



оригинальная статья

<https://elibrary.ru/tphdn>

## Удовлетворенность трудом трудовых мигрантов на производстве в ХМАО – Югре, ЯНАО и Свердловской области

Костина Анастасия Николаевна

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Россия, Екатеринбург

eLibrary Author SPIN: 9383-8371

nast.costina2019@mail.ru

**Аннотация:** Уровень удовлетворенности трудом среди трудовых мигрантов – сложная и малоизученная проблема, часто исследуемая лишь в отдельных аспектах. Это приводит к неэффективным стратегиям управления персоналом и потерям квалифицированных специалистов. Актуальность обусловлена растущей миграцией рабочей силы и ее влиянием на экономику. Новизна заключается в комплексном подходе, учитывающем экономические и социальные факторы. Цель – выявить ключевые факторы, влияющие на уровень удовлетворенности трудом трудовых мигрантов, и разработать рекомендации по улучшению управлеченческих решений. Применены количественные и качественные методы. Первый основывался на результатах опроса трудовых мигрантов, занятых на производственном предприятии, и проводился для оценки различных аспектов удовлетворенности трудом. Второй метод – экспертное интервью с представителями руководства предприятий. Установлено, что удовлетворенность трудом зависит от взаимодействия экономических (заработка плата, социальные гарантии) и социальных (условия труда, атмосфера в коллективе, возможности карьерного роста) факторов. Успешная адаптация требует системного подхода, включая тренинги и культурную ориентацию, мероприятия по формированию командного духа и созданию комфортной рабочей среды. Поддержка со стороны руководства играет ключевую роль в повышении удовлетворенности персонала. Комплексный подход, направленный на рост удовлетворенности трудом, включает улучшение экономических условий и создание благоприятной социальной среды, внедрение программ непрерывного обучения и обратной связи между руководством и сотрудниками. Это поможет оперативно реагировать на проблемы и запросы трудовых мигрантов, повышать их мотивацию и поддерживать квалифицированных специалистов.

**Ключевые слова:** удовлетворенность трудом, трудовая миграция, трудовые мигранты, адаптация трудовых мигрантов, миграционный оборот, производственное предприятие

**Цитирование:** Костина А. Н. Удовлетворенность трудом трудовых мигрантов на производстве в ХМАО – Югре, ЯНАО и Свердловской области. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 565–575. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-565-575>

Поступила в редакцию 02.03.2025. Принята после рецензирования 05.06.2025. Принята в печать 09.06.2025.

full article

## Job Satisfaction in Migrant Workers in Khanty-Mansiysk, Yamalo-Nenets, and Sverdlovsk Regions

Anastasiia N. Kostina

Yeltsin Ural Federal University, Russia, Ekaterinburg

eLibrary Author SPIN: 9383-8371

nast.costina2019@mail.ru

**Abstract:** As labor migration continues to grow, its impact on Russia's economy increases. Job satisfaction in migrant workers is a complex and understudied issue, which leads to ineffective HR strategies and excessive turnover. This study relied on a comprehensive approach that combined economic and social factors. The research objective was to identify key factors that influence the level of job satisfaction in labor migrants and to develop recommendations for industrial management. The authors conducted an expert interview with company heads

and a survey of migrant industrial workers to assess various aspects of job satisfaction. Job satisfaction proved to depend on a complex net of economic (salary, social guarantees) and social (working conditions, team atmosphere, career growth opportunities) factors. Successful adaptation of migrant workers requires a systematic approach, including training and cultural orientation, as well as activities to build team spirit and create a comfortable working environment. Job satisfaction in migrant workers largely depends on the support from management. An integrated approach to improving job satisfaction includes good economic conditions, continuous learning, and feedback both from management and employees. These measures usually help to satisfy the needs of labor migrants, increase their motivation, and attract qualified specialists.

**Keywords:** job satisfaction, labor migration, labor migrants, adaptation of labor migrants, migration turnover, production enterprise

**Citation:** Kostina A. N. Job Satisfaction in Migrant Workers in Khanty-Mansiysk, Yamalo-Nenets, and Sverdlovsk Regions. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 565–575. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-565-575>

Received 2 Mar 2025. Accepted after review 5 Jun 2025. Accepted for publication 9 Jun 2025.

## Введение

В последние годы российская экономика сталкивается с серьезной нехваткой рабочей силы, что стало предметом обсуждения в различных экономических кругах. Так, уже в 2023 г. почти все группы трудоспособного населения (в возрасте 25–55 лет) находились на пороге предельного задействования: около 85 % каждой возрастной группы уже были вовлечены в трудовую деятельность, вследствие чего вскоре не останется резервов для восполнения возникшего дефицита<sup>1</sup>.

Трудовая миграция имеет долгую историю и всегда играла важную роль в экономическом и социальном развитии стран. В прошлом люди мигрировали в поисках лучших условий жизни и работы, что способствовало созданию новых экономических центров и культурных сообществ. С началом индустриальной революции миграция приняла новые формы, когда миллионы людей стали искать работу на фабриках и в городах, что изменило структуру рабочей силы и привело к возникновению социальных движений, ориентированных на защиту прав мигрантов и улучшение их условий жизни.

В современном мире трудовая миграция стала более сложной и многогранной. С точки зрения экономики она может стать важным инструментом для решения проблемы нехватки рабочей силы. Привлечение квалифицированных специалистов способно помочь заполнить вакансии в ключевых отраслях, что будет способствовать росту производительности и конкурентоспособности экономики. Однако для

достижения этих целей необходимо создать благоприятные условия для трудовых мигрантов.

