

УДК 331

doi: 10.21685/2072-3016-2025-1-5

Мотивация молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда

Н. В. Проказина¹, Н. Ю. Бобылева²

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия;

Среднерусский институт управления – филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Орел, Россия

²Колледж Среднерусского института управления – филиала Российской академии
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Орел, Россия

¹nvprokazina@mail.ru, ²nataliya.bobyleva24@yandex.ru

Аннотация. *Актуальность и цели.* Актуальность обращения к вопросам мотивации молодых сотрудников организаций в современных условиях рынка труда тесно связана с необходимостью привлечения и удержания персонала, повышения лояльности сотрудников к организации и в целом повышения производительности труда. В большей степени это относится к молодым сотрудникам (20–35 лет) в связи с особенностями их социальных установок и представлений о работодателях, трудовой деятельности, об условиях труда. Цель работы – выделить особенности мотивации молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда. *Материалы и методы.* Выводы и положения основаны на системном анализе. Теоретическим основанием послужили классические и современные теории мотивации. В основе авторских положений лежат результаты всероссийских социологических исследований (проведенные Всероссийским центром изучения общественного мнения, HeadHunter, Русской Школой Управления, консалтинговой компанией «Культура Инноваций») о мотивации и ее особенностях у представителей разных поколений в изменяющихся условиях рынка труда. *Результаты.* На основе теоретического анализа определены ключевые положения классических и современных теорий мотиваций. Охарактеризованы новые условия рынка труда, формирующие социальные представления молодых сотрудников о профессиональной деятельности и ее условиях, об идеальном работодателе, личностном и профессиональном развитии. Описаны не только положительные аспекты материального стимулирования, но и его негативные последствия. Аргументировано, что успешное управление мотивацией молодых сотрудников требует баланса между материальными и нематериальными факторами. Проведенный анализ позволил выделить особенности мотивации молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда. *Выводы.* Основные условия рынка труда на современном этапе включают в себя: замедление темпов роста зарплат, дефицит персонала, «перепрыгивание» молодых кадров из организации в организацию, поиск эффективных способов мотивации персонала. Главной особенностью мотивации к профессиональной деятельности молодых сотрудников являются: полимотивированность, индивидуально-ситуативная иерархия мотивов и их компенсаторные

отношения. Наиболее выражены у молодых сотрудников запросы на психологическую безопасность культуры труда, поддержку и наставничество, ориентацию на баланс трудовой и личной сферы жизнедеятельности.

Ключевые слова: молодые сотрудники, теории мотивации, материальное стимулирование, материальные стимулы, нематериальные стимулы, мотивация, эффективность труда, рынок труда

Для цитирования: Проказина Н. В., Бобылева Н. Ю. Мотивация молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2025. № 1. С. 55–70. doi: 10.21685/2072-3016-2025-1-5

Motivation of young employees of organizations in the new labor market conditions

N.V. Prokazina¹, N.Yu. Bobyleva²

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia;
Central Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration, Orel, Russia

²College of the Central Russian Institute of Management branch of the Russian
Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orel, Russia

¹nvprokazina@mail.ru, ²nataliya.bobyleva24@yandex.ru

Abstract. Background. The relevance of addressing the issues of motivation of young employees of organizations in modern labor market conditions is closely related to the need to attract and retain staff, increase employee loyalty to the organization and, in general, increase labor productivity. To a greater extent, this applies to young employees (20–35 years old) due to the peculiarities of their social attitudes and ideas about employers, about work, and about working conditions. The purpose of the work is to highlight the features of motivation of young employees of organizations in the new labor market conditions. *Materials and methods.* The conclusions and provisions are based on a systematic analysis. The theoretical basis is based on classical and modern theories of motivation. The author's provisions are based on the results of All-Russian sociological research on motivation and its characteristics among representatives of different generations in changing labor market conditions. *Results.* Based on the theoretical analysis, the key provisions of classical and modern theories of motivation are identified. New labor market conditions are characterized, forming the social ideas of young employees about professional activity and its conditions, about the ideal employer, personal and professional development. It describes not only the positive aspects of financial incentives, but also its negative consequences. It is argued that successful motivation management of young employees requires a balance between tangible and intangible factors. The analysis made it possible to identify the features of motivation of young employees of organizations in the new labor market conditions. *Conclusions.* The main labor market conditions at the present stage include: a slowdown in salary growth, staff shortages, the “jump” of young personnel from organization to organization, and the search for effective ways to motivate staff. The main features of motivation for professional activity of young employees are: polymotivation, individual-situational

hierarchy of motives and their compensatory relationships. Young employees have the most pronounced requests for the psychological safety of the work culture, support and mentoring, and orientation towards a balance of work and personal spheres of life.

