

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

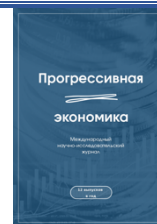
№ 6 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/podhod-k-ocenke-vliyaniya-motivaczionnyh-faktorov-na-privlechenie-i-uderzhanie-molodyh-speczialistov-na-predpriyatiyah-malogo-i-srednego-biznesa/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 331.1

DOI: 10.54861/27131211_2026_6_420



ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ВЛИЯНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

*Гарянина Е.В., старший преподаватель, департамент туризма и
гостеприимства, Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный
федеральный университет (ДВФУ), Приморский край,
г. Владивосток, Россия*

690922, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1240-8965>

e-mail: garyanina.ev@dvfu.ru

*Романова И.М., доктор экономических наук, профессор, профессор
департамент маркетинга и развития рынков, Школа экономики и
менеджмента, Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ),
Приморский край, г. Владивосток, Россия*

690922, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8258-9220>

e-mail: romanova.im@dvfu.ru

Аннотация. Целью статьи является разработка и обоснование подхода к оценке влияния мотивационных факторов на привлечение и удержание молодых специалистов в МСБ, интегрирующего теоретические концепции с высоким объяснительным потенциалом применительно к исследуемому контексту. Проблема привлечения и удержания молодых специалистов в организациях малого и среднего бизнеса (МСБ) приобретает в современных российских условиях характер стратегического вызова. МСБ систематически проигрывает конкуренцию за молодых специалистов в уровне материального вознаграждения (разрыв составляет 30–50%), однако теоретически располагает нематериальными преимуществами: высокой автономией, быстрым профессиональным развитием и сопричастностью к бизнесу. В статье представлен авторский подход к оценке влияния мотивационных факторов на привлечение и удержание молодых специалистов поколений Y и Z в организациях МСБ России. Предложена двухуровневая система факторов, основанная на интеграции теории самодетерминации, теории психологического контракта и модели «требования – ресурсы работы». Разработаны пять верифицируемых гипотез,



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

теоретическая рамка исследования и обоснован последовательный объяснительный дизайн смешанных методов. Практическая значимость подхода состоит в его способности трансформировать разрозненные управленческие решения в системную технологию управления персоналом для эффективной конкуренции за человеческий капитал с крупными игроками рынка. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией предложенных гипотез на репрезентативной выборке с использованием последовательного объяснительного дизайна смешанных методов.

Ключевые слова: мотивация персонала, малый и средний бизнес, привлечение и удержание персонала, теория самодетерминации, психологический контракт, модель требований и ресурсов, акселерация навыков.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Гарянина Е.В., Романова И.М. Подход к оценке влияния мотивационных факторов на привлечение и удержание молодых специалистов на предприятиях малого и среднего бизнеса // Прогрессивная экономика. 2026. № 6. С. 420–437. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_6_420.

Статья поступила в редакцию: 02.05.2026 г. Одобрена после рецензирования: 11.06.2026 г. Принята к публикации: 16.06.2026 г.

AN APPROACH TO ASSESSING THE IMPACT OF MOTIVATIONAL FACTORS ON ATTRACTING AND RETAINING YOUNG PROFESSIONALS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

*Garyanina E.V., Senior Lecturer, Department of Tourism and Hospitality, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University (FEFU), Primorsky Krai, Vladivostok, Russia
690922, Vladivostok, Russky Island, Ayaks settlement
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1240-8965>
e-mail: garyanina.ev@dvfu.ru*

*Romanova I.M., Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Market Development, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University (FEFU), Primorsky Krai, Vladivostok, Russia
690922, Vladivostok, Russky Island, Ayaks settlement
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8258-9220>
e-mail: romanova.im@dvfu.ru*

Abstract. The article aims to develop and substantiate an approach to assessing the impact of motivational factors on the attraction and retention of young professionals in small and medium-sized enterprises (SMEs). This approach integrates theoretical concepts with high explanatory potential relevant to the studied context. The problem of attracting and retaining young professionals in SMEs is becoming a strategic challenge in current Russian conditions. SMEs systematically lose competition for young specialists in terms of monetary compensation (the wage

gap ranges from 30% to 50%); however, theoretically, they possess non-material advantages: high autonomy, rapid professional development, and a sense of involvement in the business. The article presents the authors' methodological approach to assessing the impact of motivational factors on the attraction and retention of young professionals of Generations Y and Z in Russian SMEs. A two-level system of factors is proposed, based on the integration of Self-Determination Theory, the Theory of the Psychological Contract, and the Job Demands–Resources model. Five verifiable hypotheses, a theoretical framework for the research, and a sequential explanatory mixed-methods design are developed and justified. The practical significance of the approach lies in its ability to transform fragmented management decisions into a systematic personnel management technology, enabling effective competition for human capital with major market players. The prospects for further research are related to the empirical verification of the proposed hypotheses on a representative sample using a longitudinal design.