Для выявления причин трудовой миграции необходимо проанализировать статистические данные и миграционную ситуацию в Российской Федерации с начала XXI в. Динамика миграционного прироста в стране носит волнобразный характер, демонстрируя периоды спада и подъема. При этом начиная с 2010 г. наблюдается существенный рост прибывающих в Россию, который увеличился более чем в три раза в 2010–2015 гг. В 2015 г. основной поток иммигрантов был из стран СНГ (89,6 %). В этом же году большинство иммигрантов из дальнего зарубежья представляли собой выходцев из Китая (14,4 %), Грузии (11,5 %) и КНДР (9,6 %)<sup>2</sup>. Важно отметить значительную долю вынужденных переселенцев в общем потоке. Существует также мнение, что в эту категорию входит рабочая сила, привлекаемая государством для трудоустройства, несмотря на существенный уровень безработицы в стране.

Тем не менее в условиях современной России трудовая миграция становится все более значимым фактором, а люди, которые перемещаются из одного региона в другой в поисках лучших условий для жизни и работы, относятся к категории внутренних мигрантов. Эти лица часто становятся частью трудового рынка в новых регионах, что позволяет отнести их к категории трудовых мигрантов. Таким образом, понятие *трудовые мигранты* охватывает

<sup>1</sup> Козин Н. Дефицит рабочей силы в России близок к максимальному. *Парламентская газета*. 17.12.2024. URL: <https://www.pnp.ru/economics/deficit-rabochey-sily-v-rossii-blizok-k-maksimalnomu.html?ysclid=m4s2q9xaez306796171> (дата обращения: 02.02.2025).

<sup>2</sup> International Migration Report 2015: Highlights. NY: United Nations, 2016. URL: [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015\\_Highlights.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015_Highlights.pdf) (accessed 17 Dec 2024).

как иностранных работников, так и россиян, меняющих свое место жительства внутри страны.

Для точной интерпретации статистических данных о миграции важно учитывать не только мотивацию трудовых мигрантов, но и факторы, которые влияют на их трудовую деятельность, а также динамику их перемещений. Только комплексный анализ указанных аспектов позволит глубже понять суть миграционных процессов и выявить истинные причины и следствия трудовой миграции.

Удовлетворенность трудом трудовых мигрантов, работающих на предприятиях, является важной задачей для руководства, требующей комплексного подхода и учета множества факторов. Руководству производственной компании необходимо учитывать, что переезд на постоянное место жительства для трудового мигранта – сложный процесс, связанный с адаптацией к новым условиям. Этот фактор оказывает непосредственное влияние на успешную адаптацию и, как следствие, на уровень удовлетворенности трудом.

Создание гибкой и благоприятной рабочей атмосферы является ключевым фактором для поддержания высокого уровня удовлетворенности трудом. Так, важной задачей и для страны, и для отдельных компаний является не только привлечение специалистов, но и удержание существующих. В 2023 г. большая часть мигрантов – приезжие из Таджикистана (31 % от всех прибывших), далее идут мигранты из Киргизии (10 %), Армении, Казахстана и Украины (по 9 % соответственно)<sup>3</sup>.

Для понимания глубинных процессов, которые лежат в основе миграции, необходимо обратиться к теоретическим работам [1–17], формирующими прочный фундамент для анализа демографических, экономических, социальных и культурных аспектов миграционных потоков, что критически важно для разработки эффективной миграционной политики.

Однако успешная интеграция и удержание трудовых мигрантов невозможны без понимания факторов, которые влияют на их удовлетворенность трудом. Уровень удовлетворенности зависит от множества аспектов, связанных с рабочим процессом. Например, В. Врум и Ф. Херцберг с коллегами акцентируют внимание на личностных характеристиках работников и их психологическом состоянии [18; 19]. К ключевым группам факторов, влияющих на удовлетворенность трудом, относятся уровень заработной платы, возможности карьерного роста, психологический климат в коллективе, отношения

с руководством и сам процесс работы. Они играют важную роль в формировании мотивации сотрудников и их желании оставаться в компании.

Для исследования факторов удовлетворенности персонала трудом применена авторская методика оценки, разработанная ранее в работе [20]. Критерии, определяющие уровень удовлетворенности трудом, можно классифицировать на следующие основные группы факторов:

1. Престижность профессии и уровня должности напрямую коррелируют с уровнем оплаты, формируя определенные ожидания от заработной платы. Высокопрестижная работа, как правило, предполагает более высокую оплату, и недовольство в этом случае может возникнуть не только из-за недостатка денежных средств, но и из-за несоответствия ожидаемого и фактического уровня вознаграждения. Например, высококвалифицированный специалист, который работает в престижной компании на высокооплачиваемой должности, может испытывать меньшее недовольство при незначительном снижении зарплаты, чем низкооплачиваемый работник с низким социальным статусом.

2. Трудовой коллектив. Положительные отношения в коллективе, взаимопомощь, поддержка и отсутствие конфликтов значительно улучшают психологический климат на рабочем месте и повышают уровень удовлетворенности трудом. Однако характер взаимоотношений в коллективе зависит от множества факторов, включая стиль руководства, корпоративную культуру, личностные характеристики членов коллектива.

3. Оплата труда.
4. Условия труда.
5. Служебная карьера.
6. Социальные гарантии и блага.