Keywords: young employees, theories of motivation, financial incentives, material incentives, non-material incentives, motivation, labor efficiency, labor market

For citation: Prokazina N.V., Bobyleva N.Yu. Motivation of young employees of organizations in the new labor market conditions. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennye nauki* = *University proceedings. Volga region. Social sciences*. 2025;(1):55–70. (In Russ.). doi: 10.21685/2072-3016-2025-1-5

Введение

Сегодня на рынке труда происходят глобальные изменения, которые существенным образом влияют на поведение как работников, так и работодателей. Мы считаем, что «на трудовые отношения и их трансформацию существенное влияние оказывают не только социально-экономические процессы, но и научно-технический прогресс, технологические изменения и процессы глобализации» [1].

В условиях беспрецедентно низкого уровня безработицы, характерного как для России, так и для развитых стран мира, одной из ключевых задач является привлечение и удержание персонала в организациях, создание условий для профессионального развития и формирование лояльности и приверженности к организации. Особую актуальность эти задачи приобретают в отношении молодых сотрудников, поскольку именно они во многом определяют развитие организации.

В условиях глобальной экономики, ускоренной цифровизации, растущей конкуренции за квалифицированные кадры организации сталкиваются с необходимостью поиска эффективных методов и подходов к мотивации молодых сотрудников. Вопросы мотивации и стимулирования труда становятся не только важным инструментом для повышения производительности, но и фактором, влияющим на корпоративную культуру и способность организаций адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Проблема мотивации и стимулирования сотрудников компаний была актуальна на протяжении всего XX в. и остается значимой сегодня. На протяжении прошлого столетия варианты ее решения были предложены в рамках многочисленных содержательных и процессуальных теорий мотивации. Решение проблем мотивации и стимулирования сотрудников организаций связано с необходимостью адаптации различных методов, методик и программ под реалии рынка, которые в разные исторические периоды и для разных социально-демографических групп требуют актуализации и соответствия вызовам времени. С начала XXI в. на рынке труда стали происходить существенные трансформации, породившие новые условия и запросы. А сложность происходящих процессов в условиях изменившегося рынка труда потребовала междисциплинарного подхода к исследованию проблем мотивации, в том числе мотивации молодых сотрудников организации. Это нашло свое отражение в опубликованных работах и исследованиях.

В экономическом аспекте работы раскрывают проблему востребованности гибкой системы мотивации человеческого капитала как стратегического ресурса, обеспечивающего экономическую стабильность страны, а не только отдельного предприятия [2]. Большое внимание уделяется разработке комплексного подхода в управлении трудовой мотивацией, которая будет основана на ситуативных и качественных характеристиках персонала [3].

Психологический ракурс исследуемых проблем прослеживается в работах Н. В. Антоновой и В. И. Федоринова, рассматривающих трудовую мотивацию через взаимосвязь увлеченности и удовлетворенности работой [4]; особенности мотивации и трудовых интересов работников на удаленной работе [5]; актуализации задач психологических исследований в сфере труда и трудового поведения [6].

В социологическом ракурсе за последние годы наиболее интересными представляются следующие работы:

- анализирующие ключевые изменения, произошедшие на рынке труда [1, 6];
- раскрывающие феномен «ловушки» экономической мотивации, проявляющейся в неготовности работников к повышению производительности труда при условии повышения заработной платы в связи с наличием альтернативных жизненных приоритетов и критическим уровнем нагрузки на работе [7];
- рассматривающие мотивацию как сложноорганизованную систему и подчеркивающие, что ведущими факторами эффективной профессиональной деятельности в условиях постиндустриального/информационного общества выступают «приверженность профессии и ориентированность работника на самореализацию и профессиональное развитие» [8];
- демонстрирующие исследовательские подходы и результаты мотивационных профилей работников, которые могут быть интегрированы в программы управления социальным развитием организации [9], особенностью которых является личностно-ориентированные подходы по формированию личностного потенциала [10, 11];
- раскрывающие особенности карьерных ожиданий и ценностей молодых работников на рынке труда [12], характер и направленность трудовых стратегий и поведения молодых людей [13], стратегии занятости молодежи в условиях неопределенности [14], дуальность во взглядах на труд [15], изменение отношения молодежи к труду [16].

Анализ обозначенных источников позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время вопрос мотивации молодых сотрудников носит системный характер. Процесс материального поощрения тесно взаимосвязан с нематериальными стимулами, оказывающими на молодых сотрудников организации значимое социально-психологическое воздействие. Однако мотивация молодых сотрудников имеет свои особенности, связанные с их как социально-демографическими, так и профессиональными характеристиками. Но существенное значение в этом случае играют и изменяющиеся условия на рынке

труда. Так, исследователи отмечают, что для современного этапа развития рынка труда характерны: замедление темпов роста зарплат, дефицит персонала, «перепрыгивание» молодых кадров из организации в организацию, поиск эффективных способов мотивации персонала.

Цель работы – выделить особенности мотивации молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда.

Материалы и методы

Положения и выводы, предложенные в данной статье, опираются на результаты вторичного анализа данных эмпирических исследований:

- 1) HeadHunter [17];
- 2) Русской Школы Управления [18];
- 3) Всероссийского центра изучения общественного мнения [19–21];
- 4) консалтинговой компании «Культура Инноваций» «Молодые таланты – 2024» [22].