Keywords: personnel motivation, small and medium-sized business, attracting and retaining staff, self-determination theory, psychological contract, job demands–resources model, skill acceleration.

JEL classification: M12, M54, J63.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Garyanina E.V., Romanova I.M. (2026). Podkhod k otsenke vliyaniya motivatsionnykh faktorov na privlechenie i uderzhanie molodykh spetsialistov na predpriyatiyakh malogo i srednego biznesa [An approach to assessing the impact of motivational factors on attracting and retaining young professionals in small and medium-sized businesses]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 6, 420–437. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_6_420. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 02/05/2026. Approved after review: 11/06/2026. Accepted for publication: 16/06/2026.

Введение

Проблема привлечения и удержания молодых специалистов в организациях малого и среднего бизнеса (МСБ) приобретает в современных российских условиях характер стратегического вызова. По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2023 году в МСБ было занято свыше 18,7 млн человек [2], однако уровень текучести кадров в данном сегменте существенно превышает аналогичный показатель для крупного бизнеса, особенно среди работников в возрасте до 30 лет.

Ключевая исследовательская проблема состоит в устойчивом противоречии: МСБ систематически проигрывает конкуренцию за молодых специалистов в плане материального вознаграждения – зафиксированный разрыв в оплате труда относительно крупного бизнеса составляет от 30 до 50% [1]. При этом теоретически данный сегмент располагает рядом нематериальных преимуществ, способных компенсировать указанный разрыв: высокой степенью автономии, возможностями быстрого профессионального развития и сопричастностью к бизнесу. Однако механизмы трансляции этих

преимуществ потенциальным кандидатам на этапе привлечения и их реализации после найма остаются в научной литературе изученными недостаточно. Таким образом *целью* настоящей статьи является разработка и обоснование подхода к оценке влияния мотивационных факторов на привлечение и удержание молодых специалистов в МСБ, интегрирующего теоретические концепции с высоким объяснительным потенциалом применительно к исследуемому контексту.

Обзор литературы

Научная дискуссия в области мотивации персонала характеризуется тремя базовыми линиями исследований. Первая линия включает содержательные теории мотивации, раскрывающие структуру потребностей. А. Маслоу предложил иерархию потребностей, где высшие уровни (самоактуализация) становятся актуальными после удовлетворения базовых [16]. Ф. Герцберг разделил факторы на гигиенические (условия труда, зарплата) и мотиваторы (достижение, признание, ответственность) [14]. Д. Макклелланд выделил три ведущие потребности: во власти, успехе и принадлежности [17].

Вторая линия представлена процессуальными и реляционными теориями, описывающими динамику мотивационных процессов. Теория справедливости Дж. Адамса акцентирует восприятие сотрудниками соотношения собственного вклада и вознаграждения по сравнению с другими [5]. Модель ожиданий В. Врума связывает мотивацию с ожидаемой вероятностью достижения результата и ценности вознаграждения [27]. Д. Руссо разработала теорию психологического контракта, описывающую негласные взаимные ожидания работника и работодателя, нарушение которых ведёт к снижению лояльности и росту намерения покинуть организацию [8; 18; 20].

Третья линия включает организационные модели вовлечённости и выгорания. Модель «требования работы – ресурсы» (JD-R) А. Баккера и Е. Демероути разграничивает два типа характеристик рабочей среды: требования (нагрузка, стресс, неопределённость), способствующие истощению, и ресурсы (автономия, поддержка, обратная связь), инициирующие мотивационные процессы [7; 23].