Также необходимо отметить факторы, связанные с самим характером работы, такие как уровень ответственности, степень автономии, возможности профессионального роста, соответствие работы квалификации и интересам сотрудника. Они актуализируют вопрос о возможностях карьерного роста, которым занимались П. Смит, Л. Кендалл, Ч. Хулин [21]. Переоценить важность чувства реализации своих способностей и профессионального самосовершенствования невозможно. Отсутствие перспектив роста может привести к выгоранию и снижению удовлетворенности трудом, даже при хорошей оплате и благоприятном психологическом климате.

<sup>3</sup> Гурьянов С. Так принято: как мигрантов будут адаптировать к жизни в России. *Известия*. 23.05.2025. URL: <https://iz.ru/1883027/segei-guranov/tak-prinato-kak-migrantov-budut-adaptirovat-k-zizni-v-rossii> (дата обращения: 20.05.2025).

Цель – выявить ключевые факторы, влияющие на уровень удовлетворенности трудом трудовых мигрантов, и разработать рекомендации по улучшению управленческих решений. Согласно данным Росстата, в 2020–2025 гг. наблюдается увеличение зарегистрированных трудовых мигрантов как из стран ближнего зарубежья, так и перемещающихся внутри страны<sup>4</sup>. Особенno заметен рост миграции в крупные города и экономически развитые регионы, где существует спрос на квалифицированную рабочую силу. Таким образом, наличие статистических данных и аналитических исследований подтверждает актуальность исследования миграции рабочей силы в России в указанный период, что делает данную тему важной для понимания социально-экономических процессов, происходящих в стране. Новизна заключается в комплексном подходе к изучению удовлетворенности трудом трудовых мигрантов, учитывающем как экономические (заработная плата, социальные гарантии), так и социальные (условия труда, атмосфера в коллективе, возможности карьерного роста) факторы.

## Методы и материалы

Для сбора информации о миграционных процес сах и степени удовлетворенности трудом трудовых мигрантов использовался комплексный подход: опрос персонала (количественный метод) и экспертные интервью (качественный метод), организован ные в формате онлайн фокус-групп. Экспертами выступали руководители HR-отделов производственного предприятия, находящегося в трех регионах присутствия (Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (ХМАО – Югра), Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО), Свердловская область), чья деятельность осуществляется на территории РФ. Ключевым критерием отбора экспертов было наличие в штате предприятия трудовых мигрантов. Онлайн-формат дискуссии позволил объединить мнения специалистов из разных регионов (см. [20; 22; 23]).

Анализ анкетных данных позволил выявить основные тенденции в миграционных потоках, а также новую группу факторов, которые влияют на удовлетворенность трудом, связанную с престижем профессии и ее содержанием. Для более глубокого изучения организованы фокус-группы, в которых приняли участие 24 человека, разделенные на три группы по 8 человек. В ходе дискуссий выделены шесть ключевых групп факторов, определяющих удовлетворенность трудом (заработка плата, коллектив, условия

труда, карьерный рост, социальные гарантии и престижность) и создана электронная анкета [20; 22; 23].

Понимание этих факторов позволит организации оптимизировать условия труда, повысить привлекательность для потенциальных сотрудников и улучшить показатели удержания персонала. В частности, акцент на престижности профессии указывает на необходимость усиления HR-брендинга и работы над имиджем работодателя [20].

Результаты исследования можно интерпретировать, сравнивая их с индексом удовлетворенности, который является взвешенным средним арифметическим и принимает значения от -1 до +1. Крайнее значение -1 соответствует ситуации, когда ни один из респондентов в данной группе не удовлетворен аспектами социально-производственной ситуации, т. е. все респонденты выбрали ответ *Нет*. В то время как крайнее значение +1 присваивается, если все респонденты удовлетворены факторами социально-производственной ситуации, т. е. все респонденты ответили *Да* [20; 22] (табл. 1). «По индексам удовлетворенности можно определить факторы, вызывающие наибольшую удовлетворенность и наибольшую неудовлетворенность персонала трудовой деятельностью в компании» [22, с. 137].

За 2011–2023 гг. проведена масштабная исследовательская работа, охватившая 39068 сотрудников производственного предприятия, из которых 19038 – трудовые мигранты [23]. Для исследования использована выборка, составляющая не менее 50 % от общего числа сотрудников компании в момент проведения опроса. В ходе анализа полученных данных установлена степень удовлетворенности работой среди всех категорий персонала и выявлены ключевые факторы, влияющие на этот показатель. Это является особенно важным, т. к. элементы, определяющие благополучие сотрудника, образуют взаимосвязанную систему.

Табл. 1. Интервал индекса удовлетворенности vs. шкала состояния [20; 22]

Tab. 1. Satisfaction index interval vs. status scale [20; 22]

Интервал индекса	Состояние
[+0,61; +1,00]	Благоприятное
[+0,21; +0,60]	Устойчивое (нормальное)
[-0,20; +0,20]	Неустойчивое
[-0,60; -0,21]	Напряженное
[-1,00; -0,61]	Критическое

<sup>4</sup> Социально-экономическое положение России 2020–2025. Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 01.03.2025).

## Результаты

Мы опираемся на систему, предложенную Э. Г. Равенштейном в 1885 г. На базе значительного объема эмпирических данных он выделил ряд закономерностей миграционных процессов, среди которых стоит отметить следующие: миграция как процесс, зависящий от расстояния; роль факторов *привлечения и отталкивания*; миграция как семейный процесс. Многие из выявленных Э. Г. Равенштейном закономерностей сохраняют актуальность и сегодня. Например, внутренняя миграция по-прежнему чаще происходит на небольшие расстояния, а экономические возможности и безопасность остаются важными факторами, определяющими трудовую миграцию.

