиянии условий труда и публичной информации на подбор и мотивацию персонала

## On the Impact of Working Conditions and Public Information on Recruitment and Motivation of Staff

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-2-133-137

Получено: 19 ноября 2025 г. / Одобрено: 26 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 июля 2026 г.

**Шпигова О.В.**

Старший преподаватель кафедры Управления человеческими ресурсами, НОЧУ ВО «Московский университет «СИНЕРГИЯ», г. Москва, e-mail: 12392@inbox.ru

**Shpigova O.V.**

Senior Lecturer, Department of Human Resources Management, Moscow University "SYNERGY", Moscow, e-mail: 12392@inbox.ru

**Грацианова Л.И.**

Доцент кафедры управления человеческими ресурсами, НОЧУ ВО «Московский университет «СИНЕРГИЯ», г. Москва, e-mail: lgratsianova@synergy.ru

**Gratsianova L.I.**

Associate Professor, Department of Human Resource Management, Moscow University "SYNERGY", Moscow, e-mail: lgratsianova@synergy.ru

**Вишневецкая А.В.**

Ведущий методист факультета менеджмента, НОЧУ ВО «Московский университет «СИНЕРГИЯ», г. Москва, e-mail: AVishnevetskaia@synergy.ru

**Vishnevetskaya A.V.**

Leading Methodologist, Faculty of Management, Moscow University "SYNERGY", Moscow, e-mail: AVishnevetskaia@synergy.ru

**Аннотация**

Цель данной статьи — это анализ влияния условий труда и публичных данных на мотивацию и подбор персонала. Методы исследования: анализа и синтеза информации, корреляционного анализа. Объект исследования — мотивация работника. В статье выполнен анализ прошлых исследований по теме мотивации персонала и влияния публичной информации на рынке труда. В ходе исследования доказано, что на макроуровне между регионами России факторы условий труда и публичной информации не влияют на подбор и мотивацию персонала. В результате проведенного корреляционного анализа с отбором переменных (участие рабочей силы на рынке труда; доля рабочих мест с тяжелыми и опасными условиями труда; изменение условий труда к уровню 2010 г.; уровень использования интернета населением для совершения покупок) доказано, что занятость формируется благодаря причинам, не связанным с условиями труда и цифровизацией экономики. Разработаны критерии отбора для соискателя и нанимателя в условиях цифровой трансформации, а также рекомендации для организаций по созданию современного HR-бренда на рынке труда. Основными критериями отбора названы: открытый доступ к информации в социальных сетях и других источниках; полнота информации в социальных сетях; рекомендации и отзывы; данные о возможностях и ограничениях использование цифровых технологий. Основные рекомендации по созданию HR-бренда для организации основаны на открытости данных об условиях труда в описании вакансии, медиа и публичном поле. Таким образом, формирование HR-бренда для организации может обеспечить конкурентоспособность в подборе персонала в условиях дефицита кадров на рынке труда.

**Ключевые слова:** труд, занятость, мотивация, условия труда, вакансия, резюме, публичная информация, цифровая трансформация.

**Abstract**

The purpose of this article is to analyze the impact of working conditions and public data on motivation and recruitment. Research methods: information analysis and synthesis, correlation analysis. The object of research is employee motivation. The article analyzes past research on staff motivation and the impact of public information on the labor market. The study proved that at the macro level between the regions of Russia, factors of working conditions and public information do not affect the recruitment and motivation of staff. As a result of the correlation analysis with the selection of variables (labor force participation in the labor market; the share of jobs with difficult and dangerous working conditions; changes in working conditions to the level of 2010; the level of Internet use by the population for shopping), it is proved that employment is formed due to reasons unrelated to working conditions and the digitalization of the economy. Selection criteria have been developed for applicants and employers in the context of digital transformation, as well as recommendations for organizations to create a modern HR brand in the labor market. The main selection criteria are: open access to information on social networks and other sources; completeness of information on social networks; recommendations and reviews; data on the possibilities and limitations of using digital technologies. The main recommendations for creating an HR brand for an organization are based on the openness of data about working conditions in the job description, the media and the public field. Thus, the formation of an HR brand for an organization can ensure competitiveness in recruitment in conditions of shortage of personnel in the labor market.

**Keywords:** labor, employment, motivation, working conditions, vacancy, resume, public information, digital transformation.

