

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный университет»

На правах рукописи

Трубникова Ольга Михайловна



**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДХОДОВ К СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА
МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Специальность 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика
(8. Экономика народонаселения и экономика труда)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент
Дашкова Екатерина Сергеевна

Воронеж – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ.....	12
1.1. Эволюция и взаимосвязь теории мотивации, стимулирования и производительности труда.....	12
1.2. Концептуальная модель стимулирования труда молодых работников в современных условиях.....	28
1.3. Дифференцированный подход к стимулированию труда молодых работников	53
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДОВ К СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	65
2.1. Проблемы материального стимулирования труда молодых работников.....	65
2.2. Особенности нематериального стимулирования труда молодых работников..	80
2.3. Научно-методический подход к исследованию стимулирования труда молодых работников с учетом поколенческо-возрастной дифференциации.....	87
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ.....	122
3.1. Обоснование направлений по развитию подходов к стимулированию труда молодых работников.....	122
3.2. Формирование механизма совершенствования стимулирования труда молодых работников на основе дифференцированного подхода.....	145
3.3. Реализация механизма совершенствования стимулирования труда молодых работников в повышении производительности и эффективности труда.....	151
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	167
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	170
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	205

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях масштабной цифровизации экономики и активного внедрения в процессы промышленного производства технологий искусственного интеллекта и иных передовых технологий многократно возрастает ценность молодых работников, отличающихся высоким уровнем сформированности цифровых компетенций, креативностью мышления и максимально высоким трудовым потенциалом.

В современных условиях особую значимость приобретают новаторские подходы к стимулированию труда молодых работников в обеспечении достижения социально-экономических приоритетов развития страны. Указом Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»¹ определены стратегические ориентиры социально-экономического развития страны: повышение эффективности экономики, технологическое развитие, рост производительности труда и качества жизни населения. Меры по повышению производительности труда реализуются в составе нового национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика»², федерального проекта «Производительность труда»³, которые предусматривают вовлечение предприятий в проекты по повышению производительности, совершенствованию организации труда, развитию компетенций работников и внедрению современных технологий.

Молодежь является перспективным трудовым ресурсом России: доля молодежи (возраст 15-34 года) в составе рабочей силы составляет 26,7% (20,3 млн чел.)⁴. Президент Российской Федерации В. В. Путин отмечает, что «ключевая

¹ Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» / Президент России. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения: 14.09.2026)

² Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» / Правительство России. – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/921/about/> (дата обращения: 14.09.2026)

³ Федеральный проект «Производительность труда» / Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/fp_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения: 15.09.2026)

⁴ Рабочая сила, занятость и безработица в России. Стат. сб. / Росстат. – М., 2026. – С. 18.

задача – обеспечить глубокую, содержательную преемственность поколений. Тогда та смелость, энергия, стремление к преобразованиям, которыми обладает молодёжь, будут работать на Россию, вносить вклад в укрепление нашей страны»⁵.

С выходом на рынок труда представителей нового поколения работников актуализируется потребность в совершенствовании теорий стимулирования труда, учитывающих возрастные особенности молодых работников, отличающихся особыми требованиями к учету их индивидуальных потребностей, интересов и целей, а также высокой эмоциональной лабильностью, ориентацией на получение удовлетворенности от жизни и трудовой деятельности. В современных условиях эффективная система их стимулирования приобретает особое значение, что обуславливает необходимость совершенствования подходов и формирования новых механизмов материального и нематериального стимулирования молодых работников.

Степень научной разработанности проблемы. Формирование научных основ развития экономики труда связано с концептуальными подходами к стимулированию труда, широко представленных в трудах Дж. Адамса, Д. Аткинсона, Б. Вайнера, В. Врума, Ф. Герцберга, К. Двека, Э. Деси, У. Джеймсона, В. Зигерта, Л. Ланга, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Р. Райана, Т. Стюарта, Ф. Тейлора, М. Чиксентмихайи, К. Шелдона и других ученых. Среди российских исследователей проблематики стимулирования и оплаты труда необходимо отметить Н.А. Балтачееву, Л.Л. Бунтовскую, Н.В. Бухарову, Н.А. Волгина, Т.О. Гордееву, Е.С. Дашкову, Ю.В. Долженкову, И.Б. Дуракову, А.Я. Кибанова, И.А. Кулькову, Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера, А.А. Федченко, Н.И. Хромова и других.

Особенности стимулирования работников разных поколений исследованы в трудах Н.В. Волковой, С.А. Гришаевой, Л.Н. Депутатовой, И.В. Диннер, Е.А. Митрофановой, А.Л. Никишиной, Ю.М. Соболевой, В.А. Чикер, К.А. Шишкиной и других. Разработке методического инструментария оценки

⁵Заседание Государственного Совета, посвященное вопросам реализации молодежной политики в современных условиях от 22.12.2022. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/70169> (дата обращения: 15.09.2026).

особенностей стимулирования работников посвящены работы Б.М. Генкина, В.И. Герчикова, А.С. Мельничук, Л.Г. Миляевой, Е.В. Селезневой, С.А. Шапиро и др.

Вопросам повышения производительности труда молодежи посвящены исследования М.Б. Булановой, Е.Я. Варшавской, Е.Н. Васильевой, Н.Г. Вишневской, М.К. Горшкова, Н.В. Дороховой, Т.О. Загорной, А.В. Зинич, А.А. Зудиной, О.А. Золотиной, Т.О. Разумовой, Ю.Н. Ревякиной и других ученых. Исследование направлений трансформации трудовых ценностей и мотивов нашли свое отражение в работах В.В. Аранжиной, Н.В. Балашовой, В.А. Виниченко, Т.В. Кочергиной, Е.В. Нехода, В.С. Половинко, М.В. Селезнева, Д.О. Стребкова, Н.В. Филипповой, А.В. Шевчука.

Несмотря на имеющийся обширный научный задел по исследованию особенностей стимулирования различных категорий населения в работах российских и зарубежных ученых, недостаточно изученными остаются вопросы стимулирования труда молодых работников в разрезе их возрастной и поколенческой дифференциации. Также требуют проведения дополнительных исследований аспекты гармонизации трудовых мотивов молодых работников и интересов работодателей при разработке материальных и нематериальных инструментов стимулирования труда. Вышеизложенное предопределило цель и задачи диссертации, объект и предмет исследования, положения научной новизны, сформулированные выводы и рекомендации.

Цель и задачи исследования. Целью диссертации является совершенствование концептуальных и научно-методических подходов к стимулированию труда молодых работников в современных условиях.

Поставленная цель определила разработку и решение следующих задач:

- разработать концептуальную модель стимулирования труда молодых работников в современных условиях;
- обосновать дифференцированный подход к стимулированию труда молодых работников;

- разработать научно-методический подход к исследованию системы стимулирования труда молодых работников;
- сформировать механизм совершенствования стимулирования труда молодых работников.

Объектом исследования является система стимулирования труда молодых работников.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, формирующиеся в процессе стимулирования труда молодых работников в современных условиях.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Область исследования соответствует требованиям Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (8. Экономика народонаселения и экономика труда): п. 8.15. Производительность и эффективность труда: сущность, динамика, методы измерения, факторы и резервы повышения. Стимулирование и оплата труда работников.

Научная новизна полученных результатов состоит в развитии концептуальных и научно-методических положений стимулирования труда, которые способствуют решению научной задачи совершенствования подходов к стимулированию труда молодых работников в современных условиях, имеющей важное социально-экономическое значение для развития страны.

Наиболее важными результатами исследования автора, обладающими научной новизной, являются:

- разработана концептуальная модель стимулирования труда молодых работников в современных условиях, которая, будучи междисциплинарной, опирается на содержательный профиль молодого работника, предполагающий синтез общих (присущих молодым людям в силу их психофизиологических особенностей) и специфических (определяемых экономическими условиями, формирующимися в конкретный период исторического развития) характеристик. Новизна данной модели заключается в возможности конкретизации молодого работника как объекта стимулирования труда через призму различных

характеристик и усовершенствовать систему стимулирования трудовой деятельности с учетом возрастных и поколенческих различий работников;

- обоснован дифференцированный подход к стимулированию труда молодых работников, который учитывает изменения, происходящие в объекте стимулирования труда на основе системных взаимосвязей между основополагающей идеей, целями стимулирования с учетом поколенческо-возрастных особенностей молодых работников и совокупностью принципов. Новизна использования дифференцированного подхода к стимулированию труда молодых работников характеризуется нацеленностью на определение общих и специфических поколенческих и возрастных характеристик работников для создания совокупности стимулов, формирующих стремление к высокой производительности труда и реализации поставленных целей;

- разработан и апробирован научно-методический подход к исследованию стимулирования труда молодых работников на основе возрастной дифференциации, который включает комплекс действий с использованием качественных и количественных методов и позволяет учитывать возрастную структуру и поколенческую принадлежность работников. Оригинальность научно-методического подхода определяется практико-ориентированным характером предложений по дифференциации структуры трудовых мотивов молодых работников по возрастным группам и поколениям, что позволяет формировать «информационный портфель» для принятия обоснованных управленческих решений в области стимулирования труда в организации;

- предложен механизм совершенствования стимулирования труда молодых работников на основе интеграции дифференцированного подхода и системы социального партнерства в сфере социально-трудовых отношений с вовлечением представителей всех возрастных групп работников (молодежи, работников среднего возраста, предпенсионного и пенсионного возрастов) в процессы стимулирования труда молодых специалистов в организации. Новизна предлагаемого механизма заключается в возможности обеспечения согласования интересов работодателя и работников с учетом поколенческо-возрастных

особенностей молодых специалистов.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в систематизации и развитии научных представлений о стимулировании труда молодых работников с учетом их возрастной и поколенческой дифференциации. Разработана концептуальная модель стимулирования труда молодых работников в современных условиях, которая, будучи междисциплинарной, опирается на содержательный профиль молодого работника как объект стимулирования труда и позволяет конкретизировать молодого работника через призму различных характеристик в направлении совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности с учетом возрастных и поколенческих различий работников;

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработке и апробации научно-методического подхода к исследованию стимулирования труда молодых работников на основе возрастной дифференциации, который включает комплекс действий с использованием качественных и количественных методов и позволяет учитывать возрастную структуру и поколенческую принадлежность работников. Практико-ориентированный характер предложений обосновывается дифференцированным изучением структуры трудовых мотивов молодых работников по возрастным группам и поколениям, что позволяет формировать «информационный портфель» для принятия обоснованных управленческих решений в области стимулирования труда в организации.

Методология и методы исследования. Для проведения диссертационного исследования и получения релевантных результатов был использован широкий спектр общенаучных и специальных методов исследования. Методы индукции и дедукции, анализа и синтеза позволили выстроить логику и получить научные и практические результаты диссертационного исследования. Историко-логический метод был использован для анализа генезиса теорий мотивации и стимулирования труда и позволил обосновать потребность в разработке теоретических подходов, учитывающих поколенческие особенности работников. Использование методов

структурно-функционального и контент-анализа дало возможность выявить характеристики молодых работников разных поколений и раскрыть содержание понятия молодого работника как объекта стимулирования труда. С целью разработки методического инструментария и практических рекомендаций были использованы методы анализа документов, эмпирического обобщения, социологического опроса и метод Дельфи. Статистический анализ позволил подтвердить теоретические положения относительно влияния специфических характеристик, обусловленных поколенческой дифференциацией, на трудовую мотивацию молодых работников.

Информационная база исследования сформирована на основе данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации. В работе проанализированы законодательная база, регламентирующая отношения по исследуемой проблематике на федеральном и отраслевом уровнях, нормативно-правовая документация организаций индустрии гостеприимства в области оплаты и стимулирования труда работников, данные эмпирических исследований, в том числе проведенных лично автором.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Разработана концептуальная модель стимулирования труда молодых работников в современных условиях, которая позволяет, исходя из содержательного профиля молодого работника, конкретизировать его как объект стимулирования труда через призму различных характеристик и определить направления совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности с учетом возрастных и поколенческих различий работников.

2. Обоснован дифференцированный подход к стимулированию труда молодых работников, который учитывает изменения, происходящие в объекте стимулирования труда и характеризуется нацеленностью на определение общих и специфических поколенческих и возрастных характеристик работников для создания совокупности стимулов, формирующих стремление к высокой производительности труда и реализации поставленных целей.

3. Разработанный научно-методический подход к исследованию системы стимулирования труда молодых работников на основе возрастной дифференциации основан на использовании качественных и количественных методов, позволяет учитывать возрастную структуру и поколенческую принадлежность работников с формированием результата – «информационного портфеля» для принятия обоснованных управленческих решений в области стимулирования труда.

4. Предложенный механизм совершенствования системы стимулирования труда молодых работников на основе интеграции дифференцированного подхода и социального партнерства включает комплекс инструментов материального и морального стимулирования молодых работников организаций с акцентом на общие (возрастные) и специфические (поколенческие) характеристики молодых работников, реализация которого позволяет обеспечить согласование интересов и баланс целей работодателя и наемных работников, а также максимально полно учесть поколенческо-возрастные особенности молодых работников для повышении производительности и эффективности труда.

Степень достоверности и апробация результатов диссертационного исследования. Достоверность научных результатов диссертационного исследования подтверждается использованием значительного числа публикаций зарубежных и российских ученых в области стимулирования труда работников, применением общенаучных и специальных методов исследования к решению поставленных научных задач.

Полученные результаты диссертационного исследования были представлены на конференциях международного и всероссийского уровней: «Современные проблемы экономики и менеджмента» (Воронеж, 2023, 2024); «Инновационные доминанты социально-трудовой сферы» (Воронеж, 2024, 2025); «Туристско-рекреационный комплекс в системе регионального развития» (Краснодар, 2025); «Костинские чтения» (Москва, 2025); «Достойный труд – основа сильного общества» (Екатеринбург, 2025); «Актуальные вопросы общества, науки и образования», «Новые научные исследования и разработки 2026» (Пенза, 2026).

Полученные теоретические, научно-методические и практические результаты нашли применение в ООО «Резорт» с. Архыз (справка о внедрении результатов диссертационного исследования от 02.09.2026 г.), ООО «Гризайль» г. Москва (справка о внедрении результатов диссертационного исследования от 04.09.2026 г.). Результаты исследования использованы при разработке курсов «Управление стимулированием и оплатой труда работников», «Оплата и стимулирование труда» для обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» в ФГБОУ ВО «Воронежский госуниверситет» (справка об использовании результатов диссертационного исследования от 11.09.2026 г.).

Публикация результатов исследования. Основные теоретические и прикладные результаты диссертационного исследования были опубликованы автором лично и в соавторстве в период с 2023 по 2026 гг. Всего по теме диссертации было опубликовано 15 научных работ общим объемом 7,45 п.л. (в т.ч. авт. – 5,88 п.л.), в том числе 7 статей – в журналах, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ и отнесенных к категории К2, (5,78 п.л., в т.ч. авт. 4,44 п.л.) и 8 публикаций (1,67 п.л., в т.ч. авт. 1,44 п.л.) – в других изданиях.

Объем и структура работы. Общий объем работы составляет 213 страниц, список литературы состоит из 271 источника. В работе содержится 41 таблица, 47 рисунков и 6 приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ

1.1 Эволюция и взаимосвязь теории мотивации, стимулирования и производительности труда

Вопросы мотивации, стимулирования и производительности труда занимают ключевое место в исследованиях социально-трудовых отношений на протяжении длительного периода времени, так как являются важнейшим условием повышения эффективности труда. В современной российской экономике проблематика эффективности деятельности организаций актуализировалась в связи с нарастающим дефицитом квалифицированных кадров на рынке труда, обострением геополитической ситуации, переходом к мобилизационной модели экономики и соответствующими структурными сдвигами в ней. Следовательно, в сложившихся условиях роль стимулирования труда многократно возросла.

На сегодняшний день в теории экономики труда и управления персоналом сложился широкий спектр трактовок понятий «мотивация труда» и «стимулирование труда». Все их многообразие можно объединить в два диаметрально противоположных подхода:

1) в рамках первого подхода стимулирование рассматривается как часть мотивации (Н.В. Бухарова [26], Б.М. Генкин [47], И.Б. Дуракова [225], А.Я. Кибанов [226] и др.). Ученые исходят из позиции, что стимулирование содержательно связано с понятием «стимул», которое предполагает лишь внешнее побуждение человека к деятельности. Поэтому мотивация – это внутренний процесс выбора того или иного варианта поведения в трудовой деятельности, а стимулирование – это один из

способов управления мотивацией, состоящий во внешнем воздействии на трудовой поведение индивидов для достижения целей организации [226, с. 485];

2) в рамках второго подхода исследователи отождествляют данные понятия (Н.А. Волгин [246], Е.С. Дашкова [70], Ю.П. Кокин, П.Э. Шлендер [245], Ю.Е. Стукова, Т.А. Дудник, Т.О. Зайцева [204] и др.). Согласно их мнению, мотивация труда и стимулирование труда в организации предполагают отношения между менеджерами (субъект управления) и персоналом (объект управления) в целях повышения производительности труда и удовлетворения трудовых потребностей. Исследователи утверждают, что в рамках субъект-объектных отношений стимулы оказывают воздействие на мотивы, поэтому целесообразно рассматривать эти понятия как тождественные. По нашему мнению, данный подход является наиболее обоснованным. Следовательно, под стимулированием в данном исследовании будем понимать комплекс тех условий и стимулов, которые побуждают работника осуществлять трудовой процесс и достигать трудовых целей с наибольшей эффективностью.

К настоящему времени в экономике труда и науке об управлении человеческими ресурсами сложился широкий спектр теоретических воззрений на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности, а также на производительность труда. Рассмотрим основные этапы развития теорий мотивации и стимулирования труда.

Впервые в рамках школы человеческих отношений зарождаются первые теории трудовой мотивации, что обусловлено смещением исследовательских акцентов с организации труда и исключительно денежного стимулирования работников (Ф. Тейлор и его последователи) на изучение психологических и социальных аспектов индивида и их влияния на его трудовое поведение и, как следствие, производительность труда (Теория иерархии потребностей А. Маслоу 1943 г.). Предложенная А. Маслоу [133] структура потребностей человека является развитием Теории инстинктов У. Джеймсона [28]. Согласно теории А. Маслоу в основе мотивации человека лежат первичные (физиологические) и вторичные (социальные) потребности. Только полностью удовлетворив первичные

потребности, к которым относятся физиологические потребности и потребности в безопасности, у человека актуализируются вторичные потребности, а именно: социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении (самоактуализации). Несмотря на большую критику данной теории, ее востребованность в науке и практике сохраняется до настоящего времени.

К числу первых теорий мотивации также следует отнести теорию приобретенных потребностей Д. Макклелланда [130] (40-е гг. XX в.), в рамках которой исследователь акцентировал внимание на изучении влияния «высших» потребностей (потребность в успехе, потребность во власти, потребность в причастности) на трудовое поведение работника. Согласно этой теории, все «высшие» потребности существуют у каждого человека, однако степень их выраженности персонифицирована.

Позже, в 1950 г. Д. МакГрегором были разработаны теория X и теория Y [261], в рамках которых предпринята попытка разделить работников на две категории: X – «ленивые», требующие авторитарного стиля управления и мотивированные материальными стимулами, и Y – «ответственные и трудолюбивые», для которых необходимо использовать широкий спектр морально-психологических методов воздействия.

В 1959 г. была создана теория двух факторов Ф. Герцберга [232]. В ней выделены две группы факторов, оказывающих воздействие на трудовое поведение индивида. Первая группа – гигиенические факторы – позволяют снизить уровень неудовлетворенности трудовой деятельностью, а вторая – факторы мотивации – создает условия для повышения удовлетворенности от работы.

Представленные выше теории мотивации, относятся к содержательным теориям, общим классификационным признаком для которых является исследование структуры потребностей человека. Несколько позже появляются процессуальные теории мотивации, концентрирующим внимание на процессе трудовой мотивации. Наиболее известными являются теория ожиданий и теория справедливости.

Теория ожиданий была разработана в 1964 г. В. Врумом [144]. В ней было доказано, что наличие потребностей не является важнейшим фактором мотивации. Не меньшее воздействие оказывают ожидания индивида, которые включают в себя следующие три взаимосвязанных элемента:

- ожидание, что затраченные усилия приведут к определенному результату;
- ожидание, что полученный результат приведет к желаемому вознаграждению;
- ожидание ценности полученного вознаграждения.

В теории справедливости Дж.С. Адамса (1963 г.) обоснована значимость такого качества руководителя как справедливость по отношению к своим подчиненным [249]. То есть каждому работнику свойственно сравнивать свой трудовой вклад и соответствующее вознаграждение за него с аналогичным соотношением у своих коллег. Если обеспечивается равенство данных параметров, то работник мотивирован, в ином случае – мотивация к эффективному труду отсутствует.

В дальнейшем происходило развитие теорий мотивации в направлении исследования вопросов лидерства, коллективного взаимодействия, обогащения труда и т.д.

В конце XX – начале XXI в. происходят фундаментальные преобразования во всех сферах общественной жизни, в том числе в экономике и социально-трудовых отношениях. Стремительное развитие техники и технологий выступило триггером для перехода к новой модели общества и экономики – постиндустриальной. Она отличается доминированием сферы услуг, нарастанием процесса кастомизации экономики, фундаментальным преобразованием духовно-ценностной структуры индивидов, как следствием изменения их образа жизни. Вместе с тем происходят преобразования и в социально-трудовой сфере и социально-трудовых отношениях:

- происходит постепенное замещение физического труда творческим, отличающимся его содержательными и сущностными аспектами;
- зарождаются и масштабируются новые гибкие формы занятости;

– трансформируются трудовые мотивы работников и, как следствие, расширяется спектр видов стимулирования труда.

В этот период теории мотивации и стимулирования труда продолжают активно развиваться в направлении исследования мотивации достижений [54] и мотивации успеха [107]. Исследователи изучают широкий спектр внешних и внутренних факторов, определяющих успех человека в профессиональной деятельности, его удовлетворенность, а также катализаторы роста производительности труда и эффективности деятельности организаций.

Предложенная в 1964 г. теория мотивации достижения Дж. Аткинсона [9], сконцентрировавшего свое внимание на изучении взаимосвязи поведения человека, его индивидуальных качеств и склонностей для достижения успеха, была положена в основу современных теорий мотивации достижений. Среди таких теорий будут рассмотрены следующие [54]: теория социального научения Д. Роттера, атрибутивная теория мотивации Б. Вайнера, модель К. Двека, теория самоэффективности А. Бандуры, теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана.

Теория социального научения Д. Роттера (1981–1982 гг.). Суть теории состоит в том, что на поведение работника оказывают воздействие такие компоненты, как: локус контроля, ожидание вероятности удовлетворения его потребностей, находящихся в той или иной выраженности, а также значимости используемых механизмов подкрепления [264]. Осуществляемый в организации внешний (административный) контроль влияет на уровень удовлетворенности работниками своим трудом.

Атрибутивная теория мотивации Б. Вайнера (1985–1986 гг.). В рамках данной теории обосновывается наличие трех ключевых причин поведения работников: локуса контроля, стабильности представлений о будущих результатах и контролируемости результата деятельности [269]. Атрибуция определяет поведение работника, направленное на достижение поставленных целей.

Модель К. Двека (1986–1992 гг.). В теории обосновывается, что стратегия поведения человека определяется теми представлениями, которые сформировались у него относительно самого себя и других людей [252]. Если человек исходит из

позиции, что внутренние качества человека стабильны, то он выбирает стратегию избегания взаимодействия и сотрудничества в коллективе. В ином случае – когда человек считает, что с течением времени его личностные характеристики подвержены трансформации – он выбирает стратегию взаимодействия и сотрудничества в коллективе. Учитывая данный фактор, необходимо корректировать процессы командообразования.

Теория самоэффективности А. Бандуры (1977–1997 гг.). Согласно данной теории, наряду с навыками и способностями человека, значимую роль в мотивации достижений имеет ожидание самоэффективности, то есть уверенности в том, индивид способен осуществить деятельность и получить ожидаемый результат [13]. Существует четыре источника самоэффективности: позитивный опыт предыдущей деятельности, ориентация на достижения окружающих, «внешние» убеждения, внутреннее состояние. Таким образом, самоэффективность позволяет работнику справляться со сложной нестандартной трудовой деятельностью и достигать требуемых со стороны руководства результатов.

Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана (1985 г.). Данная теория базируется на изучении потребностей личности (ключевыми являются потребность в автономии, потребность в компетентности и потребность во взаимодействии), а также ее внешней (обусловленной поощрениями или наказаниями) и внутренней (обусловленной интересами и ценностями) мотивации [251]. Исходя из данной теории, субъект управления может ослабить административный контроль в том случае, если работниками цели организации воспринимаются как их собственные и подвергаются внутреннему контролю со стороны самого работника.

Таким образом, использование теорий мотивации достижений и успеха в управлении социально-трудовыми отношениями позволяет разрабатывать системы стимулирования работников, ориентированные на достижение необходимых организационных целей за счет повышения производительности труда.

Помимо концепций мотивации достижений в этот период в теории управления человеческими ресурсами получили развитие теория В. Зигерта и Л. Ланга, а также теория Т. Стюарта [115]. Теория В. Зигерта и Л. Ланга была

предложена в 1990 г. [93]. Ее основная идея заключалась в том, что основным условием эффективности мотивации работников является гармонизация удовлетворенности субъекта управления и объекта управления, то есть разнонаправленные цели работников и менеджеров должны быть совмещены в единый вектор. Также исследователями была предложена иерархия мотивов для мотивации, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Иерархия мотивов по В. Зигерту и Л. Лангу

Источник: составлено автором по материалам [93]

Теория Т. Стюарта [267] была разработана в 1990 г. и основывалась на идее о том, что мотивация работника определяется следующими факторами: знания, власть, информация и вознаграждение. Данная теория обосновывает целесообразность разработки и внедрения комплексных систем стимулирования персонала, включающих широкий спектр материальных, моральных и социальных стимулов. В составе таких систем предлагается использование бестарифных систем оплаты труда, обеспечивающих справедливую взаимосвязь между затратами труда и вознаграждением, бонусных и опционных планов, систем оплаты за знания и

компетенции, гибкие режимы рабочего времени, весомый социальный пакет и др.

Масштабное внедрение цифровых и информационно-коммуникационных технологий в бизнес-процессы способствовало существенному изменению характера и содержания труда, а также трансформации системы социально-трудовых отношений. В результате существенно возрос спрос на работников, обладающих цифровыми компетенциями, а также отличающихся креативным и системным мышлением, готовых к дистанционным коммуникациям и к высокой степени трудовой мобильности. Появление «нового» работника потребовало модификации теоретических и практических подходов к мотивации и стимулированию их трудовой деятельности. Как следствие, появляются современные теории мотивации (теория М. Чиксентмихайи, теория содержания целей К. Шелдона, интегративная структурно-процессуальная модель мотивации достиженческой деятельности Т.О. Гордеевой и др.), отличающиеся учетом внутренних изменений, происходящих в человеке.

Теория потока М. Чиксентмихайи (2011–2013 гг.). Данная теория базируется на представлении о том, что трудовая деятельность должна приносить человеку ощущение счастья, радости и свободы [236]. То есть при правильном выборе профессии человек может достичь максимального удовлетворения от своей работы, не концентрируя внимания на базовых потребностях. С позиции управления социально-трудовыми отношениями необходимо правильно управлять «потокowym» состоянием работников, обеспечивая условия для их максимальной вовлеченности и креативности.

Теория содержания целей К. Шелдона (1995–2011 гг.). Данная теория базируется на изучении содержания целей [125]. В рамках этой теории была разработана модель конкордантности целей, поясняющая соотношение между выбираемыми человеком целями и его внутренними бессознательными устремлениями. Ученый утверждает, что порожденные таким образом цели являются результатом перехода личности на новый эволюционный уровень своего развития. Неконкордантные цели, наоборот, не связаны с внутренним мотивационным ядром человека, а исходят из его контролируемых волевых

механизмов. В рамках принятия решений в трудовой деятельности производительность труда работника тем выше, чем в большей степени его решения опираются на конкордантные цели.