Однако современные исследователи, такие как М. Пиоре, Ш. Эйзенштадт и Д. Массей, предлагают более комплексные модели миграции, учитывающие не только экономические, но и социальные, культурные и политические аспекты. Так, М. Пиоре вводит концепцию *неформальной миграции*, подчеркивая роль сообществ, что расширяет рамки классической теории Э. Г. Равенштейна. Д. Массей разрабатывает теорию *многофакторной миграции*, акцентируя внимание на взаимосвязанном влиянии глобализации, социальных сетей и политических условий. Ш. Эйзенштадт предлагает рассматривать миграцию в контексте современных изменений в идентичности и социальной интеграции, что позволяет глубже понять вовлеченные процессы.

Трудовая миграция представляет собой один из факторов, который оказывает влияние на изменение структуры населения. Миграционные процессы по своей сути являются пространственными, что подразумевает возможность учета определенной территориальной группы людей.

Анализ структуры трудового коллектива производственного предприятия выявляет яркую картину территориальной концентрации миграционных потоков. Полученные данные свидетельствуют не только о численном преобладании сотрудников из определенных регионов, но и о наличии интересных географических и социально-экономических закономерностей. Подавляющее большинство сотрудников (33,0 %) прибывает из ХМАО – Югры. Это обусловлено местонахождением головного офиса и основных производственных мощностей компании. Близость к месту работы, доступность жилья и развитая инфраструктура ХМАО – Югры делают этот регион наиболее привлекательным для потенциальных работников. Заметно выделяется и Свердловская область (19,1 %), т. к. географическая близость к ней и ее развитая транспортная сеть обеспечивают высокую мобильность рабочей силы. Данный регион

как крупный промышленный центр Урала располагает значительным резервом квалифицированных специалистов, востребованных в нефтегазовой отрасли. Соседние регионы также вносят весомый вклад в формирование кадрового потенциала производственного предприятия, что связано с наличием в них развитой нефтегазовой инфраструктуры и схожими профессиональными компетенциями населения. Например, ЯНАО, Тюменская область, Челябинская область и Пермский край (8,4; 4,5; 1,7 и 1,1 % соответственно).

Однако наиболее интересным нам кажется присутствие сотрудников из регионов, географически удаленных от ХМАО – Югры. Так, относительно высокая доля работников наблюдается из Воронежской, Волгоградской областей и Республики Башкортостан (2,8; 2,5 и 3,1 % соответственно). Это может быть обусловлено некоторыми факторами:

- развитая система профессионального образования: в этих регионах существуют сильные учебные заведения, специализирующиеся на подготовке кадров, которые активно стремятся работать в крупной и стабильной компании;
- сложившиеся миграционные потоки: наличие профессиональных контактов, репутация компании как надежного работодателя и распространение информации о вакансиях через социальные сети и профессиональные сообщества могут стимулировать миграцию из этих регионов;
- целенаправленная кадровая политика компании: производственное предприятие проводит активную работу по привлечению специалистов из этих регионов, предлагая конкурентные условия труда и компенсационные пакеты.

Отдельно стоит отметить присутствие сотрудников из Ростовской, Самарской областей и Республики Татарстан (1,5; 1,3 и 1,4 % соответственно). Это может быть связано с наличием в этих регионах крупных промышленных предприятий, которые обеспечивают высокий уровень квалификации рабочей силы.

Анализ полученных нами данных может послужить основой для разработки более эффективной кадровой политики компании, ориентированной на привлечение высококвалифицированных специалистов из разных регионов России с учетом специфики каждого региона. Хотя Украина (1,3 %) имеет заметное присутствие среди стран СНГ, доля трудовых мигрантов из стран СНГ в целом невысока по сравнению с внутренней миграцией. Киргизская Республика и Республика Казахстан также представлены, но их доля незначительна (0,3 и 0,6 % соответственно).

Анализ географии трудовой миграции позволяет производственному предприятию оптимизировать свою кадровую политику. Более глубокое изучение факторов, влияющих на миграционные потоки, позволит компании эффективнее привлекать квалифицированных специалистов, совершенствовать систему подбора персонала. В частности, стоит обратить внимание на развитие сотрудничества с учебными заведениями регионов, которые демонстрируют высокую представленность своих выпускников в компании. Это может включать в себя организацию стажировок, целевую подготовку кадров и проведение совместных научных исследований. Кроме того, анализ географического распределения персонала может быть полезен при планировании социальных программ и развитии инфраструктуры в регионах, где сосредоточена значительная часть сотрудников.

В целях выявления скрытых тенденций проведен более углубленный анализ с учетом дополнительных факторов, определяющих миграционные потоки, такие как пол, возраст, профессиональная принадлежность и другие характеристики, которые имеют значение для потенциальных работников. Анализ этих данных позволил выявить следующие закономерности:

1. Общая численность мужчин значительно превышает численность женщин среди трудовых мигрантов (12667 против 5181 соответственно).

2. Среди трудовых мигрантов доля мужчин в возрасте 31–40 лет значительно выше, чем среди местных жителей (46,7 % против 28,2 % соответственно). Это может указывать на активную трудовую миграцию в данном возрастном диапазоне.

3. Наиболее заметное различие наблюдается в возрастных группах 41–50 лет и 51+. Среди местных жительниц значительно больше представительниц этих возрастных групп, чем среди трудовых мигрантов (28,3 % против 17,3 % соответственно). Это может быть связано с более высокой миграционной активностью молодых женщин или с более поздней миграцией женщин в целом.