Результаты

В изменившихся и перманентно трансформирующихся условиях рынка труда, характерного для современного этапа постиндустриального развития, особое значение имеют запросы и ожидания молодых сотрудников. Их ожидания, представления о работе, особенности мотивации, выявление факторов привлечения на рынок труда и профессиональное развитие становятся актуальными как в научном, так и в практическом аспектах.

Исследование теорий мотивации создает предпосылки к поиску и организации эффективной системы мотивации, обеспечивает повышение качества работы сотрудников и условия для формирования приверженности и лояльности организации, возникновения интереса к своим обязанностям.

Теоретический анализ существующих теорий мотивации позволяет сделать следующие выводы.

Первое. В настоящее время разработано множество мотивационных теорий (содержательных, процессуальных), которые в чем-то повторяют, дополняют, уточняют друг друга, но и демонстрируют разные характеристики и особенности, определяющие мотивацию сотрудников.

Второе. Ни одна из теоретических конструкций не способна системно и комплексно обосновать доминирующие мотивы для всех сотрудников.

Третье. Многообразие теорий мотивации свидетельствует не только о сложности мотивационного процесса, но и о его многообразии, вариативности и ситуативности.

Таким образом, сегодня говорить о приоритетности каких-то мотивов, иерархической организации мотивов сотрудников организаций, тем более молодых сотрудников, не представляется корректным. В современных условиях полимотивированность, индивидуально-ситуативная иерархия мотивов

и их компенсаторные отношения являются эффективным методом для формирования мотивационного воздействия на молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда.

Результаты многолетних исследований показывают, что высокая заработная плата является приоритетным мотивационным фактором для всех возрастных категорий (лишь респонденты младше 18 лет отдают предпочтение удобному графику работы, что может быть обусловлено возможностью совмещать работу с учебой, – 59 против 41 %) [18]. Приоритетным мотивационным фактором еще является удобный график работы, а большие возможности карьерного роста и развития привлекательны для респондентов до 45 лет, далее более важными становятся масштабные и интересные задачи, реализуемые в ходе выполнения трудовых функций (табл. 1).

Таблица 1

Инструменты мотивации [18]

Топ-5 мотивационных факторов					
Респонденты младше 18 лет	Респонденты 18–24 лет	Респонденты 25–34 лет	Респонденты 35–44 лет	Респонденты 45–54 лет	Респонденты старше 55 лет
Удобный график работы (59 %)	Высокая зарплата (57 %)	Высокая зарплата (62 %)	Высокая зарплата (61 %)	Высокая зарплата (66 %)	Высокая зарплата (61 %)
Высокая зарплата (41 %)	Удобный график работы (42 %)	Большие возможности карьерного роста и развития (38 %)	Большие возможности карьерного роста и развития (34 %)	Официальное оформление и белая зарплата (34 %)	Удобный график работы (36 %)
Похвала и признание результатов коллегами и начальством (31 %)	Большие возможности карьерного роста и развития (41 %)	Удобный график работы (31 %)	Масштабные и интересные задачи (30 %)	Удобный график работы (33 %)	Масштабные и интересные задачи (34 %)
Большие возможности карьерного роста и развития, масштабные и интересные задачи (28 %)	Масштабные и интересные задачи (23 %)	Премии, бонусы и 13-я зарплата (27 %)	Удобный график работы (29 %)	Масштабные и интересные задачи (28 %)	Официальное оформление и белая зарплата (29 %)
Возможность работать из дома (28 %)	Комфортный офис, удобное рабочее место (23 %)	Масштабные и интересные задачи (25 %)	Официальное оформление и белая зарплата (28 %)	Большие возможности карьерного роста и развития, а также премии и бонусы (20 %)	Репутация компании (22 %)

Ранее мы отмечали, что «отношение молодежи к труду является сложным интегрированным образованием», включающим разнообразные аспекты [23]. Это подтверждает корректность подхода о полимотивированности, индивидуально-ситуативной иерархии мотивов и их компенсаторных отношений. Так, несмотря на то что результаты исследований подтверждают увеличение доли тех, кто труд связывает прежде всего с оплатой, фиксируется тренд на формирование установки о том, что в труд можно вкладываться независимо от заработка, но при условии, если он будет интересным. Для старшей молодежной группы (в возрасте от 25 до 34 лет) прослеживается ориентация на финансовую составляющую труда. Предполагаем, что это связано с тем, что это время создания семьи и расширения потребности в финансах (рис. 1).