Интегративная структурно-процессуальная модель мотивации достиженческой деятельности Т.О. Гордеевой (2005–2011 гг.). Согласно данной теории, процесс мотивации деятельности представляет собой сложный многокомпонентный алгоритм, состоящий из четырех основных блоков: ценностно-целевой, когнитивный, эмоциональный и поведенческий [53]. Первые три блока взаимосвязаны между собой, определяются широким спектром внутренних и внешних факторов и в совокупности оказывают действие на поведенческий блок. Он в свою очередь оказывает воздействие на усилия индивида и наряду с такими параметрами, как «способности индивида» и «поддержка со стороны среды» обеспечивают достижения необходимого результата. Важным аспектом данной модели мотивации применительно к управлению работниками выступает необходимость учета их самооценки и саморегуляции. Выявление мотивационных установок и ценностных ориентиров сотрудников играет важнейшую роль при планировании их карьеры, а также в процессе проведения процедуры отбора кадров.

Таким образом, траектория развития теоретических представлений о мотивации и стимулировании труда берет свое начало с момента возникновения первых концепций мотивации (30–40 гг. XX в.) и может быть представлена следующим образом (рисунок 1.2).

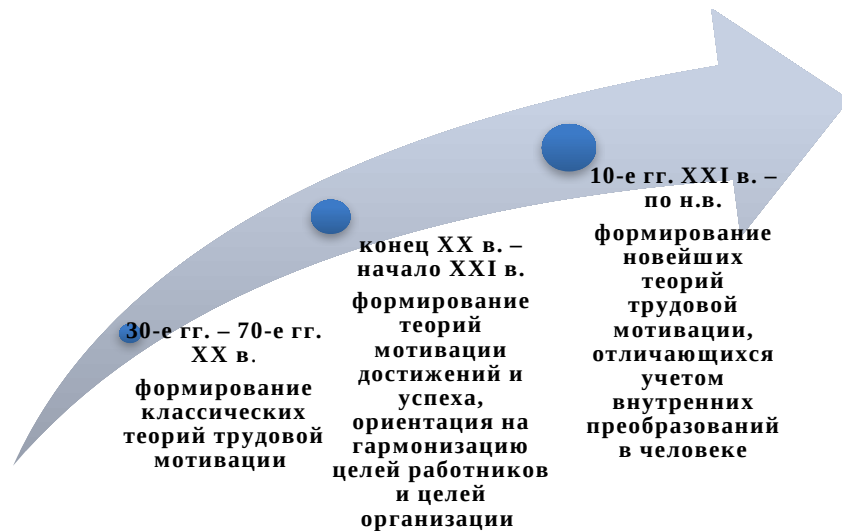


Рисунок 1.2 – Эволюция теоретических представлений о мотивации и стимулировании труда

Источник: составлено автором

С целью раскрытия содержания каждого из выделенных этапов, выделения детерминирующих формирование теорий факторов, а также отображения доминирующих в эти исторические периоды подходов и способов стимулирования труда проведем систематизацию и обобщение представленного выше материала (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Развитие теорий мотивации и стимулирования труда

Этап эволюции теорий мотивации и стимулировании труда	Название теорий и их основоположники	Факторы, определяющие формирование теорий	Практика стимулирования труда
1	2	3	4
30-е гг. – 70-е гг. XX в. формирование классических теорий трудовой мотивации	Теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда, теория Х и теория Y Д. МакГрегора, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж.С. Адамса	Усложнение техники и технологий, рост благосостояния общества, повышение уровня образования и профессионализма, расширение социальных потребностей человека, преобладание рутинного труда и стандартной занятости	Признание заслуг, комфортный морально-психологический климат, использование бригадных форм организации труда, использование партисипативного подхода к управлению, «обогащение» трудовых процессов, зависимость вознаграждения за труд от его результатов

Окончание таблицы 1.1

1	2	3	4
Конец XX – начало XXI в. формирование теорий мотивации достижений и успеха, ориентация на гармонизацию целей работников и целей организации	Теория социального научения Д. Роттера, атрибутивная теория мотивации Б. Вайнера, Модель К. Двека, теория самоэффективности А. Бандуры, теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, теория В. Зигерта и Л. Ланга, теория Т. Стюарта	Переход к постиндустриальной экономике, активное развитие сферы услуг, нарастание процесса кастомизации экономики, фундаментальное преобразование духовно-ценностной структуры человека, постепенное замещение рутинного труда творческим, активное развитие гибких форм занятости	Использование гибких режимов труда, гибких систем вознаграждения за труд, расширение социальных гарантий и льгот, самостоятельность в принятии решений, развитие организационной культуры, творческий характер работы, внедрение механизма непрерывного обучения
10-е гг. XXI в. – по н.в. формирование новейших теорий трудовой мотивации, отличающихся учетом внутренних преобразований в человеке	Теория потока М. Чиксентмихайи, теория содержания целей К.Шелдона, интегративная структурно-процессуальная модель мотивации достижения деятельности Т.О. Гордеевой	Масштабное внедрение цифровых и информационно-коммуникационных технологий в бизнес-процессы, существенное изменение характера и содержания труда, рост спроса на креативные цифровые компетенции работников, системное мышление, масштабное распространение платформенной и дистанционной форм занятости	Использование дистанционного и гибридного режимов труда, делегирование полномочий работникам в организации трудовых процессов и условий труда, обеспечение работников гаджетами, активное использование виртуального пространства в профессиональной деятельности, широкое применение технологий виртуального обучения

Источник: составлено автором

Однако теоретический базис стимулирования труда тесно взаимосвязан с теоретическими взглядами на производительность труда, что проявилось в схожей траектории их эволюции.

Научной основой теории производительности труда выступили труды представителей школы классической политэкономии (А. Смит, Д. Рикардо, Т. Мальтус) и получило дальнейшее развитие в работах марксистов, кейнсианцев и неоклассиков.

В работе Долженко Р.А. и Малышева Д.С. выделены основные подходы развития теории производительности труда, которые систематизированы по определенным этапам [79]. При этом выделенные авторами периоды эволюции данных подходов во многом соответствуют представленной нами выше периодизации. До 70-х гг. XX века исследователи обосновывают развитие однофакторного подхода к производительности труда. Представители разных научных школ в качестве доминантного выделяют различные факторы. Так, Э. Дюркгейм исследовал взаимосвязь между ростом производительности труда и социальным фактором. Ф. Киндланд и Э. Прескотт акцентировали внимание на изменении производительности труда на различных этапах экономического цикла. Т. Шульц обосновал взаимосвязь производительности труда и инвестиций в развитие человеческого капитала.

В работах Р. Лукаса, Т. Сарджента, Р. Барро раскрыта связь динамики заработной платы и производительности труда. При этом данные авторы исследуют вариативные аспекты: Р. Лукас выявлял воздействие динамики реальной заработной платы на предложение труда и, соответственно, на объем выпуска продукции; Т. Сарджент акцентировал внимание на роли информации в принятии экономических решений (взаимосвязь заработной платы и производительности труда, которые очень часто включалась в экономические прогнозы, с его позиции выступала одним из информационных каналов); Р. Барр исследовал цепочку взаимосвязей «заработная плата → мотивация труда → производительность труда» и доказал, что неравномерность заработной платы определяет ожидания работников, а, следовательно, и эффективность их труда.

Огромный вклад в развитие теории производительности труда внесли советские ученые-экономисты (А.К. Гастев, П. М. Керженцев, О.А. Ерманский, С.Г. Струмилин, Л.А. Костин и др.), которые более глубоко и детально развили научные исследования Ф. Тейлора и его последователей. Отечественные ученые на данном историческом этапе делали акцент не столько на поиске факторов роста производительности труда, а на исследовании взаимосвязи между научной

организацией труда (можно сказать, организационном факторе) и производительности труда.

В конце XX века, как утверждают Долженко Р.А. и Малышев Д.С., сформировался многофакторный подход к исследованию производительности труда [79]. Фокус исследований существенно смещается с анализа влияния одного фактора к построению многофакторных моделей, определяющих рост производительности труда. Такое изменение обусловлено усилением внимания к данной проблематике и осознанием вклада производительности труда в общую экономическую эффективность, а также усложнением внешней среды, производственных и организационных процессов [240].

Г. Дэвис в своих работах выделял такие факторы, детерминирующие производительность труда, как: технологии, капитал, институты и организация труда. При этом ученый исследовал влияние данных факторов в динамике и взаимовлиянии на основе построения эконометрических моделей.

Д. Кендрик внес значимый вклад в изучение вопроса измерения производительности труда. Он также придерживался позиции о влиянии широкого спектра факторов на ее рост. Кендрик понимал производительность как относительный показатель, рассчитываемый через отношение объема производства к затраченным ресурсам. Под ресурсами им рассматривалась совокупность затрат труда, капитала, материалов и т.д.

М. Кремер изучал связи, существующие между увеличением численности населения, развитием технологий и ростом производительности труда. Производительность в своих исследованиях он рассматривал как интегральный показатель, объединяющий социальные, политические, производственные и образовательные аспекты. Изменение производительности тесно коррелирует с технологическим развитием и объемом производства.

На современном этапе превалирует системный подход к исследованию производительности труда, все более актуальным становится применение цифровых инструментов и учет влияния на производительность труда цифровизации экономики и ИИ.

Барт ван Арк провел комплекс исследований по вопросам влияния производительности труда на развитие экономики и общества. Основными факторами, обеспечивающими рост производительности труда, выступили качество образования, доступность медицинских услуг, уровень развития социальных гарантий, качество рабочих мест. При этом ученый уделял внимание возрастной дифференциации работников и ее влиянии на производительность труда. Также он говорил о мощном потенциале, который несет в себе внедрение цифровых технологий в производство. Обеспечение роста производительности труда является первостепенной задачей бизнеса, однако государственные власти должны всячески способствовать и стимулировать его к этому.

Также в XXI веке появляется большое число научных институтов, которые исследуют проблематику производительности труда более фундаментально с учетом современных условий высокой турбулентности [94]. В числе таких Американский центр производительности, Центр исследования производительности НИУ ВШЭ, Японский центр производительности труда (JPC-SED) и др.

На данном этапе теоретические исследования производительности труда базируются на обширном статистическом и эмпирическом материале, формируемом как на государственными структурами, так и исследовательскими институтами.

Таким образом, траектория развития теории производительности труда может быть представлена следующим образом (рисунок 1.3).

Для раскрытия взаимосвязи эволюций теоретических взглядов на мотивацию, стимулирование и производительность труда проведем систематизацию и обобщение представленного выше материала (таблица 1.2).

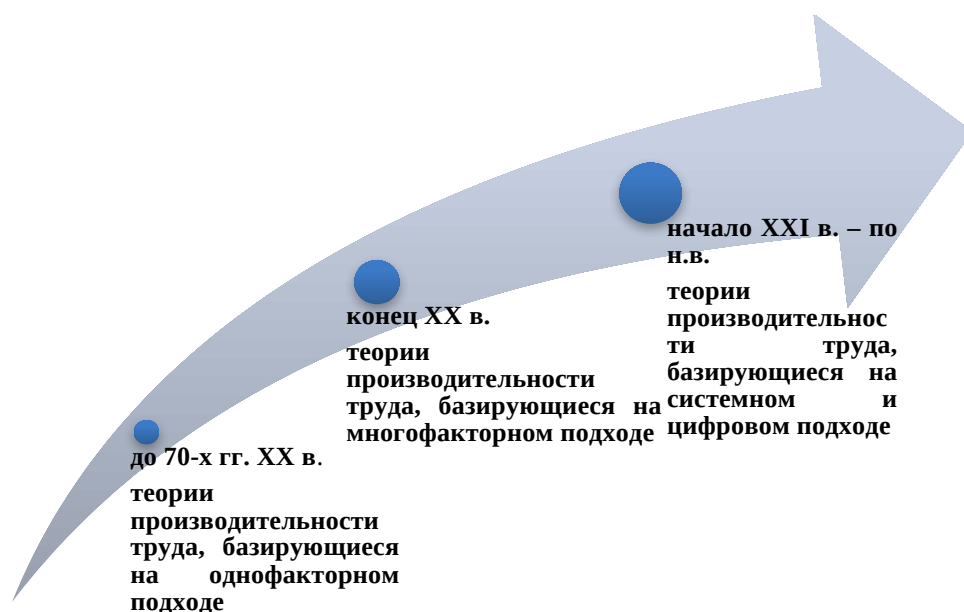


Рисунок 1.3 – Эволюция теоретических представлений о производительности труда

Источник: составлено автором

Таблица 1.2 – Эволюция и взаимосвязь теорий мотивации, стимулирования и производительности труда

Эволюция теоретических взглядов на мотивацию и стимулирование труда	Эволюция теоретических взглядов на производительность труда	Взаимосвязь теорий мотивации, стимулирования и производительности труда
1	2	3
Формирование классических теорий трудовой мотивации	Теории производительности труда, базирующиеся на однофакторном подходе	Обосновывается взаимосвязь производительности труда только с материальным стимулированием и организационными условиями, без акцента на социальные и моральные виды стимулирования. Производительность труда рассматривается как производная от воздействия одного фактора, в числе которого у разных исследователей выступает заработная плата, организация труда, инвестиции в человеческий капитал и др.

Окончание таблицы 1.2

1	2	3
Формирование теорий мотивации достижений и успеха, ориентация на гармонизацию целей работников и целей организации	Теории производительности труда, базирующиеся на многофакторном подходе	Обосновывается взаимосвязь производительности труда не только с материальным стимулированием, но и с социальными и моральными видами стимулирования. Производительность труда рассматривается как интегральный показатель, объединяющий социальные, политические, производственные и образовательные аспекты.
Формирование новейших теорий трудовой мотивации, отличающихся учетом внутренних преобразований в человеке	Теории производительности труда, базирующиеся на системном и цифровом подходе	Производительность и стимулирование труда рассматриваются как сложные, многомерные системы, испытывающие воздействие факторов внешней и внутренней среды, а также мощное влияние процессов цифровизации и ИИ.

Источник: составлено автором

Изменения во всех сферах жизнедеятельности общества существенным образом отражаются на трансформационных процессах, происходящих внутри человека. Вследствие этого среди ученых социологов, психологов, экономистов возрастает научный интерес к исследованию происходящих трансформаций. В практике управления социально-трудовыми отношениями осуществляется попытка поиска новых подходов к стимулированию трудовой деятельности, однако, решение этого вопроса сопряжено с высокой степенью неопределенности и представляется весьма сложным.

По мнению ряда исследователей (А.Л. Никишина, Ю.М. Соболева [150], Л.Н. Депутатова, К.А. Шишкина [71], Н.В. Волкова, В.А. Чикер [40], Е.С. Дашкова [63], О.М. Трубникова [215]), обострение ситуации в вопросах стимулирования труда во многом обусловлено выходом на рынок труда нового поколения работников. Как следствие на сегодняшний день актуализируется потребность в разработке теорий мотивации и стимулирования, учитывающих возрастные особенности «новых» работников, отличающихся особыми требованиями к учету их индивидуальных потребностей, интересов и целей, а также высокой эмоциональной лабильностью, ориентацией на получение удовольствия от жизни и трудовой деятельности.

1.2 Концептуальная модель стимулирования труда молодых работников в современных условиях

К настоящему времени в науке экономика труда сложился обширный спектр научных взглядов к пониманию процесса стимулирования труда, что обусловлено развитием теории и накоплением знания в данной области, а также такими объективными изменениями, происходящими как в самой социально-экономической среде, так и в поведенческих и личностных характеристиках работников. При этом актуализируется учет возрастных и поколенческих особенностей работников при формировании моделей стимулирования их труда. На наш взгляд, данная тенденция получает свое отражение в практической плоскости, а именно появляются нормативно закреплённые понятия «молодой работник», «молодой специалист», «предпенсионеры».

В рамках настоящего исследования нами будут исследованы особенности молодых работников как объекта стимулирования труда и обоснована модель стимулирования их труда.

С целью раскрытия содержания понятия «молодой работник» считаем целесообразным изучение существующих подходов к определению такой группы населения как молодежь. Данное понятие выступает объектом научного интереса в демографии, социологии, психологии, педагогике, юриспруденции, экономике и др. При этом в современной науке, как на междисциплинарном, так и в конкретной отрасли научного знания не сложилось единства мнений относительно содержания данного понятия и его ключевых характеристик. Результаты анализа научной литературы представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Содержание понятия «молодежь» с позиции разных отраслей научного знания

Отрасль научного знания	Содержание понятия «молодежь»
1	2
Демография	Молодёжь – социально-демографическая группа, выделяемая на основе совокупности возрастных характеристик, особенностей социального положения и обусловленных тем и другим социально-психологических свойств [19]. Молодость как определённая фаза, этап жизненного цикла биологически универсальна, но её конкретные возрастные рамки, связанный с ней социальный статус и социально-психологические особенности имеют социально-историческую природу и зависят от общественного строя, культуры и свойственных данному обществу закономерностей социализации; это особая популяция в обществе [165].
Социология	Молодежь – это поколение людей, проходящих стадию социализации, усваивающих, а в более зрелом возрасте уже усвоивших, образовательные, профессиональные, культурные и другие социальные функции; в зависимости от конкретных исторических условий возрастные критерии молодежи могут колебаться от 16 до 30 лет [126].
Педагогика	Молодежь – это большая общественная группа, имеющая специфические социальные и психологические черты, наличие которых определяется как возрастными особенностями молодых людей, так и тем, что их социально-экономическое общественно-политическое положение, их духовный мир находятся в состоянии становления, формирования (это молодые люди в возрасте 16–30 лет) [41].
Экономика	Молодежь является специфической, социально-демографической группой, в которой сконцентрирован исходный потенциал, качество и количество которого обеспечивают перспективы социально-экономического развития регионов страны. Молодое поколение следует рассматривать как объект и субъект регионального (общественного) воспроизводства, а в перспективе – как трудовой, оборонный и нравственный потенциал, от качеств и свойств которого зависит прогрессивное развитие социума или его деградация [198].
Антропология	Молодежь, как социокультурная группа и соответствующие ей дискурсивно-концептные формы, отражается в специфическом культурном коде молодости. Код молодости воплощается в культурных артефактах и технологиях жизнедеятельности, ритуально-телесных практиках, знаково-символических системах и стилях жизни. Код молодости существует в самых различных культурах и обществах – от архаических до современных, претерпевает определенные мутации и трансформации, обеспечивая передачу через механизмы социокультурной памяти определенные знаково-символические формы и стили жизнедеятельности молодежи [17].
Психология	Молодежь – это возрастная группа, характеризующаяся особым образом жизни, социальным статусом и ролевыми ожиданиями, а также местом и функциями в современной общественной системе, имеющими историко-культурную обусловленность и связанными с ключевыми характеристиками молодости как особого этапа жизненного пути [122].

1	2
Юриспруденция	Молодежь, молодые граждане – социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно (за исключением случаев, предусмотренных частью 3 статьи 6 настоящего Федерального закона), имеющих гражданство Российской Федерации [154].

Источник: составлено автором

Таким образом, каждая научная область делает акценты на тех или иных характеристиках данной группы населения, что свидетельствует о многогранности и сложности данного понятия. Однако самым дискуссионным моментом остаются возрастные границы определения данной группы. На сегодняшний день, в российской науке и практике сложилась противоречивая ситуация, обусловленная тем, что на законодательном уровне возрастными границами отнесения к молодежи является возраст от 14 до 35 лет, а используемые для исследований статистические материалы претерпевают постоянные методологические изменения, в том числе по определению возрастных границ при расчете различных статистических показателей. Кроме этого, осуществление межстрановых сравнений также затруднено отсутствием единого подхода к определению возрастных границ молодежи.

Тем не менее, для выявления количественных параметров молодежи и тенденций их изменения за последние двадцать лет, считаем целесообразным проанализировать показатель ее численности, в том числе по пятилетним подгруппам (рисунок 1.4).

По данным, представленным на рисунке 1.4, можно сделать следующие выводы:

1) общая численность молодежи в возрасте 15–34 лет в исследуемом периоде имеет тенденцию к сокращению, которое составило 32 778 тыс. чел. (численность сократилась на 28%);

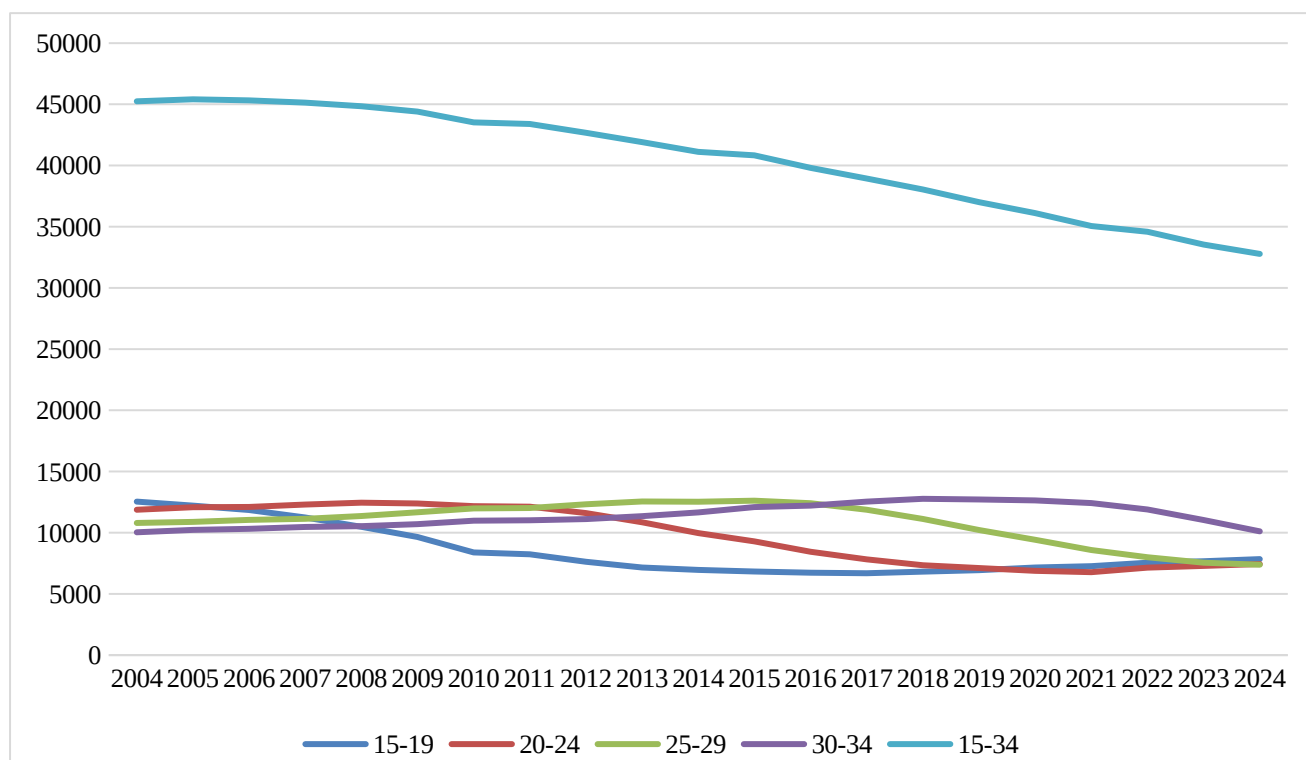


Рисунок 1.4 – Динамика численности молодежи в возрасте 15–34года за период с 2004 по 2024 г., тыс. чел.

Источник: построено автором по данным [238]

2) в разрезе пятилетних возрастных групп тенденции изменения численности различны. Так, в возрастных группах 15–19 лет и 20–24 лет после сокращения в последние годы наметилась тенденция роста, что обусловлено ростом рождаемости, начиная с 2000 г. В возрастных группах 25–29 лет и 30–34 лет в последние годы сложилась тенденция к сокращению численности.

Такой показатель, как доля молодежи в общей численности населения Российской Федерации, в исследуемом периоде поступательно сокращается: с 32 до 23%, то есть на 9 п.п.

Структуру населения по возрастным группам иллюстрирует половозрастная пирамида (рис. 1.5), на которой четко проявляется «дефицит» молодежи в стране, что ухудшает не только демографический прогноз, но и обостряет ситуацию в экономике.

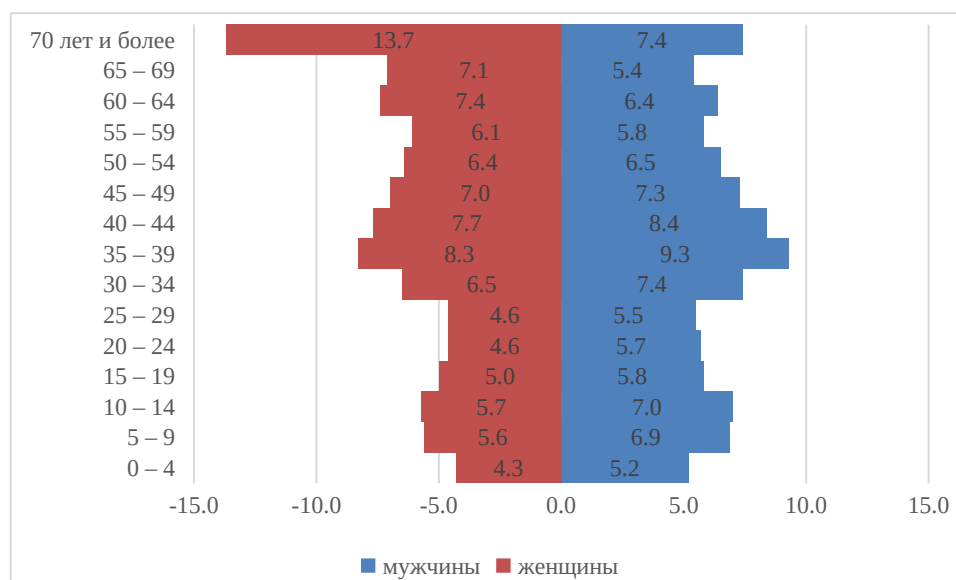


Рисунок 1.5 – Половозрастная пирамида по состоянию на 01.01.2024 г., % от общего числа населения каждого пола

Источник: данные Росстата [86]

Также мы можем констатировать превышение численности мужского населения во всех возрастных группах до 30 лет, далее имеет место обратная тенденция.

Более детально динамика изменения половой структуры молодежи представлена на рисунке 1.6.

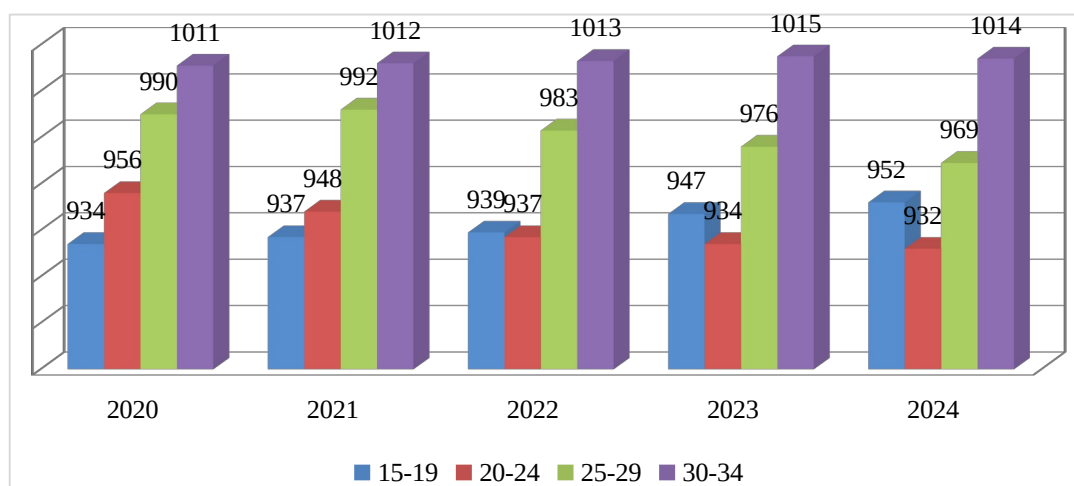


Рисунок 1.6 – Соотношение численности женщин и мужчин по возрастным группам (число женщин на 1000 мужчин соответствующей возрастной группы) на 01.01.2024 г., чел.