Таким образом, в исследуемой выборке наблюдается явное преобладание мужчин, особенно в трудоспособном возрасте, что может иметь важные социальные и экономические последствия. Эти результаты могут использоваться для разработки политики в области трудовой миграции, социальной защиты и трудоустройства, а также для дальнейших исследований в области демографии и миграционных потоков.

Современный бизнес сталкивается с многочисленными вызовами, и одной из наиболее острых проблем является текучесть кадров. Понимание причин

ухода сотрудников – это не просто задача управления персоналом, а стратегический вопрос, влияющий на эффективность, прибыльность и репутацию предприятия.

На первый взгляд, число прибывших и выбывших сотрудников отражает колебания, которые связаны с влиянием как внутренних, так и внешних факторов. В 2011 г. наблюдается значительный прирост персонала (3986 прибывших против 3857 выбывших), что указывает на благоприятную конъюнктуру рынка труда и, возможно, на успешную стратегию привлечения персонала. Однако в последующие годы происходит постепенное снижение показателей как прибытия, так и убытия, достигающее своего минимума в 2020 г. (1954 прибывших и 2122 выбывших). Это свидетельствует о значительном «чистом» оттоке персонала и, вероятно, указывает на наличие серьезных проблем внутри компании. Ситуация резко меняется в 2023 г., когда наблюдается резкий скачок числа прибывших сотрудников (4174) при значительно меньшем числе выбывших (3574).

*Миграционный оборот персонала* – это общий показатель, отражающий количество мигрантов, прибывших на территорию и покинувших ее в течение определенного периода времени в связи с фактическим изменением места жительства. В отличие от обычного найма и увольнения, а также от текучести кадров, миграционный оборот характеризуется следующими особенностями: причина ухода, географический аспект, процесс, переезд, связанный с оформлением документов и / или поиском работы на новом месте до увольнения с прежнего.

Таким образом, *миграционный оборот персонала* – ключевой показатель для компаний, позволяющий оценить стабильность сотрудников, особенно среди трудовых мигрантов. Анализ этого показателя помогает понять, как миграционные процессы влияют на эффективность работы, и прогнозировать возможный отток кадров, связанный с переездами. На основе этих данных компании могут разрабатывать стратегии удержания ценных сотрудников-мигрантов, например предлагая улучшенные условия труда или поддержку при релокации.

Если рассматривать структуру миграционного оборота по категориям персонала (табл. 2), то доля руководителей относительно стабильна и составляет около 1–2 % от общего числа мигрантов. Наблюдаются некоторая тенденция к росту миграции руководителей в ХМАО – Югре, что может быть связано с развитием нефтегазовой отрасли в регионе и потребностью в квалифицированных управленцах. Для Свердловской области, напротив, характерно снижение миграции этой категории персонала.

Значительно большую часть миграционного оборота составляют *рабочие* (более 85 %). Также наблюдаются значительные колебания, которые коррелируют с общим миграционным оборотом. ЯНАО и ХМАО – Югра демонстрируют больший приток рабочих, чем Свердловская область. Падение числа мигрантов в категории рабочих в 2020 г. может быть связано с пандемией COVID-19 и последующим сокращением производственных мощностей. Категория *специалистов и служащих* занимает промежуточное положение: ее доля относительно стабильна, составляя около 10–15 % от общего миграционного оборота. ХМАО – Югра показывает наиболее значительный приток специалистов и служащих. Также следует отметить значительный рост миграции специалистов и служащих в ЯНАО в 2023 г.

Тем не менее интегральный индекс удовлетворенности трудом увеличился с 0,47 в 2011 г. до 0,59 в 2023 г. [20, с. 45]. Это свидетельствует об общем улучшении ситуации удовлетворенности трудом среди трудовых мигрантов за 2011–2023 гг. Наиболее значительный прогресс наблюдается в оплате труда, что является важнейшим фактором для улучшения общего благосостояния. Положительные изменения также касаются престижности работы, условий труда и социальных гарантий. Однако уровень удовлетворенности оплатой труда остается

относительно низким, что требует дальнейшего рассмотрения данной проблемы.

Таким образом, работодатели должны учитывать, что мотивация работников-мигрантов многогранна. Создание комфортных условий труда, возможности для роста и уважение к личности сотрудника могут значительно повысить их лояльность и производительность. В конечном счете успешные компании понимают, что инвестиции в людей окупаются.

Для построения эффективной стратегии управления персоналом необходимо:

- провести глубокий анализ причин текучести кадров: анкетирование, интервью с уволившимися сотрудниками, анализ внутренних данных;
- разработать меры по повышению уровня удовлетворенности сотрудников: улучшение условий труда, повышение заработной платы, программы профессионального развития, внедрение корпоративной культуры, направленной на уважение и поддержку сотрудников;
- оптимизировать процессы поиска и подбора персонала: улучшение процедур отбора, применение современных методов рекрутинга, повышение эффективности онбординга;
- регулярно отслеживать динамику текучести кадров, что позволит своевременно выявлять проблемы и принимать необходимые меры.

Только комплексный подход, основанный на тщательном анализе данных и понимании нужд сотрудников, будет способствовать созданию устойчивой и эффективной системы управления персоналом.

Трудовая миграция является важным элементом современного общества, которое характеризуется значительными потоками специалистов, в том числе из стран СНГ. На уровне регионального производственного предприятия преобладает межрегиональная миграция (69 %). Местная трудовая миграция составляет 22 %, а международная – лишь 9 %. Эти данные подчеркивают важность внутренней мобильности для обеспечения кадровых потребностей предприятия.