Анализ научных источников показывает, что существующие теории разработаны преимущественно для контекста крупных организаций и не учитывают структурной специфики МСБ: плоской иерархии, персонифицированного управления и ограниченности формальных HR-инструментов [9; 28]. Кроме того, большинство прикладных исследований рассматривают привлечение и удержание персонала как однородные процессы, тогда как природа определяющих их факторов принципиально различна [6]. Для молодых специалистов поколений Y и Z чувствительность к несоответствию между ожиданиями и реальностью особенно высока [3; 19; 24; 26], что делает разрыв «привлечение – удержание» критически значимым

именно в их случае. Таким образом, ни одна из существующих концепций не предлагает интегрированного объяснения, применимого одновременно к специфике МСБ, поколенческим особенностям молодых специалистов и дуальной природе процессов привлечения и удержания.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют три теоретические концепции, отобранные на основе критериев: максимального объяснительного потенциала применительно к контексту МСБ; взаимодополняемости; эмпирической операционализированности.

Теория самодетерминации (SDT). Разработанная Э. Деси и Р. Райаном, теория предполагает наличие у человека трёх базовых психологических потребностей: в автономии (способности управлять собственным поведением), компетентности (ощущении мастерства) и связанности (принадлежности к группе) [11; 21]. Удовлетворение этих потребностей способствует формированию устойчивой внутренней мотивации [10; 12]. Обращение к SDT обусловлено запросом молодых специалистов на осмысленность труда, автономию и интенсивное профессиональное развитие, а также структурными характеристиками МСБ (плоская иерархия, многофункциональность задач), объективно создающими условия для удовлетворения указанных потребностей. Ограничение SDT: теория не предоставляет механизма анализа формирования ожиданий до начала профессиональной деятельности и не объясняет феномен «шока реальности».

Теория психологического контракта. Согласно Д. Руссо, между работником и работодателем формируется негласное соглашение, включающее как формальные условия, так и неформализованные ожидания сторон [20]. Нарушение этих ожиданий ведёт к снижению лояльности и усилению намерения покинуть организацию [8; 18]. Применение данной теории к контексту МСБ обусловлено: информационной асимметрией в процессе найма [22; 25]; высокой неформальностью трудовых отношений и персонифицированным подходом к управлению в российском МСБ [4]; повышенной чувствительностью молодых специалистов к расхождению между ожиданиями и реальностью [19]. Ограничение: теория концентрируется на негативных последствиях нарушения контракта, не раскрывая характеристики рабочей среды, способствующие устойчивой вовлечённости.

Модель «требования работы – ресурсы» (JD-R). Разработанная А. Баккером и Е. Демероути, модель разграничивает требования (рабочая нагрузка, стресс, неопределённость), способствующие истощению, и ресурсы (автономия, поддержка, обратная связь), инициирующие мотивационные процессы [7; 23]. Актуальность JD-R для МСБ определяется парадоксальным сочетанием высоких требований (многозадачность, нестабильность) и потенциально высоких ресурсов (автономия, гибкость, прямая обратная связь). Ограничение: модель не конкретизирует, какие факторы

обуславливают значимость тех или иных ресурсов для конкретной демографической группы. Интеграция теорий. Три отобранные концепции образуют теоретический треугольник, в котором каждая компенсирует ограничения других (рис. 1).