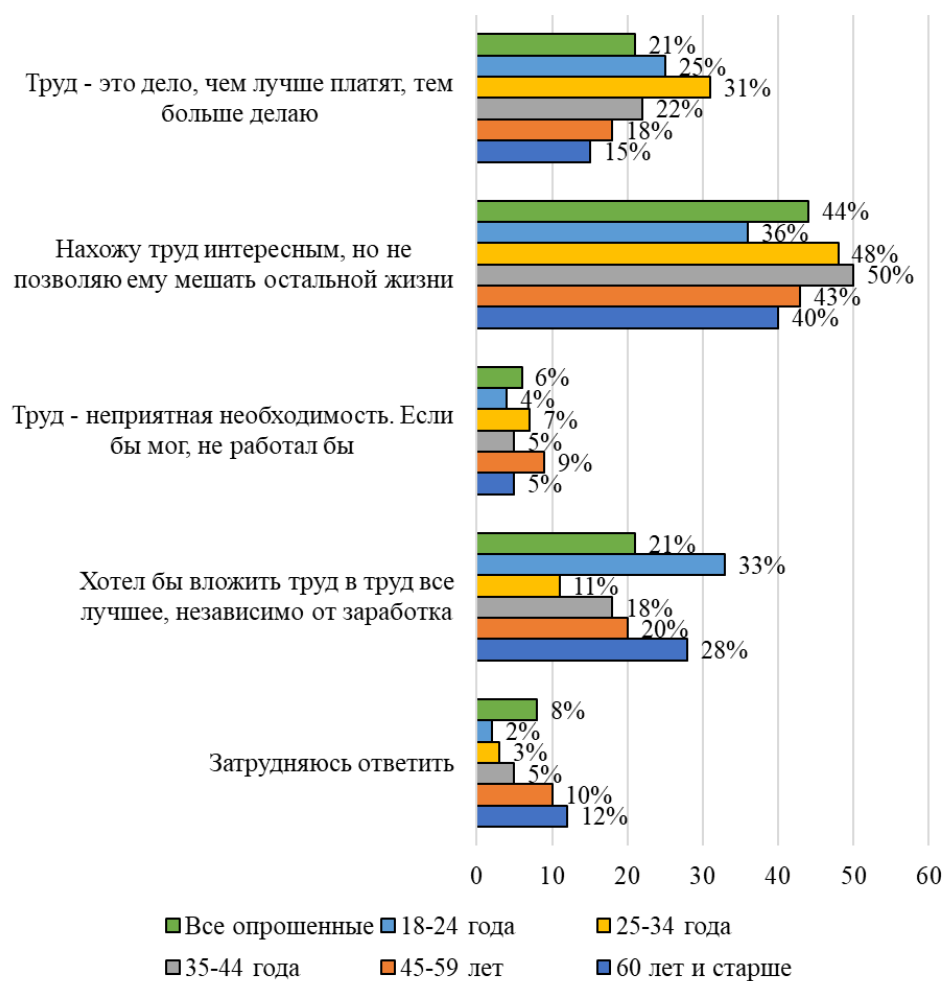


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос «Чем для Вас является труд?» по возрастам [23]

Мотивация трудовой деятельности связана с удовлетворенностью трудом и оценкой собственной эффективности. Разница в субъективной оценке

критериев эффективности на рабочем месте прослеживается при сравнительном анализе представителей различных социально-демографических групп. Для пожилых людей собственные ощущения от проделанной работы и чувство удовлетворенности (32 %) важнее, чем качество выполненной работы (26 %) или количество выполненных задач (18 %). Для всех остальных возрастных категорий первостепенно качество выполненной работы, а потом количество выполненных задач (41–46 % отдают предпочтения качеству, а 38–40 % – количеству) (табл. 2).

Таблица 2

Распределение вариантов ответов на вопрос «А как Вы в основном определяете свою эффективность на рабочем месте?» (закрытый вопрос, до двух ответов, процент от работающих россиян) [19]

Субъективная оценка критериев эффективности на рабочем месте	18–24 года	25–34 года	35–44 года	45–59 лет	60 лет и старше
По качеству выполненной работы	41	45	46	39	26
По количеству выполненных задач	38	39	40	29	18
По самоощущениям, чувству удовлетворенности	23	19	16	27	32
По достижению главной цели работы/проекта	18	18	16	15	5
По количеству потраченного на работу времени	11	16	14	16	4
По оценке руководства или коллег	19	18	8	8	15
Никак / не определяю	1	<1	<1	<1	1
Другое	0	1	4	4	8
Затрудняюсь ответить	0	5	2	3	13

2024 г. для российской экономики был непростым. Тенденции на рынке труда, наметившиеся в ковидный и постковидный период, связанные с желанием выбора свободного, удобного графика, комфортных условий труда, баланса между трудовой и личной жизнью, стали во многом предопределять поведение сотрудников и потенциальных соискателей. Одновременно с этим произошло существенное уменьшение численности возрастной когорты, находящейся в трудоспособном возрасте. В ряде сфер бизнеса наметился кадровый голод. И первой реакцией многих работодателей стало увеличение

денежного вознаграждения, способное привлечь трудовые ресурсы. По данным экономистов, 57 % компаний, опрошенных сервисом SuperJob в июне 2024 г., заявили об индексации окладов работников. 20 % компаний регулярно пересматривают зарплаты в соответствии с рыночной обстановкой [24].