Эксперты, участвовавшие в нашем интервью, отметили, что удовлетворенность трудом трудовых мигрантов сегодня во многом зависит от уровня заработной платы, регулярности выплат, прозрачной системы оплаты, исключающей скрытые штрафы и непредсказуемые изменения в итоговой сумме.

В условиях современных реалий компании все больше осознают важность предоставления социального пакета своим сотрудникам. Социальный пакет становится не просто дополнительной мотивацией, а стратегическим инструментом привлечения и удержания талантов. Оплата обедов, проезда до места

Табл. 2. Миграционный оборот по категориям персонала  
Tab. 2. Migration turnover by staff category

Категория	2011	2014	2017	2020	2023
Руководители	93	150	149	150	143
Свердловская область	29	49	55	22	17
ХМАО – Югра	38	80	74	88	101
ЯНАО	26	21	20	40	25
<i>Специалисты и служащие</i>	897	609	582	542	775
Свердловская область	168	126	154	106	74
ХМАО – Югра	514	409	350	294	534
ЯНАО	215	71	78	142	167
<i>Рабочие</i>	6853	5498	3778	3384	6830
Свердловская область	577	1798	1202	526	770
ХМАО – Югра	4125	2323	1932	1840	3739
ЯНАО	2151	1395	644	1018	2321
<i>Всего</i>	7847	6257	4509	4076	7748

работы и др. значительно повышают лояльность сотрудников и их удовлетворенность работой. Это особенно актуально в условиях высококонкурентного рынка труда.

Доплата до среднего заработка в случае временной нетрудоспособности также является важным элементом социального пакета. Работники хотят чувствовать себя защищенными, зная, что компания заботится об их здоровье и благополучии. Это создает атмосферу доверия и взаимопонимания, что положительно влияет на продуктивность и общую атмосферу в коллективе.

Качественный социальный пакет может стать мощным конкурентным преимуществом. В условиях, когда кандидаты имеют выбор между несколькими предложениями, внимание к деталям, таким как гибкие графики работы, медицинская страховка и др., становится решающим фактором. Инвестиции в сотрудников в виде социального пакета оправдываются не только повышением их морального духа, но и увеличением эффективности работы всей организации в целом.

Финансовая стабильность играет ключевую роль в адаптации трудовых мигрантов на новом месте, выходя за рамки простого удовлетворения базовых потребностей. Она становится фундаментом для формирования их социальной идентичности и уверенного взгляда в будущее. Достойная заработка плата и социальные гарантии позволяют трудовым мигрантам строить планы, что значительно облегчает процесс интеграции. Работа для многих из них – это первый шаг к созданию новой жизни, поэтому они стремятся к профессиональному росту и развитию.

Удовлетворенность трудом мигрантов напрямую зависит от уровня оплаты труда. Несоответствие заработной платы ожиданиям или невозможность покрыть необходимые расходы приводят к разочарованию и снижению мотивации. Социальные блага, такие как медицинская страховка и доступ к образовательным программам, добавляют ценности трудовому опыту мигрантов и позволяют им чувствовать себя защищенными.

Эксперты отметили, что работодатели, которые уделяют внимание финансовой стабильности своих сотрудников, способны обеспечить не только высокую удовлетворенность и лояльность трудящихся мигрантов, но и увеличить их производительность. Создание благоприятных условий труда, адекватная оплата и социальные гарантии становятся важными

инструментами в привлечении и удержании квалифицированных специалистов. В конечном счете финансовая стабильность трансформируется в социальную устойчивость трудовых мигрантов, содействуя их гармоничной интеграции в новую среду.

Современный подход к трудовым условиям, ориентированный на благополучие работников, повышает конкурентоспособность работодателей и улучшает качество жизни самих трудовых мигрантов. Формируется позитивный цикл, в котором работодатели и работники находятся во взаимовыгодном сотрудничестве.

В условиях кадрового голода, который наблюдается в России, возникают серьезные вызовы для бизнеса и экономики в целом. Компании сталкиваются с дефицитом квалифицированных специалистов, что сдерживает их развитие и ограничивает возможности для внедрения инноваций [24]. При этом на фоне высокой конкуренции за кадры работникам предоставляются все более привлекательные условия труда.

Кроме того, изменения в образовательной системе становятся необходимыми. Важно адаптировать программы обучения к потребностям рынка, чтобы выпускники обладали актуальными навыками. В этом контексте сотрудничество между образовательными учреждениями и работодателями может стать ключевым фактором, способствующим устранению разрыва между теорией и практикой.

Тем не менее государственные инициативы также играют значительную роль. Поддержка программ повышения квалификации и переподготовки сотрудников может помочь решить проблему нехватки кадров. Инвестиции в человеческий капитал позволяют не только повысить общую производительность труда, но и создать более устойчивую экономическую среду, способствующую росту и развитию.

Работники-мигранты хорошо осведомлены о тенденциях на рынке труда и менее склонны оставаться на текущем месте работы, если их удовлетворенность трудом снижается<sup>5</sup>.

По мнению экспертов, благоприятный психологический климат в коллективе и хорошие отношения с руководством важны для мигрантов в той же степени, как и для местных жителей. Также эксперты обозначили общие тенденции, но в каждом конкретном коллективе наблюдаются свои особенности. Для того чтобы управлять удовлетворенностью трудом работников-мигрантов, не допускать снижения удовлетворенности, возникновения проблем

<sup>5</sup> Иванова М. Регионы УрФО переживают кадровый голод. *Новый день*. 09.03.2023. URL: <https://newdaynews.ru/ekaterinburg/788887.html> (дата обращения: 02.01.2025).