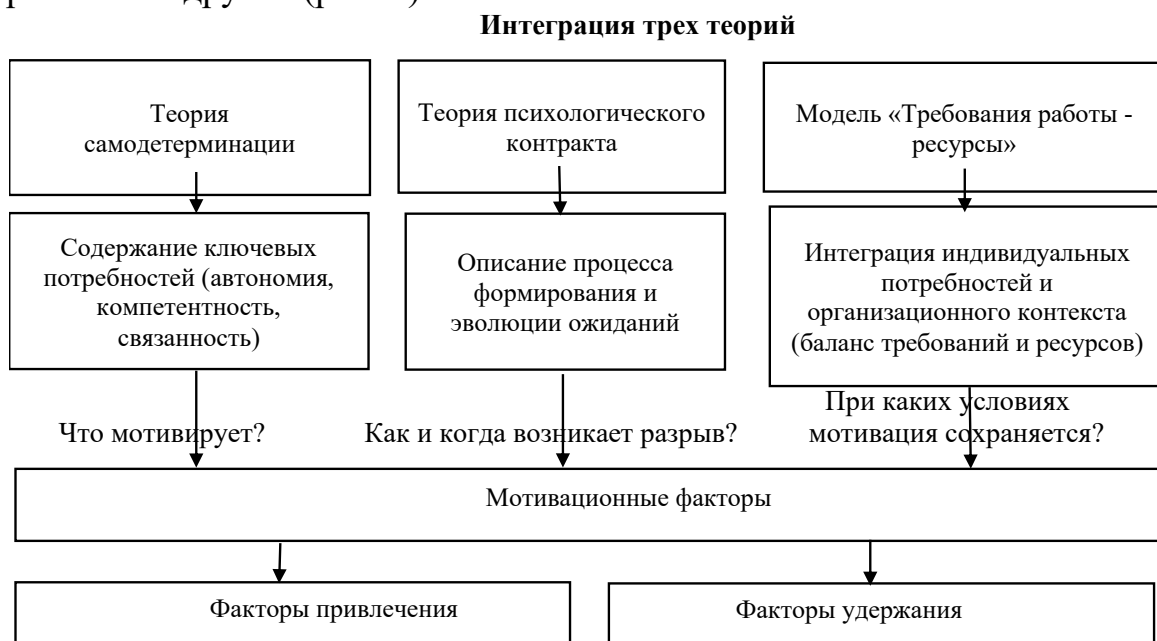


Рис. 1. Интегративный подход к исследованию мотивационных факторов привлечения и удержания молодых специалистов в МСБ

Источник: составлено авторами

Fig. 1. An integrative approach to studying the motivational factors of attracting and retaining young professionals in SMEs

Source: compiled by the authors

SDT отвечает на вопрос «Что мотивирует?», конкретизируя содержание ключевых потребностей. Теория психологического контракта отвечает на вопрос «Как и когда возникает разрыв между привлечением и удержанием?». Модель JD-R отвечает на вопрос «При каких условиях мотивация сохраняется?», интегрируя индивидуальные потребности с организационным контекстом, представленным через баланс требований и ресурсов.

Результаты и обсуждение

На основе интеграции трёх базовых теорий, с учётом особенностей российского МСБ на современном этапе и мотивационного профиля молодых специалистов поколений Y и Z, разработана двухуровневая система факторов, дифференцирующая механизмы привлечения и удержания кадров. Первый уровень – факторы привлечения (сигнальный). Данный уровень конструирует предварительный психологический контракт на основе внешних сигналов, воспринимаемых кандидатом в условиях информационной асимметрии [22; 25]. Выделены четыре ключевых фактора привлечения, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Факторы привлечения молодых специалистов в МСБ

Table 1

Factors for attracting young specialists to SMEs

Фактор	Связь с теориями	Обоснование для МСБ	Компоненты измерения
1. Конкурентоспособность компенсационного пакета	Транзакционный элемент психологического контракта; внешняя регуляция (SDT)	• Разрыв с крупным бизнесом 30–50% • В условиях волатильности материальная стабильность – фактор первого порядка	• Уровень базовой заработной платы относительно рыночных ожиданий • Структура (фикс/переменная часть) • Дополнительные льготы (ДМС, обучение)
2.Ценностное соответствие	Потребность в связанности (SDT)	• Для молодых специалистов критична аутентичность ценностей • МСБ может обладать преимуществом «подлинности» ценностей	• Восприятие ценностей компании • Соответствие личных ценностей • Открытость коммуникации на этапе найма
Акселерация навыков	Потребность в компетентности (SDT); Ресурсы развития (JD-R)	• Для молодых специалистов развитие и «субъективная рыночная стоимость» - приоритет • Готовность игнорировать формальные программы обучения ради «акселерации навыков»	• Наличие информации о развитии в вакансии • Ожидания скорости обучения • Важность многозадачности • Восприятие вакансий как «трамплина»
4. Гибкость условий труда и совмещение работы и личной жизни	Ресурс (JD-R); Условия психологического контракта	• Баланс работы и жизни - критическая ценность • МСБ может предложить большую гибкость, чем крупные компании	• Информация о гибком графике/удалённой работе • Ожидания автономии • Важность гибкости при выборе

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors



Второй уровень – факторы удержания (экспериментальный). Данный уровень формируется на основе реального опыта взаимодействия сотрудника с рабочей средой по завершении периода первичной адаптации (табл. 2).

Ключевое различие между двумя уровнями состоит в природе определяющих их механизмов. Факторы привлечения строятся на сигналах и декларациях – информации о зарплате в вакансии, упоминаниях возможностей обучения, стиле коммуникации на сайте компании. Факторы удержания основаны на реальном опыте – фактической автономии в работе, качестве обратной связи, соблюдении ранее данных обещаний. Нарушение психологического контракта, возникающее вследствие разрыва между этими уровнями, является ключевым механизмом ранней текучести кадров в МСБ.