К тому же наблюдается тенденция замены схемы оплаты процентов с продаж фиксированными окладами. В таком случае процент с продаж будет играть роль дополнительного стимула и мотиватора. К примеру, розничная сеть Munz Group (обувные бренды Salamander, Thomas Munz, Briggs) увеличила оклад и уменьшила премиальные показатели [24]. Если ранее оклад и премия за проданные экземпляры обуви, к примеру, для продавцов соотносились в равных пропорциях, то в настоящее время ситуация поменялась – люди нуждаются в гарантированной оплате труда и не готовы трудиться за процент, который можно и не получить в неблагоприятной профессиональной ситуации.

Данные исследования подтверждают, что материальное стимулирование сотрудников является важным показателем, влияющим на эффективность труда. Однако материальные стимулы не являются единственным фактором, который может способствовать более высокой производительности и повышению качества работы.

Результаты исследований о паттернах поведения молодых специалистов, выделяя требования молодых сотрудников к работодателям, подчеркивают существенную роль таких факторов, как «психологически безопасная культура труда, запрос на поддержку и наставничество и совпадение собственных ценностных ориентации и ценностей организации» [22].

Исследователи отмечают, что для молодых сотрудников ключевыми являются следующие потребности:

- понимание своего ценностного вклада в развитие организации;
- ощущение себя частью команды;
- возможность реализации своего потенциала;
- проявление уважения и забота о людях [22].

Обсуждение

Представление о труде, его смыслах и содержании у молодых сотрудников зависит от многих факторов. Однако одним из ключевых являются те социокультурные особенности среды, в которых проходила социализация. В результате мотивация существенно зависит от отношения к труду, которое можно рассматривать как «социальное представление, являющееся результатом индивидуального и группового конструирования представлений и установок о том, каким должен быть труд» [23].

Известно, что материальное стимулирование сотрудников компаний не только позволяет стимулировать высокие результаты труда и формировать интерес сотрудников к организации, но и создает предпосылки для молодых сотрудников к максимально эффективному использованию своего трудового

потенциала. Поэтому утверждать, что деньги представляют самоценность, будет не совсем корректно. Людям важны те открывающиеся возможности, которые способны подарить им материальные блага.

Результаты исследований [19–22] позволяют сформулировать несколько положений, отражающих особенности мотивации молодых сотрудников на рынке труда.

1. Для молодых сотрудников не только деньги являются основным мотивом для работы. Сегодня молодым сотрудникам важна культура организации и те возможности для личностного и профессионального развития, которые эта организация представляет. Следовательно, программы по развитию, возможность обучения на рабочем месте – это дополнительные мотиваторы для молодых сотрудников.

2. Несмотря на частую смену организаций, перманентный поиск комфортных условий труда и оплаты, молодые сотрудники готовы трудиться и развиваться в одной организации при условии соответствия их запросам. Поэтому создание не только комфортных, но и психологически безопасных условий, поддержка и конструктивные коммуникации могут выступать удерживающими мотиваторами.

3. Достойная оплата труда является существенным фактором, однако без понимания смысла и значения своей деятельности, своего вклада в общее дело материальные стимулы теряют свое значение. Это актуализирует роль наставничества, сопровождения и развития внутренних коммуникаций.

4. Эффективность и результативность труда определяется не временем нахождения на работе (без выходных, перерывов, отпуска), а умением достичь баланса между работой и остальной жизнью. Организация тренингов и мастер-классов по формированию навыков управления своим временем, энергией, ресурсами, делегирования способна выступить как условие, обеспечивающее дополнительные мотивационные факторы для молодых сотрудников.

5. Работа может быть результативной только в том случае, если она не только интересна, но и полезна, в ней есть смысл и необходимость. Это обуславливает работу со смыслами, с расширением представлений о труде и подчеркивает роль и значение коммуникации с лидерами организации для молодых сотрудников.

Сформулированные положения могут послужить основой для разработки эффективной системы мотивации молодых сотрудников организаций. Однако это общие рекомендации, которые составляют основу и должны дополняться/уточняться/корректироваться в соответствии с персональными качественными характеристиками молодых сотрудников, конкретной ситуацией, в которой разрабатывается/корректируется мотивационная программа. Существенным ограничением мотивационных программ молодых сотрудников является требование постоянной коррекции с опорой на ключевые запросы: требование психологической безопасности культуры труда, запрос на поддержку и наставничество, ориентация на баланс трудовой и личной сферы

жизнедеятельности. Это порождает новые интересные направления исследований мотивации молодых сотрудников организаций.

Заключение

Основные условия рынка труда на современном этапе включают в себя замедление темпов роста зарплат, дефицит персонала, «перепрыгивание» молодых кадров из организации в организацию, поиск эффективных способов мотивации персонала.

В изменившихся и перманентно трансформирующихся условиях рынка труда, характерного для современного этапа постиндустриального развития, особое значение имеют запросы и ожидания молодых сотрудников.