Источник: построено автором по данным [86]

На основании анализа количественных характеристик молодежи можно сделать вывод, что это демографическая группа, численность которой в современной России имеет тенденцию к сокращению как в абсолютных, так и в относительных показателях. В разных возрастных подгруппах динамика изменений численности дифференцирована. В целом, сложившаяся ситуация сокращения численности молодежи в стране актуализирует решение этой проблемы как с позиции социологии и демографии, так и экономики.

Молодежь во все времена выступает стратегическим ресурсом, так как обладает высоким трудовым потенциалом с максимальными перспективами его развития и реализации. Как отмечает Президент Российской Федерации В.В. Путин, «...таланты и достижения (молодых людей. – О.Т.) в самых разных сферах будут прямо влиять на развитие России, а их устремления и помыслы, понимание Отечества, значимости его тысячелетней истории, ценностей и традиций, преданности Родине, конечно, будут определять её будущее. Поэтому наша ключевая задача – обеспечить глубокую, содержательную преемственность поколений, тогда смелость, энергия, стремление к преобразованиям, которыми обладает молодёжь, будут работать на Россию, вносить вклад в укрепление нашей страны» [139].

В условиях обострения демографических проблем в нашей стране, дефицита рабочей силы на рынке труда вопросам активного вовлечения молодежи в экономику и повышения ее производительности труда уделяется сегодня большое внимание, как в научной среде, так и в практической плоскости. Согласно позиции ряда российских ученых (М.К. Горшков, Е.Н. Васильева, И.М. Калякиной и др.), молодые люди являются созидательной силой инновационного развития экономики, именно они могут обеспечить ее конкурентоспособность на мировом рынке и технологический суверенитет страны. Так, академик РАН М.К. Горшков отмечает, что молодому поколению в нынешних условиях предстоит особо сложная задача – найти баланс между существующими смыслообразующими ценностями, сложившимися традициями и необходимостью построения экономики и общества будущего, ориентированных на инновационный вектор развития [56].

Близкую позицию высказали И.М. Калякина и А.А. Толпыгин, идентифицирующие молодежь как катализатор социальных и экономических преобразований. По их мнению, молодые люди обладают максимально креативным мышлением, не обремененным «шаблонами» и консерватизмом, они способны постоянно развиваться и быстро адаптироваться к изменениям, а также стимулировать более старшие поколения к новаторству и позитивному восприятию изменений [105]. Е.Н. Васильева в своих исследованиях акцентирует внимание на экономической и инновационной активности молодежи, а также факторах их определяющих. В ее работе доказано, что в современных условиях молодые люди должны постоянно развивать свои творческие компетенции, а также гибко приспосабливаться к быстро меняющимся условиям, что позитивно отражается на их конкурентоспособности [31].

Российские ученые рассматривают молодежь как перспективный трудовой ресурс, анализируют ее положение в социально-трудовой сфере, в том числе на рынке труда. Так, Н.Г. Вишневская в своих исследованиях акцентирует внимание на проблеме дисбаланса спроса и предложения на молодежном рынке труда. Решение данной проблемы исследователь видит в повышении эффективности профориентационной работы с молодежью, а также в воздействии на миграционные решения, принимаемые данной демографической группой [35]. Т.О. Разумова и О.А. Золотина изучают проблему трудоустройства выпускников образовательных организаций, а также корреляции между качеством полученного образования и возможностью работать по специальности [177]. Е.С. Дашкова, Н.В. Дорохова и А.А. Сьянова рассматривают проблемы занятости молодежи, а также анализируют ценностные ориентиры «поколения Z» и «поколения Альфа», предлагают широкий спектр материальных и социальных мер реализации политики удержания молодежи в регионах [60]. А.В. Зинич, С.Г. Максимова, Ю.Н. Ревякина исследуют поведенческие аспекты молодежи на рынке труда, определяемые процессом цифровизации экономики. Ученые установили в рамках проведенных социологических исследований, что молодые люди позитивно воспринимают процесс цифровой трансформации и с уверенностью смотрят в

будущее, однако сохраняется высокая дифференциация возможностей овладения востребованными цифровыми компетенциями [95].

Ряд исследователей (А.А. Зудина [97], М.Б. Буланова [23], Е.Я. Варшавская [29] и др.) отмечают формирование такой группы молодежи как NEET, то есть тех молодых людей (в возрасте от 15 до 24 лет), которые не учатся и не работают. В Российской Федерации по данным Росстата доля таких молодых людей в последние пять лет колеблется в диапазоне 9–11% [81]. Данная проблема приобрела актуальность в последние десятилетия во многих странах мира вне зависимости от уровня их социально-экономического развития. В нашей стране внимание к этой проблеме возросло в результате обострения дефицита кадров на рынке труда. Среди основных факторов, спровоцировавших формирование NEET-молодежи, ученые выделяют: низкий уровень жизни населения, существование и привлекательность для молодежи неформального сектора экономики, сложности в получении образования, наличие вредных привычек (алкоголизм, наркомания и др.), преступность, проблемы со здоровьем, проживание в сельской местности и изменение системы ценностей у молодежи.

Таким образом, в отечественной науке сложился широкий спектр экономических и социологических исследований, объектом которых выступает молодежь и ее роль в экономике и социально-трудовой сфере.

Проведем анализ статистических показателей, характеризующих положение молодежи в экономике и социально-трудовой сфере (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Динамика статистических показателей, характеризующих положение молодежи в экономике и социально-трудовой сфере за период с 2013 по 2024 г., %

Показатели	Годы											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Доля молодежи (15–34 г.) в общей численности рабочей силы	37,5	37,3	36,8	36,6	35,9	35,3	34,4	33,1	32,0	30,5	29,4	27,9

Окончание таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности занятого населения	36,6	36,5	35,9	35,7	35,0	34,3	33,5	32,2	31,2	29,5	28,8	27,4
Доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности безработного населения	53,1	52,8	53,2	53,0	51,1	51,9	51,3	49,5	48,9	49,2	46,9	43,8
Доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности занятых в неформальном секторе	39,6	38,8	38,2	37,2	37,9	36,7	36,4	35,1	33,7	33,2	31,6	30,9

Источник: рассчитано автором по данным Росстата [174]

Показатели «доля молодежи (15–34 г.) в общей численности рабочей силы» и «доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности занятого населения» в исследуемом периоде демонстрируют устойчивую тенденцию к снижению на 8,1 п.п. и 7,8 п.п. соответственно. Показатель «доля молодежи (15–34 г.) в общей численности безработного населения» также сократился на 6,2 п.п., однако траектория его изменения была в этом периоде неустойчивой. Негативным является то, что на протяжении длительного периода времени (более 30 лет) доля молодежи в общей численности безработных остается высокой. Показатель «доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности занятых в неформальном секторе» сократился на 8 п.п., но сохраняет высокие значения, что является, по нашему мнению, тревожным фактом, требующим принятия соответствующих государственных мер воздействия. В целом, мы наблюдаем тенденцию сокращения всех показателей, что, по нашему мнению, объясняется, прежде всего, воздействием демографического фактора.

Далее рассмотрим динамику изменений каждого из представленных выше показателей в разрезе пятилетних возрастных подгрупп (рисунки 1.7–1.10).

В разрезе подгрупп прослеживается различная динамика (рисунок 1.7). Так, отмечается сокращение доли лиц в возрасте 20–24 лет в общей численности рабочей силы на 4,0 п.п. Доля возрастной подгруппы 15–19 лет в целом остается стабильной и не превышает 1%. Доля возрастной подгруппы 25–29 лет, начиная с 2016 г., резко сокращается на 5,8 п.п. Доля возрастной подгруппы 30–34 года с 2013 по 2019 г. увеличивалась, далее наблюдалось сокращение и в 2024 г. она заметно падает до 13,3%.

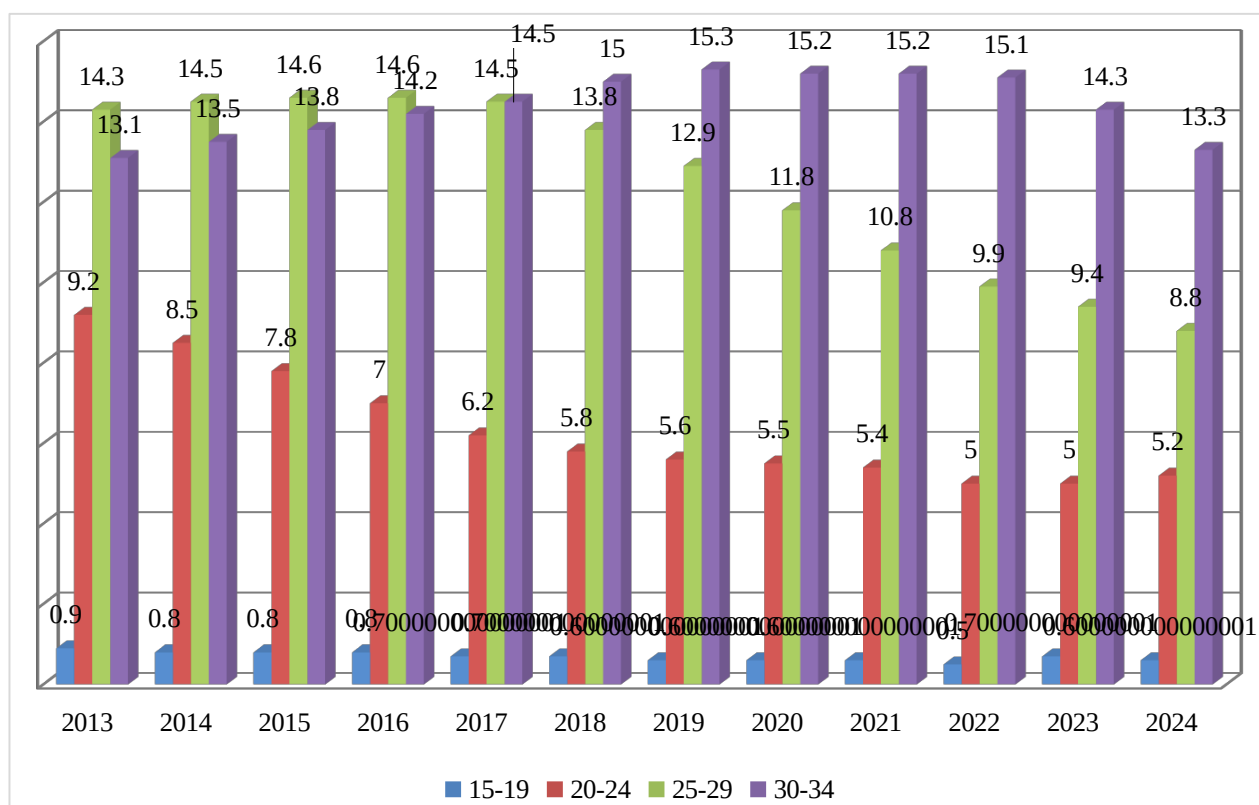


Рисунок 1.7 – Доля молодежи (15–34 г.) в общей численности рабочей силы за период 2013–2024 гг., %

Источник: построено автором по данным Росстата [174]

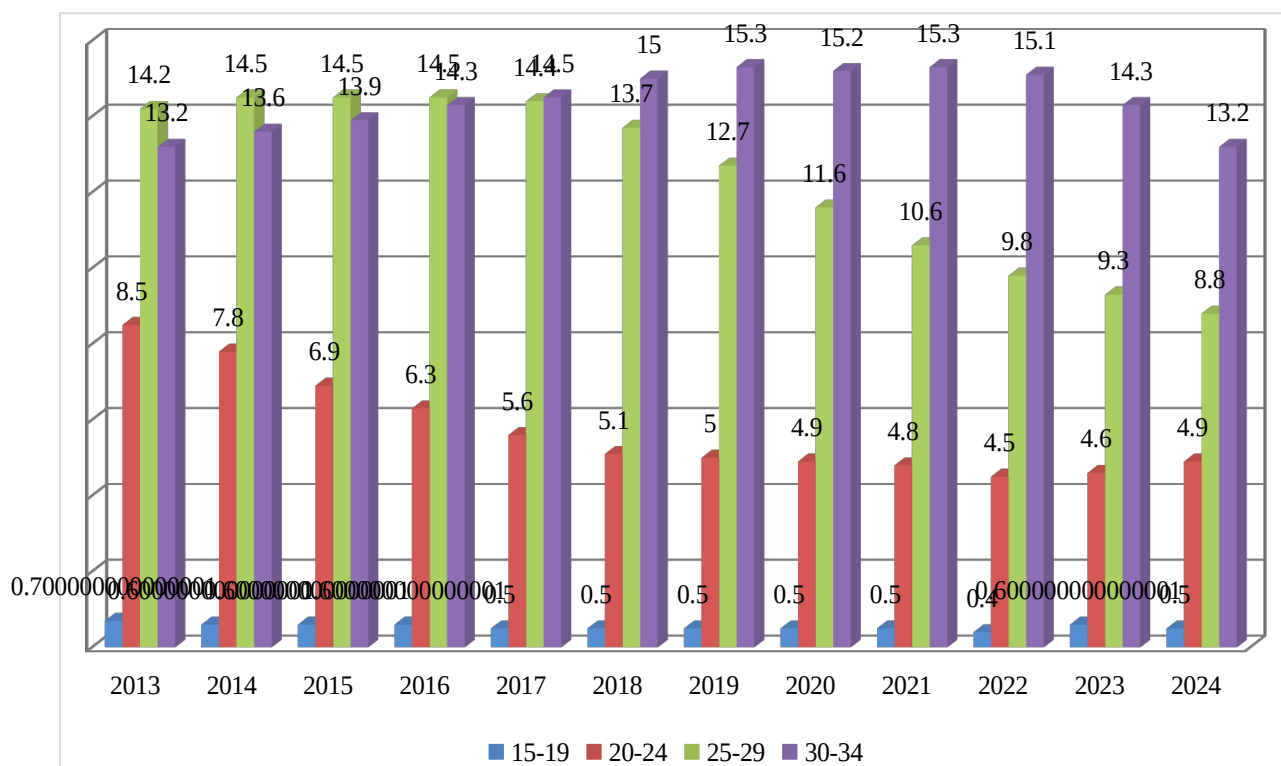


Рисунок 1.8 – Доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности занятого населения за период 2013–2024 гг., %

Источник: построено автором по данным Росстата [174]

По показателю «доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности занятого населения» в разрезе возрастных подгрупп ситуация в целом аналогична, как и по предыдущему индикатору. Доля лиц в возрасте 20–24 лет в общей численности занятого населения сократилась на 3,6 п.п. Доля возрастной подгруппы 15–19 лет в целом остается стабильной и не превышает 1%. Доля возрастной подгруппы 25–29 лет, начиная с 2016 г., резко сокращается на 5,7 п.п. Доля возрастной подгруппы 30–34 года с 2013 по 2019 г. увеличивалась, далее наблюдается стабилизация и в 2024 г. она заметно падает до 13,2%.

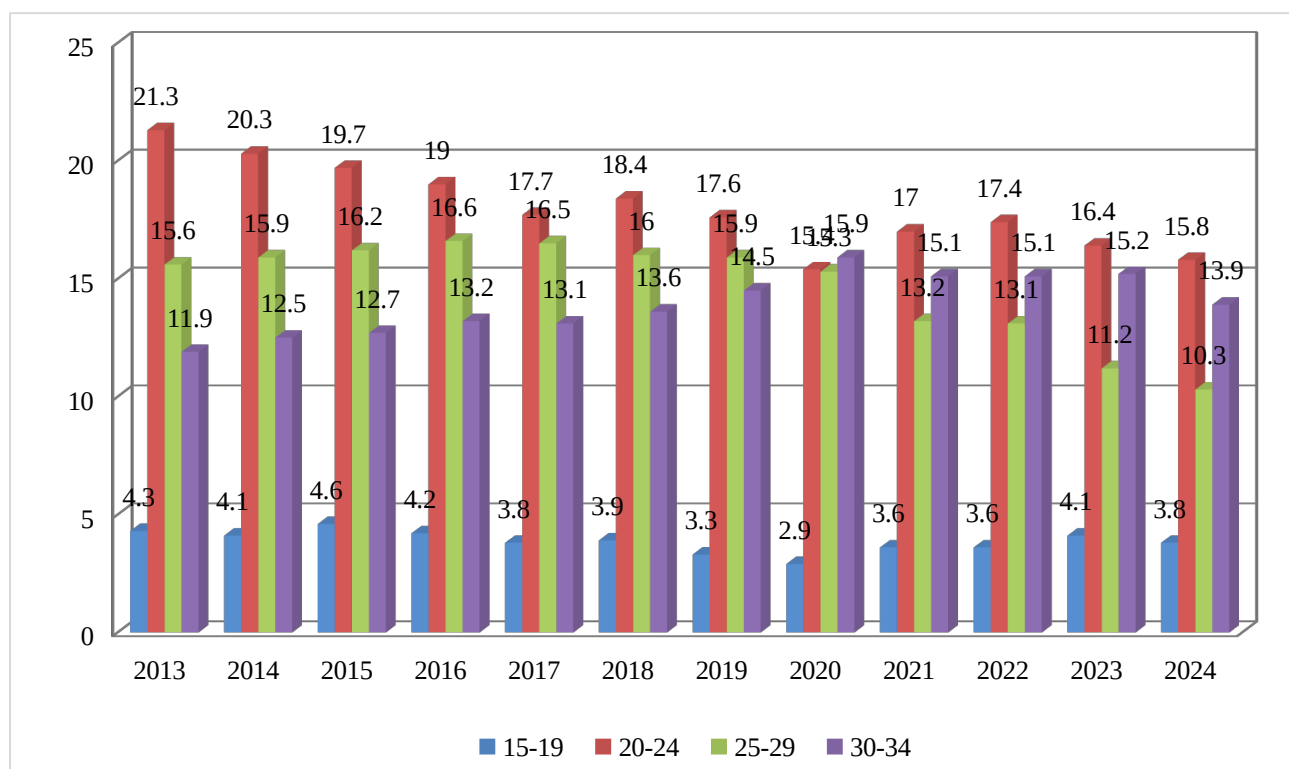


Рисунок 1.9 – Доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности безработного населения за период 2013–2023 гг., %

Источник: построено автором по данным Росстата [174]

Показатель «доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности безработного населения» демонстрирует колебание во всех возрастных подгруппах. В подгруппе 15–19 лет показатель принимает самые низкие значения, не превышает 5%. Максимальный уровень был достигнут в 2015 г. (4,6%), минимальный – в 2020 г. (2,9%). В подгруппе 20–24 года значения данного показателя принимают максимальные значения в сравнении с другими. Максимального значения показатель достигал в 2013 г. (21,3%), минимального – в 2020 г. (15,4%). Столь высокие значения показателя являются следствием того, что представители данной возрастной подгруппы впервые массово выходят на рынок труда и выступают наиболее уязвимой категорией из-за отсутствия опыта работы и завышенных зарплатных ожиданий. В подгруппе 25–29 лет этот показатель также относительно высокий, максимальное его значение отмечается в 2016 г. (16,6%), минимальное – в 2024 г. (10,3%). Начиная с 2019 г. показатель устойчиво снижается. В возрастной подгруппе 30–34 лет анализируемый индикатор демонстрировал рост до 2020 г.

включительно, достигнув максимального значения 15,9%, а затем снизился и стабилизировался на уровне 15,1–15,2% и сократился в 2024 году до 13,9%.

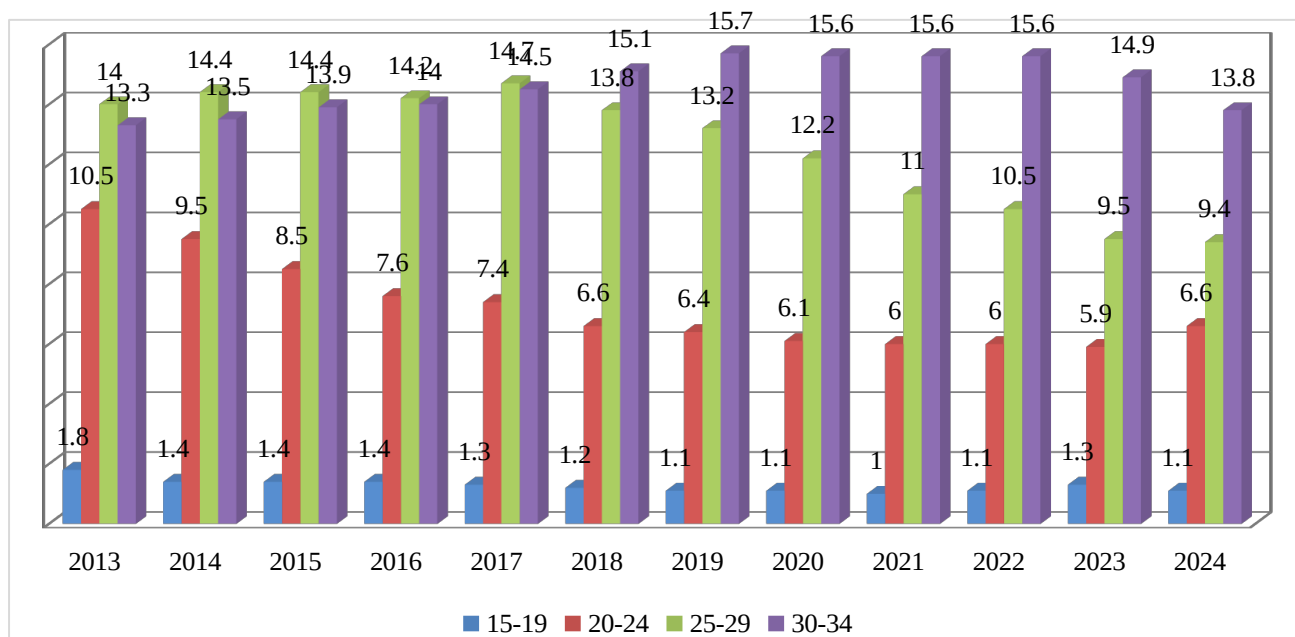


Рисунок 1.10 – Доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности занятых в неформальном секторе за период 2013–2024 гг., %

Источник: построено автором по данным Росстата [174]

Анализируя значения показателя «доля молодёжи (15–34 г.) в общей численности занятых в неформальном секторе», можно отметить, что наиболее вовлеченной в неформальный сектор является возрастная подгруппа 30–34 лет, в которой значения данного индикатора достигают 15,7%. При этом данный показатель устойчиво растет до 2019 г. включительно, а затем стабилизируется на значении 15,6% и снижается в 2024 до 13,8% (на 1,8 п.п.). Также высокие значения имеет анализируемый показатель в возрастной подгруппе 25–29 лет, где он максимально достигал 14,7% в 2017 г., а минимально – 9,4% в 2024 г. В возрастной подгруппе 20–24 лет показатель сокращается на всем временном отрезке исследования с 10,5% в 2013 г. до 5,9% в 2023 г., то есть на 4,6 п.п. Но, в 2024 году он резко возрастает на 0,7 п.п. и достигает значения 6,6%. Стабильно низкие значения принимает в исследуемом периоде данный показатель в возрастной подгруппе 15–19 лет, где он не превышает 2%.

Таким образом, анализ показателей, характеризующих положение молодежи в экономике и социально-трудовой сфере, позволяет сделать следующие выводы:

1) под влиянием демографического фактора сокращается доля молодежи в возрасте 15–34 лет в общей численности рабочей силы, а также в общей численности занятого населения. При этом наиболее выраженное сокращение имеет место в возрастных подгруппах 20–24 лет и 25–29 лет, что в перспективе усилит дефицит кадров на рынке труда;

2) низкая доля молодежи в возрасте 15–19 лет и 20–24 лет в структуре занятых свидетельствует о том, что молодые люди в этом возрасте преимущественно получают профессиональное образование. В том случае, если они совмещают работу с учебой, то лишь незначительная часть из их общей численности работает официально;

3) стабильно высокой в исследуемом периоде остается доля молодежи в общей численности безработных. Максимальных значений данный показатель достигает в возрастной подгруппе 20–24 лет, что является следствием несовершенства взаимодействия рынка труда и сферы профессионального образования, а также воздействием социально-психологических факторов (обесценивание труда, влияние референтных групп и др.), дискриминационных проявлений, с которыми сталкиваются молодые люди в процессе трудоустройства;

4) значительной сохраняется вовлеченность молодежи в неформальный сектор экономики. Так, на основании статистических данных, можно констатировать, что каждый третий молодой человек в возрасте от 15 до 34 лет занят в неформальном секторе. Наиболее высокие показатели данный показатель принимает в подгруппах 25–29 лет и 30–34 лет.

Таким образом, результаты проведенного статистического анализа свидетельствуют о формировании противоречивых тенденций: с одной стороны, имеет место сокращение численности молодежи, как в целом, так и в трудовой сфере, а с другой, – имеет место неэффективное использование трудового потенциала молодых людей. Данное противоречие актуализирует необходимость

более глубокого исследования специфических особенностей молодых работников как объекта стимулирования их труда.

Переходя к раскрытию содержания понятия «молодой работник», важно отметить, что существует его правовое определение, которое появилось в российском трудовом законодательстве только в 2024 г.: «...гражданин Российской Федерации в возрасте до 35 лет, включительно, имеющий трудовой стаж не более трех лет и не относящийся к категории "молодой специалист"» [153]. В свою очередь, молодой специалист – это: «гражданин Российской Федерации в возрасте до 35 лет включительно (за исключением случаев, предусмотренных частью 3 статьи 6 настоящего Федерального закона), завершивший обучение по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения, впервые устраивающийся на работу в соответствии с полученной квалификацией, в том числе имеющий трудовой стаж, полученный в период обучения по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения» [153].

В научных работах таких авторов, как Н.В. Попова, А.В. Нивчик [167], Ю.С. Афанасьева, Ю.Б. Кострова [10], рассматриваются особенности молодых работников, а в работах Т.О. Разумовой, А.А. Шаповаловой [243], Т.Б. Зыковой, Т.А. Куприяновой [98], Е.В. Терелецковой, А.Ч. Такаева [208] – молодых специалистов. Анализ данных исследований позволяет утверждать, что стимулирование их труда идентично. Поэтому, с нашей позиции, правовой подход является «узким», поскольку за пределами данной категории остаются работники, имеющие стаж трудовой деятельности более трех лет, но по своим социально-демографическим характеристикам, в том числе возрасту, относятся к молодежи. Следовательно, в контексте данного исследования молодой работник – это индивид в возрасте от 15 до 35 лет (включительно), заключивший трудовой договор с организацией.

Рассматривая молодого работника как объект стимулирования труда, важно проанализировать сложившийся к настоящему времени научный задел по данной проблематике. В исследованиях Т.Б. Зыковой, Т.А. Куприяновой обосновывается

необходимость привлечения и удержания молодых специалистов, выявляется ключевой стимул их трудовой деятельности и обосновываются предложения по внедрению дополнительного материального вознаграждения [98]. Большой интерес вызвали исследования Н.В. Проказиной, Н.Ю. Бобылевой, в которых авторы доказали существование особенностей мотивации труда молодых сотрудников («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»), связанных как со спецификой возраста и поколения, так и современными условиями рынка труда [171, с. 55–56]. Н.В. Аликперова и Д.И. Марков выявили стабильно сохраняющееся негативное отношение молодых людей к работодателям, преобладание материальных взаимосвязей с работодателем (в ущерб межличностным), их низкую лояльность к компании. Исследователи обосновали необходимость учета выявленных особенностей при выборе инструментов стимулирования их труда: создание условий для обучения и развития молодых работников, расширение их участия в принятии управленческих решений в компании [2]. В целом можно констатировать, что в представленных работах доказано наличие специфики мотивации и стимулирования труда работников молодого возраста, чем и обосновывается целесообразность их исследования как отдельного объекта стимулирования труда.