Таблица 2

Факторы удержания молодых специалистов в МСБ

Table 2

Factors that retain young professionals in SMEs

Фактор	Связь с теориями	Обоснование для МСБ	Компоненты измерения
1. Акселерация навыков	Потребность в компетентности (SDT); ресурс развития (JD-R);	• Оценка реального опыта и декларации; • МСБ даёт неформальное развитие через разнообразие задач	• Скорость приобретения компетенций • Доступность неформального обучения • Поддержка развития • Ощущение профессионального роста
2. Гибкость (реализованная)	Ресурс (JD-R)	• Фактическая возможность управлять временем и форматом работы. Нелинейный эффект: критически важен в первые 1–3 года для удержания.	• Реальная возможность удалённой работы • Гибкость графика • Адаптация условий под потребности • Отсутствие давления на переработки
3. Признание и обратная связь	Потребность в компетентности (SDT)	• Молодые специалисты ожидают частой обратной связи • Результаты в МСБ более видимы	• Частота и качество обратной связи • Признание достижений • Конструктивность критики • Своевременное признание заслуг
4. Автономия и расширение полномочий	Потребность в автономии (SDT)	• Плоская структура МСБ структурно предрасположена к	• Свобода в выборе методов работы • Возможность влиять

		делегированию. Реальная свобода в методах работы усиливает внутреннюю мотивацию.	на содержание работы •Участие в принятии решений •Восприятие уровня доверия
5. Реализация психологического контракта	Теория психологического контракта (Rousseau, 1995)	•Центральный механизм перехода от привлечения к удержанию •Нарушение обещаний (особенно по автономии и развитию) ведёт к ранней текучести.	•Соответствие реальной работы ожиданиям •Выполнение обещаний руководством •Честность коммуникации руководства
6. Организационная справедливость	Процедурный коммуникативный аспект психологического контракта	• В условиях неформальности МСБ восприятие справедливости распределения нагрузки и процедур критично для предотвращения ощущения произвола.	•Процедурная и распределительная справедливость •Коммуникационная справедливость •Информационная справедливость •Прозрачность критериев оценки •Уважительное обращение

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors

На основании синтеза трёх теорий и системы факторов, разработан подход в рамках последовательного пятиэтапного процесса (рис. 2).



Рис. 2. Подход к оценке влияния мотивационных факторов на привлечение и удержание молодых специалистов в МСБ

Источник: разработано авторами

Fig. 2. An approach to assessing the impact of motivational factors on attracting and retaining young professionals in SMEs

Source: compiled by the authors

На основе синтеза трёх теорий и двухуровневой системы факторов сформулированы пять гипотез, устраняющих противоречия, выявленные в ходе анализа литературы, и обеспечивающих прямую проверяемость в рамках смешанного дизайна (табл. 3).

Таблица 3

Гипотезы исследования

Table 3

Research hypotheses

№	Формулировка гипотезы	Теоретическое обоснование	Проверяемая связь
H1	Материальная стабильность выступает гигиеническим условием привлечения, однако при достижении рыночного минимума решающим фактором выбора МСБ становится ожидаемая акселерация навыков, гибкость условий труда и ценностное соответствие.	Синтез SDT (потребность в компетентности/связанности) и теории психологического контракта	Компенсация (порог) → Акселерация/Ценности → Решение о трудоустройстве
H2	Разрыв между ожидаемой и реальной акселерацией навыков негативно влияет на намерение остаться, опосредованно снижая удовлетворённость потребности в компетентности.	SDT (фрустрация потребности в компетентности); JD-R (дефицит ресурсов развития).	Ожидание и Реальность → Компетентность → Намерение уйти
H3	Реализованная организационная гибкость ослабляет негативное влияние нарушений психологического контракта на намерение покинуть организацию.	JD-R (гибкость как буферный ресурс); Теория психологического контракта.	Нарушение контракта × Гибкость → Намерение уйти (модерационный эффект: при высокой гибкости связь ослабляется)
H4	Частота и конструктивность обратной связи положительно связаны с вовлечённостью и намерением остаться через удовлетворение потребности в компетентности.	SDT (компетентность); JD-R (ресурс поддержки); Особенности Gen Z (запрос на мгновенный feedback).	Обратная связь → Компетентность → Вовлечённость → Намерение остаться
H5	Степень совпадения декларируемых и реальных условий психологического контракта напрямую определяет уровень аффективной приверженности молодых специалистов.	Центральное положение теории психологического контракта; модель мета-ожиданий.	Реализация контракта → Приверженность → Намерение остаться