**1. ВВЕДЕНИЕ**

Современный рынок труда устроен гораздо сложнее, чем это было в прошлом веке. В условиях массовой цифровизации и социальных сетей любая информация становится публичной и это влияет на подбор персонала, определяет его мотивацию. По мнению современных исследователей, цифровизация является драйвером изменений на рынке труда, в особенности за счет использования искусственного интеллекта и новых технологий подбора персонала [10]. Таким образом, формируется новая среда, в

которой соискатель может узнать о работе в организации до трудоустройства, а наниматель узнает о жизни потенциального работника из социальных сетей. Несмотря на значимость данной темы, она плохо представлена в научном дискурсе и требует дополнительных исследований.

В текущих непростых условиях от HR-подразделений современных компаний требуется не только выполнение своих административных функций, но и умение провести соответствующие преобразования в компании, влияющие на рост прибыли, снижение

затрат, повышение эффективности всех процессов компании [2, с. 117]. Мотивация трудоустройства зависит от множества факторов. В исследовании А.А. Окнянской выделены следующие стимулы: материальные и нематериальные интересы субъекта; внешнее окружение и общественное мнение. То есть мотивы сводятся к выбору профессии, места работу, трудоустройства или увольнения. При этом мотивация бывает внутренняя, внешняя положительная, внешняя отрицательная [7, с. 158]. На мотивацию работника влияет совокупность методов и приемов, принятых в организации в соответствии с разработанной системой поощрения сотрудников. Часто руководители увеличивают роль значимости «базовых мотивов», а стимулам уделяется меньше внимания (самореализация, творчество, стремление к достижению результатов) [4, с. 100]. С точки зрения работника, мотивация обусловлена личностными факторами: ориентация на ценности; цели работника перед самим собой; индивидуальные свойства и особенности поведения; настроение и трудовой фон; система потребностей; приоритеты в жизни; психическое состояние личности [8, с. 159]. Таким образом, именно несоответствие внутренних установок работника и факторов управления в организации могут вызывать конфликты, приводящие к снижению мотивации и принятию решения об увольнении.

Поиск новых сотрудников и подбор персонала сегодня во многом обусловлен изменениями в социальной среде и средствах коммуникации. Социальные факторы общего значения — это равенство трудовых отношений, дееспособность инфраструктуры, деловые подходы в управлении, социальная поддержка работников, пенсионное обеспечение. Они формируют базу для нормальных трудовых отношений [8, с. 160]. К факторам второй категории относится общественное мнение и представление об организации, о потенциальном работнике. В процессе найма организация проверяет потенциального работника через социальные сети. Это позволяет компаниям в среднем на 19% опережать конкурентов в поиске работников и на 15% повышает рентабельность [1, с. 59]. При этом просмотр открытой информации в социальных сетях не нарушает закона (ст. 23 и 24 Конституции РФ). Незаконными являются требования к соискателю предоставлять доступ в социальные сети, их использование без ведома владельца, увольнение сотрудника из-за информации в социальных сетях.

Технология подбора персонала с использованием социальных сетей включает в себя следующие этапы:

- 1) скрининг и ранжирование резюме, то есть проверку по настроенным критериям соответствия резюме кандидата автоматизировано;
- 2) бенчмаркинг вакансий для анализа данных и рынка соискателей, представленного в социальных сетях;
- 3) определение рыночного уровня заработной платы по открытым источникам подбора информации о вакансиях;
- 4) автоматизация подбора персонала через встроенную в *Head Hunter* функцию *Talantix*, которая позволяет загружать резюме с разных сайтов и сравнивать их между собой [5, с. 28].

В процессе трудоустройства соискатель также проверяет организацию. Создание *HR*-бренда — это важный этап в формировании репутации бизнеса. Имидж является определяющим фактором как для любых контрагентов. Влияние материальных и нематериальных активов на конкурентоспособность организации доказана во всех отраслях экономики. Таким образом, существует зависимость между имиджем и вероятностью выбора соискателем конкретной организации [9, с. 73]. На формирование *HR*-бренда влияют отзывы бывших работников; партнеры компании, конкуренты, клиенты и прочие контрагенты. Наиболее ценный источник информации о работе в организации — это действующие сотрудники. Они позволяют сформировать положительную репутацию в глазах потенциального работника. Отзывы в социальных сетях и специальных агрегаторах от прошлых работников также формируют впечатление об организации у соискателя еще до прохождения собеседников [11].