Материальное стимулирование молодых сотрудников организаций представляет собой один из самых востребованных и эффективных способов воздействия на персонал. Однако сегодня наиболее востребован комплексный подход, сочетающий материальное стимулирование с другими видами мотивации.

Главной особенностью мотивации к профессиональной деятельности молодых сотрудников являются: полимотивированность, индивидуально-ситуативная иерархия мотивов и их компенсаторные отношения. Наиболее выражены у молодых сотрудников запросы на требование психологической безопасности культуры труда, запрос на поддержку и наставничество, ориентация на баланс трудовой и личной сферы жизнедеятельности.

Общие представления и выделение специфических особенностей мотивации молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда позволяют наметить социально-технологические схемы, которые должны наполняться конкретным содержанием с учетом ситуативных, личностных, организационных факторов.

Список литературы

1. Проказина Н. В. Концептуальные подходы к трансформации трудовых отношений // Российское общество сегодня: ценности, институты, процессы : материалы Всерос. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, 16–18 ноября 2023 г.). СПб. : Сциентиа, 2023. С. 525–527. EDN XYKRRV
2. Алемсотова Г. К., Шейхова П. М., Имашова Д. Г., Валиева Д. Г. Мотивация как фактор эффективного управления в условиях рынка // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 4 (162). С. 299–308. doi: 10.26726/1812-7096-2024-4-299-308 EDN FWNUF
3. Гагарина С. Н., Садовникова А. С. Трудовая мотивация персонала в современной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1–1 (83). С. 44–47. doi: 10.24412/2411-0450-2022-1-183-44-47 EDN NEMPNL
4. Федоринов В. И., Антонова Н. В. Трудовая мотивация сотрудников финансовой организации: связь с увлеченностью и удовлетворенностью работой // Организационная психология. 2024. Т. 14, № 1. С. 173–195. doi: 10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195 EDN WVEFHH

5. Лобанова Т. Н. Анализ мотивационной структуры и трудовых интересов руководителей и сотрудников на удаленной работе // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2022. № 3. С. 200–224. doi: 10.11621/vsp.2022.03.10 EDN LGPFNM
6. Хохлова М. Г. Неформальная занятость в мире // Мировая экономика и международные отношения. 2024. Т. 68, № 7. С. 130–140. doi: 10.20542/0131-2227-2024-68-7-130-140 EDN SVZSBK
7. Карачаровский В. В., Гурулева М. Н. Ловушка мотивации на российском рынке труда // Социологические исследования. 2023. № 8. С. 34–46. doi: 10.31857/S013216250027365-4 EDN TKFSLH
8. Эфендиев А. Г., Абрамова Е. В. Мотивационная основа трудовой деятельности: опыт реализации многомерного подхода // Журнал социологии и социальной антропологии. 2023. Т. 26, № 1. С. 26–57. doi: 10.31119/jssa.2022.26.1.2 EDN JJEZLX
9. Харченко В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9, № 1 (33). С. 156–171. doi: 10.19181/snsp.2021.9.1.7879 EDN JESSSG
10. Асмолов А. Г. Человек как субъект полимотивации. Рец. на кн.: Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований / под науч. ред. Л. Н. Овчаровой, В. А. Аникина, П. С. Сорокина. М. : ВЦИОМ, 2023 // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 2 (180). С. 277–286. doi: 10.14515/monitoring.2024.2.2598 EDN QYMPYG
11. Аникин В. А., Антонов Е. В., Антонова В. К. [и др.]. Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований. М. : Всероссийский центр изучения общественного мнения, 2023. 462 с. EDN ZHHTSU
12. Левицкая А. Н., Покровская Н. Н. Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24, № 1. С. 105–137. doi: 10.31119/jssa.2021.24.1.5 EDN ZYIUFD
13. Рожкова Л. В., Дубина А. Ш., Воробьев В. П. Отношение к труду и трудовые установки молодежи в современных условиях // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2023. № 2 (66). С. 116–126. doi: 10.21685/2072-3016-2023-2-11 EDN ILMBJL
14. Колесник Е. А., Половинко В. С. Молодежь на региональном рынке труда: стратегии занятости в условиях неопределенности // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2023. Т. 21, № 4. С. 98–109. doi: 10.24147/1812-3988.2023.21(4).98-109 EDN IZSCJI
15. Исаев А. В., Алексеенок Е. А. Ценностные предпочтения и ожидания современной молодежи в сфере труда: социологический анализ // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2023. № 1. С. 176–189. doi: 10.24412/2071-6141-2023-1-176-189 EDN OGGBXN
16. Проказина Н. В. Отношение молодежи к труду как субъективный фактор трансформации социальной структуры общества // Социологический альманах : материалы XIII Орловских социологических чтений (г. Орел, 3–4 декабря 2012 г.) / Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС ; Орловское отделение Российского общества социологов. Орел : Изд-во Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. С. 163–168.
17. Что мотивирует сотрудников хорошо работать: результаты опроса // HeadHunter. URL: <https://rostov.hh.ru/article/25965?ysclid=m2l01mq24d930898406> (дата обращения: 23.10.2024).

