УДК 005.32:331.101.3 EDN MTPXLM

Конфигурации практик мотивации удалённых сотрудников в инновационных компаниях

А.Г. Аболмасов[1,2*]

[1]Международный инновационный университет, ул. Малая Ордынка, д. 7, Москва, 119017, Россия
[2]ООО «СЛ Софт» (группа Софтлайн), ул. Летниковская, д. 10, стр. 4, Москва, 115114, Россия

[*]E-mail: aa@abolmasov.com

Аннотация. Представлены результаты сравнительного документального анализа практик управления удалёнными и гибридными сотрудниками в инновационных компаниях. Цель исследования состоит в выявлении сочетаний практик, потенциально поддерживающих мотивацию сотрудников. Рассмотрены четыре контрастных кейса: МТС, GitLab, Atlassian и Dropbox. Сопоставление проведено по семи факторам: автономия, управление по результатам, обратная связь, командная коммуникация, развитие компетенций, поддержка благополучия и характер цифрового контроля. Выявлены различия в формализации практик и ограничениях доступных свидетельств. На основе сопоставления предложена прикладная модель согласования формата работы с особенностями роли, правил взаимодействия команды, обратной связи и допустимого контроля. В модели разграничены показатели качества внедрения, мотивационных механизмов и организационных результатов. Сформулирована гипотеза о значении согласованной конфигурации практик, а не отдельных льгот или дистанционного режима как такового. Документальный анализ характеризует практики, описанные в открытых источниках, но не устанавливает их причинного влияния на мотивацию. Проверка модели требует пилотного внедрения с базовым измерением и сопоставимой группой. Практическая значимость состоит в возможности использования модели при проектировании управления распределёнными командами российских технологических компаний с учётом ограничений переноса результатов между организационными контекстами.

Ключевые слова: удалённая работа, гибридная занятость, мотивация, инновационная компания, управление по результатам, цифровой контроль.

Для цитирования: Аболмасов, А. Г. Конфигурации практик мотивации удалённых сотрудников в инновационных компаниях / А. Г. Аболмасов // Модернизация, Инновации, Прогресс (MIP ENGINEERING-VII-2026): материалы VII Всероссийской (национальной) научной конференции (Красноярск, 11–12 сентября 2026 г.). – Красноярск: Красноярский краевой Дом науки и техники Российского Союза научных и инженерных общественных объединений, 2026. – Т. 20. – С. 310-315. – EDN: MTPXLM.

Configurations of remote employee motivation practices in innovative companies

A.G. Abolmasov[1,2*]

[1]International Innovation University, 7 Malaya Ordynka St., Moscow, 119017, Russia
[2]SL Soft LLC (Softline Group), 10 Letnikovskaya St., Bldg. 4, Moscow, 115114, Russia

[*]E-mail: aa@abolmasov.com

Abstract. A comparative documentary analysis of management practices for remote and hybrid employees in innovative companies is presented. The study aims to identify combinations of practices that may support employee motivation. Four contrasting cases are examined: MTS, GitLab, Atlassian, and Dropbox. Seven factors are compared: autonomy, results-based management, feedback, team communication, competence development, employee well-being, and the nature of digital control. Differences in the formalization of practices and limitations of the available evidence are identified. An applied model is proposed to align work arrangements with role characteristics, team interaction rules, feedback, and acceptable monitoring. The model distinguishes implementation quality, motivational mechanisms, and organizational outcomes. A hypothesis is formulated that motivation depends on a coherent configuration of practices rather than on individual benefits or remote work itself. Documentary analysis describes practices reported in public sources but does not establish their causal effects on motivation. Testing the model requires a pilot with baseline measurement and a comparable group. The practical contribution is a model for designing distributed team management in Russian technology companies, with explicit consideration of the limits to transferring findings across organizational contexts.

Keywords: remote work, hybrid employment, motivation, innovative company, results-based management, digital control.

For citation: Abolmasov, A. G. Configurations of remote employee motivation practices in innovative companies / A. G. Abolmasov // Modernization, Innovations, Progress (MIP ENGINEERING-VII-2026): Proceedings of the VII All-Russian (National) Scientific Conference (Krasnoyarsk, September 11–12, 2026). – Krasnoyarsk: Krasnoyarsk Regional Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Public Associations, 2026. – Vol. 20. – P. 310-315. – EDN: MTPXLM.

1. Введение

Удалённая и гибридная занятость стала устойчивой частью организации труда в технологических компаниях. Для руководителя проблема заключается не столько в выборе места работы сотрудника, сколько в согласовании самостоятельности, ответственности, командного взаимодействия и контроля. Экспериментальное исследование гибридного режима показало улучшение удержания сотрудников без ухудшения измеряемой результативности [1]. В другом исследовании выявлено, что переход к удалённой работе может усиливать обособленность групп и менять структуру совместной работы [2]. Эти результаты получены в разных организационных условиях и указывают на необходимость учитывать контекст применения формата работы.