Исследуем более детально особенности современного молодого работника как объекта стимулирования труда. Для этого выделим характеристики, которые присущи в целом молодым людям, вне зависимости от факторов внешней среды (исторических, культурных, социальных, экономических, технологических и др.) и формируемых под влиянием, как правило, внутренних факторов.

В результате анализа работ Д.Д. Накашидзе «Молодежь как особая социально-возрастная группа в современном обществе» [146], И.В. Власюк, И.А. Савченко «Молодежь и студенчество в современном обществе:

универсальные черты и специфические характеристики» [36], Е.В. Селезневой, И. Галлере «Психологический портрет современной молодёжи: инвариантные характеристики, возрастные и культурные особенности» [194] и О.В. Степанищенко «Исследование молодежи как особой социальной группы в социально-гуманитарных науках» [201], О.В. Курышевой «Психологическая характеристика молодежи как возрастной группы» [122] были выявлены следующие общие для молодежи и, в частности, для молодых работников характеристики:

- трудовая активность, энергичность, которая проявляется в высокой степени вовлеченности молодого человека в общественное производство, в высокой интенсивности выполнения работы, высокой работоспособности, желании добиваться лучших результатов;
- высокая степень адаптивности к различным изменениям, предполагает способность быстро приспосабливаться к происходящим в трудовой деятельности преобразованиям, а также их позитивно воспринимать;
- стремление к саморазвитию и инновациям, то есть ориентация молодежи на получение новых знаний и опыта, желание изменять свою трудовую деятельность и придавать ей инновационный характер;
- инициативность, склонность к активной жизненной позиции, самостоятельности и желание отстаивать свои профессиональные интересы;
- креативность мышления, отсутствие профессиональных «шаблонов», как способность творчески и с использованием нестандартных вариантов подходить к решению профессиональных проблем;
- эмоциональность, которая проявляется как склонность сопереживать происходящие в рабочей среде ситуации, а также на чувственном уровне реагировать на них;
- «толерантность», гибкость в восприятии отличающегося от собственного мнения или модели поведения, что проявляется в легкости ведения профессионального диалога с конкурентами, партнерами, клиентами;

- социальная и трудовая мобильность, проявляются в готовности молодежи легко и быстро менять свою социальную и трудовую позиции, то есть изменять место работы, профессии, квалификации, семейное положение, место жительства и т.д.;
- формирующееся мировоззрение, то есть непрерывный процесс осознания мира и себя в этом мире, в том числе формирование трудовых ценностей;
- приверженность к референтным группам, которая проявляется в стремлении молодежи принадлежать к какой-либо общности людей, идентифицируя себя как часть этого сообщества и копируя принятую в нем модель поведения, а также высокая значимость мнения представителей данного сообщества при принятии профессиональных решений.

Для выявления характеристик молодых работников, определяемых воздействием внешних факторов, считаем целесообразным использовать Теорию поколений Н. Хау и У. Штрауса [255]. В данной теории авторами были выделены поколения и даны им развернутые характеристики. В период, начиная с 1945 г., ими было выделено 4 поколения (рисунок 1.11).

Беби-бумеры (1945–1964)	ценят труд и отличаются трудолюбием, ответственностью, ориентированы на коллективную работу, лояльны и уважают власть, готовы преодолевать любые сложности
Поколение X (1965–1980)	самодостаточны, стрессоустойчивы и прагматичны, менее лояльны, чем беби-бумеры, высоко ценят возможность выбора
Поколение Y (1981–1996)	отличаются открытостью, лояльностью, высокой адаптивностью и толерантностью; при выполнении трудовой деятельности готовы к многозадачности
Поколение Z (с 1997 года)	не дифференцируют виртуальный и реальный мир, предпочитают работу в интернете, высоко ценят креативный труд, способны к многозадачности, гиперактивны, преобладает клиповое мышление

Рисунок 1.11 – Характеристики поколений по теории Н. Хау и У. Штрауса
Источник: составлено по материалам [65]

Представленная теория, которая впервые получила свое распространение в США и рассматривала особенности поколений американского общества, достаточно быстро распространилась и была адаптирована во многих странах мира, в том числе и в России. Впервые в нашей стране данную теорию развил И.С. Кон,

в своей книге «Социология личности» в 1967 г. и в статье «Понятие поколения в современном общественном сознании» в 1979 г. В приведенных трудах И.С. Кон дал четкое определение термину поколение и изложил современные, на тот период времени, мысли по проблеме поколений в мировой социологии [85].

В настоящее время данная теория не получила однозначной оценки в российской науке. Ряд ученых ее не признают, считая псевдонаучной и субъективной. Однако у теории сложился широкий пул сторонников среди теоретиков и практиков. С использованием контент-анализа нами были изучены и систематизированы работы отечественных ученых в данной сфере (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Обзор исследований, посвященных особенностям поколений в контексте теории Н. Хау и У. Штрауса

Авторы 1	Публикация 2	Описание исследования 3
Е.К. Грошева, А.Д. Чуприн [58]	Отличительные черты и особенности поколения Z	Сравнительный анализ жизненных установок поколений Y и Z
Л.В. Лapidус, А.О. Гостилович, Ш.А. Омарова [123]	Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения	Контент-анализ ценностей поколения Z в условиях цифровизации российского общества
А.В. Буханцов [25]	Методики работы с поколениями (X–Z) в организации	Описание методик работы с сотрудниками различных поколений в организациях
П.Е. Тренина, К.А. Неволина, К.А. Харлова [212]	Особенности личностных черт поколения Z	Сравнительный анализ ключевых ценностей поколений молчаливого поколения, беби-бумеров, поколений X, Y и Z
М.П. Кулаченко [118]	Вожатые поколения Z	Обзор психологических характеристик поколения Z
А.Д. Белова, К.О. Герасименко, В.В. Ермолаев [16]	К вопросу преемственности поколений Z и X: особенности смысло-жизненных ориентаций и жизнестойкости	Сравнительный анализ ценностей поколений X и Z на основе анкетирования
Т.В. Оберемко [156]	Когнитивные особенности современных студентов – миф или реальность	Сравнительная характеристика установок молчаливого поколения, беби-бумеров, поколений X, Y и Z

Окончание таблицы 1.5

1	2	3
Р. Борисова [22]	Актуализация педагогического подхода к профессиональному образованию в свете теории поколений (на примере молодых сотрудников сферы гостеприимства)	Обзор психологических характеристик поколения Z
Е.А. Митрофанова, С.А. Гришаева [137]	Учет специфики цифрового поколения в образовании и управлении персоналом	Обзор социокультурных характеристик поколения Z
Е.А. Зверева, Е.А. Хворова [92]	Поколения Y и Z: особенности медиапотребления	Сравнительный анализ поведенческих паттернов поколений Y и Z

Источник: составлено автором

Важно отметить, что дискуссионным среди ученых является вопрос относительно периодизации поколений, выделении конкретных временных границ каждого из поколений. Однако для целей нашего исследования обозначенная проблема не является принципиальной, так как с учетом сформулированного нами подхода к определению понятия «молодой работник» в данную категорию (1990–2010 года рождения) в настоящее время попадают представители поколений Y и Z.

Исследуем специфические характеристики каждого из представленных поколений в категории «молодой работник». Далее в рамках проведенного нами контент-анализа выявлен спектр характеристик молодых людей поколения Y и оценена частота их упоминания в исследованиях (рисунок 1.12). Таким образом, молодых людей поколения Y можно охарактеризовать как цифровых «пионеров», которые уверенно и масштабно используют современные цифровые технологии в бытовой и профессиональной деятельности. Также они отличаются высокой степенью гибкости и адаптивности, ориентированы на немедленный результат и быстрое получение вознаграждения за проделанную работу, активны и ориентированы на карьеру.

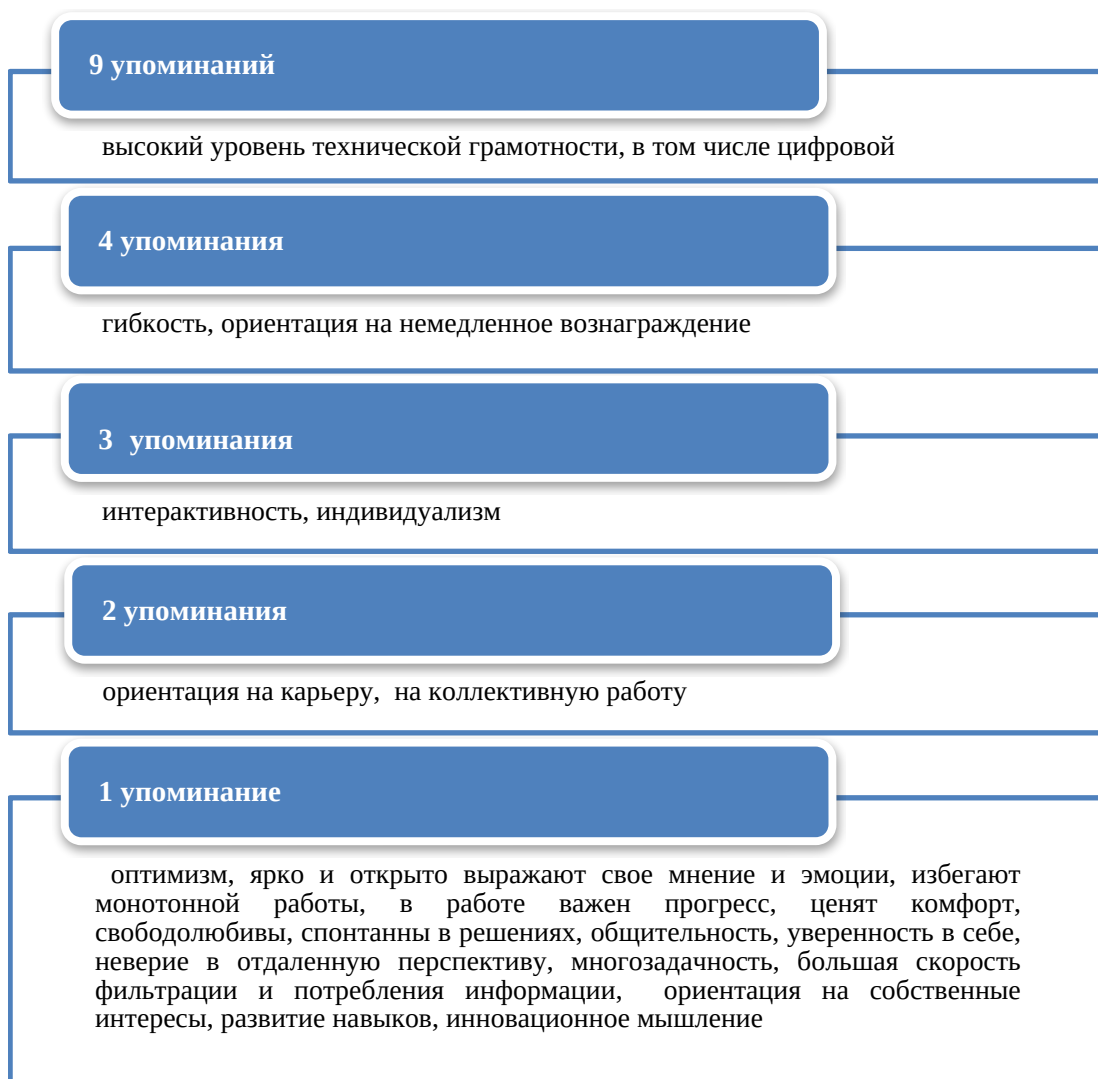


Рисунок 1.12 – Ключевые характеристики поколения Y

Источник: построено по материалам [65]

Аналогично контент-анализ был проведен и для выявления характеристик молодого работника, относящегося к поколению Z (рисунок 1.13). Исходя из результатов контент-анализа, наиболее частые характеристики молодого работника, относящегося к поколению Z, это интернет для общения, высокая скорость восприятия информации, гибкость, инновационное и клиповое мышление.

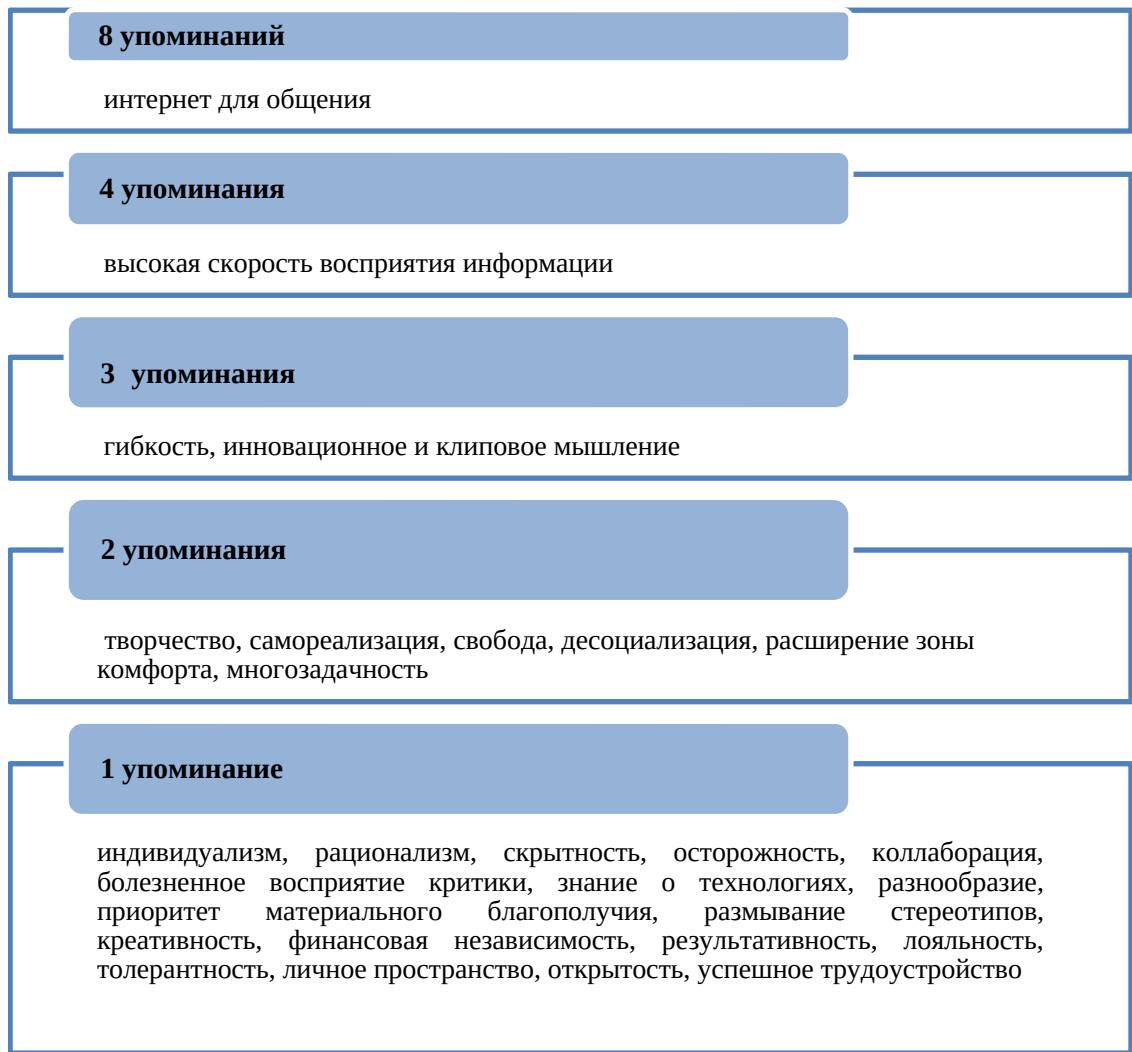


Рисунок 1.13 – Ключевые характеристики поколения Z

Источник: построено по материалам [65]

Также, соглашаясь с позицией Е.С. Дашковой [68], отмечаем, что молодые работники поколения Z имеют такие характеристики, как:

- легкость восприятия информации при одновременном ее «фрагментировании»;
- стремление к материальному благополучию в противовес желанию больше трудиться и прикладывать усилия;
- гедонизм и ориентация на саморазвитие и самосовершенствование;
- предпочтение личного успеха коллективному;
- ориентация на индивидуальную и дистанционную трудовую деятельность, а также на гибкие режимы работы;

- сложность в эмоциональном восприятии окружающей действительности и принятии ее;
- потребность в обеспеченности современными технологиями рабочих мест.

Важно отметить, что в перспективе по мере взросления поколений Y, Z и перехода их от категории «молодых» в последующие категории, общие характеристики для них станут не характерны, а специфические вероятнее всего сохраняться, что подтверждает теория поколений.

Таким образом, можно выделить общие (присущие молодым людям в силу их психофизиологических особенностей) и специфические (определяемые условиями, формирующимися в конкретный период исторического развития) характеристики молодых работников (рисунок 1.14).

Обобщив результаты проведенного теоретического анализа, можно сделать следующий вывод. Молодой работник как объект стимулирования труда – это индивид в возрасте от 15 до 35 лет (включительно), заключивший трудовой договор с организацией, которому присущи как общие характеристики, свойственные молодым людям в силу их психофизиологических особенностей, так и специфические, определяемые условиями, формирующимися в конкретный период исторического развития.

Обоснованный в диссертационной работе содержательный профиль молодого работника как объекта стимулирования труда трансформирует концептуальную модель стимулирования молодых работников в современных условиях (рис. 1.15).

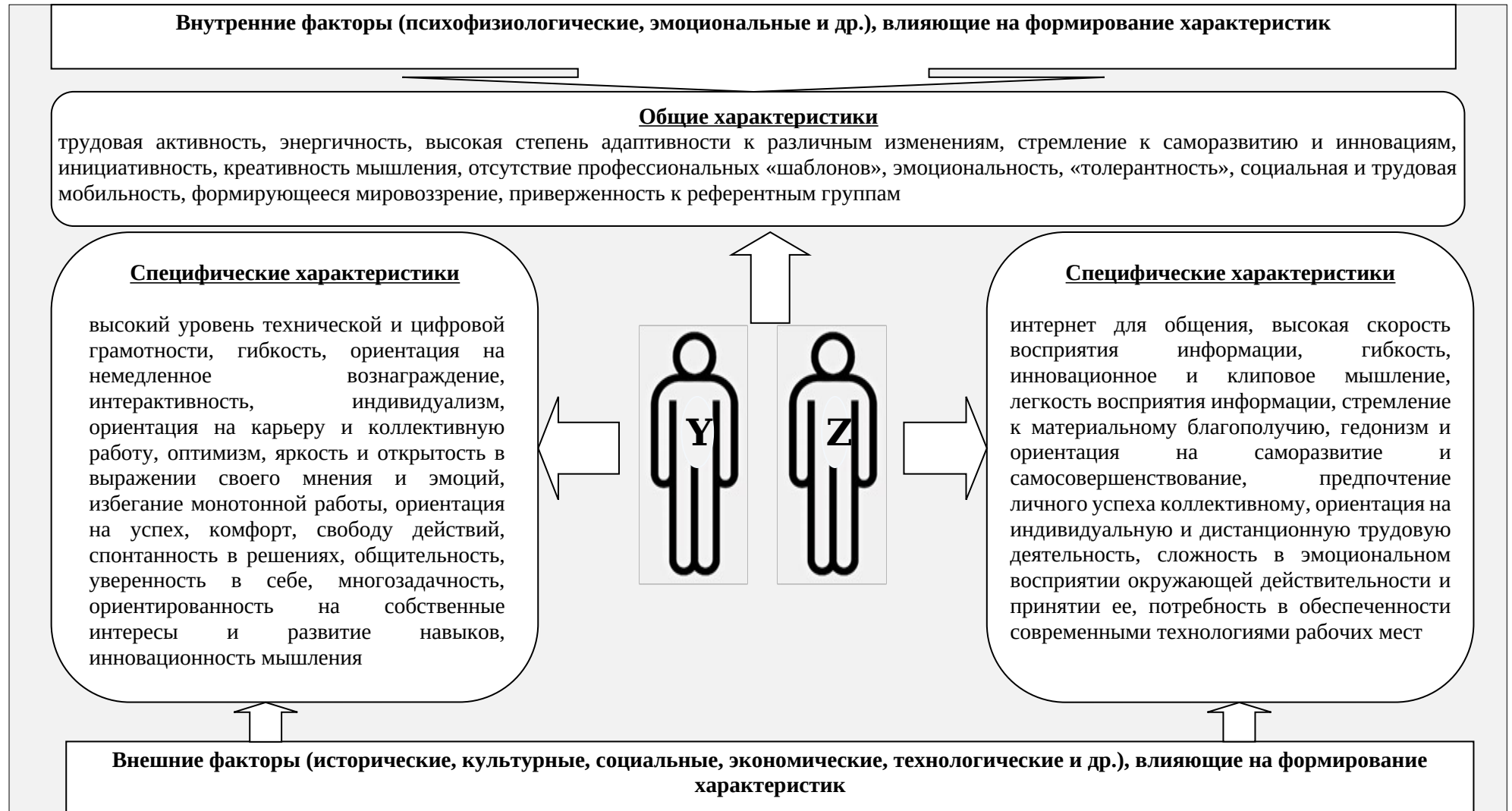


Рисунок 1.14 – Содержательный профиль молодого работника, формирующий концептуальную модель стимулирования молодых работников в современных условиях

Источник: построено по материалам [221]



Рисунок 1.15 – Концептуальная модель стимулирования труда молодых работников в современных условиях

Источник: разработано автором.

Согласно сформированной концептуальной модели стимулирования труда молодых работников в современных условиях руководство организаций должно при разработке систем стимулирования труда таких работников учитывать следующие аспекты:

- различие в трудовых мотивах становится более выраженным, что обусловлено расширением возрастных границ данной группы и влиянием особенностей поколений Y и Z;
- трудовое поведение молодых работников дифференцировано и определяется спецификой их внутренних характеристик (общих и специфических);
- система стимулирования должна содержать широкий спектр видов вознаграждения, дифференцированные по возрастному и поколенческому признакам.

Таким образом, изменения, происходящие в объекте стимулирования труда и модели его стимулирования, предопределяют необходимость совершенствования подходов к стимулированию труда молодых работников.

1.3 Дифференцированный подход к стимулированию труда молодых работников

В экономической науке сформировался широкий спектр подходов к стимулированию труда. Ряд подходов базируются на устоявшихся научных концепциях (системный, ситуационный, процессный, функциональный и др.), появление других обусловлено динамичными преобразованиями как во внешней, так и во внутренней средах. Рассмотрим данные подходы более детально.

Компетентностный подход (Ю.Г. Одегов, В.В. Халиулина [157], Н.А. Симченко, С.Ю. Цёхла, И.Г. Павленко [197], А.О. Бацокин, Н.А. Хорошильцева [14], М.А. Лобанова [127], Т.В. Сабетова, К.И. Кремер [191] и др.) базируется на учете широкого спектра составляющих профессиональных компетенций (знания, навыки, результаты труда, трудовое поведение) для достижения поставленных целей и задач. Как отмечают Т.В. Сабетова,

К.И. Кремер, использование данного подхода сопряжено со следующими преимуществами: стандартизация требований, предъявляемых к трудовой деятельности и ее результативности, единый подход к оценке результатов труда, возможности оценки уровня развития компетенций, обеспечение справедливости при распределении вознаграждений, вовлеченность работника и руководителя в разработку показателей оценки развития компетенций [191]. Таким образом, компетентностный подход обеспечивает как развитие компетенций работника, востребованных организацией, так и более эффективное достижение организационных целей.

Ресурсный подход (Ф.Н. Ильясов [99], Н.Ю. Анисимова [6], В.А. Лунев [128]) предполагает, что ключевым фактором, оказывающим воздействие на трудовое поведение работника, выступает его желание и стремление к преумножению собственных ресурсов. Для этого Ф.Н. Ильясов предлагает осуществлять анализ поведения, трудовых установок, ценностей и мотивов работников. Он вводит понятие «ресурсное поведение – это поведение, которое направлено на сохранение, восстановление или приумножение ресурсов субъекта (личности, группы, организации)» [99, с. 15].

Партисипативный подход (Е.С. Дашкова [70], И.О. Галягин, О.А. Ерочкина, М.А. Косухина [43], В.Ф. Потуданская, Е.О. Алифер [168], М.В. Петрович [164]) основывается на идее о повышении роли человеческого фактора и вовлечении работников в процесс формирования системы стимулирования. Этот подход обеспечивает гармонизацию целей организации и трудовых мотивов персонала, возможность участия работников в принятии управленческих решений по поводу стимулирования и оплаты труда. Применение партисипативного подхода позволяет организации улучшить морально-психологический климат, совершенствовать корпоративную культуру, обеспечить открытость и высокую вовлеченность персонала, развить коммуникационные процессы и снизить коммуникативные барьеры.

Синергетический подход (И.В. Митрофанова, И.В. Корсакова, Л.В. Объедкова, Т.В. Опейкина, А.С. Пономарёва, О.Ю. Трилицкая [1],

А.М. Бондаренко, Л.С. Качанова [21]) исходит из позиции, что для обеспечения синергетического эффекта от использования разнообразных инструментов материального и нематериального стимулирования необходимо сбалансировать используемый инструментарий. В качестве фундаментальных предпосылок данного подхода выступают: взаимодополнение и взаимодействие материальных и нематериальных стимулов, обеспечивающее усиление результата от их применение, гибкость и вариативность системы стимулирования, индивидуализация в использовании стимулов (с учетом возрастных, образовательных и иных различий), ориентация на самоорганизацию, самоуправление и достижение стратегических целей.

В последние годы в экономике труда формируется такое новое направление как дифференцированный подход (Т.Н. Балина [12], С.Г. Камшилов [96], Н.В. Рубцова, Э.А. Ржепка, К.С. Солодухин [189]), который является антиподом универсализации в вопросах стимулирования и оплаты труда. Сторонники данного подхода обосновывают необходимость усиления персонализации стимулов и учете дифференциации персонала по различным признакам. Так, Т.Н. Балина в рамках данного подхода предложила дифференциацию по типам мотивации работников, по половой принадлежности и возрастным группам [12]. С.Г. Камшилов применили этот подход с акцентом на стаж профессиональной деятельности и их возраст [96]. Группа исследователей из Байкальского государственного университета и Владивостокского государственного университета экономики и сервиса на основе результатов эмпирического исследования предложили дифференцировать работников по объективным и субъективным параметрам. В число первых исследователи включили: пол, возраст, трудовой стаж и социальный статус. К субъективным параметрам отнесен тип личности работника (экстраверт – интроверт, сенсорик – интуит, логик – этик, категоричный – гибкий и др.) [189]. При этом в настоящее время «зарождающийся» дифференцированный подход носит прикладной характер. Однако рост разнообразия трудовых мотивов, усиление межпоколенческих различий в ценностях, установках, поведении, а также возникновение процесса сокращением длины поколения (generation length) [181],

характерного в большей степени для молодежи актуализирует концептуализацию дифференцированного подхода.

В самом общем понимании под концепцией можно рассматривать сложившуюся систему взаимосвязанных и взаимодополняющих научных представлений и взглядов о каком-либо явлении или процессе. Содержание концепции может включать широкий спектр элементов, определяемых областью научного знания и задачами исследователя:

- основополагающая идея – это теоретическое представление об исследуемом явлении или процессе, которое выступает фундаментальным и одновременно связующим элементом всей концепции; это, по сути, «философия» всей концепции;
- принципы – незыблемые основы, на которых должны базироваться научные исследования и практическая реализация концепции;
- цель исследования – представление об ожидаемом результате научных изысканий;
- предмет – это определенный аспект объекта исследования, на выявлении сущностных и содержательных характеристик которого сосредоточена концепция;
- объект – явление или процесс, которые изучаются в концепции;
- факторы и/или условия – это детерминанты внутреннего и внешнего характера, определяющие изменения объекта и предмета исследования;
- функции раскрывают роль концепции и определяют ее место в научном знании и т.д.