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Для проверки сформулированных гипотез был разработан последовательный объяснительный дизайн исследования, сочетающий количественные и качественные методы (смешанные методы) по подходу Хейса [13], предполагающий поэтапное сочетание количественного и качественного анализа, при котором количественные данные определяют направление последующего качественного углубления (табл. 4).

Таблица 4

Последовательный объяснительный дизайн исследования

Table 4

Consistent explanatory research design

Этап	Метод	Цель	Источник данных
1. Количественный	Анкетирование	Первичная верификация гипотез H1–H5	Молодые специалисты 22–27 лет в МСБ (N = 320, случайная выборка)
	Статистическая обработка	Выявление статистически значимых связей	
2. Качественный	Глубинные интервью	Интерпретация механизмов, выявленных количественно	25 интервью (15 молодых специалистов, 10 собственников МСБ)
	Тематический анализ	Конкретизация причинно-следственных связей	
3. Интеграция	Триангуляция	Комплексная интерпретация результатов	Совмещение количественных и качественных выводов

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors

Представленный дизайн способствует интеграции статистических закономерностей с практическими механизмами стимулирования трудовой активности молодых специалистов в секторе малого и среднего бизнеса. Это позволяет осуществить переход от описания факторных моделей к причинно-следственному анализу.

Обсуждение

Подход отличается научной новизной, выделяя механизмы привлечения и удержания персонала. Дифференциация механизмов привлечения и удержания. В отличие от традиционных моделей, он различает факторы привлечения (сигналы и декларации) и удержания (реальный опыт), что позволяет выявлять риски текучести на ранних этапах [6].

Учет структурной специфики малого и среднего бизнеса. Модель учитывает особенности малого и среднего бизнеса, включая переменные, специфичные для плоской иерархии: целостность задачи, признание результатов и персонифицированный психологический контракт. Последний принципиально отличает МСБ от корпоративных моделей: в данном сегменте контракт заключается не с абстрактной компанией, а лично с собственником

или руководителем, что качественно трансформирует роль доверия и личной лояльности как факторов удержания.

Концепт акселерации навыков. В систему факторов введён специфический для МСБ конструкт – готовность молодых специалистов мириться с ресурсными ограничениями ради интенсивного профессионального роста и высокой автономии. Этот механизм выступает компенсатором объективного отставания МСБ в уровне оплаты труда, превращая структурную ограниченность ресурсов в конкурентное преимущество. Принципиально, что для молодого специалиста в МСБ важна не столько формальная программа обучения, сколько понимание того, насколько приобретаемый опыт повысит его востребованность на рынке труда в перспективе.

Адаптация к ценностному профилю поколений Y и Z в условиях российского рынка. Модель учитывает специфичное для России пересечение глобального запроса молодёжи на автономию с высокой приоритетностью материальной стабильности как гигиенического фактора [1; 3]. Нематериальные активы МСБ – гибкость графика, сопричастность к бизнесу, быстрая вертикальная мобильность – описываются в модели как инструменты удержания талантов в условиях экономической волатильности.

Интеграция трёх теорий в причинно-следственную логику. Конвергенция SDT, JD-R и теории психологического контракта создаёт объяснительную структуру, которая отсутствует в каждой из концепций по отдельности: SDT определяет содержание базовых потребностей, JD-R задаёт организационный контекст их реализации через баланс требований и ресурсов, теория психологического контракта объясняет динамику развития отношений между сотрудником и работодателем. Такая интеграция создаёт причинно-следственную логику анализа, которая отсутствует в существующих моделях.

Сопоставление с альтернативными подходами показывает, что традиционные инструменты, опирающиеся на единственную теорию (например, применение только иерархии потребностей Маслоу или двухфакторной модели Герцберга), обеспечивают лишь одноуровневое описание мотивации. Предложенный подход обеспечивает объяснение того, что мотивирует, при каких условиях мотивация возникает, и как и когда она разрушается, – одновременно. По сравнению с моделями, разработанными для крупных корпораций, настоящий подход учитывает уникальные характеристики МСБ, в том числе неформальность трудовых отношений, ограниченность ресурсов и персонифицированность управления [9; 15].