Таким образом, в современном мире подбор персонала становится более сложной задачей. Соискатель разборчив и проверяет информацию об организации еще до трудоустройства. В совокупности с общей напряженностью на рынке труда и дефицитом кадров, конкурентоспособность *HR*-бренда выходит на первый план в подборе и мотивации персонала. В результате получена гипотеза исследования:

Н.0. Условия труда и развитие информационного общества определяют участие рабочей силы на рынке труда.

Н.1. Занятость формируется благодаря причинам, не связанным с условиями труда и цифровизацией экономики.

## 2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование построено на смешанном методе. Используются методы литературного анализа и синтеза информации, статистического анализа, корре-

ляции. Источниками информации являются базы научных публикаций ВАК, РИНЦ, данные Росстата.

### 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для подтверждения гипотезы выбраны данные Росстата из 48 регионов России с наибольшим уровнем занятости и развития информационных и коммуникационных технологий. К ним относятся: уровень участия рабочей силы в экономике (зависимая переменная, которая показывает, какая доля от всей рабочей силы участвует на рынке труда) [12]; удельный вес вредных производств в экономике региона [13]; снижение травматизма в процентах к уровню 2010 г. [13]; использование интернет-коммуникаций для совершения покупок (фактор использования ИКТ населением) [12]. Период наблюдения — 2024 г. Таким образом, наиболее активное в информационной среде население будет в большей степени вовлечено на рынке труда. При этом снижение травматизма также должно повышать уровень участия рабочей силы, а вредные производства — уменьшать.

В результате проведенного корреляционного анализа получены следующие результаты.

1. Объясняющие переменные не коррелируют между собой, мультиколлинеарность отсутствует.
2. Удельный вес вредных производств отрицательно связан с уровнем участия рабочей силы, но корреляция слабая ( $r = -0,03$ ). Следовательно, влияние негативных условий труда не объясняет изменение уровня занятости.
3. Снижение травматизма по отношению к уровню 2010 г. положительно связано с уровнем участия рабочей силы, однако корреляция также слабая ( $r = 0,05$ ). Следовательно, влияние улучшение условий труда не объясняет изменение уровня занятости.
4. Использование интернета для совершения покупок в процентном отношении к численности населения положительно связано с уровнем участия рабочей силы. Корреляция ниже среднего ( $r = 0,39$ ). Это означает, что увеличение доли населения, которое использует социальные сети может приводить к росту участия на рынке труда экономически активного населения, однако данная зависимость не устойчивая.

Таким образом, принимается альтернативная гипотеза. Занятость формируется благодаря причинам, не связанным с условиями труда и цифровизацией экономики. В большинстве случаев соискатель использует стандартные методы поиска работы через резюме и редко обращается к отзывам о новой организации. В свою очередь, условия труда не влияют на сокращение или рост занятости. Это означает, что

потенциально тяжелые или вредные для здоровья условия труда не являются препятствием для соискателя и организации не требуется вкладывать больше усилий в изменение условий труда, если того не требует контролирующий орган.

Риски и вызовы, с которыми сталкивается работодатель, выходя на рынок труда, обусловленные стремительной трансформацией общественно-хозяйственных взаимоотношений, сменой технологического этапа, цифровизацией бизнес-процессов, демографическими, гендерными и возрастными изменениями населения [6]. Несмотря на отсутствие объективной зависимости между переменными на макроуровне, это не означает, что в отдельных случаях условия труда и публичная информация не являются определяющей для соискателя и нанимателя. Использование социальных сетей и цифровых технологий подбора персонала в *HR* сегодня повсеместно [1; 5; 10]. Значимость предварительного анализа организации для соискателя также подтверждается в исследованиях [9; 11].

На основе прошлых исследований разработаны критерии мотивации к трудоустройству в условиях цифровой трансформации (табл. 1).