Теоретические воззрения в экономической науке, не являясь статичными, постоянно развиваются в ответ на изменения факторов и условий. Как отмечалось выше в пункте 1.1, первоначально в теории мотивации, стимулирования и производительности труда исследования концентрировали основное внимание на внутренних факторах мотивации работника, а также влиянии условий труда в организации на внутренние процессы индивида. В дальнейшем, в конце XX – начале XXI в., в теориях мотивации делается акцент на изучении внутренних преобразований индивида, на которые оказывают воздействие не только

внутренние факторы, но и внешние, исходящие из исторических, политических, экономических, социальных, технологических преобразований. На формирование специфических характеристик молодых работников каждого поколения оказывает воздействие совокупность внешних факторов: исторических, культурных, социальных, экономических, технологических и др. Дифференцируем и рассмотрим ключевые факторы, а именно политические (Р), экономические (Е), социальные (S) и технологические (Т), которые оказали воздействие на формирование поколения Y и поколения Z. Для этого адаптируем метод PEST-анализа под цели нашего исследования. В качестве экспертов нами были привлечены представители научного сообщества. Общая численность экспертов составила 11 ученых, занимающихся вопросами экономики труда и управления персоналом. Обобщенные результаты, дифференцированные в соответствии с обоснованной нами моделью молодого работника, представлены ниже.

Период 1981–1996 гг.

Р-фактор: Важнейшими политическими событиями в этот период времени были «перестройка», распад СССР, локальные военные конфликты, распространение терроризма. Перестройка политической системы в нашей стране стала результатом предшествовавшего ей глубокого политического кризиса, «разложения» и противоборства политических элит, роста негативных настроений со стороны советского общества к проводимой политике. Как следствие системного кризиса, охватившего политическую и экономическую систему СССР, произошел его распад, который сопровождался нарастанием межнациональной розни и территориальных претензий. Ослабление позиций Российской Федерации на международной политической арене привело к активному вмешательству западных стран в вопросы внутренней политики страны и взаимодействия со странами СНГ. Активно развиваются либеральное и другие оппозиционные движения.

Е-фактор: В результате падения мировых цен на нефть в экономике СССР наметились кризисные тенденции, которые значительно усилились в результате падения экономической эффективности производств во всех отраслях народного

хозяйства, а также нарастающим их технологическим отставанием. Кроме этого, в 1980-е гг. в экономике страны имел место товарный дефицит, «застой» в развитии производства и снижение производительности труда. После распада СССР и перехода к рыночной экономике кризисные явления существенно масштабировались и сопровождались колоссальным падением производства, которое по оценкам экспертов за период с 1986 по 1995 г. составило 2,6 раза [57], оттоком капитала из страны, переделом собственности и аккумуляцией ее в «руках» незначительной части российского общества, как правило, с использованием криминальных схем. В результате большинство предприятий закрывались или перешли в состояние глубокого кризиса, что сопровождалось массовыми увольнениями работников, ростом безработицы, особенно среди молодежи. По данным российской официальной статистики в состоянии частично безработных к концу 1992 г. находилось 2 млн работников промышленности (9% их общей численности). В то же время, по данным Международного бюро труда, «скрытая» безработица охватила в 1992 г. 25% населения [176]. Также это спровоцировало разрастание неформального сектора экономики, предоставившего возможности для криминальной и неформальной занятости.

S-фактор: Период перестройки и изменение политического вектора в сторону западных стран привел к росту интереса советского общества к западной культуре и способствовал распространению их ценностей. В 1990-е гг. подпитываемая глубоким системным кризисом, обнищанием населения, маргинализацией общества эта тенденция усилилась и привела к смене «коллективистской» парадигмы на «индивидуалистскую». Кроме этого, в этот период происходила профессиональная и социальная деградация всех возрастных групп населения. Дифференциация в доходах стимулировала увеличение числа социальных конфликтов.

T-фактор: После стремительного технологического роста, имевшего место в начале 80-х гг. XX в., наблюдалась стагнация технологической сферы во второй половине 1980-х гг., перешедшая в 1990-е гг. в период полного ее регресса. Закрывались большинство научных проектов, финансируемых государством, резкое

сокращение финансирования науки образования, отток ученых и высококвалифицированных специалистов за рубеж привели к колоссальному технологическому спаду, что привело к пролонгированному на многие десятилетия отставанию от передовых стран мира.

Период 1997–2010 гг.

Р-фактор: После дефолта 1998 г. и прихода к власти В.В. Путина наблюдается стабилизация и укрепление власти в стране. Политическая обстановка улучшается, военные конфликты внутри были урегулированы, происходит реформирование нормативно-правовой базы развития политической системы, направленной на совершенствование всех сфер жизнедеятельности общества. Зарождается тенденция к построению социально ориентированного политического курса. Так, были разработаны и реализованы такие социальные программы, как: «Доступное жилье» (направлена на решение жилищных проблем населения за счет снижения ипотечных ставок и продвижения данного вида кредитования); «Здоровье» (ориентирована на повышение качества и доступности медицинской помощи населению Российской Федерации); «Образование» (предполагала поддержку образовательных организаций, реализующих инновационные образовательные программы и использующих передовые технологии) [169] и др. Также в этот период наметилась обратная тенденция – снижение популярности либеральных идей.

Е-фактор: Данный период можно назвать этапом возрождения российской экономики, который во много обеспечивался благоприятной конъюнктурой на мировом сырьевом рынке. Происходит восстановление производства, высокими темпами растет ВВП, снижаются темпы инфляции, решается проблема внешнего долга, становится профицитным бюджет РФ. Ускоренными темпами развивается финансовый сектор, агропромышленный комплекс, сфера услуг. Отмечается высокая инвестиционная и инновационная активность. Возрастает уровень и качество жизни населения, снижается уровень безработицы, растут доходы населения. Однако, сохраняются существенные структурные диспропорции в

экономике, увеличивается дифференциация регионов РФ по уровню социально-экономического развития и дифференциация доходов населения.

S-фактор: На фоне стабилизации политической и экономической ситуации происходит рост благосостояния населения и, как следствие, снижение конфронтации в обществе, протестных настроений, улучшение социального климата и в целом «настроений» в обществе. Люди ощущают себя более счастливыми, у них появляется уверенность в будущем, стремление к развитию. Активно развивающийся процесс глобализации приводит к расширению социальных возможностей и контактов. Впервые получают развитие дистанционные коммуникации, реализуемые посредством ИКТ. Общение переходит также в виртуальную среду, появляются иностранные (Friendster (2002), LinkedIn (2003), MySpace (2003) и Facebook (2004)) и отечественные (М-Агент (2003), Одноклассники (2006), ВКонтакте (2006)) социальные сети.

T-фактор: В отношении технологических преобразований данный период характеризовался сохранением технологического отставания России от передовых стран мира, что компенсировалось увеличением импорта высокотехнологичного оборудования и технологий. Получили развитие Интернет и другие информационные технологии, которые «проникали» во все сферы жизнедеятельности общества.

Воздействие данных факторов, как отмечалось выше, отразилось на формировании специфических характеристик двух поколений Y и Z, которые в настоящее время отражаются на качествах современного молодого работника.

На основании изучения эволюции теорий стимулирования и производительности труда, представленной в пункте 1.1, выявленных особенностей молодых работников как объекта стимулирования, разработанной концептуальной модели стимулирования труда молодых работников в современных условиях, а также результатов проведенного PEST-анализа, выделим направления концептуализации дифференцированного подхода к стимулированию труда молодых работников.

Основополагающая идея сложившихся в XX в. теоретических взглядов, как отмечалось выше, состояла в целесообразности учета трудовых мотивов работников для построения действенной системы стимулирования и обеспечения высокой производительности труда на основе обеспечения баланса целей работников и работодателей. В настоящих условиях данная идея применительно к стимулированию работников должна быть модифицирована в направлении гармонизации современных теорий мотиваций и теории поколений. Следовательно, идея современного концептуального подхода к стимулированию молодых работников состоит в целесообразности учета их специфических поколенческих характеристик для создания совокупности стимулов, формирующих стремление к высокой производительности труда и реализации поставленных целей.

Традиционно в качестве принципов стимулирования в науке экономика труда рассматриваются следующие: доступность, то есть возможность для каждого работника вне зависимости от его должности получить имеющийся в организации стимул; осязаемость, то есть значимость стимула для работника; минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой; постепенность, то есть используемые стимулы должны обоснованно применяться в организации; сочетание моральных и материальных стимулов, а также позитивных и негативных стимулов [143].

Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев предложили усовершенствованную систему принципов стимулирования труда работников: «... комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность в применении стимулирования, доступность, постепенность, осязаемость, минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой, сочетание моральных и материальных стимулов, сочетание негативных и позитивных стимулов» [209, с. 20]. Е.С. Дашкова обосновала структуру принципов стимулирования работников, сделав акцент на необходимости масштабного их вовлечения в процесс разработки системы мотивации: «...экономичность, сбалансированность, оптимальность, гибкость, системность, комплексность, прозрачность, социальная ответственность,

транспарентность, принцип участия, синхронность» [70, с. 10]. С нашей позиции считаем целесообразным дополнить существующую систему принципов принципом поколенческо-возрастной дифференциации, под которым предлагается понимать важность учета общих и специфических характеристик, присущих различным возрастным группам и поколениям людей, в частности молодым работникам, относящихся к поколениям Y и Z.

Цель стимулирования в целом не претерпевает существенных изменений, а лишь преобразуется от ожидания обеспечения эффективного достижения целей организации при одновременном удовлетворении потребностей работников к ожиданию обеспечения эффективного достижения целей организации посредством учета дифференцированных поколенческо-возрастных особенностей.

Объект как элемент концепции представляет собой в традиционном подходе процесс стимулирования трудовой деятельности. С учетом современных преобразований под объектом целесообразно понимать процесс стимулирования трудовой деятельности, ориентированный на особенности каждого поколения и каждой возрастной группы молодых людей.

Предмет исследования модифицируется от понимания его как совокупности социально-трудовых отношений, возникающих между работодателями и работниками по поводу стимулирования трудовой деятельности последних к пониманию данных отношений, но с учетом общих и специфических поколенческо-возрастных характеристик. Таким образом, обобщая результаты проведенного теоретического анализа, представим на рисунке 1.16 концептуальные элементы дифференцированного подхода к стимулированию труда молодых работников в современных организациях.



Рисунок 1.16 – Концептуальные элементы дифференцированного подхода к стимулированию труда молодых работников

* - при обосновании принципов использованы материалы Е.С. Дашковой [70]

Источник: разработано автором

Таким образом, изменения общих и специфических характеристик молодых работников, происходящие под воздействием широкого спектра факторов внешней среды, в первую очередь политических, экономических, социальных и технологических, предопределили трансформацию таких концептуальных элементов в теории стимулирования труда, как: основополагающая идея (исходит

из необходимости гармонизации современных теорий мотиваций и теории поколений, а именно целесообразно учитывать общие и специфические поколенческие и возрастные характеристики работников для создания совокупности стимулов, формирующих стремление к высокой производительности труда и реализации поставленных целей), цель (эффективное достижение целей организации при одновременном удовлетворении потребностей работников с учетом поколенческо-возрастных особенностей молодых работников), принципы (экономичность, сбалансированность, справедливость, оптимальность, гибкость, системность, комплексность, прозрачность, социальная ответственность, транспарентность, принцип участия, синхронность, принцип поколенческо-возрастной дифференциации), предмет (совокупность социально-трудовых отношений, возникающих между работодателями и работниками по поводу стимулирования трудовой деятельности последних с учетом их общих и специфических поколенческо-возрастных их характеристик) и объект (процесс стимулирования трудовой деятельности с учетом поколенческо-возрастной дифференциации).

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДОВ К СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

2.1 Проблемы материального стимулирования труда молодых работников

С целью обоснования актуальных проблем материального стимулирования труда в современных российских организациях как в целом по всем возрастным группам, так и с акцентом на молодежь проведем анализ статистических данных, эмпирических исследований, выполненных научными институтами, ведущими учеными и другими аналитическими центрами.

1. Неинформированность большинства работодателей об изменениях, происходящих в структуре трудовых ценностей и мотивов работников в современных условиях, и/или нежелание учитывать происходящие трансформации при построении систем материального стимулирования и оплаты труда в организациях.

Фундаментальные преобразования произошли, в первую очередь, в структуре жизненных ценностей и проявились в повышении значимости комфорта, досуга, творчества, самостоятельности и человеческого достоинства, свободы, виртуального мира. Как показывают результаты исследований, проводимых Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) в 2010–2024 гг. [4, 5, 160, 211], важнейшими жизненными ценностями россиян традиционно выступают семья и здоровье на протяжении всего исследуемого периода. В 2024 г. к числу таких ценностей добавились ценность жизни и социальной взаимопомощи и поддержки, что, по нашему мнению, обусловлено воздействием негативных политических и военных факторов. Также россияне стали больше ценить человеческое достоинство и справедливость. В исследованиях А.В. Арямова и Т.В.

Арямовой [8], И.А. Черникова [235], А.А. Жиляевой [87], Т.Л. Кащенко [109] обосновывается повышение значимости досуга и комфорта для общества в целом, но особенно, как утверждают Ш.Ф. Исмаев и Н.С. Касимова [100], для молодого поколения. Приоритетность данных ценностей отчасти обусловлена влиянием научно-технического прогресса, роста благосостояния общества, особенностями духовно-нравственного воспитания поколения конца XX – начала XXI в. Именно в этот период осуществляется популяризация западноевропейских ценностей и индивидуалистская модель поведения личности.

Ценности свободы, творчества и самостоятельности вышли на центральные позиции также относительно недавно, что связано с развитием рыночной экономики, либерализацией общества. По данным исследований ВЦИОМ за последние годы среди российских граждан заметно возросло значение ценности самостоятельности, личной ответственности и зрелости, что отмечают 66% россиян [187]. Молодежь еще в большей степени ориентирована на самостоятельность и свободу. Обращаясь к исследованиям Т.В. Евгеньевой, И.С. Палитай, Д.Д. Тулегеновой, важно учитывать тот вывод, к которому пришли ученые: «...ценность свободы входит в ядро политического сознания российской молодежи и носит универсальный характер... большинство респондентов придерживаются рационалистического понимания свободы (независимость, безопасность), близкого к основным направлениям социально-политического дискурса... значимым стало видение свободы в качестве самостоятельной ценности. Данный факт можно интерпретировать как отражение заложенных в российском мировоззрении более глубоких тенденций, отражающих понимание свободы в качестве своеобразного дара...» [84, с. 59–67].

Виртуальный мир как феномен жизненных ориентиров стал центром развития новой структуры ценностей. Мощное развитие информационно-телекоммуникационных технологий, процессы цифровизации экономики и общества в целом стимулировали развитие виртуальных коммуникаций. Важнейшим триггером адаптации всех возрастных категорий общества к виртуальному пространству и дистанционному общению стала коронавирусная

пандемия. Эмпирические исследования А.М. Галиевой, А.А. Касаевой подтвердили, что: «...интернет оказывает значительное влияние на ценностные ориентиры молодежи, он плотно вошел в обиход современного человека, грань между виртуальностью и реальностью стала очень тонкой» [42, с. 137].

Данные преобразования существенно повлияли на трансформацию трудовых ценностей и мотивов общества. Анализируя исследования таких ученых, как Д.О. Стребков, А.В. Шевчук [202], Е.С. Дашкова [66], Н.В. Дорохова [61], Н.В. Балашова [11], К.В. Филиппова [230], В.В. Аранжин, Е.В. Нехода [7], В.А. Виниченко, Т.В. Кочергина, М.В. Селезнева [33], можно сделать следующие выводы:

1) структура трудовых ценностей и мотивов претерпевает заметные изменения под воздействием как происходящих модификаций жизненных ориентиров индивидов, так и глобальных трансформационных процессов в технико-технологической и социально-экономической сферах;

2) материальные стимулы сохраняют свою приоритетность среди трудовых мотивов у большинства современных работников;

3) вся совокупность трудовых ценностей может быть разделена на «статичные» и «динамичные». Исследования К.В. Филипповой, В.В. Аранжина, Е.В. Неходы доказали, что имеют место «...различия трудовых ценностей по их значимости среди поколений. В целом трудовые ценности, свойственные тому или иному поколению, совпадают с результатами анализа особенностей каждого из поколений, подтверждая их характеристики и в российских условиях. Однако прослеживаются ценности, так или иначе не свойственные тому или иному поколению» [7, с. 266];

4) повышается значимость гибкости трудовых отношений, особенно среди молодого поколения. Так, в результате последствий локдаунов ковидного периода стали наиболее востребованы гибкие формы занятости, особенно дистанционная занятость, гибридная занятость, самозанятость, платформенная занятость, фриланс и др. К тому же работники стали предпочитать возможность выбора гибких режимов рабочего времени. Данный тезис подтверждается не только

эмпирическими исследованиями представленных ученых, но и аналитическими данными, опубликованными на портале Работа России [161]. Таким образом, срок закрытия вакансий по гибким формам занятости значительно короче, чем по полной (стандартной) занятости, что подтверждает сформулированный выше тезис.

Однако, несмотря на происходящие трансформации в структуре трудовых ценностей и мотивов работников в современных условиях, работодатели остаются инертными и/или игнорируют данные изменения. Об этом идут активные дискуссии, как в научном мире, так и на HR-форумах. Среди основных ошибок эксперты отмечают: игнорирование целей сотрудников, отсутствие обратной связи и диагностических процедур, отсутствие взаимосвязи между показателями стимулирования и целями бизнеса и др.

Таким образом, проведенный анализ позволил нам подтвердить выдвинутую выше гипотезу о существовании проблемы неинформированности большинства работодателей об изменениях, происходящих в структуре трудовых ценностей и мотивов работников в современных условиях, и/или нежелания учитывать происходящие трансформации при построении систем материального стимулирования и оплаты труда в организациях, а также обосновать ее актуальность в современных условиях.

2. Проблемы несправедливости материального стимулирования.

Заработная плата является ключевым материальным стимулом для большинства работников современных организаций, что подтверждается эмпирическими исследованиями отечественных ученых [70, 145, 196, 213, 231]. Проведем анализ следующих статистических показателей: среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом по экономике РФ, медианная заработная плата, величина прожиточного минимума для трудоспособного населения, распределение численности работников организаций по размерам начисленной заработной платы (таблицы 2.1, 2.2).

Таблица 2.1 – Статистические показатели оценки материального стимулирования и их соотношение в динамике за период 2019–2024 гг.

Годы	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом по экономике РФ, в руб.	Медианная заработная плата, руб.	Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения, руб.	Соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы к величине прожиточного минимума	Соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы к медианной заработной плате
2019	47 867	30 458	11 809	4,05	1,57
2020	51 344	32 422	12 235	4,20	1,58
2021	57 244	35 370	12 702	4,51	1,62
2022	65 338	40 368	14483	4,51	1,62
2023	74 854	46 751	15 669	4,78	1,60
2024	89 069	56 443	16 844	5,29	1,58
Темп роста показателя за исследуемый период, в %	186,0	185,3	142,6	–	–

Источник: составлено и рассчитано автором по данным Росстата [90]

Анализируя представленные в таблице 2.1 расчеты, можно сделать следующее заключение:

- медианная заработная плата, отражающая более реальную картину в вопросах оплаты труда работников организаций, существенно ниже среднемесячной номинальной начисленной заработной платы и составляет в исследуемом периоде около 2/3 от последней;
- среднемесячная номинальная начисленная заработная плата и медианная заработная плата в исследуемом периоде возросли существенно больше, чем величина прожиточного минимума для трудоспособного населения. Как следствие, мы наблюдаем рост соотношения среднемесячной номинальной начисленной заработной платы к величине прожиточного минимума, что, с одной стороны, может свидетельствовать о повышении уровня жизни работников, а, с другой – о целенаправленном сдерживании величины прожиточного минимума. Последний показатель не отражает реальную инфляцию и не обеспечивает повышение уровня жизни населения;

- увеличение соотношения среднемесячной номинальной начисленной заработной платы к медианной заработной плате за период 2019–2022 гг. свидетельствует об усилении дифференциации доходов населения в эти годы. В дальнейшем наблюдалась обратная тенденция, что имеет позитивные последствия.

-

Таблица 2.2 – Распределение численности работников организаций по размерам начисленной заработной платы, % от общей численности

Год	в том числе по размерам начисленной заработной платы, руб.												
	9 000,1–10 600,0	10 600,1–13 800,8	13 800,1–17 000,0	17 000,1–20 200,0	20 200,1–25 000,0	25 000,1–35 000,0	35 000,1–50 000,0	50 000,1–75 000,0	75 000,1–100 000,0	100 000,1–250 000,0	250 000,1–500 000,0	500 000,1–1 000 000,0	Свыше 1 000 000,0
2019	2,9	3,5	7,3	17,0		18,7	21,9	15,4	6,2	6,3	0,7	0,1	0,04
2021		2,5	5,9	13,1		16,9	18,5	24,8	8,0	8,1	1,8	0,4	0,03
2023			2,4	4,4	6,6	13,6	25,9	17,6	12,1	13,4	3,2	0,7	0,1
2024													

Источник: составлено и рассчитано автором по данным Росстата [90]

Исходя из представленных в таблице 2.2 данных можно констатировать высокую дифференциацию в оплате труда работников. В 2019 г. 71,3% всех работников получали заработную плату до 50000 руб., в 2021 г. – 56,9%, в 2023 г. – 52,9%. Кроме того, за период с 2019 по 2023 г. резко возросла доля работников, кто зарабатывает более 1 млн руб., с 0,04 до 0,1%. В 2019 г. самая многочисленная группа работников (21,9%) получала заработную плату в диапазоне 35 000,1–50 000,0 руб.; в 2021 г. самая многочисленная группа работников (24,8%) получала заработную плату в диапазоне 50 000,1–75 000,0 руб.; в 2023 г. самая многочисленная группа работников (25,9%) получала заработную плату в диапазоне 35 000,1–50 000,0 руб.

Далее рассмотрим соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников в разрезе регионов РФ (рисунок 2.1) и видов экономической деятельности (рисунок 2.2) за 2023 г.

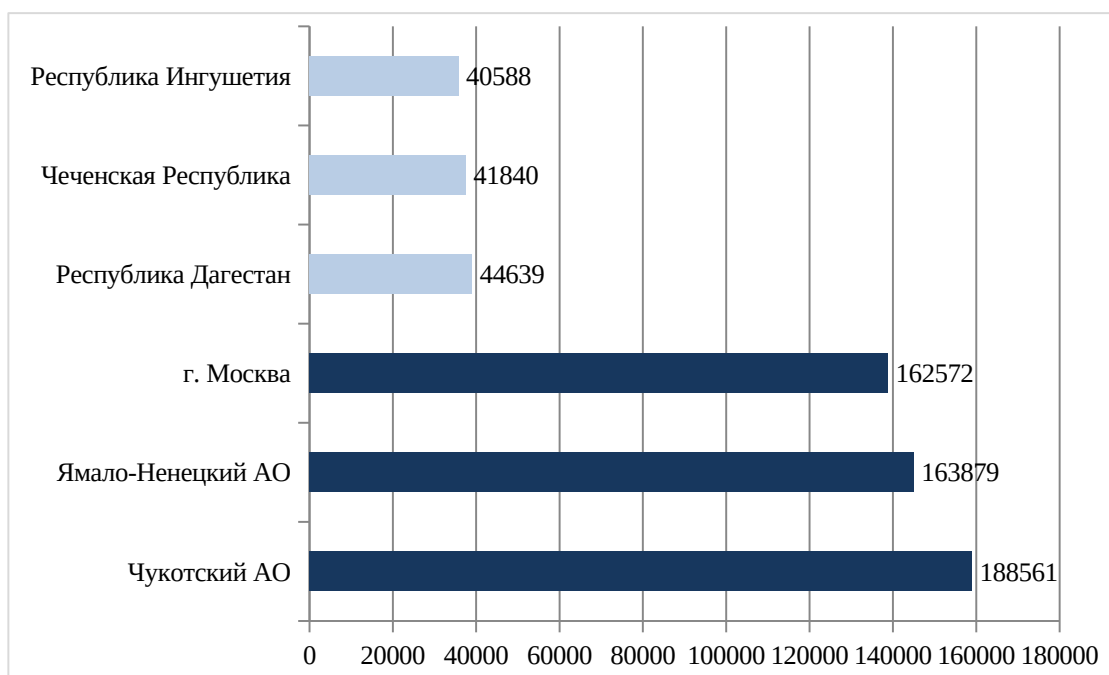


Рисунок 2.1 – Топ-3 регионов РФ с максимальными и минимальными значениями среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций в 2024 г., руб.

Источник: построено автором по данным Росстата [180]

Исходя из данных, представленных на рисунке 2.1, можно сделать вывод, что в России имеет место крайне высокий уровень межрегиональной дифференциации по показателю среднемесячной номинальной начисленной заработной платы. Отношение значения данного показателя в регионе-лидере (Чукотский АО) и в регионе-аутсайдере (Республика Ингушетия) достигает в 2024 г. 4,6 раза.

На основании статистических данных, представленных на рисунке 2.2, межотраслевая дифференциация в Российской Федерации по показателю среднемесячной номинальной начисленной заработной платы более высокая, чем межрегиональная. Так, соотношение значения данного показателя в отрасли-лидере (добыча сырой нефти и природного газа) и в отрасли-аутсайдере (производство одежды) достигает в 2024 г. 5,3 раза.

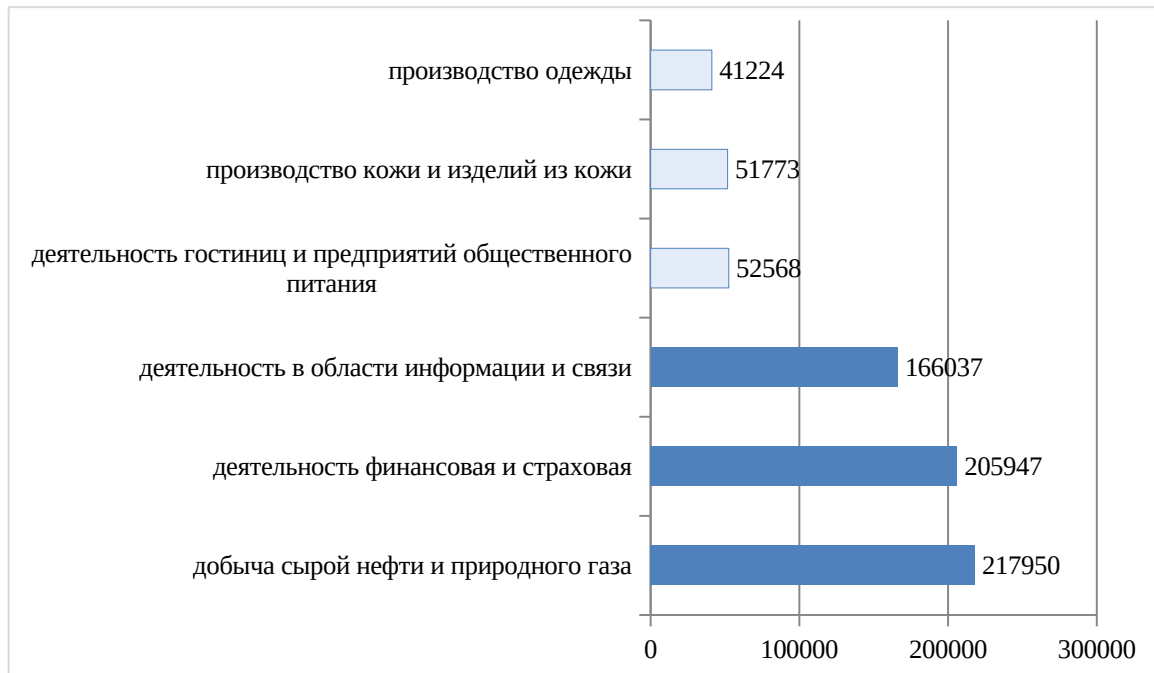


Рисунок 2.2 – Топ-3 видов экономической деятельности с максимальными и минимальными значениями среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций в 2024 г., руб.