У предлагаемого подхода и дизайна исследования есть некоторые ограничения. Во-первых, выборка из 320 человек сравнительно небольшая, поэтому переносить полученные результаты на более широкие группы нужно с осторожностью. В будущем стоит проверить эти выводы на более объемных и разнообразных данных. Во-вторых, проведение количественного

исследования обозначено в один период времени, поэтому понять, как мотивация участников может меняться со временем по этим данным будет невозможно. Для этого потребуется исследование за теми же людьми на протяжении длительного периода. Всё перечисленное может стать основой для дальнейших исследований по данной теме.

Заключение

В процессе исследования авторами был разработан подход к оценке влияния мотивационных факторов на привлечение и удержание молодых специалистов в компаниях малого и среднего бизнеса России, новизна работы состоит в трёх аспектах.

- предложена интеграция SDT, JD-R и теории психологического контракта в единую аналитическую рамку, позволяющую выстроить причинно-следственную логику мотивации на всём протяжении трудовых отношений: от формирования ожиданий кандидата до принятия решения о продолжении работы;

- разработана двухуровневая система факторов, дифференцирующая сигнальные механизмы привлечения и экспериентальные механизмы удержания. Данная дифференциация позволяет диагностировать разрывы в психологическом контракте и разрабатывать адресные меры по снижению ранней текучести кадров, обусловленной несоответствием ожиданий и реальности;

- введен концепт акселерации навыков как специфическое конкурентное преимущество МСБ, позволяющее нивелировать разрыв в уровне материального вознаграждения с крупным бизнесом и формировать устойчивую внутреннюю мотивацию молодых специалистов.

Практическая ценность разработанного подхода состоит в его способности трансформировать разрозненные управленческие решения собственников МСБ в системную технологию управления персоналом, позволяющую эффективно конкурировать за человеческий капитал с крупными игроками рынка. Разработанный подход будет фундаментом для последующей эмпирической верификации пяти сформулированных гипотез посредством последовательного объяснительного дизайна смешанных методов, что позволит разработать конкретные практические рекомендации по снижению ранней текучести кадров в секторе МСБ.

Литература

1. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. Поляризация или улучшение? Эволюция структуры рабочих мест в России в 2000-е годы // Вопросы экономики. 2015. № 7. С. 87–119.
2. Малое и среднее предпринимательство в России. 2023: стат. сб. / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). М.: Росстат, 2023. 121 с.

3. Радаев В.В. Миллениалы: как меняется российское общество. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. 224 с.
4. Чепуренко А.Ю. Что такое предпринимательство и какая политика в отношении предпринимательства нужна России? // Журнал Новой экономической ассоциации. 2012. № 14 (2). С. 102–124.
5. Adams J.S. Toward an Understanding of Inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. Vol. 67. P. 422–436.
6. Allen D.G., Bryant P.C., Vardaman J.M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies // Academy of Management Perspectives. 2010. Vol. 24, No 2. P. 48–64.
7. Bakker A.B., Demerouti E. The job demands-resources model: State of the art // Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22, No 3. P. 309–328.
8. Bal P.M., De Lange A.H., Jansen P.G. et al. Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator // Journal of Vocational Behavior. 2008. Vol. 72, No 1. P. 143–158.
9. Cardon M.S., Stevens C.E. Managing human resources in small organizations: What do we know? // Human Resource Management Review. 2004. Vol. 14, No 3. P. 295–323.
10. Deci E.L., Koestner R., Ryan R.M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation // Psychological Bulletin. 1999. Vol. 125, No 6. P. 627–668.
11. Deci E.L., Ryan R.M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11, No 4. P. 227–268.
12. Gagne M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation // Journal of Organizational Behavior. 2005. Vol. 26, No 4. P. 331–362.
13. Hayes A.F. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. 2nd ed. N.Y.: Guilford Press, 2018. 692 p.
14. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959. 238 p.
15. Marlow S., Patton D., Ram M. Managing labour in small firms. London: Routledge, 2004. 196 p.
16. Maslow A.H. A theory of human motivation // Psychological Review. 1943. Vol. 50, No 4. P. 370–396.
17. McClelland D.C. The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. 512 p.
18. Morrison E.W., Robinson S.L. When employees feel betrayed: A model for how psychological contract violation develops // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22, No 1. P. 226–256.