18. Конохова Ю. Как российские компании мотивируют сотрудников // Русская Школа Управления. URL: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/> (дата обращения: 23.10.2024).
19. Работа, зарплата, эффективность: есть ли связь? // Всероссийский центр изучения общественного мнения. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-zarplata-ehffektivnost-est-li-svjaz> (дата обращения: 15.10.2024).
20. Новости: Жить – значит работать? // Всероссийский центр изучения общественного мнения. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhit-znachit-rabotat> (дата обращения: 23.10.2024).
21. Ежедневный всероссийский телефонный опрос ВЦИОМ // ВЦИОМ-Навигатор. URL: https://bd.wciom.ru/trzh/print_q.php?s_id=280&q_id=25924&date=16.08.2020 (дата обращения: 23.10.2024).
22. Молодые таланты: найм и адаптация // Бизнес Психологи. URL: <https://business-psychologists.ru/announcements/molodye-talanty-naym-i-adaptatsiya/> (дата обращения: 23.10.2024).
23. Проказина Н. В. Отношение к труду: установки и практики молодых россиян // Трансформация труда в (де) глобализирующемся обществе. СПб. : Скифия-принт, 2021. С. 410–422. EDN CPYEZO
24. Программы мотивации меняются в ответ на кадровый голод // СДЭК. URL: <https://www.cdek.ru/ru/press/view/2024-06-27-programmy-motivacii-menautsa-v-otvet-na-kadrovyy-golod/> (дата обращения: 23.10.2024).

References

1. Prokazina N.V. Conceptual approaches to the transformation of labor relations. *Rossiyskoe obshchestvo segodnya: tsennosti, instituty, protsessy: materialy Vseros. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, 16–18 noyabrya 2023 g.) = Russian society today: values, institutions, processes: proceedings of the All-Russian scientific conference (Saint Petersburg, November 16–18, 2023)*. Saint Petersburg: Stsientia, 2023:525–527. (In Russ.). EDN: XYKRRV
2. Alemsetova G.K., Sheykhova P.M., Imashova D.G., Valieva D.G. Motivation as a factor of effective management in market conditions. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional problems of economic transformation*. 2024;(4):299–308. (In Russ.). doi: 10.26726/1812-7096-2024-4-299-308 EDN: FWINUF
3. Gagarina S.N., Sadovnikova A.S. Labor motivation of personnel in a modern organization. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and business: theory and practice*. 2022;(1–1):44–47. (In Russ.). doi: 10.24412/2411-0450-2022-1-183-44-47 EDN: NEMPNL
4. Fedorinov V.I., Antonova N.V. Work motivation of employees of a financial organization: relationship with passion and job satisfaction. *Organizatsionnaya psikhologiya = Organisational psychology*. 2024;14(1):173–195. (In Russ.). doi: 10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195 EDN: WWEFHH
5. Lobanova T.N. Analysis of the motivational structure and labor interests of managers and employees working remotely. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psikhologiya = Bulletin of Moscow University. Series 14: Psychology*. 2022;(3):200–224. (In Russ.). doi: 10.11621/vsp.2022.03.10 EDN: LGPFNM
6. Khokhlova M.G. Informal employment in the world. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World economy and international relations*. 2024;68(7):130–140. (In Russ.). doi: 10.20542/0131-2227-2024-68-7-130-140 EDN: SVZSBK