Источник: построено автором по данным Росстата [186]

Существенные деформации происходят и в соотношении оплаты труда квалифицированных и неквалифицированных работников. Так, по данным Росстата в 2021 г. средняя начисленная заработная плата работников организаций у категории «специалисты» составила 61 319 руб., а у категории «рабочие» – 43 896 руб., то есть разрыв всего лишь 40%. Соотношение данного показателя по категориям «специалисты высшего уровня квалификации» и «неквалифицированные рабочие» составляет более, чем 1,2 раза (63 573 руб. к 28 664 руб.). В последние годы в результате изменения миграционной политики государства, а также под влиянием СВО, ситуация ухудшилась, что проявилось в резком повышении спроса на неквалифицированных работников и, как следствие, в росте зарплатных предложений для них. При этом предлагаемые заработные платы для высококвалифицированных специалистов существенно не изменились. Так, в материалах, опубликованных РБК, обсуждается проблема необоснованной дифференциации заработной платы: «Зарплатные предложения для курьеров в

Москве в марте 2025 года оказались на 19% выше, чем предложения по зарплатам для квалифицированных специалистов с высшим образованием... По данным исследования, зарплатные предложения для курьеров в столице за год выросли на 41% (март 2025-го к марту 2024-го). Медианная зарплата у курьеров (то есть в половине вакансий она меньше, в половине больше) в настоящее время на 19% выше, чем у специалистов с высшим образованием, и на 38% выше, чем у специалистов без высшего образования» [268].

Статистический анализ по представленным выше показателям в разрезе молодых работников не представлен в официальной статистике в полном объеме, а также отсутствуют данные за 2024 год. Проанализируем имеющиеся в открытом доступе данные, характеризующие среднюю начисленную заработную плату работников организаций по занятиям и возрастным группам в 2023 г. (см.: Приложение А; рисунок 2.3).

Исходя из представленных в Приложении Б и на рисунке 2.3 данных, можно сделать следующие выводы:

- имеет место проблема дифференциации в размере заработной платы по возрастным группам, а также по занятиям. Наиболее высокооплачиваемые возрастные группы – 25–29, 30–34, 35–39, 40–44 лет. Наиболее высокооплачиваемые занятия – руководители, специалисты высшего уровня квалификации, квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий, а также операторы производственных установок и машин, сборщики и водители;
- наиболее уязвимыми возрастными группами по размеру заработной платы являются молодые работники в возрасте до 25 лет (за исключением неквалифицированных рабочих). Это может быть обусловлено отсутствием опыта и необходимого образования, дискриминацией по возрасту, недостаточно высоким уровнем трудовой мотивации в этом возрасте.

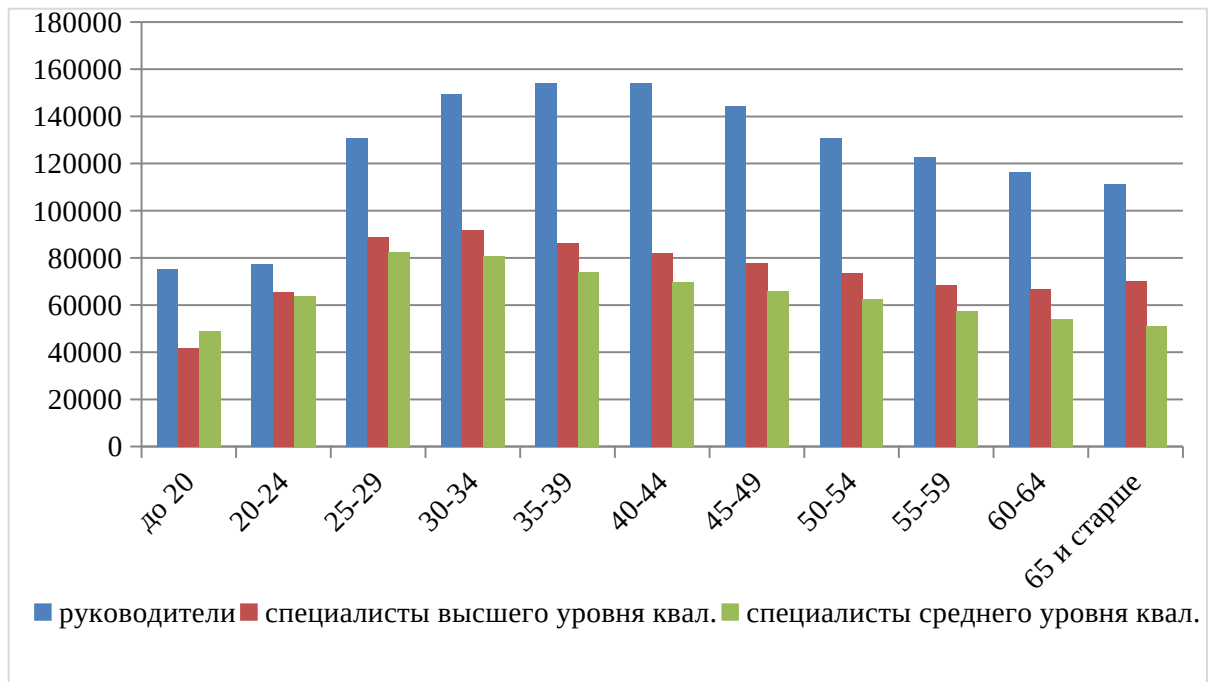


Рисунок 2.3 – Средняя начисленная заработная плата работников организаций по занятиям и возрастным группам в 2023 г., руб.

Источник: построено автором по данным Росстата [222]

Также нами были проанализированы исследования российских ученых [29, 52], в которых на основе данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ, а также микроданных Выборочного наблюдения доходов населения и участия в социальных программах (ВНДН) подтверждаются сделанные нами выводы о наличии возрастной дифференциации.

Таким образом, проблема несправедливости материального стимулирования проявляется в высокой дифференциации оплаты труда работников в целом по экономике, в региональном, отраслевом и возрастном срезам, а также в экономически необоснованном соотношении в оплате неквалифицированного и высококвалифицированного труда.

3. Рост задолженности перед работниками по заработной плате.

Так, по данным Росстата на первое января 2025 г. суммарная задолженность по заработной плате составила 507,9 млн. руб. и по сравнению с 1 декабря 2024 г. увеличилась на 153,9 млн руб., или на 43,5 п.п., с 1 января 2024 г. – на 160,9 млн руб., или на 46,4 п.п. [155]. Сложившаяся проблема характерна для работников всех

возрастном и не имеет возрастной специфики.

Причинами сложившейся ситуации по мнению экспертов выступают:

- ухудшение геополитической ситуации;
- переход к мобилизационной экономике;
- системное «истощение» бизнеса;
- рост инфляции и др.

4. Проблема неудовлетворенности работников уровнем оплаты труда.

Результаты исследований, проведенных Российской академией народного хозяйства и государственной службы за период с 2001 по 2023 г., свидетельствуют о росте неудовлетворенности заработной платой на основном месте работы среди работников отечественных организаций [166]. Согласно исследовательским данным, всего лишь за 1 год (с 2022 по 2023 г.) мы можем наблюдать резкое увеличение количества респондентов, кто дает плохую оценку заработной плате, на 2,3 п.п. При этом количество тех, кто дает хорошую оценку заработной плате, уменьшилось за 1 год на 2,5 п.п. В определенной степени проблема неудовлетворенности обусловлена пессимистическими ожиданиями работников относительно возможности роста заработной платы в случае интенсификации его труда. Начиная с 2013 г. все показатели проявили негативную динамику. А именно, доля тех, кто считает, что их заработная плата значительно увеличится при увеличении трудового вклада, сократилась с 21,6% в 2013 г. до 12,7% в 2023 г. или почти в два раза. Доля тех, кто считает, что их заработная плата не изменится при увеличении трудового вклада, возросла с 44,5% в 2013 г. до 53,9% в 2023 г. или на 9,4 п.п.

Рассмотрим результаты еще одного исследования, посвященного изучению удовлетворенности заработной платой. Так, в 2023 г. Институт Человека РОМИР в рамках независимого социологического исследования рынка труда «Талантист», реализуемого на президентской платформе «Россия – Страна возможностей», исследовал проблему неудовлетворенности россиян размером их заработной платы, как в целом, так в гендерном, возрастном, образовательном и иных срезах [103]. Общий уровень неудовлетворенности заработной платой высказали 35%

респондентов, при этом удовлетворенными оказались лишь 27% опрошенных.

Более высокая удовлетворенность заработной платой отмечается у респондентов мужского пола, разница в исследуемом году достигает 4 п.п. В возрастном разрезе молодежная группа (25–34 г.) является самой удовлетворенной в отношении заработной платы. Анализируя данный параметр по образовательному уровню респондентов, можно отметить, что с ростом уровня образования сокращается степень удовлетворенности заработной платой. Так, среди обладателей ученой степени доля удовлетворенных заработной платой достигает только 23%, что существенно ниже в сравнении с работниками с высшим образованием (34%).

Существенно дифференцирован показатель удовлетворенности заработной платой по видам экономической деятельности. Парадоксально высокий уровень удовлетворенности имеет место в «сельском, лесном хозяйстве, охоте, рыболовстве и рыбоводстве» и достигает 65%. При этом, на основании проведенного нами анализа, в данной отрасли констатируется один из самых низких размеров среднемесячной номинальной начисленной заработной платы. Низкая удовлетворенность заработной платой отмечается в таких видах экономической деятельности, как: «торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов» (29%), «деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений» (32%), «деятельность профессиональная, научная и техническая» (32%), «образование» (32%).

5. Несоответствие действующих систем стимулирования и оплаты труда ожиданиям молодых работников.

Традиционно существовала проблема завышенных представлений среди молодых людей относительно своих профессиональных способностей и завышенных зарплатных ожиданий. При этом работодатели традиционно низко оценивают профессиональные компетенции молодежи и не ориентированы предлагать им высокие заработные платы. Подтверждает данный тезис и исследование, проведенное ВЦИОМ в 2025 г. «Работа и зарплата: чего хотят молодые специалисты?» [173]. По его результатам выявлен существенный разрыв

между зарплатными ожиданиями молодых специалистов и реальным размером оплаты их труда.

Кроме этого, имеет место дисбаланс структуры трудовых мотивов молодежи и предлагаемых работодателями стимулов. В частности, в качестве примера проявления такого дисбаланса можно привести несоответствие ожиданий молодежи по формам занятости и предложениям работодателей. Так, по результатам исследования кадрового агентства «Зарплата.ру» [91], в котором приняло участие 1840 респондентов, представивших все федеральные округа Российской Федерации, выявлено изменение предпочтений молодежи в вопросах приоритетности форм занятости, а именно, большинство респондентов предпочитают гибкую занятость, отмечая, что для них важно трудиться из дома (38%) или в гибридном формате (36%). Те из опрошенных, кто предпочел работу в офисе (18%), указали на крайне высокую значимость для них комфортных условий (74%), предоставление им бесплатного питания и перекусов (48%), а также наличие в офисе зон отдыха с мягкой мебелью (42%). При этом многие из участвующих в опросе молодых людей высказали желание реализовать в качестве предпринимателей или трудоустроиться в сферу ИТ. Однако, работодатели в большинстве случаев не готовы и/или не имеют возможности реагировать на данные изменения.

На основе анализа статистических данных, эмпирических исследований ученых и практиков была обоснована выдвинутая нами гипотеза о существовании ряда острых проблем в области материального стимулирования и оплаты труда работников (в том числе молодых) организаций (таблица 2.3). На наш взгляд, проблема стимулирования молодых работников является наиболее острой и одновременно актуальной, поскольку молодежь – это будущее любого государства и важнейший стратегический ресурс для развития экономики. Поэтому считаем целесообразным сконцентрировать дальнейшее исследование на выявлении причин, особенностей и масштабов обозначенной проблемы. Для этого необходимо осуществить научно обоснованный выбор тех отраслей экономики, в которых преимущественно занята молодежь.

Таблица 2.3 – Проблемы материального стимулирования труда работников (в том числе молодых) организаций в современной экономике Российской Федерации

Проблема	Содержание проблемы	
	для работников в целом	для молодых работников
1	2	3
Неинформированность большинства работодателей об изменениях, происходящих в структуре трудовых ценностей и мотивов работников в современных условиях, и/или нежелание учитывать происходящие трансформации при построении систем материального стимулирования и оплаты труда в организациях	Структура трудовых ценностей и мотивов претерпевает заметные изменения (трансформируется) под воздействием как происходящих модификаций жизненных ориентиров индивидов, так и глобальных трансформационных процессов в технико-технологической и социально-экономической сферах. Материальные стимулы сохраняют свою приоритетность среди трудовых мотивов у большинства современных работников. Повышается значимость гибкости трудовых отношений, в том числе гибких режимов рабочего времени	Структура трудовых ценностей и мотивов формировалась в условиях развития рыночной экономики и либерализации общества, приоритетности свободы, творчества и самостоятельности. Виртуальный мир как феномен жизненных ориентиров также стал центром развития новой структуры ценностей. Совокупность сложившихся условий способствовала формированию таких мотивов как: стремление к материальному благополучию, важность саморазвития и самосовершенствования, предпочтение личного успеха коллективному, ориентация на индивидуальную и дистанционную трудовую деятельность, потребность в обеспеченности современными технологиями рабочих мест и др.
Проблемы несправедливости материального стимулирования	Проблема несправедливости материального стимулирования проявляется в высокой дифференциации оплаты труда работников в целом по экономике, в региональном, отраслевом и возрастном срезам, а также в экономически необоснованном соотношении в оплате неквалифицированного и высококвалифицированного труда	Наиболее уязвимыми возрастными группами по размеру заработной платы являются молодые работники в возрасте до 25 лет (за исключением неквалифицированных рабочих). Это может быть обусловлено отсутствием опыта и необходимого образования, дискриминацией по возрасту, недостаточно высоким уровнем трудовой мотивации в этом возрасте

Окончание таблицы 2.3

1	2	3
Проблема	Содержание проблемы	
	для работников в целом	для молодых работников
Рост задолженности перед работниками по заработной плате	Данная проблема характерна для работников всех возрастных групп и является следствием ухудшения геополитической ситуации, перехода к мобилизационной экономике, системного «истощения» бизнеса, роста инфляции и др.	
Проблема неудовлетворенности работников уровнем оплаты труда	Имеет место тенденция роста неудовлетворенности заработной платой среди работников отечественных организаций. Она обусловлена в большей степени пессимистическими ожиданиями работников относительно возможности роста заработной платы в случае интенсификации их труда	Для молодых работников в возрасте 25–34 года характерна более высокая удовлетворенность в отношении заработной платы относительно других возрастных групп
Несоответствие действующих систем стимулирования и оплаты труда ожиданиям молодых работников	—	Для молодых работников остается актуальной проблема завышенных зарплатных ожиданий, а также имеет место дисбаланс структуры трудовых мотивов молодежи и предлагаемых работодателями стимулов

Источник: разработано автором

Таким образом, по результатам анализа статистических данных, эмпирических исследований, выполненных научными институтами, ведущими отечественными учеными и аналитическими центрами в диссертации установлен спектр актуальных проблем материального стимулирования и оплаты труда в современных российских организациях, в числе которых: неинформированность большинства работодателей об изменениях, происходящих в структуре трудовых ценностей и мотивов работников в современных условиях, и/или нежелание учитывать происходящие трансформации при построении систем материального стимулирования и оплаты труда в организациях; несправедливость материального стимулирования, проявляющаяся в высокой дифференциации оплаты труда

работников в целом по экономике, в региональном, отраслевом и возрастном срезам, а также в экономически необоснованном соотношении в оплате неквалифицированного и высококвалифицированного труда; рост задолженности перед работниками по заработной плате; неудовлетворенность работников уровнем оплаты труда; несоответствие действующих систем стимулирования и оплаты труда ожиданиям молодых работников. Последняя из перечисленных проблем отнесена к числу наиболее острых, поскольку молодежь – это будущее любого государства и важнейший стратегический ресурс для развития экономики.

2.2 Особенности нематериального стимулирования труда молодых работников

Нематериальное стимулирование имеет не менее важное значение в повышении мотивации, а, следовательно, и производительности труда. К настоящему моменту система нематериальных стимулов существенно шире материальных. В практике управления социально-трудовыми отношениями используются следующие [72, 111, 189, 203, 210]:

- бесплатное питание;
- устная похвала, благодарности и грамоты;
- отличительные знаки;
- предоставление гибкого графика работы;
- дополнительные выходные;
- подарки работникам в праздничные дни и дни рождения;
- корпоративные мероприятия;
- индивидуализация рабочего места;

- возможность дистанционной работы (только для тех категорий персонала, где это возможно и не нарушает производственный процесс);
- скидки для работников на услуги, оказываемые организацией;
- абонемент в фитнес-клубы;
- предоставление корпоративной одежды;
- компенсация расходов на медицинское обследование и лечение;
- корпоративный транспорт или компенсация транспортных расходов и др.

Важно отметить, что нематериальное стимулирование молодых работников имеет свои особенности, обусловленные присущими молодежи общими и специфическими характеристиками. Как отмечалось выше, жизненные и трудовые мотивы современной молодежи существенно трансформируются под влиянием широкого спектра факторов, выявленных нами в первой главе диссертационной работы (рис. 2.4, 2.5).

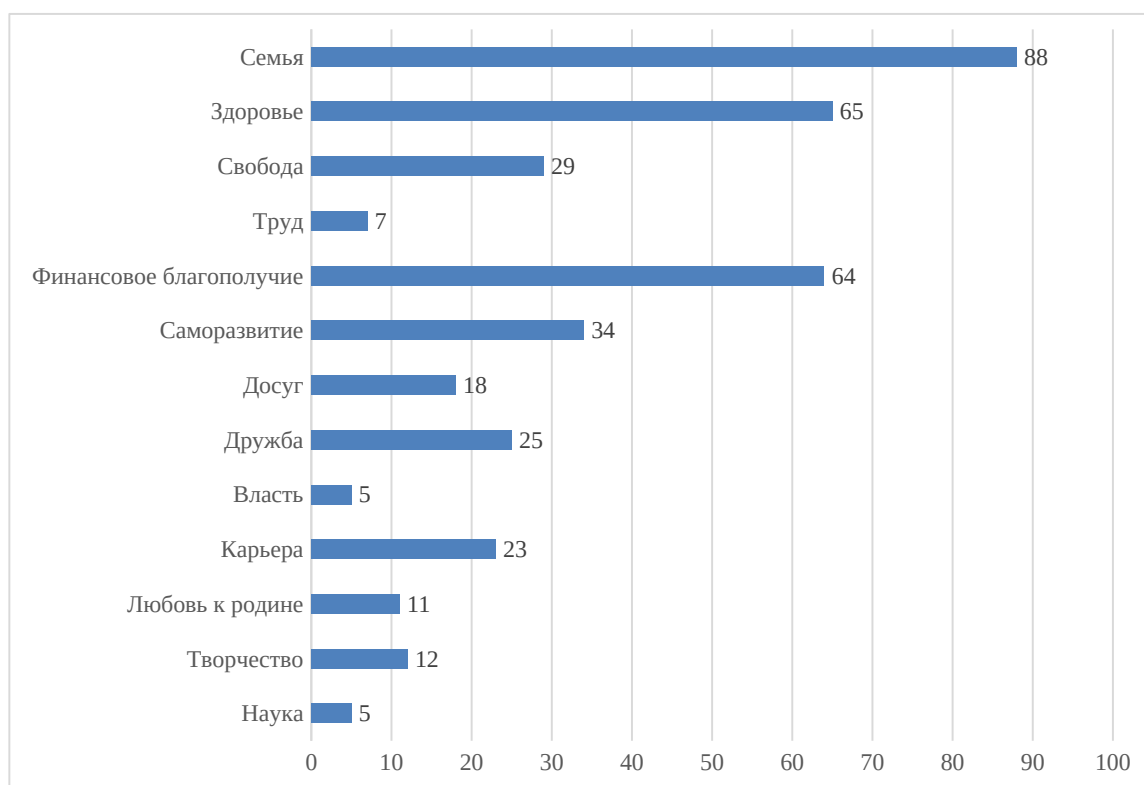


Рисунок 2.4. – Структура и приоритетность жизненных ценностей современной молодежи, в %

Источник: построено автором по материалам [68]

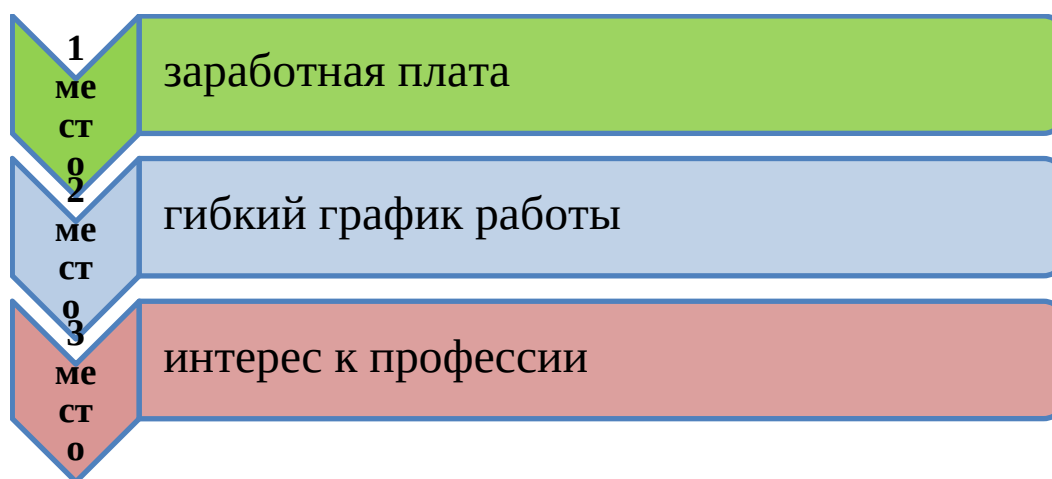


Рисунок 2.5. – Структура и приоритетность трудовых мотивов современной молодежи

Источник: построено автором по материалам [68]

Как отмечает в своих исследованиях Е.С. Дашкова, в настоящее время в системе жизненных ценностей молодежи доминируют: семья, здоровье и финансовое благополучие, а среди трудовых мотивов высокую значимость приобретает гибкость в трудовой деятельности, обусловленная стремлением к достижению желаемого индивидом баланса труда и отдыха [68].

Важность такого мотива как интерес к профессии у молодежи проявляется в их активном участии в обучающих программах, направленных на развитие конкретных компетенций. Поэтому в современных условиях особое место в системе стимулирования занимает развитие и обучение персонала. Его значимость многократно увеличивается в сфере услуг, а именно в торговле, туризме, индустрии гостеприимства, так как персонал этих организаций непосредственно взаимодействует с клиентами, что требует от него наличия высокого уровня квалификации. Наиболее востребованными способами обучения персонала являются семинары, тренинги, стажировки и так далее. Семинары могут организовываться в традиционных (теоретические лекции, решение практических кейсов, групповые дискуссии, мастер-классы и др.) и в современных, базирующихся на интерактивном взаимодействии (ролевые игры, обучение с применением симуляторов, виртуальная реальность и др.), формах. Обучающие

программы в сфере услуг ориентированы не только на формирование профессиональных компетенций, но и на развитие soft skills, обладание которыми крайне важно в процессе межличностного взаимодействия не только с коллегами, но и с клиентами.

Стажировки в настоящее время являются одним из перспективных механизмов привлечения молодых работников. Кроме того, стажировки используют для штатных молодых работников в целях развития профессиональных навыков и получения дополнительного опыта в данной отрасли. Их направляют, как правило, в крупные сетевые компании, в том числе зарубежные.

Ценным трудовым стимулом являются гибкие режимы рабочего времени, в том числе гибкий график работы. Реализуется это, как правило, за счет предложения молодым работникам таких форм нестандартной занятости, как дистанционная занятость, неполная занятость, платформенная занятость, фриланс и т.д. Согласно материалам исследований ряда российских ученых [108, 229, 244] молодежь все чаще отдает предпочтение вакансиям с нестандартными «условиями» занятости. При этом молодые люди не идеализируют такое трудоустройство, а рационально сопоставляют его достоинства и недостатки. Согласно исследованию С.Д. Шаталова, в качестве преимуществ частичной занятости ими отмечаются: возможность совмещения трудовой деятельности с учебой, а также оптимальный баланс труда и отдыха. К числу ее недостатков они относят: ограниченные возможности построения карьеры и неполное погружение в рабочий процесс. В отношении фриланса молодые люди видят такие преимущества, как: свобода во времени и пространстве, развитие самодисциплины, возможность совмещения такой занятости с учебой. К недостаткам ими отнесены следующие: нестабильность и риск выгорания [244].

Дистанционная занятость, согласно исследованиям Н.В. Дороховой, выступает в качестве одной из приоритетных форм занятости современной молодежи (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Предпочтения молодежи в выборе формы занятости, в %

Источник: построено автором по материалам [83]

Высокий «спрос» молодежи на дистанционную занятость обусловлен возможностями, которые она дает для обеспечения гибкости в трудовой деятельности и достижения баланса «работа-отдых».

Также одним из востребованных молодежью стимулов как варианта гибкости выступает индивидуализация рабочего места, которая может быть как минимальной, так и системной (или комплексной). В первом случае работодатель обеспечивает минимум условий, соответствующих индивидуальным предпочтениям работника: предоставление удобного кресла, монитора, гаджетов, оборудования и инструментов с учетом индивидуальных параметров работника. При системной индивидуализации рабочего места осуществляется комплекс мероприятий: эргономических, цифровых, организационных и др., позволяющих создать максимально комфортные условия труда.

В настоящее время набирает популярность среди молодежи такое направление индивидуализации рабочего времени и пространства как самозанятость. Современное российское законодательство позволяет регистрироваться в качестве самозанятого с 14-летнего возраста. По данным Федеральной налоговой службы, 53% самозанятых моложе 35 лет [20]. Самозанятость обеспечивает молодым людям возможность получить не просто

трудовой или профессиональный опыт, но и «протестировать» свои предпринимательские способности. Также она позволяет:

- самостоятельно организовывать свое рабочее пространство и график работы,
- повышать мобильность, в том числе территориальную,
- самостоятельно определять объем выполняемой работы,
- обеспечить доступ к цифровым платформам занятости,
- получать первый опыт профессиональной деятельности и навыки взаимодействия с заказчиками, что в последствии повышает конкурентную позицию на рынке труда,
- снизить риски попадания в неформальную занятость и безработицу.

Однако самозанятость не обеспечивает социальных гарантий, что молодые люди не всегда учитывают при ее выборе.

Ценность здоровья, которая, как выше указывалось, является в числе приоритетных для молодежи обеспечивается со стороны работодателей использованием следующих стимулов. Так, такие отечественные компании, как ПАО «Сбербанк России», «Аэрофлот-Российские авиалинии», ООО «Везерфорд», ООО «Газпром трансгаз Югорск», АО «Гидрострой», АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», ООО «Т2 Мобайл», АО «РЖД» и т.д., реализуют программы сохранения и укрепления здоровья работников, в том числе молодых. Эти программы можно классифицировать на те, которые направлены на выявление факторов риска, меняющие поведение работников, меняющие рабочую среду и образовательные программы. С позиции затрат реализуемые программы могут быть низкозатратными и высокозатратными. Последние могут позволить себе только крупные корпорации со стабильным финансовым положением.

Программы, направленные на выявление факторов риска включают:

- профосмотры,
- диспансеризацию,
- мониторинг здоровья в электронной форме,
- программы ЗОЖ,

- профилактика вредных привычек на рабочем месте и др.

Программы, меняющие поведение работников включают:

- индивидуальное консультирование по отказу от вредных привычек,
- консультирование по изменению питания,
- программы повышения физической активности, в том числе за счет предоставления абонементов в спортивные залы или создание условий для занятия спортом на предприятии и др.

Программы, меняющие рабочую среду, включают:

- предоставление здорового и сбалансированного питания,
- меры, направленные на активизацию физической активности работников, особенно молодых,
- мотивация к занятию спортом (корпоративные спортивные команды и соревнования» и др.