2. Постановка задачи (Цель исследования)

Цель исследования состоит в выявлении документированных сочетаний управленческих практик и разработке на их основе модели, потенциально поддерживающей мотивацию удалённых сотрудников инновационных компаний. Основной исследовательский вопрос сформулирован следующим образом: как сочетания автономии, управления по результатам, обратной связи, коммуникации, развития компетенций, поддержки благополучия и контроля могут быть согласованы в целостной системе? Риски изоляции, перегрузки и подмены содержательного результата цифровой активностью рассматриваются как ограничения при проектировании модели, а не как эмпирически измеренные эффекты исследованных кейсов.

3. Методы и материалы исследования

Применён сравнительный дизайн множественного кейс-исследования. В выборку включены МТС, GitLab, Atlassian и Dropbox. Компании выбраны как контрастные примеры российской гибридной модели, полностью распределённой организации, гибкой географии команд и режима Virtual First. Источниками служили годовая отчётность, официальные руководства и корпоративные страницы [3-6]. Корпоративные заявления использованы как

свидетельства описанных практик, но не как самостоятельное доказательство их фактического исполнения или эффективности.

Единицей анализа выступала система управления удалённой или гибридной работой. Единицей кодирования служил законченный фрагмент документа с проверяемым утверждением. Кодировочная схема включала семь факторов: автономию в выборе места, времени или способа выполнения работы; управление по результатам; обратную связь и признание; коммуникацию и принадлежность; развитие компетенций; благополучие и границы работы; доверие и характер контроля. Отдельно фиксировались границы применимости каждого утверждения.

Сопоставление проводилось в два этапа. Сначала для каждого кейса определялись формализованные механизмы и ограничения доказательной базы. Затем выполнялось межкейсовое сравнение: повторяющаяся практика рассматривалась как основание для включения в модель при наличии интерпретируемого механизма и согласованности с результатами научных исследований [1, 2, 7]. Такое сопоставление не заменяет проверку причинных связей и не позволяет ранжировать компании по эффективности мотивации.

4. Полученные результаты

4.1. Сопоставление корпоративных практик

В годовом отчёте МТС гибридный формат описан в общем контексте управления персоналом наряду с системой ключевых показателей эффективности, развёрнутой обратной связью, планами развития, дистанционным обучением и программами поддержки благополучия [3]. Эти материалы характеризуют взаимосвязанные процессы управления персоналом, однако не позволяют изолировать влияние гибридного режима на общий показатель вовлечённости.

GitLab формализует полностью распределённую работу через единое публичное руководство. В нём описаны асинхронная коммуникация, документирование решений, оценка результата вместо присутствия, прозрачность рабочих процессов и ответственность руководителя за предоставление команде необходимой информации [4]. Кейс отличается детальностью описания процедур. Ограничение состоит в том, что значительная часть доступных сведений создана самой компанией.

В модели Team Anywhere компании Atlassian распределённая работа сочетается с практиками командного взаимодействия и периодическими очными встречами [5]. В модели Virtual First компании Dropbox предусмотрены нелинейный рабочий день, общие часы

совместной работы, асинхронные каналы и целевые очные взаимодействия [6]. Оба описания связывают пространственную гибкость с заранее определённым режимом коммуникации.

В таблице 1 сопоставлены модели работы, документированные практики и ограничения источников по четырём компаниям. Такое представление позволяет отделить описание управленческих механизмов от оценки их эффектов.

Таблица 1. Сопоставление документированных управленческих конфигураций.

Компания	**Модель работы**	**Документированные практики**	**Ограничения доказательств**
МТС	Гибридная	Управление по результатам, обратная связь, развитие, благополучие	Отдельный эффект гибридного режима не раскрыт
GitLab	Полностью распределённая	Асинхронность, документация, автономия, прозрачность	Преобладают корпоративные источники
Atlassian	Распределённые команды	Гибкость, командное взаимодействие, очные встречи	Корпоративное описание без сопоставимой оценки
Dropbox	Virtual First	Нелинейный режим, общие часы работы, асинхронность	Корпоративные самоотчёты
Источник: составлено автором по [3-6].			

4.2. Обсуждение и прикладная модель

Сопоставление позволяет сформулировать гипотезу о взаимодополняемости практик. При проектировании модели следует учитывать потенциальные риски: неопределённость при автономии без ясных ожидаемых результатов; ослабление связи между вкладом и признанием при недостатке обратной связи; перегрузку при избыточной синхронной коммуникации; подмену результата цифровой активностью при контроле присутствия. Эти риски представляют аналитическую интерпретацию, а не измеренные в четырёх кейсах последствия.