Таким образом, формирование *HR*-бренда, привлекательного для работника, может быть успешной практикой в отдельно взятой организации. Многие компании сегодня — это успешный работодатель с грамотной системой мотивации, однако они не практикуют стратегию брендинга. На основании проведенного исследования разработаны рекомендации к формированию *HR*-бренда в условиях цифровой трансформации:

- 1) открытая информация о деятельности организации и отзывы реальных работников, в том числе занятых в данный момент, формируют общее представление об корпоративном имидже для нового сотрудника. Это позволяет сделать вывод о степени вовлеченности работодателя в вопросы трудовой мотивации;
- 2) модерация отзывов на сайте организации, в социальных сетях и независимых агентствах не допускается. Такая информация позволяет соискателю понять, с какими трудностями ему придется столкнуться при исполнении трудовых обязанностей непосредственно на рабочем месте. Такой подход позволит снизить текучесть кадров и отсеять потенциально «не готовых» кандидатов;
- 3) предоставление наиболее полной информации о вакансии непосредственно в резюме. Информация о вакансии должна соответствовать реальным отзывам действующих и бывших сотрудников. Такой подход также работает как фильтр для сни-

Таблица 1

## Критерии мотивации соискателя и подбора персонала в условиях цифровой трансформации

Критерий	Требование к нанимателю	Требование к соискателю
Открытый доступ к информации в социальных сетях и других источниках	Информация о компании, ее юридическом лице, деятельности и характере работы должна быть публична. Информация о вакансии на сайте HH.ru наиболее полная и содержательная по сравнению с другими аналогичными вакансиями	Соискатель ведет социальные сети. Есть доступ к открытой странице «Вконтакте», «Одноклассники» или логин в Телеграм. Соискатель предоставляет наиболее полную информацию в резюме, которая не противоречит социальным сетям и рекомендациям
Полнота информации в социальных сетях	Информация в социальной сети позволяет получить все сведения об организации без необходимости переходить на сторонние сайты	На публичной странице соискателя есть фото, общая информация, открытая лента событий, доступен просмотр историй и прошлых данных. Проверяется реальный цифровой профиль человека
Рекомендации и отзывы	В открытых данных есть информация о компании со слов прошлых работников/ Организация предоставляет отзывы о себе самостоятельно	Есть рекомендательные письма и опыт работы в других организациях
Данные о возможностях и ограничениях	Предоставляются данные о тяжелых или опасных условиях труда в открытых источниках или описании о вакансии. Рабочее место регламентировано	Предоставляет информацию о своем местоположении, стаже и навыках, а также ограничениях здоровья, связанных с тяжелыми или опасными условиями труда
Использование цифровых технологий	Не использует искусственный интеллект для индивидуальной работы с резюме	Не использует искусственный интеллект для написания резюме

Источник: составлено автором.

жения текучести кадров в наиболее уязвимых вакансиях.

#### 4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В глобальном масштабе влияние условий труда и публичной информации на привлечение рабочей силы не доказано. В результате причины, по которым наниматель и соискатель на рынке труда пересекаются для дальнейших трудовых отношений, индивидуальны. В современных условиях цифровой трансформации экономики, доступности информации и «цифрового следа» информация об организации и соискателей вакансии становится прозрачной.

Это приводит к необходимости создания рекомендаций и критериев отбора, как для соискателя, так и для нанимателя. В текущих условиях эффективность работы современной компании определяется ее способностью отслеживать и прогнозировать тенденции развития рынка, оперативно и своевременно реагировать на изменяющиеся требования внешней среды, эффективно применять инновационные HR-технологии [3, с. 167]. В данном исследовании разработаны критерии мотивации и привлечения новых сотрудников, а также рекомендации к поведению организации для создания уверенного HR-бренда.

#### Литература

1. Асеев Г.В. Этические и правовые аспекты применения скрининга социальных сетей в процессе трудоустройства [Текст] / Г.В. Асеев // Гуманитарный научный журнал. — 2025. — № 5-1. — С. 58–63.
2. Громова Н.В. Повышение производительности труда как приоритетное направление роста российской экономики [Текст] / Н.В. Громова, А.Г. Дмитриев // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. — 2023. — № 3. — С. 113–118.
3. Громова Н.В. HR-аналитика в системе управления персоналом современной организации [Текст] / Н.В. Громова // Роль бизнеса в трансформации общества — 2022: Сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11–15 апреля 2022 года. — М.: Изд-во Московского финансово-промышленного университета «Синергия», 2022. — С. 164–167.
4. Ефремова М.В. Особенности управления персоналом в высококонкурентных торговых организациях [Текст] / М.В. Ефремова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — № 6. — С. 117–123.