Образовательные программы включают:

- информационно-мотивационные компании по повышению информированности работников о вреде курения, употребления алкоголя и других вредных привычек,
- информационно-мотивационные компании по повышению информированности работников рисках низкой физической активности и стресса,
- организация и проведение «Дней здоровья»,
- проведение обучающих семинаров, в том числе с использованием дистанционных технологий, как наиболее востребованных среди молодежи и др.

Таким образом, особенности нематериального стимулирования современной молодежи представлены следующим комплексом стимулов: обучающие программы, направленные на развитие профессиональных компетенций, гибкие режимы рабочего времени, в том числе гибкий график работы, нестандартные формы занятости (дистанционная, неполная, фриланс, самозанятость), индивидуализация рабочего места, программы сохранения и укрепления здоровья молодых работников.

2.3 Научно-методический подход к исследованию стимулирования труда молодых работников с учетом поколенческо-возрастной дифференциации

К настоящему времени в науке и практике не сформировалось единого научно-методического подхода, направленного на одновременную оценку особенностей трудовых мотивов работников, в том числе молодых, и их удовлетворенности используемыми в организации стимулами. Широкое применение получили такие методики оценки особенностей трудовых мотивов работников, как:

- типология трудовой мотивации по В.И. Герчикову [50, 51];
- методика диагностики трудовой мотивации А.С. Мельничук и Е.В. Селезневой [134];
- типология доминирующих потребностей человека по С.А. Шапиро [242];
- универсальный методический подход Л.Г. Миляевой к классификации персонала, базирующийся на приоритетности трудовых мотивов [136];
- теория потребностей и методика их оценки Б.М. Генкина [45] и др.

Представленные методики концентрируются на классификации потребностей человека и формируют методический инструментарий оценки особенностей его трудовых мотивов.

Для исследования удовлетворенности работников действующей в организации системой стимулирования труда к настоящему времени сложился еще более широкий спектр эмпирических инструментов, при этом большинство из них базируются на опросных методах, которые активно использовались, как в советский, так и постсоветский периоды. Среди крупных научных центров, изучающих вопросы стимулирования и оплаты труда, а также удовлетворенности работников, можно отметить следующие: Академия наук (АН СССР), Социологический институт (СИ) при АН СССР, Центральный институт труда (ЦИТ) и Институт психологии (ИП) при АН СССР, в настоящее время –

Федеральный научно-исследовательский социологический центр РАН (ФНИСЦ РАН), НИУ Высшая школа экономики и др.

Далее представлен перечень этапов реализации научно-методического подхода к исследованию трудовых мотивов и стимулирования труда молодых работников, содержащего как качественные, так и количественные методы (рисунок 2.7).

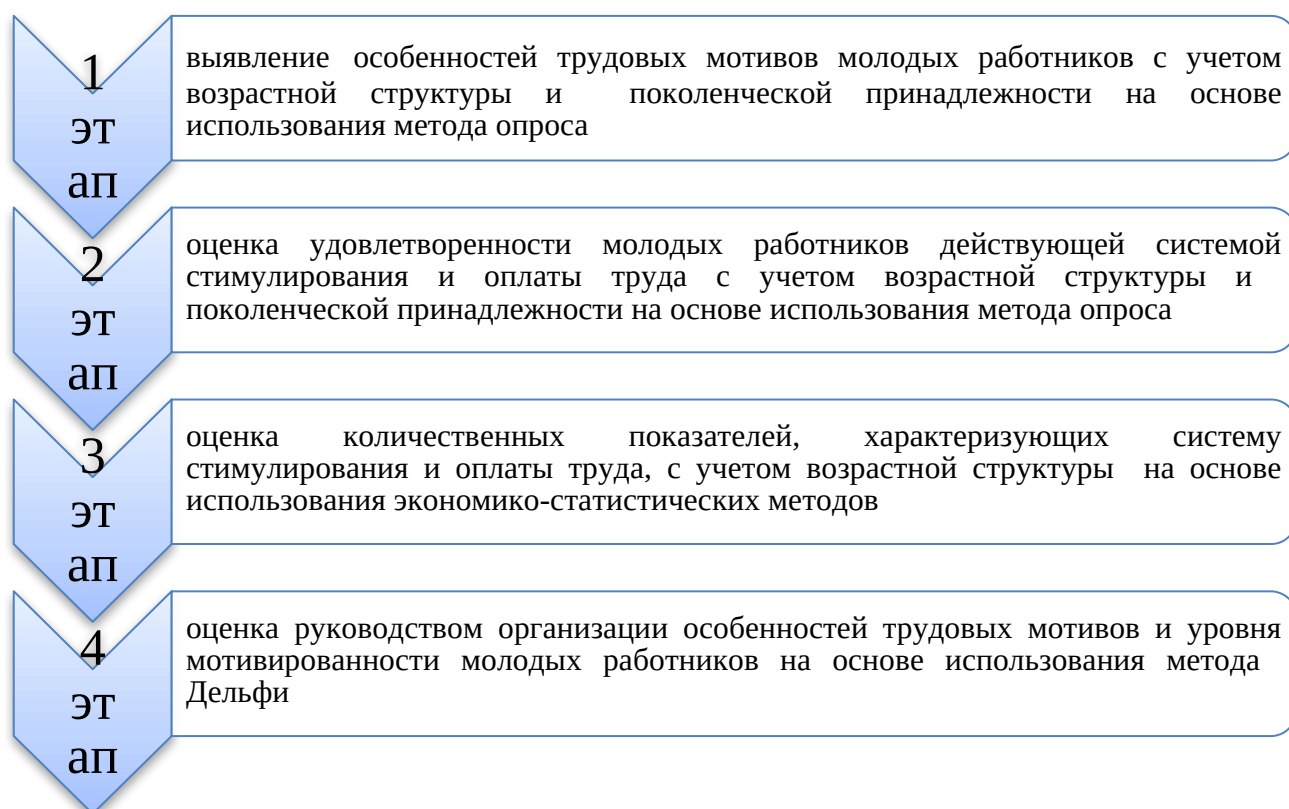


Рисунок 2.7 – Этапы реализации научно-методического подхода к исследованию трудовых мотивов и стимулирования труда молодых работников с учетом поколенческо-возрастной дифференциации

Источник: разработано автором

Для одновременной оценки особенностей мотивации и стимулирования труда работников, в том числе молодых, часто используют лишь метод опроса, позволяющий скомбинировать обозначенные направления исследования. Однако, на наш взгляд, для исследования особенностей мотивации молодых работников и их удовлетворенности системой стимулирования и оплаты труда целесообразно

использовать комплексный научно-методический подход, основывающийся, как на использовании качественных (опросов), так и количественных методов, а также позволяющий учитывать возрастную структуру и поколенческую принадлежность персонала.

Использование данного научно-методического подхода в практической деятельности позволит сформировать «информационный портфель», позволяющий принимать научно-обоснованные управленческие решения в области стимулирования труда на организационном уровне и содержащий следующую информацию (рисунок 2.8).

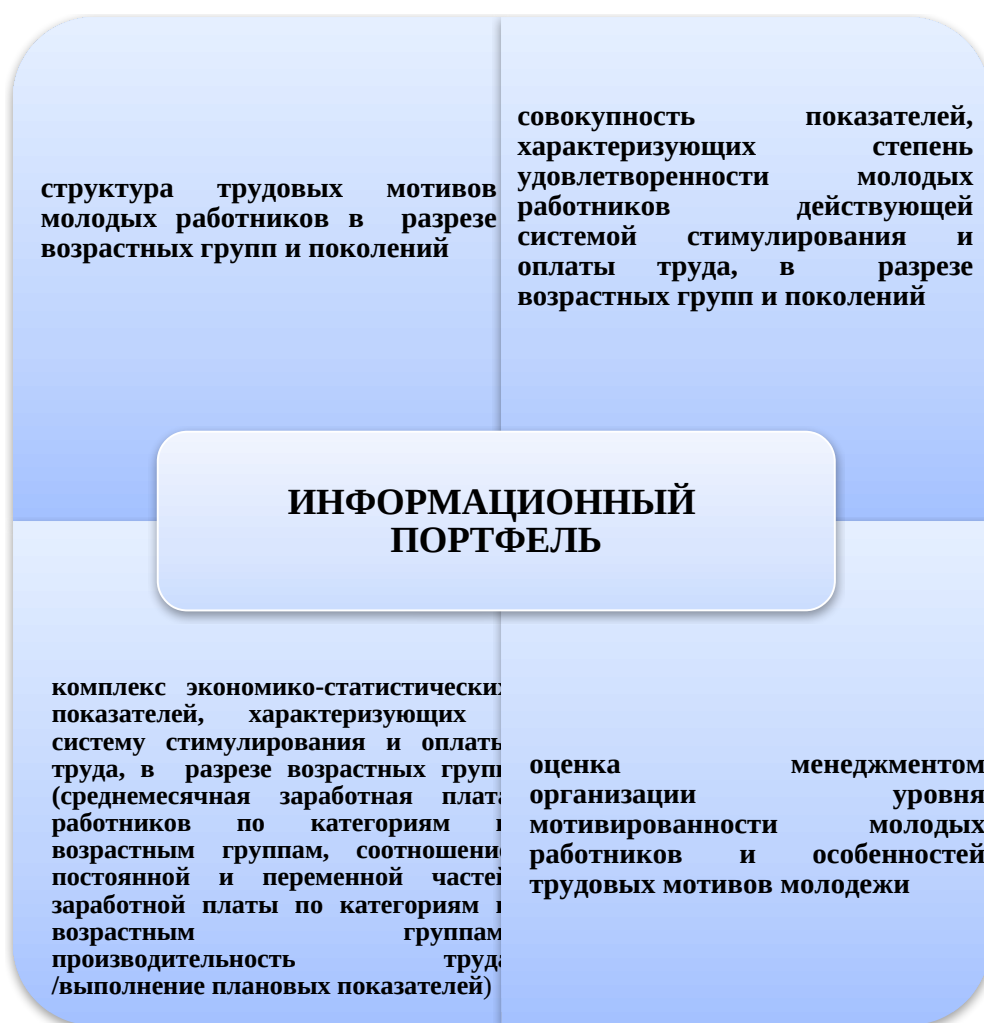


Рисунок 2.8 – Компоненты «информационного портфеля», формируемого для совершенствования системы стимулирования труда молодых работников с учетом поколенческо-возрастной дифференциации

Источник: разработано автором

Разработанный нами научно-методический подход имеет следующие отличия и преимущества (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Особенности и преимущества научно-методического подхода к исследованию стимулирования труда молодых работников с учетом с учетом поколенческо-возрастной дифференциации

Содержание научно-методического подхода	Преимущества научно-методического подхода	Ограничения в применении научно-методического подхода
Предложенный подход является комплексным, основанным как на использовании качественных (опросов), так и количественных методов и позволяет учитывать возрастную структуру и поколенную принадлежность персонала. Результатом его использования выступает «информационный портфель», позволяющий принимать научно-обоснованные управленческие решения в области стимулирования труда на организационном уровне	Системность, информативность, объективность за счет использования количественных параметров и учета мнения всех субъектов социально-трудовых отношений на локальном уровне, универсальность – возможность использования для организаций различных форм собственности и отраслей	Статичность полученных данных, субъективизм оценок, полученных в результате опроса, ошибки в интерпретации полученных результатов, затратность, в том числе ресурса времени

Источник: разработано автором

Апробация предложенного научно-методического подхода осуществлена на ряде предприятий индустрии гостеприимства в 2025 г., что обусловлено особенностью возрастной структуры занятых в данной отрасли. Так, согласно статистическим данным, характеризующим структуру занятых по возрастным группам и видам экономической деятельности (см. Приложение Б; рисунок 2.9).

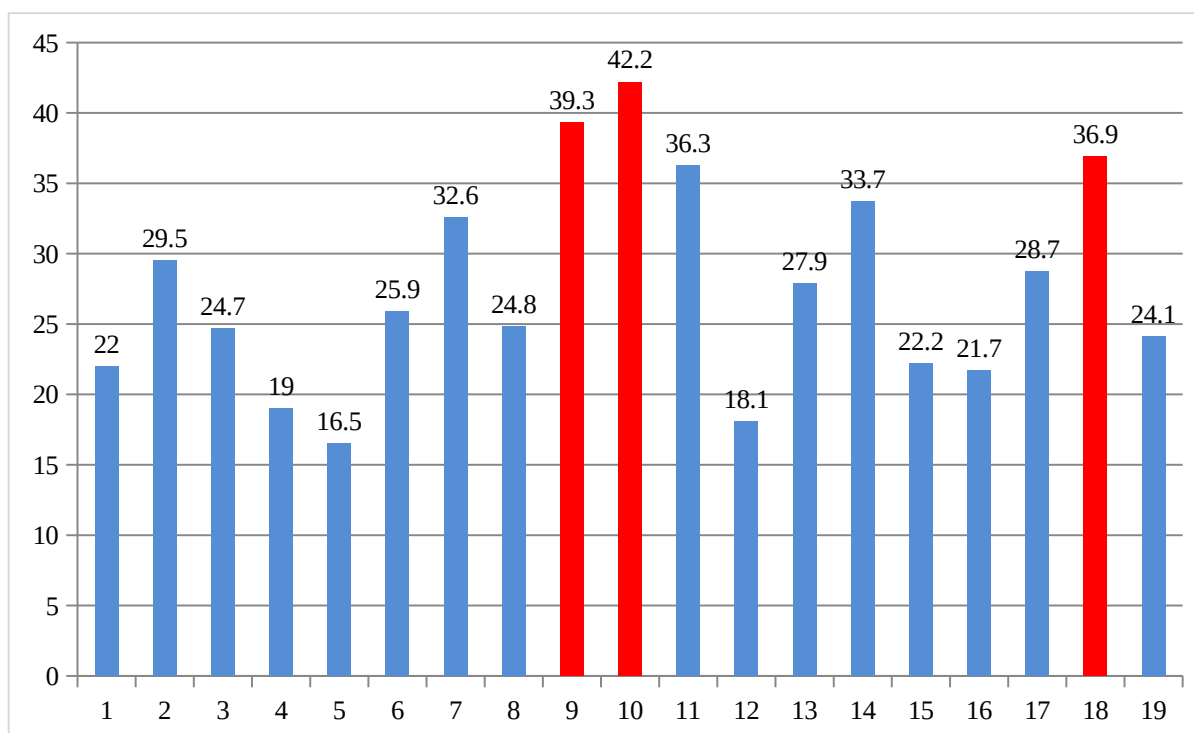


Рисунок 2.9 – Доля занятых в возрасте 15–34 лет по видам экономической деятельности в 2024 г., %⁶

Источник: построено автором

К числу видов экономической деятельности, которые аккумулируют высокую долю молодежи в структуре занятых, относятся: деятельность в области информации и связи (42,2%), деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (39,3%), предоставление прочих видов услуг (36,9%). Поэтому в качестве объекта исследования нами были выбраны организации, относящиеся к индустрии гостеприимства. Индустрия гостеприимства выступает важной частью экономики любой страны, выполняя не только экономическую функцию (создание рабочих мест, налоговые платежи в бюджет, рост инвестиционного потока, рост

⁶ 1 – сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство; 2 – добыча полезных ископаемых; 3 – обрабатывающие производства; 4 – обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха; 5 – водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений; 6 – строительство; 7 – торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов; 8 – транспортировка и хранение; 9 – деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; 10 – деятельность в области информации и связи; 11 – деятельность финансовая и страховая; 12 – деятельность по операциям с недвижимым имуществом; 13 – деятельность профессиональная, научная и техническая, деятельность административная и сопутствующие доп.услуги; 14 – госуправление и обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение; 15 – образование; 16 – деятельность в области здравоохранения и социальных услуг; 17 – деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений; 18 – предоставление прочих видов услуг; 19 – др. виды экономической деятельности.

потребительского спроса и валютных поступлений в страну и др.), но и имеет важное социальное и культурное значения. Индустрия гостеприимства имеет сложную структуру и тесно взаимодействует с такими отраслями экономики как туризм, транспорт, связь и другими. Большинство исследователей под индустрией гостеприимства понимают совокупность предприятий, оказывающих услуги по размещению, питанию и развлечению посетителей и туристов.

В настоящее время развитие индустрии гостеприимства является важной государственной задачей, что нашло отражение в Национальном проекте «Туризм и гостеприимство», направленном на достижение такой важнейшей национальной цели, как устойчивое и динамичное развитие экономики. На реализацию данного проекта выделено 403 млрд руб., срок – 2025–2030 годы [148].

Как отмечалось выше, в индустрии гостеприимства трудоустроена значимая доля молодежи: в возрастной группе 20–29 лет – 23,3%, в группе 30–34 г. – 13,6%, всего молодежи – 39,3%. Однако, как отмечает заместитель Председателя Правительства РФ Д.Н. Чернышенко, курирующий данный Национальный проект, в настоящее время имеет место острый дефицит кадров в индустрии гостеприимства [101], что актуализирует задачи по их подготовке, адаптации, мотивации и удержанию.

В национальном проекте предусмотрена реализация Федерального проекта «Кадры», ориентированного на обеспечение отрасли высококвалифицированным персоналом. При этом, как отмечают эксперты в докладе «Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья» [102] для реализации данной цели необходимо:

- повысить престиж данной индустрии на основе формирования ее позитивного образа в виртуальном пространстве и в СМИ, что позволит привлекать лучшие кадры;
- модернизировать политику привлечения, стимулирования и удержания персонала за счет повышения уровня заработной платы, создания более благоприятных условий труда, обеспечения ротации кадров и повышения их трудовой мобильности;

- формировать программы карьерного развития, позволяющие удовлетворить потребность работников в профессиональном росте и развитии, что особенно важно для молодежи;

- усовершенствовать программы подготовки специалистов для отрасли за счет развития цифровых компетенций, soft skills, расширения участия ключевых бизнес-партнеров (представителей отрасли) в процессе подготовки кадров и др. Таким образом, экспертами предлагается формирование и развитие системы социального партнерства в сфере образования.

Данные предложения являются перспективными инструментами решения ключевых проблем обеспечения кадрами индустрии гостеприимства. В числе таких проблем следует обозначить:

1) острый дефицит кадров, что подтверждают слова заместителя Председателя Правительства РФ Д.Н. Чернышенко: «Подготовка кадров для отрасли становится одним из главных вызовов для российского туризма – на сегодняшний день в этой сфере занято более 1 млн человек, а к 2030 г. будет необходимо еще 400 тыс. сотрудников. Сейчас только 72% выпускников по направлению «Туризм» и «Гостиничное дело» работают по специальности, поэтому одним из шагов для повышения эффективности их трудоустройства станет организация практики студентов 1–2-х курсов с последующим трудоустройством» [101]. Кроме того, как отмечают эксперты Nh.ru, на рынке труда имеет место высокий спрос на широкий спектр профессий для индустрии гостеприимства, а также значительный разрыв между числом вакансий и резюме [190].

2) высокая текучесть кадров и низкая заработная плата. Даже без учета сезонных вакансий данный показатель составляет в 2024 г. 41% [102]. Одной из основных причин, вызывающих текучесть кадров в отрасли, выступает такая проблема кадровой политики как относительно низкий размер оплаты труда в отрасли. Исходя из данных, представленных выше, индустрия гостеприимства входит в ТОП-3 видов экономической деятельности с самой низкой среднемесячной номинальной начисленной заработной платой. Также по

исследованиям Nh.ru, имеет место большой разрыв между зарплатными предложениями и ожиданиями соискателей [190].

3) низкий уровень квалификации работников из-за привлечения в отрасль персонала без соответствующего образования. Важно констатировать следующие проблемы:

3.1) нежелание выпускников вузов и колледжей трудоустраиваться по полученной профессии, о чем отмечалось выше;

3.2) низкий уровень предлагаемых заработных плат и непрестижность отрасли в целом. Данный тезис подтверждает и позиция вице-президента Российского союза туриндустрии Д.Л. Горина, который считает, что молодые специалисты не мотивированы трудоустраиваться в сферу гостеприимства в первую очередь из-за низкой заработной платы [205]. Важно учитывать, что те молодые люди, которые все-таки трудоустраиваются в индустрию гостеприимства, не отличаются лояльностью к организации, что обусловлено спецификой данного поколения. Об этом достаточно аргументировано заявила ученый и эксперт-практик Э.В. Тарасенко: «Новое поколение линейных сотрудников, начинающих карьеру в индустрии, очень сильно отличается от тех, кто работал в ней ещё 15–20 лет назад. И работодатели должны это учитывать, если хотят снизить текучесть в своих отелях. Эти молодые люди быстро обучаются и нестандартно мыслят, они открыты всему новому, креативны, отлично переключаются между разными задачами. Но у этой медали есть и обратная сторона: они не признают авторитетов, нетерпимы к критике в свой адрес, не готовы жертвовать личным временем и комфортом ради работы, быстро увлекаются чем-то новым и также быстро выгорают» [151].

3.3) масштабное вовлечение мигрантов в индустрию гостеприимства. По данным МВД РФ наибольшее число мигрантов трудится в таких отраслях экономики, как строительство, торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания [59]. Однако в настоящее время миграционная политика Российской Федерации заметно ужесточается, во многих регионах, таких как

Краснодарский край, Тульская и Калужская области и ряд других, вводятся запреты на использование труда мигрантов в индустрии гостеприимства, что еще больше актуализирует кадровые проблемы отрасли.

С учетом особенностей отрасли и существенной доли молодых работников в ней нами принято решение в качестве объекта исследования выбрать предприятия индустрии гостеприимства, а именно:

1. Отель «Arkhyz Royal Resort & Spa» «Архыз Роял Резорт» (гостиница, КЧР, Архыз) – общество с ограниченной ответственностью «Резорт» является микропредприятием в сфере гостиничного бизнеса. Организация владеет отелем, расположенным в туристической деревне «Романтик» (курорт Архыз, КЧР);

2. Отель «Marriott» (г. Воронеж);

3. Отель «HamptonbyHilton» (г. Воронеж);

4. Гостиница «Русь» (г. Старый Оскол),

5. Отель «Дегас» (г. Воронеж)

6. Ресторан «Fibona4i» (г. Воронеж)

7. Ресторан «Сансара» (г. Воронеж);

8. Ресторан «TheVoda» (г. Воронеж).

Для реализации первого и второго этапа разработанного научно-методического подхода и с учетом отраслевой специфики организаций нами была разработана анкета (Приложение В). Выборка – сплошная, опрос прошли все молодые работники (от 15 до 35 лет, включительно) перечисленных выше организаций. Всего заполнено 233 анкеты, из которых 220 – подлежало анализу, 13 – отбраковано.

Распределение респондентов по полу, возрасту, уровню образования и поколениям (Y и Z) представлены в таблицах 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5 – Структура респондентов по полу, возрасту, поколениям, %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–35	Y	Z	
мужской	63	28	33	31	31	33	33
женский	37	72	67	69	69	67	67
ВСЕГО	100	100	100	100	100	100	100

Источник: рассчитано автором

Важно отметить, что в поколение Z, с учетом представленной в главе 1 работы градации, нами включены возрастные группы молодых работников от 15 до 29 лет включительно. В поколение Y – возрастная группа 30–35 лет.

Таблица 2.6 – Структура респондентов по уровню образования, %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–34	Y	Z	
Основное общее	25	5	–	3	3	5	8
Среднее общее	50	21	13	3	3	21	15
Среднее профессиональное	25	30	20	41	41	26	29
Бакалавриат	–	37	37	15	15	33	27
Специалитет, магистратура	–	7	30	38	38	15	21
Подготовка кадров высшей квалификации	–		–	–	–	–	–
ВСЕГО	100	100	100	100	100	100	100

Источник: рассчитано автором

Результаты анализа по первому этапу методики представлены в таблицах 2.7–2.11.

Таблица 2.7 – Распределение ответов на вопрос: «Какие из представленных трудовых мотивов являются для Вас наиболее важными(поставьте в квадраты цифры от 1 до 9; первое место – цифра 1, последнее место – цифра 9)?»

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–35	Y	Z	
1	2	3	4	5	6	7	8
Интерес к профессии	1	2	2	2	2	2	2
Возможность общения в социальных сетях при выполнении трудовых обязанностей	6	8	9	8	8	9	9
Карьера	4	3	4	4	4	4	4
Заработная плата	1	1	1	1	1	1	1
Возможность общения с коллегами	5	6	8	7	7	8	8
Социальный пакет, социальные льготы	2	6	7	6	6	6	7
Профессиональное развитие и обучение	1	4	3	5	5	3	3
Стабильность занятости (то есть оформление по ТК)	5	7	6	3	3	7	6
Гибкий график работы	3	5	5	6	6	5	5

Источник: рассчитано автором

Анализируя представленные в таблице 2.7 данные, можно констатировать, что доминирующим мотивом для всех возрастных групп и поколений является заработная плата, что отражает общероссийскую тенденцию. При этом только в группе 15–19 лет также на первое место вышли такие мотивы, как «интерес к профессии» и «профессиональное развитие и обучение», что можно объяснить стремлением молодых людей этого возраста осуществить свой профессиональный выбор. На втором месте для всех остальных возрастных групп и поколений находится мотив «интерес к профессии», что, с одной стороны, также можно обосновать возрастом респондентов, для которых актуальна потребность в самореализации, а, с другой – правильным выбором профессии, которая соответствует их внутренним желаниям. Все остальные мотивы распределены по представленным группам не однородно. Так, для работников 20–24 года на третьей позиции – мотив «карьера», для тех, кому 25–29 лет, – мотив «профессиональное развитие и обучение», для тех, кому 30–35, – мотив «стабильность занятости». В разрезе поколений топ-3 доминирующих мотивов представлены следующим образом:

- поколение Z – заработная плата, интерес к профессии, профессиональное развитие и обучение;

- поколение Y – заработная плата, интерес к профессии, стабильность занятости.

Ответы респондентов на вопрос «С чем связано Ваше решение работать именно в нашей организации (деятельность гостиниц и предприятий общественного питания)» подтверждают сделанный нами выше вывод о желании реализоваться в профессии, так как данный вариант ответа выбрало максимальное количество опрошенных – 34%. Также к числу основных причин выбора индустрии гостеприимства в качестве места работы отнесены: возможность гибкого сочетания работы и досуга (32%), по причине более высокой заработной платы в гостиницах и предприятиях общественного питания (27%), престижность и авторитетность организации (26%).

Таблица 2.8 – Распределение ответов на вопрос: «С чем связано Ваше решение работать именно в нашей организации(деятельность гостиниц и предприятий общественного питания)?»⁷, %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–35	Y	Z	
Я получил(а) образование по данной специальности	13	26	13	31	31	20	23
По причине более высокой заработной платы в гостиницах и предприятиях общественного питания	–	28	20	41	41	22	27
Стремление реализовать профессионально	13	40	30	34	34	33	34
Престижность и авторитетность организации	25	33	27	17	17	30	26
Возможность гибкого сочетания работы и досуга	88	33	17	31	31	32	32
Возможность одновременно трудиться на другой работе	13	12	10	14	14	11	12
Не было других вариантов трудоустройства	13	14	3	3	3	10	8
Другая причина	–	2	17	14	14	7	9

Источник: рассчитано автором

В разрезе возрастных групп и поколений картина весьма различна. Так, категория самых молодых (15–19 лет) сделала выбор в пользу организаций данной отрасли по причине гибкости (88%); для молодых работников 20–24 лет и 25–29 лет определяющим фактором стало стремление реализовать профессионально (40% и 30%, соответственно). В категории 30–35 лет основной причиной явилась более высокая заработная плата в гостиницах и предприятиях общественного питания (41%). Поколение Z в качестве основной причины выделили стремление реализовать в профессии (33%), поколение Y – более высокую заработную плату (41%), интерес к профессии, стабильность занятости (41%). При этом 9% опрошенных назвали другие причины выбора, среди которых: интерес работы с людьми; близость расположения к дому; динамизм профессии; хороший морально-психологический климат в коллективе.

⁷Допускался множественный выбор вариантов ответа.