В предлагаемой конфигурации выделены пять взаимосвязанных принципов. Формат работы согласуется с характером роли. Автономия действует внутри понятных границ доступности и ответственности. Ожидаемые результаты описывают ценность и качество, а не объём цифровой активности. Обратная связь связывает результат с признанием и развитием. Команда документирует решения и разделяет синхронные и асинхронные каналы. Поддержка благополучия и прозрачные ограничения контроля рассматриваются как сквозные условия реализации этих принципов.

Предлагаемая конфигурация согласуется с выводом о контекстной природе удалённой работы. Экспериментальное исследование гибридного режима показало улучшение удержания без ухудшения оценки результативности, однако этот результат относится к конкретной организации и дизайну режима [1]. Исследование удалённой работы с позиции проектирования труда связывает трудности взаимодействия и благополучие сотрудников с автономией, социальной поддержкой, нагрузкой, мониторингом и самодисциплиной [7]. Анализ цифрового взаимодействия указывает на риск более разобщённой структуры коммуникации [2]. Эти результаты служат основанием для обсуждения взаимодополняющих механизмов, но не подтверждают эффективность предложенной модели в целом.

Для практического применения предложена модель внедрения из четырёх последовательных блоков. Первый блок определяет категории ролей и обоснованные границы формата работы. Второй закрепляет правила постановки ожидаемых результатов, доступности и принятия решений. Третий описывает периодичность обратной связи, командного обмена и развития. Четвёртый задаёт минимально необходимый контроль, перечень допустимых данных и исключает автоматическое применение санкций только на основании показателей цифровой активности.

При проверке модели необходимо разделять качество внедрения, мотивационные механизмы и организационные результаты. К первой группе относятся наличие командных соглашений и соблюдение установленной периодичности обратной связи. Ко второй относятся автономная мотивация, принадлежность к команде, психологическая безопасность и воспринимаемая справедливость. Третья группа включает удержание сотрудников, качество работы, соблюдение сроков и результаты для клиентов. Эти показатели предложены для будущей оценки; их измерение в рамках настоящего документального анализа не проводилось.

Исследование имеет ограничения. Выборка не обеспечивает статистической репрезентативности. Открытые документы различаются по полноте и назначению; корпоративные источники могут подчёркивать положительные стороны практик. Поэтому предложенная модель имеет статус гипотезы управленческого вмешательства, сформулированной на основе документального анализа и сопоставления с научными исследованиями. Её возможный причинный эффект необходимо проверять в пилоте с базовым измерением и сопоставимой группой, не расширяя цифровое наблюдение за сотрудниками.

5. Выводы

Сравнение четырёх инновационных компаний позволило систематизировать документированные практики и предложить гипотезу о значении их согласованной конфигурации для мотивации удалённых сотрудников. Основу модели составляют соответствие формата работы характеру роли, автономия в понятных границах, управление по содержательным результатам, регулярная обратная связь, спроектированная коммуникация, поддержка благополучия и прозрачные ограничения контроля. Практическое внедрение требует раздельной оценки качества процесса, мотивационных механизмов и итоговых результатов. Причинное влияние модели на мотивацию и результативность в настоящем исследовании не установлено; следующим этапом должна стать её пилотная проверка в технологической компании.

Список литературы

1. Bloom, N. Hybrid working from home improves retention without damaging performance / N. Bloom, R. Han, J. Liang // Nature. – 2024. – Vol. 630. – P. 920-925. – EDN: FQWURW. – https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2.
2. Yang, L. The effects of remote work on collaboration among information workers / L. Yang, D. Holtz, S. Jaffe, et al. // Nature Human Behaviour. – 2022. – Vol. 6. – P. 43-54. – EDN: VKNGUZ. – https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4.
3. ПАО «МТС». Ответственное управление персоналом. Годовой отчёт 2024: сайт. – URL: https://ar2024.mts.ru/esg-i-ustojchivoe-razvitie/soczialnaya-otvetstvennost-i-dei/ (дата обращения: 04.09.2026).
4. GitLab. All-Remote // The GitLab Handbook: сайт. – URL: https://handbook.gitlab.com/handbook/company/culture/all-remote (дата обращения: 04.09.2026).
5. Atlassian. Team Anywhere: сайт. – URL: https://www.atlassian.com/company/careers/teamanywhere (дата обращения: 04.09.2026).
6. Dropbox. Virtual First: Work, reimagined: сайт. – URL: https://www.dropbox.jobs/en/virtual-first/ (дата обращения: 04.09.2026).
7. Wang, B. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective / B. Wang, Y. Liu, J. Qian, Sh. K. Parker // Applied Psychology. – 2021. – Vol. 70, No. 1. – P. 16-59. – EDN: MTWKBS. – https://doi.org/10.1111/apps.12290.