#### References

1. Aseev G.V. Ethical and legal aspects of the application of social network screening in the employment process // Humanitarian Scientific Journal. 2025. No. 5-1. Pp. 58–63.
2. Gromova N.V. Increasing Labor Productivity as a Priority Direction for the Growth of the Russian Economy / N.V. Gromova, A.G. Dmitriev // Forging and Stamping Production. Material Processing by Pressure. 2023. No. 3. Pp. 113–118.
3. Gromova N.V. HR Analytics in the Human Resource Management System of a Modern Organization // The Role of Business in the Transformation of Society - 2022: Collection of Materials of the XVII International Scientific Congress, Moscow, April 11–15, 2022. M.: Moscow Financial and Industrial University "Synergy", 2022. Pp. 164–167.
4. Efremova M.V. Features of personnel management in high-profile retail organizations // Management in Russia and Abroad. 2014. No. 6. Pp. 117–123.
5. Zakharov D.K. Recruitment Using Social Media // Management. 2018. No. 1. Pp. 25–30.
6. Odegov Yu.G. Formation of a New Paradigm of Staff Recruitment in the Transition to a New (Sixth) Technological Para-

5. *Захаров Д.К.* Подбор персонала с использованием социальных сетей [Текст] / Д.К. Захаров // Управление. — 2018. — № 1. — С. 25–30.
6. *Одегов Ю.Г.* Становление новой парадигмы найма персонала при переходе к новому (шестому) технологическому укладу [Текст] / Ю.Г. Одегов, Н.П. Тишкина, В.П. Корецкий // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2025. — Т. 35. — № 1. — С. 43–52.
7. *Окнянская А.А.* Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях [Текст] / А.А. Окнянская // Форум. — 2021. — № 2. — С. 156–163.
8. *Разумов А.В.* Факторы, влияющие на мотивацию персонала предприятия / А.В. Разумов [Текст] / А.В. Разумов // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. — 2015. — № 1. — С. 155–161.
9. *Фахрутдинова Е.В.* HR-бренд, бренд и репутация компании как объекты нематериальной собственности [Текст] / Е.В. Фахрутдинова, Ю.С. Колесникова // КЭ. — 2013. — № 2. — С. 69–74.
10. *Филипова И.А.* Влияние цифровых технологий на труд: ориентиры для трудового права [Текст] / И.А. Филипова. — Нижний Новгород: Изд-во Национального исследовательского Нижегородского гос. университета им. Н.И. Лобачевского, 2021. — 106 с.
11. *Прохоров Н.* HR-бренд 2025: репутация компании как ключевой фактор удержания сотрудников. [Электронный ресурс] // The HRD. — URL: <https://thehrd.ru/articles/hr-brend-2025-reputaciya-kompanii-kak-klyuchevoj-faktor-uderzhaniya-sotrudnikov> (дата обращения: 12.02.2025).
12. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат.сб./Росстат. — М., 2025 — 1035 с.
13. Рынок труда и заработная плата [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — URL: [https://www.rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://www.rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 12.02.2025).
14. *digm / Yu.G. Odegov, N.P. Tishkina, and V.P. Koretsky* // Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. 2025. Vol. 35, no. 1, pp. 43–52.
7. *Oknyanskaya A.A.* The Role of Motivation in the Personnel Management System in Modern Conditions // Forum. 2021, no. 2, pp. 156–163.
8. *Razumov A.V.* Factors Affecting the Motivation of Enterprise Personnel // Bulletin of Tver State Technical University. Series: Social Sciences and Humanities. 2015, no. 1, pp. 155–161.
9. *Fakhrutdinova E.V., Kolesnikova Yu.S.* HR-brand, brand and company reputation as objects of intangible property // KE. 2013, no. 2, pp. 69–74.
10. *Filipova I.A.* The Impact of Digital Technologies on Labor: Guidelines for Labor Law. Nizhny Novgorod: National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, 2021. 106 p.
11. *Prokhorov N.* HR Brand 2025: Company Reputation as a Key Factor in Employee Retention. [Electronic resource] // The HRD. URL: <https://thehrd.ru/articles/hr-brend-2025-reputaciya-kompanii-kak-klyuchevoj-faktor-uderzhaniya-sotrudnikov> (accessed: 12.02.2025).
12. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2025: Statistical collection/Rosstat. M., 2025. 1035p.
13. Labor market and wages [Electronic resource] // Federal State Statistics Service. URL: [https://www.rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://www.rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (accessed: 12.02.2025).