с вовлеченностью и мотивированностью, которые в конечном итоге ведут к увеличению текучести кадров и финансовым потерям для предприятия, стоит регулярно проводить мониторинг удовлетворенности трудом.

При мониторинге важно уделять внимание всем факторам удовлетворенности трудом, а не ограничиваться лишь некоторыми из них. При изучении мнений самих работников важно создать условия, при которых работник будет готов давать честные и достоверные ответы. Для этого оптимальным будет проведение онлайн-анкетирования, позволяющего респонденту сохранить анонимность.

Подтверждена полезность законов Э. Г. Равенштейна как отправной точки для анализа трудовой миграции. Однако современная миграция сложнее и зависит от множества факторов, которые выходят за рамки классических законов, включая глобализацию, пандемии и активную кадровую политику компаний. Для более точного моделирования необходим междисциплинарный подход, включающий экономические, социальные и политические факторы. Дальнейшее исследование должно сосредоточиться на качественных данных, изучении влияния кадровой политики, анализе региональных особенностей.

## Заключение

Приезжие работники восполняют нехватку кадров в стране, помогают государственным и частным компаниям. Грамотное управление человеческими ресурсами, мониторинг удовлетворенности трудом трудовых мигрантов и своевременные шаги по устранению недочетов в системе управления персоналом позволят компаниям избежать проблем с текучестью кадров и финансовые потери.

Эффективная адаптация трудовых мигрантов в новую культурную и профессиональную среду играет ключевую роль в успешности их интеграции. Компании должны создавать условия, способствующие формированию комфортной атмосферы, где каждый сотрудник чувствует себя вовлеченным и ценным. Это может включать курсы по изучению языка, культурные обмены и программы

наставничества. Такие меры не только облегчают рабочий процесс, но и помогают строить доверительные отношения внутри коллектива [25].

Кроме того, важно учитывать разнообразие и уникальные навыки трудовых мигрантов, которые могут принести значительную добавленную стоимость. Гибкость в управлении персоналом, основанная на индивидуальных потребностях сотрудников, позволит организациям не только повысить производительность, но и создать лояльную команду, готовую к новым вызовам [26].

Регулярные исследования удовлетворенности трудом работников помогут выявить проблемные зоны и улучшить рабочие процессы. Такой подход способствует снижению текучести кадров и созданию положительного имиджа работодателя. В условиях динамично меняющегося рынка труда это является конкурентным преимуществом.

Трудовая миграция в России представляет собой важный инструмент для решения проблемы нехватки рабочей силы, однако требует комплексного подхода. Необходимо создать благоприятные условия для трудовых мигрантов и разработать программы их интеграции в общество и рынок труда. Учитывая экономические и социальные аспекты миграции, важно находить баланс между потребностями экономики и защитой прав местных работников. Это позволит не только улучшить ситуацию на рынке труда, но и укрепить социальную стабильность в стране. Таким образом, инвестирование в благополучие и развитие трудовых мигрантов – это стратегический шаг для любой компании, стремящейся к устойчивому росту и процветанию, а эффективное управление трудовой миграцией станет ключевым фактором для устойчивого развития российской экономики.

**Конфликт интересов:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

## Литература / References

- Бреев Б. Д. Подвижность населения и трудовых ресурсов. М.: Статистика, 1977. 176 с. [Breev B. D. *Mobility of the population and labor resources*. Moscow: Statistika, 1977, 176. (In Russ.)]
- Валентей Д. И., Зверева Н. В. Изучение народонаселения: вопросы методологии. М.: МГУ, 1987. 156 с. [Valentei D. I., Zvereva N. V. *Population studies: Issues of methodology*. Moscow: MSU, 1987, 156. (In Russ.)]
- Зайончковская Ж. А. Демографическая ситуация и расселение. М.: Наука, 1991. 130 с. [Zaionchkovskaya Zh. A. *Demographic situation and resettlement*. Moscow: Nauka, 1991, 130. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vxsvht>