7. Karacharovskiy V.V., Guruleva M.N. The motivation trap in the Russian labor market. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological research*. 2023;(8):34–46. (In Russ.). doi: 10.31857/S013216250027365-4 EDN: TKFSHL
8. Efendiev A.G., Abramova E.V. Motivational basis of work activity: experience of implementation of multidimensional approach. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii = Journal of sociology and social anthropology*. 2023;26(1):26–57. (In Russ.). doi: 10.31119/jssa.2022.26.1.2 EDN: JJEZLX
9. Kharchenko V.S. Motivation and motivational profiles of employees of modern organizations. *Sotsiologicheskaya nauka i sotsial'naya praktika = Sociological science and social practice*. 2021;9(1):156–171. (In Russ.). doi: 10.19181/snsp.2021.9.1.7879 EDN: JESSSG
10. Asmolov A.G. Man as a subject of political motivation. Retrieved from the book: Human potential: modern interpretations and results of research. Under scientific editorship L.N. Ovcharova, V.A. Anikin, P.S. Sorokin. Moscow: VTsIOM, 2023. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny = Monitoring public opinion: economic and social changes*. 2024;(2):277–286. (In Russ.). doi: 10.14515/monitoring.2024.2.2598 EDN: QYMPYG
11. Anikin V.A., Antonov E.V., Antonova V.K. et al. *Chelovecheskiy potentsial: sovremennyye traktovki i rezul'taty issledovaniy = Human potential: modern interpretations and research results*. Moscow: Vserossiyskiy tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya, 2023:462. (In Russ.). EDN: ZHHTSU
12. Levitskaya A.N., Pokrovskaya N.N. Career expectations and plans of young professionals in the labor market. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii = Journal of Sociology and Social Anthropology*. 2021;24(1):105–137. (In Russ.). doi: 10.31119/jssa.2021.24.1.5 EDN: ZYIUFD
13. Rozhkova L.V., Dubina A.Sh., Vorob'ev V.P. Attitude to work and work attitudes of young people in modern conditions. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennye nauki = University proceedings. Volga region. Social sciences*. 2023;(2):116–126. (In Russ.). doi: 10.21685/2072-3016-2023-2-11 EDN: ILMBJL
14. Kolesnik E.A., Polovinko V.S. Youth in the regional labor market: employment strategies in conditions of uncertainty. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» = Bulletin of Omsk University. Series “Economics”*. 2023;21(4):98–109. (In Russ.). doi: 10.24147/1812-3988.2023.21(4).98-109 EDN: IZSCJI
15. Isaev A.V., Alekseenok E.A. Value preferences and expectations of modern youth in the sphere of labor: sociological analysis. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki = Proceedings of Tula State University. Humanities*. 2023;(1):176–189. (In Russ.). doi: 10.24412/2071-6141-2023-1-176-189 EDN: OGGBXN
16. Prokazina N.V. The attitude of young people to work as a subjective factor in the transformation of the social structure of society. *Sotsiologicheskii al'manakh: materialy XIII Orlovskikh sotsiologicheskikh chteniy (g. Orel, 3–4 dekabrya 2012 g.) = Sociological almanac: proceedings of the 13th Orel sociological readings (Orel, December 3–4, 2012)*. Orel: Izd-vo Srednerusskogo isnituta upravleniya – filiala RANKhiGS, 2021:163–168. (In Russ.)
17. What motivates employees to work well: survey results. *HeadHunter*. (In Russ.). Available at: <https://rostov.hh.ru/article/25965?ysclid=m2l01mq24d930898406> (accessed 23.10.2024).

18. Konokhova Yu. How Russian companies motivate employees. *Russkaya Shkola Upravleniya* = *Russian School of Management*. (In Russ.). Available at: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/> (accessed 23.10.2024).
19. Work, salary, efficiency: is there a connection? *Vserossiyskiy tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya* = *The Russian Public Opinion Research Center*. (In Russ.). Available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-zarplata-ehffektivnost-est-li-svjaz> (accessed 15.10.2024).
20. News: To live means to work? *Vserossiyskiy tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya* = *The Russian Public Opinion Research Center*. (In Russ.). Available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhit-znachit-rabotat> (accessed 23.10.2024).
21. Daily all-Russian telephone survey by VTsIOM. *VTsIOM-Navigator* = *The Russian Public Opinion Research Center-Navigator*. (In Russ.). Available at: https://bd.wciom.ru/trzh/print_q.php?s_id=280&q_id=25924&date=16.08.2020 (accessed 23.10.2024).
22. Young talents: hiring and adaptation. *Biznes Psikhologi* = *Business Psychologists*. (In Russ.). Available at: <https://business-psychologists.ru/announcements/molodye-talanty-naym-i-adaptatsiya/> (accessed 23.10.2024).
23. Prokazina N.V. Attitude to work: attitudes and practices of young Russians. *Transformatsiya truda v (de) globaliziruyushchemsya obshchestve* = *Transformation of labor in a (de)globalizing society*. Saint Petersburg: Skifiya-print, 2021:410–422. (In Russ.). EDN: CPYEZO
24. Incentive programs change in response to staff shortages. *SDEK*. (In Russ.). Available at: <https://www.cdek.ru/ru/press/view/2024-06-27-programmy-motivacii-menautsa-v-otvet-na-kad-rovyy-golod/> (accessed 23.10.2024).

Информация об авторах / Information about the authors

Наталья Васильевна Проказина

доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Россия, г. Москва, Ленинградский пр-кт, 49); профессор кафедры социологии и социальных технологий, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия, г. Орел, ул. Октябрьская, 12)

E-mail: nvprokazina@mail.ru

Наталья Юрьевна Бобылева

преподаватель первой категории, Колледж Среднерусского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия, г. Орел, ул. Октябрьская, 12)

E-mail: nataliya.bobyleva24@yandex.ru

Natalia V. Prokazina

Doctor of sociological sciences, professor, professor of the sub-department of sociology, Financial University under the Government of the Russian Federation (49 Leningradsky avenue, Moscow, Russia); professor of the sub-department of sociology and social technologies, Central Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (12 Oktyabrskaya street, Orel, Russia)

Natalia Yu. Bobyleva

Lecturer of the first category, College of the Central Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (12 Oktyabrskaya street, Orel, Russia)

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию / Received 28.02.2025

Поступила после рецензирования и доработки / Revised 06.03.2025

Принята к публикации / Accepted 12.03.2025