19. Ng E.S., Schweitzer L., Lyons S.T. New generation, great expectations: A field study of the millennial generation // *Journal of Business and Psychology*. 2010. Vol. 25, No 2. P. 281–292.
20. Rousseau D.M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995. 256 p.
21. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No 1. P. 68–78.
22. Rynes S.L. Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions // *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* / ed. by M.D. Dunnette, L.M. Hough. 2nd ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991. Vol. 2. P. 399–444.
23. Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V. et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach // *Journal of Happiness Studies*. 2002. Vol. 3, No 1. P. 71–92.
24. Schroth H. Are you ready for Gen Z in the workplace? // *California Management Review*. 2019. Vol. 61, No 3. P. 5–18.
25. Spence M. Job market signaling // *Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87, No 3. P. 355–374.
26. Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C.E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing // *Journal of Management*. 2010. Vol. 36, No 5. P. 1117–1142.
27. Vroom V.H. *Work and Motivation*. N.Y.: Wiley, 1964. 328 p.
28. Wilkinson A. Employment relations in SMEs // *Employee Relations*. 1999. Vol. 21, No 3. P. 206–217.

References

1. Gimpel'son V.E., Kapelyushnikov R.I. (2015). Polyarizatsiya ili uluchshenie? Evolyutsiya struktury rabochikh mest v Rossii v 2000-e gody [Polarization or upgrading? The evolution of job structure in Russia in the 2000s]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 7, 87–119. (In Russ., abstract in Eng.).
2. Maloe i srednee predprinimatel'stvo v Rossii. 2023: statisticheskii sbornik [Small and Medium Entrepreneurship in Russia. 2023: Statistical Yearbook]. Federal State Statistics Service (Rosstat). Moscow: Rosstat, 2023. (In Russ.).
3. Radaev V.V. (2019). Millenialy: kak menyaetsya rossiiskoe obshchestvo [Millennials: How Russian Society Is Changing]. Moscow: Higher School of Economics Publishing House. (In Russ.).

4. Chepurenko A.Yu. (2012). Chto takoe predprinimatel'stvo i kakaya politika v otnoshenii predprinimatel'stva nuzhna Rossii? [What is entrepreneurship and what entrepreneurship policy does Russia need?]. Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii [Journal of the New Economic Association], 14(2), 102–124. (In Russ., abstract in Eng.).
5. Adams J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422–436. (In Eng.).
6. Allen D.G., Bryant P.C., Vardaman J.M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. Academy of Management Perspectives, 24(2), 48–64. (In Eng.).
7. Bakker A.B., Demerouti E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. (In Eng.).
8. Bal P.M., De Lange A.H., Jansen P.G. et al. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. Journal of Vocational Behavior, 72(1), 143–158. (In Eng.).
9. Cardon M.S., Stevens C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? Human Resource Management Review, 14(3), 295–323. (In Eng.).
10. Deci E.L., Koestner R., Ryan R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627–668. (In Eng.).
11. Deci E.L., Ryan R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. (In Eng.).
12. Gagne M., Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362. (In Eng.).
13. Hayes A.F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. 2nd ed. New York: Guilford Press. (In Eng.).
14. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley. (In Eng.).
15. Marlow S., Patton D., Ram M. (2004). Managing Labour in Small Firms. London: Routledge. (In Eng.).
16. Maslow A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. (In Eng.).
17. McClelland D.C. (1961). The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand. (In Eng.).
18. Morrison E.W., Robinson S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model for How Psychological Contract Violation Develops. Academy of Management Review, 22(1), 226–256. (In Eng.).

19. Ng E.S., Schweitzer L., Lyons S.T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. (In Eng.).
20. Rousseau D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. (In Eng.).
21. Ryan R.M., Deci E.L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. (In Eng.).
22. Rynes S.L. (1991). Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call for New Research Directions. In: Dunnette M.D., Hough L.M. (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Vol. 2, 399–444. (In Eng.).
23. Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V. et al. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. (In Eng.).
24. Schroth H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. (In Eng.).
25. Spence M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. (In Eng.).
26. Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C.E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. (In Eng.).
27. Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley. (In Eng.).
28. Wilkinson A. (1999). Employment Relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206–217. (In Eng.).

© Горянина Е.В., Романова И.М., 2026