4. Заславская Т. И., Рыбаковский Л. Л. Процессы миграции и их регулирование в социалистическом обществе. *Социологические исследования*. 1978. № 1. С. 56–65. [Zaslavskaya T. I., Rybakovskii L. L. Migration processes and their regulation in a socialist society. *Sociological Studies*, 1978, (1): 56–65. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vyrwbh>
5. Ионцева С. В. Перспективы формирования общего рынка труда ЕАЭС: правовые особенности. *Миграция и социально-экономическое развитие*. 2016. Т. 1. № 2. С. 111–124. [Iontseva S. V. Prospects for the formation of the common labor market of the EAEU: Legal features. *Migration and social development*, 2016, 1(2): 111–124. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/migration.1.2.38081>
6. Кауфман А. А. Переселение и колонизация. СПб.: Общественная польза, 1905. 349 с. [Kaufman A. A. *Resettlement and colonization*. St. Petersburg: Obshchestvennaya polza, 1905, 349. (In Russ.)]
7. Курман М. В. Актуальные вопросы демографии: демографические процессы в СССР в послевоенный период. М.: Статистика, 1976. 220 с. [Kurman M. V. *Topical issues of demography: Demographic processes in the USSR in the post-war period*. Moscow: Statistika, 1976, 220. (In Russ.)]
8. Моисеенко В. М. Территориальное движение населения: характеристика и проблемы управления. М.: Мысль, 1985. 119 с. [Moiseenko V. M. *Territorial movement of the population: Characteristics and management problems*. Moscow: Mysl, 1985, 119. (In Russ.)]
9. Переображенцев В. И. Демографические перспективы России. *Социологические исследования*. 2007. № 12. С. 58–69. [Perevedenцев V. I. Demographic prospects of Russia. *Sociological Studies*, 2007, (12): 58–69. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/opcwor>
10. Пешкова В. М. Международная миграция и гражданство в Российской Федерации. *Власть*. 2023. Т. 31. № 6. С. 162–171. [Peshkova V. M. International migration and citizenship in the Russian Federation (the example of migration from Central Asia). *Vlast*, 2023, 31(6): 162–171. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31171/vlast.v31i6.9877>
11. Топилин А. В. Взаимодействие миграционных и этнических процессов. М.: Экон-Информ, 2010. 170 с. [Topilin A. V. *The interaction of migration and ethnic processes*. Moscow: Ekon-Inform, 2010, 170. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qolewr>
12. Тюркин М. Л. Миграционная система России. М.: Стратегия, 2005. 367 с. [Topilin A. V. *The interaction of migration and ethnic processes*. Moscow: Strategija, 2005, 367. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qopbfm>
13. Хорев Б. С., Чапек В. Н. Проблемы изучения миграции населения. М.: Мысль, 1978. 255 с. [Horev B. S., Chapek V. N. *Problems of studying population migration*. Moscow: Mysl, 1978, 255. (In Russ.)]
14. Цапенко И. П. Управление миграцией: опыт развитых стран. М.: Academia, 2009. 384 с. [Capenko I. P. *Migration management: The experience of developed countries*. Moscow: Academia, 2009, 384. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rpmztd>
15. Чапек В. Н. Миграция и стабилизация трудовых ресурсов села. Ростов н/Д: Рост. ун-т, 1983. 143 с. [Chapek V. N. *Migration and stabilization of rural labor resources*. Rostov-on-Don: Rost. un-t, 1983, 143. (In Russ.)]
16. Адаптация и интеграция мигрантов в России: вызовы, реалии, индикаторы, ред. В. И. Мукомель, К. С. Григорьева. М.: ФНИСЦ РАН, 2022. 400 с. [Adaptation and integration of migrants in Russia: Challenges, realities, and indicators, eds. Mukomel V. I., Grigoreva K. S. Moscow: FCTAS RAS, 2022, 400. (In Russ.)] <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-407-9.2022>
17. Юдина Т. Н. Социология миграции. М.: Акад. проект, 2006. 272 с. [Yudina T. N. *Sociology of migration*. Moscow: Akad. proekt, 2006, 272. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vrshkl>
18. Vroom V. H. *Work and motivation*. NY: John Wiley, 1964, 334.
19. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2006. 240 с. [Herzberg F., Mausner B., Bloch Snyderman B. *The motivation to work*. Moscow: Vershina, 2006, 240. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qxpmoj>
20. Бритвина И. Б., Костина А. Н. Факторы удовлетворенности трудом сотрудников регионального промышленного предприятия в ситуации кадрового дефицита (ХМАО-Югра, ЯНАО). *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2024. № 4. С. 40–51. [Britvina I. B., Kostina A. N. Factors of job satisfaction among employees of a regional industrial enterprise in a situation of personnel deficits (KHMAO-Yugra, YANAO). *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2024, (4): 40–51. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ucgdyw>
21. Smith P. C., Kendall L. M., Hulin C. L. *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally, 1969, 186.

22. Костина А. Н. Удовлетворенность трудом персонала компании. *Стратегии развития социальных общин, институтов и территорий*: IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17–18 апреля 2023 г.) Екатеринбург: УрФУ, 2023. Т. 1. С. 136–141. [Kostina A. N. Job satisfaction of the company personnel. *Strategies for the development of social communities, institutions, and territories*: Proc. IX Intern. Sci.-Prac. Conf., Ekaterinburg, 17–18 Apr 2023. Ekaterinburg: UFU, 2023, vol. 1, 136–141. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pobwcn>
23. Костина А. Н. Удовлетворенность трудом персонала производственного предприятия с учетом особенностей трудовой миграции. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2025. № 1. С. 28–36. [Kostina A. N. Satisfaction with the work of the staff of the production enterprise taking into account the peculiarities of labor migration. *Gumanitarnye, socialno-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*, 2025, (1): 28–36. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-1-15>
24. Иванова В. А., Котова А. А. Специфика проведения фокус-групп и глубинных интервью онлайн во время карантинных мероприятий в связи с COVID-19 и впоследствии. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2021. № 4. С. 35–43. [Ivanova V. A., Kotova A. A. Specifics of conducting focus groups and in-depth interviews online during quarantine events in connection with COVID-19 and afterwards. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2021, (4): 35–43. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/dvczaw>
25. Дикусарова М. Ю., Кириллова А. А., Непокупная О. В. Влияние миграции на рынок труда Российской Федерации. *Молодой ученый*. 2017. № 2. С. 399–402. [Dikusarova M. Yu., Kirillova A. A., Nepokupnaya O. V. The impact of migration on the labor market in the Russian Federation. *Molodoi uchenyi*, 2017, (2): 399–402. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xifnaf>
26. Актуальные проблемы управления, экономики, культуры, науч. ред. Н. Н. Целищев. Екатеринбург: Уральский ГАУ, 2015. 340 с. [Current problems of management, economy, and culture, ed. Celishchev N. N. Ekaterinburg: Ural SAU, 2015, 340. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vndbor>