Таблица 2.9 – Распределение ответов на вопрос: «Если бы у Вас была возможность не работать и комфортно жить, то Вы бы с легкостью посвятили свою жизнь досугу?», %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–35	Y	Z	
Да, конечно	38	42	37	30	30	40	37
Скорее да, чем нет	38	9	13	28	28	14	17
Скорее нет, чем да	–	23	27	28	28	22	24
Нет, конечно	12	14	13	7	7	14	12
Затрудняюсь ответить	12	12	10	7	7	10	10
ВСЕГО	100	100	100	100	100	100	100

Источник: рассчитано автором

Для выявления предпочтений респондентов относительно формы занятости был задан следующий вопрос, ответы на который распределились следующим образом (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Распределение ответов на вопрос: «Укажите, какие из предложенных форм занятости для Вас являются наиболее привлекательными»⁸, %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–34	Y	Z	
Стандартная занятость	50	65	53	59	59	59	59
Занятость на условиях неполного рабочего времени	63	21	37	28	28	31	30
Дистанционная занятость	50	42	33	31	31	40	37
Самозанятость	25	16	13	7	7	16	14
Занятость в личном подсобном хозяйстве	–	5	–	7	7	2	4
Занятость на условиях срочных трудовых договоров	13	2	7	7	7	5	5
Занятость на условиях гражданско-правовых договоров	–	7	10	7	7	7	7
Сверхзанятость	–	2	–	7	7	1	3
Фриланс	25	21	27	10	10	23	20

Источник: рассчитано автором

По мнению научного сообщества, о чем отмечалось выше, ценность труда среди молодого поколения падает. С целью подтверждения данного тезиса,

⁸Допускался множественный выбор вариантов ответа.

респондентам был предложен следующий вопрос: «Если бы у Вас была возможность не работать и комфортно жить, то Вы бы с легкостью посвятили свою жизнь досугу?». В результате по всей выборочной совокупности, а также в разрезе возрастных групп и поколений отмечается предпочтение варианта ответа «да, конечно». Наиболее выраженное «нежелание работать» отмечается в возрастной группе 15–19 лет. Между поколениями при ответе на данный вопрос дифференциация отсутствует.

На основании данных, представленных в таблице 2.10, можно сделать вывод о предпочтении в целом респондентами стандартной занятости. Однако, в разрезе возрастных групп и поколений ответы респондентов распределились следующим образом:

- в возрастной группе 15–19 лет первую позицию заняла занятость на условиях неполного рабочего времени, вторую – стандартная и дистанционная занятость, третью – самозанятость и фриланс. Полученный результат по данной группе коррелирует с их ответами на другие вопросы данного блока анкеты;
- в возрастной группе 20–24 года топ-3 форм занятости следующий – стандартная занятость (65%), дистанционная занятость (42%); занятость на условиях неполного рабочего времени и фриланс (по 21%);
- в группе 25–29 лет приоритетными формами занятости оказались стандартная (53%), дистанционная (33%) занятость и занятость на условиях неполного рабочего времени (37%);
- в самой старшей возрастной группе (30–35 лет) со значительным отрывом лидирует стандартная занятость (59%), а также дистанционная (31%) и занятость на условиях неполного рабочего времени (28%).

В разрезе поколений картина существенно не отличается. Представители поколения Y и поколения Z выбрали стандартную, дистанционную занятость и занятость на условиях неполного рабочего времени.

На трудовую мотивацию работников существенное влияние оказывают специфические черты характера и особенности поведения молодых людей.

Исходя из представленных в таблице 2.11 данных можно констатировать, что молодые люди оценивают себя положительно, указывая на наличие у себя практически всех черт, которые присущи молодым людям в силу их возрастных особенностей. Только такие черты, как «отсутствие четких представлений о том, что есть «правильно» и «неправильно» в нашем мире трудовых ценностей» и «приверженность к референтным группам, стремление принадлежать к какой-либо субкультуре» характерны для незначительной доли респондентов (10% и 4%, соответственно). В целом, полученные результаты подтверждают сформулированные научные выводы о существовании у молодежи представленных в таблице общих характеристик.

Таблица 2.11 – Распределение ответов на вопрос: «Укажите, какие черты характерны Вам (можно указывать любое количество вариантов)»⁹, %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–34	Y	Z	
1	2	3	4	5	6	7	8
Трудовая активность, энергичность	88	65	70	69	69	69	69
Быстрая реакция на происходящие преобразования в трудовой деятельности и их позитивное восприятие	50	58	50	41	41	54	51
Стремление к саморазвитию и инновациям в работе	63	51	67	52	52	58	56
Инициативность	50	35	53	48	48	43	45
Творческое мышление	63	40	40	28	28	42	38
Эмоциональность	63	49	23	31	31	36	35
Терпимость в восприятии другого мнения при выполнении работы	38	37	47	48	48	41	43
Готовность легко и быстро менять свою социальную и трудовую позиции	38	21	10	17	17	19	18
Отсутствие четких представлений о том, что есть «правильно» и «неправильно» в нашем мире трудовых ценностей	13	14	10	3	3	12	10
Приверженность к референтным группам, стремление принадлежать к какой-либо субкультуре	13	5	–	3	3	4	4

Источник: рассчитано автором

⁹Допускался множественный выбор вариантов ответа.

Таким образом, реализация первого этапа методического подхода позволила сформировать структуру трудовых мотивов молодых работников в разрезе возрастных групп и поколений (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Структура трудовых мотивов молодых работников в разрезе возрастных групп и поколений

Возрастные группы и поколения	Структура доминирующих мотивов
15–19	1. Интерес к профессии; заработная плата; профессиональное развитие и обучение 2. Социальный пакет, социальные льготы 3. Гибкий график работы
20–24	1. Заработная плата 2. Интерес к профессии 3. Карьера
25–29	1. Заработная плата 2. Интерес к профессии 3. Профессиональное развитие и обучение
30–35	1. Заработная плата 2. Интерес к профессии 3. Стабильность занятости (то есть оформление по ТК)
Y	1. Заработная плата 2. Интерес к профессии 3. Стабильность занятости (то есть оформление по ТК)
Z	1. Заработная плата 2. Интерес к профессии 3. Профессиональное развитие и обучение

Источник: рассчитано автором

Результаты анализа по второму этапу методического подхода представлены в таблицах 2.13–2.16.

Согласно данным, представленным в таблице 2.13, большинство молодых работников (62%) отмечают, что их заработная плата соответствует тем усилиям, которые они прилагают в работе. Только 7% дают категоричный ответ, что зарплата не соответствует усилиям. Данная картина практически идентична для всех возрастных и поколенческих групп, кроме возрастной группы 15–19 лет, что логично обусловлено отсутствием у этих молодых людей необходимого уровня профессиональных знаний и навыков (представители этой категории имеют основное или среднее образование).

Таблица 2.13 – Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли уровень Вашей заработной платы тем усилиям, которые Вы прилагаете в работе», %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–35	Y	Z	
Да, конечно	13	30	37	31	31	32	32
Скорее да, чем нет	49	30	23	34	34	28	30
Скорее нет, чем да	25	21	17	24	24	20	21
Нет, конечно	13	7	7	8	8	7	7
Затрудняюсь ответить	–	12	16	3	3	13	10
ВСЕГО	100	100	100	100	100	100	100

Источник: рассчитано автором

При выявлении стоимости своего трудового вклада (таблица 2.14) существенная доля респондентов оценили их свыше 100000 руб. в месяц (37%). При этом отмечается четкая тенденция увеличения данной стоимости при переходе в более старшие возрастные группы, что, естественно, объясняется наличием профессионального опыта и более высоким уровнем квалификации.

Таблица 2.14 – Распределение ответов на вопрос: «Сколько, на Ваш взгляд, должны получать Вы за Вашу работу (оцените реальную стоимость Ваших трудовых затрат)?», %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–35	Y	Z	
1	2	3	4	5	6	7	8
от 30 000 до 40 000 руб.	–	–	7	–	–	2	2
от 40 001 до 50 000 руб.	50	9	7	3	3	12	10
от 50 001 до 60 000 руб.	38	19	10	3	3	17	14
от 60 001 до 70 000 руб.	–	16	7	10	10	11	11
от 70 001 до 80 000 руб.	–	16	3	10	10	10	10
от 80 001 до 90 000 руб.	–	9	20	15	15	12	13
от 90 001 до 100 000 руб.	–	5	3	–	–	4	3
свыше 100 000 руб.	12	26	43	59	59	32	37
ВСЕГО	100	100	100	100	100	100	100

Источник: рассчитано автором

При выявлении удовлетворенности молодых работников действующей в исследуемых организациях системой стимулирования и оплаты труда были получены следующие результаты (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Распределение ответов на вопрос: «В какой степени Вы удовлетворены различными аспектами работы в нашей организации (оцените от 0 – полная неудовлетворенность до 5 – полная удовлетворенность)?», баллы

Удовлетворенность следующими параметрами:	Возрастные группы				Поколения	
	15–19	20–24	25–29	30–35	Y	Z
размером заработной платы, с учетом всех выплат	2,9	3,4	3,6	3,9	3,9	3,3
справедливостью премиальных выплат	2,3	2,9	3,0	3,1	3,1	2,9
наличием морального поощрения (благодарности, устная похвала и др.)	3,3	3,6	3,6	3,3	3,3	3,5
наличием социальных гарантий (четкое соблюдение администрацией норм трудового законодательства)	4,4	3,9	3,9	3,3	3,3	4,0
условиями труда (состоянием рабочего места, кабинетов)	4,0	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9
возможностью обучаться за счет организации	1,5	2,7	2,4	3,1	3,1	2,5
самой работой (ее содержанием)	3,1	3,9	4,2	4,1	4,1	3,9
взаимоотношениями в коллективе	4,0	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
взаимоотношениями с непосредственным руководителем	4,5	4,5	4,7	4,4	4,4	4,5

Источник: рассчитано автором

К основным результатам отнесем:

- самые низкие показатели удовлетворенности по всем возрастным группам и поколениям отмечаются по таким стимулам, как возможность обучения за счет организации и справедливость распределения премиальных выплат. В разрезе возрастных групп молодые люди 15–19 лет по этим показателям удовлетворены крайне низко (1,5 балла и 2,3 балла), а представители группы 30–35 лет имеют по этим стимулам относительно оптимальный (хотя и самый низкий для их группы) балл – 3,1. Соответственно, в разрезе поколений более высокий балл у поколения Y;

- самые высокие показатели удовлетворенности получили стимулы, характеризующие морально-психологический климат в организации (взаимоотношения в коллективе и с руководством) – по всем возрастным группам и поколениям они находятся в диапазоне 4,0–4,7 балла;

- удовлетворенность заработной платой также по всем группам не демонстрирует оптимального значения (4,0–5,0 баллов). При этом имеется четкая

тенденция роста удовлетворенности заработной платой при увеличении возраста респондентов (от 2,9 до 3,9 баллов).

Анализируя данные таблицы 2.15 по поколениям, можно проследить дифференциацию в оценках удовлетворенности. Так, поколение Y в большей степени удовлетворено материальными, чем моральными аспектами; а поколение Z – наоборот.

При выявлении причин, препятствующих эффективной работе (таблица 2.16), весомое большинство респондентов (68%) указали, что им ничего не мешает трудиться хорошо. При этом среди основных препятствующих факторов все группы и поколения указали «перегруженность работой» (20%), «низкую заработную плату» (18%) и «невозможность сделать карьеру» (15%). Отметим, что низкая с точки зрения работников заработная плата, как показывают исследования, является общей проблемой для различных отраслей [219].

Таблица 2.16 – Распределение ответов на вопрос: «Что Вам мешает работать лучше (выберите не более трех причин)?¹⁰», %

Вариант ответа	Возрастные группы				Поколения		Всего
	15–19	20–24	25–29	30–34	Y	Z	
1	2	3	4	5	6	7	8
Ничего не мешает, работаю максимально хорошо	88	56	77	72	72	67	68
Низкая оплата труда	25	26	13	10	10	21	18
Отсутствие гибкости в режиме работы	–	7	3	10	10	5	6
Несправедливость вознаграждения	25	19	7	–	–	15	11
Разногласия или конфликты с коллегами	13	12	–	17	17	7	10
Жесткость руководителя подразделения (постоянная критика с его стороны)	–	5	–	10	10	2	5
Напряженность взаимоотношений в коллективе	13	9	3	–	–	7	5
Перегруженность работой	38	19	13	24	24	19	20
Неинтересная работа	13	2	10	3	3	6	5
Невозможность сделать карьеру	13	21	17	17	17	15	15
«Стоячая» работа (медленно принимаются решения)	–	7	7	7	7	6	6
Неясность задач, которые ставит руководитель подразделения	–	5	–	–	–	2	2
Другое	–	7	7	3	3	6	5

Источник: рассчитано автором

¹⁰Допускался множественный выбор вариантов ответа.

Таким образом, реализация второго этапа методического подхода позволила сформировать совокупность показателей, характеризующих степень удовлетворенности молодых работников действующей системой стимулирования и оплаты труда, в разрезе возрастных групп и поколений (рисунки 2.10, 2.11).

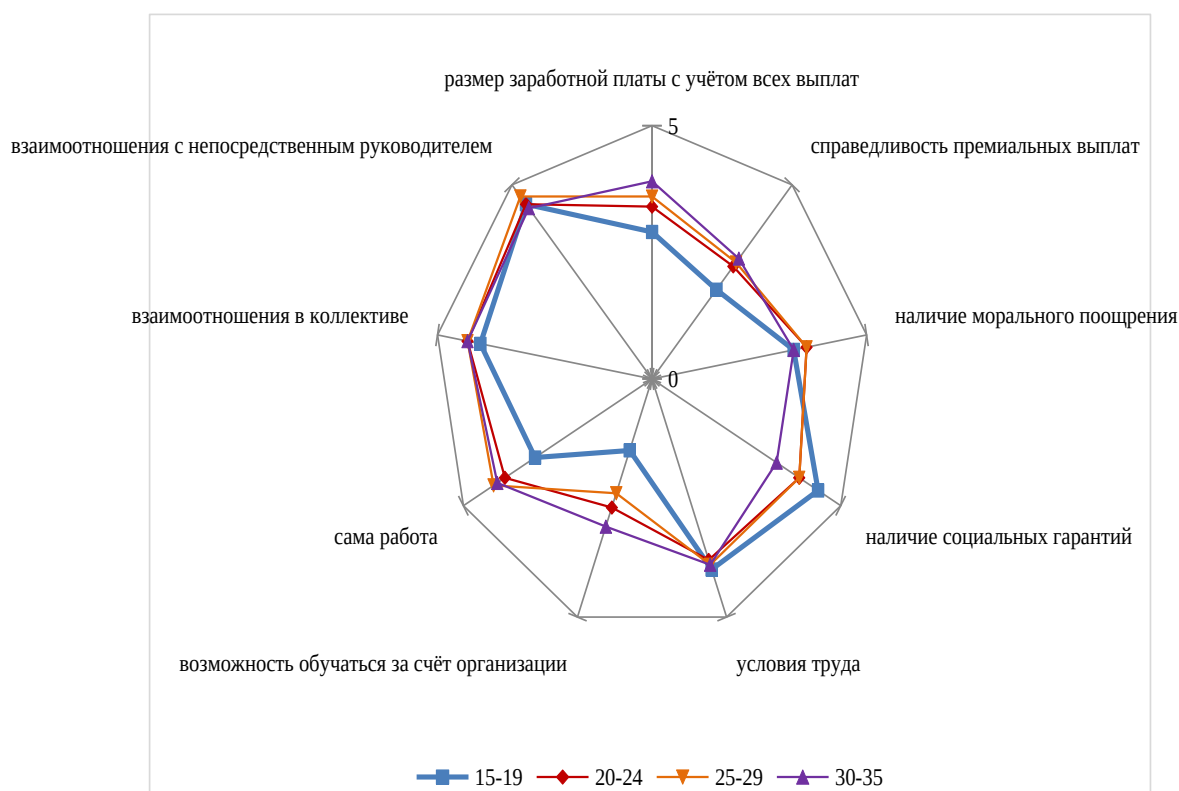


Рисунок 2.10 – Совокупность показателей, характеризующих степень удовлетворенности молодых работников действующей системой стимулирования и оплаты труда в разрезе возрастных групп, баллы

Источник: построено автором

На третьем этапе реализации научно-методического подхода нами был проанализирован ряд экономических показателей, которые были предоставлены всеми исследуемыми организациями и позволили охарактеризовать систему стимулирования.

Система стимулирования в каждой из исследуемых организаций имеет свою специфику и представлена широким спектром нематериальных стимулов. Более разнообразна и нормативно оформлена данная система в гостиничных

предприятиях по сравнению с организациями общепита. Всю совокупность используемых стимулов можно классифицировать следующим образом: материальные методы (денежные и косвенные) и нематериальные методы (организационные, моральные, социальные).

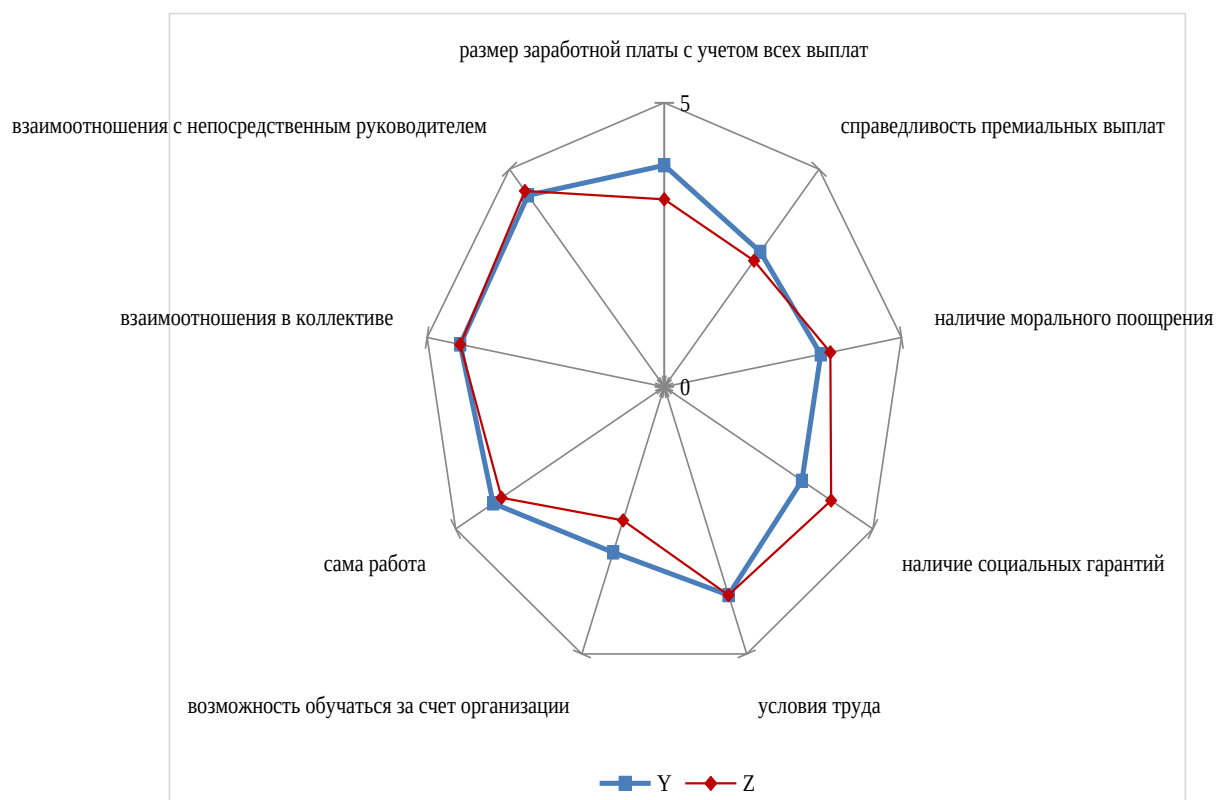


Рисунок 2.11 – Совокупность показателей, характеризующих степень удовлетворенности молодых работников действующей системой стимулирования и оплаты труда в разрезе поколений, баллы

Источник: построено автором

Основными денежными методами являются постоянная часть – оклад и переменная часть-премия (в том числе по KPI). Минимальный размер оплаты труда, как правило, является основной частью в оплате труда работников, остальная часть – это премирование. В результате постоянная часть в процентном соотношении меньше, чем переменная ее часть (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы по категориям и возрастным группам¹¹, %

Вариант ответа	Возрастные группы				Всего
	15–19	20–24	25–29	30–35	
Руководители	–	40 / 60	35 / 65	20 / 80	30 / 70
Специалисты	–	50 / 50	40 / 60	35 / 65	40 / 60
Рабочие	70 / 30	60 / 40	60 / 40	60 / 40	60 / 40

Источник: рассчитано автором

Средняя заработная плата по категориям и возрастным группам представлена в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Среднемесячная начисленная заработная плата по категориям и возрастным группам за 2024 г.¹², руб.

Вариант ответа	Возрастные группы				Всего
	15–19	20–24	25–29	30–35	
Руководители	–	49 105	56 977	97 210	67 146
Специалисты	–	40 484	48 955	55 843	51 008
Рабочие	29489	33 070	33 824	34 216	33 967

Источник: рассчитано автором

Таким образом, анализируя представленные в таблицах 2.17 и 2.18 данные, можно утверждать, что размер среднемесячной заработной платы напрямую зависит от возрастной группы и категории персонала, так как чем старше работники и выше их должность, тем выше заработная плата. Это, на наш взгляд, обусловлено наличием опыта работы и образования. Заработная плата рабочих по всем возрастным группам достаточно низкая несмотря на то, что она превышает МРОТ. В целом, соотношение постоянной и переменной частей заработной платы не отражает реальную картину, характеризующую достойные условия труда.

Анализируя ситуацию по показателю текучести кадров, важно отметить, что она весьма различается по исследуемым организациям, однако в целях апробации

¹¹Данные рассчитаны усредненно, с учетом представленных отчетов по всем обследуемым организациям.

¹²Данные рассчитаны усредненно, с учетом представленных отчетов по всем обследуемым организациям.

нашего методического подхода мы произвели расчет средних значений (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Коэффициент текучести кадров по категориям и возрастным группам за 2024 г.¹³, %

Вариант ответа	Возрастные группы			
	15–19	20–24	25–29	30–35
Руководители	–	10	0	0
Специалисты	–	29	18	21
Рабочие	314	296	214	187

Источник: рассчитано автором

Таким образом, крайне высокий уровень текучести кадров отмечается в категории «рабочие», что связано с крайне низкой их заработной платой. Среди рабочих возрастных групп 15–19 лет и 20–24 года данный показатель составляет порядка 300% в год, то есть за один год сотрудники этой категории меняются трижды.

Показатели производительности труда, которые предлагается анализировать в научно- методическом подходе, не были предоставлены всеми обследуемыми организациями, что не позволило нам осуществить их анализ и оценку.

На последнем четвертом этапе методического подхода был проведен экспертный опрос топ-менеджеров отелей «Arkhyz Royal Resort & Spa», «Marriott», «HamptonbyHilton», «Дегас», гостиницы «Русь», а также ресторанов «Fibona4i», «Сансара», «TheVoda» для выявления особенностей мотивации и уровня мотивированности молодых работников на основе использования метода Дельфи.

В анкете, предложенной экспертам, были представлены следующие вопросы:

1) вопрос, направленный на выявление структуры трудовых мотивов молодых работников с учетом возрастных групп и поколений (вопрос 1 анкеты из Приложения В);

¹³ Данные рассчитаны усредненно, с учетом представленных отчетов по всем обследуемым организациям.

2) вопрос, позволяющий оценить уровень мотивированности молодых работников по 10-балльной шкале (0 – минимальная мотивированность; 10 – максимальная мотивированность).

В результате проведения четырех туров опроса топ-менеджеров нами были получены следующие результаты (таблица 2.20, рисунок 2.9).

Таблица 2.20 – Оценка менеджментом особенностей трудовых мотивов молодежи в разрезе возрастных групп и поколений

Возрастные группы и поколения	Структура доминирующих мотивов
15–19	1. Возможность общения в социальных сетях при выполнении трудовых обязанностей 2. Гибкий график работы 3. Заработная плата
20–24	1. Карьера 2. Заработная плата 3. Гибкий график
25–29	1. Заработная плата 2. Гибкий график 3. Карьера
30–35	1. Заработная плата 2. Карьера 3. Стабильность занятости (то есть оформление по ТК)
Y	1. Заработная плата 2. Карьера 3. Стабильность занятости (то есть оформление по ТК)
Z	1. Возможность общения в социальных сетях при выполнении трудовых обязанностей 2. Гибкий график работы, заработная плата 3. Карьера

Источник: рассчитано автором

Анализируя полученные результаты, можно констатировать, что структура трудовых мотивов в оценках менеджеров дифференцирована по возрастным группам и поколениям, а уровень мотивированности прямо пропорционален возрасту молодых работников и выше у поколения Y в сравнении с поколением Z.

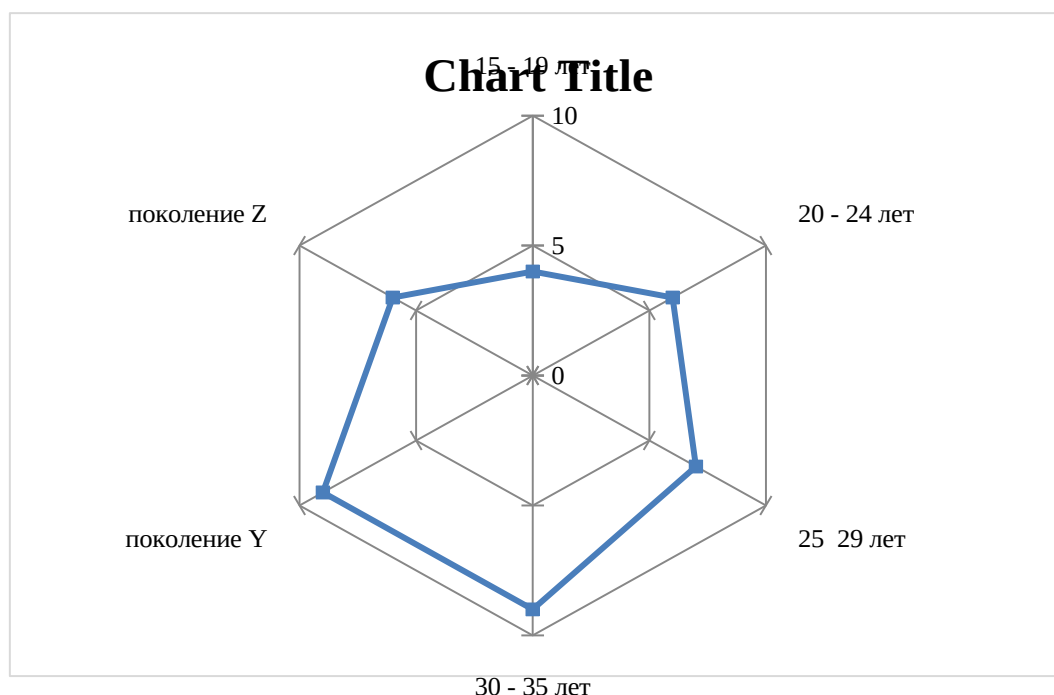


Рисунок 2.12 – Уровень мотивированности молодых работников в разрезе возрастных групп и поколений, баллы

Источник: построено автором

По итогам апробации разработанного научно-методического подхода и сформированного «информационного портфеля» нами были сделаны следующие выводы:

1. Выявлена дифференциация структуры трудовых мотивов молодых работников по возрастным группам и поколениям, что подтверждает обоснованный нами в теоретической части тезис о наличии как общих (присущих молодежи), так и специфических (характерных для каждого из поколений) качеств у молодых работников.

2. Структура доминирующих трудовых мотивов в оценках менеджеров существенно отличается от аналогичной структуры, полученной по оценкам молодых работников, что свидетельствует о существовании проблемы неинформированности менеджмента об особенностях трудовой мотивации современной молодежи.

3. Количественные показатели, характеризующие систему стимулирования и оплаты труда в обследуемых организациях индустрии гостеприимства,

демонстрируют наличие проблемы низкой оплаты труда в отрасли и несправедливости в распределении премиальных выплат.

4. Выявлена проблема низкой удовлетворенности молодых работников организаций индустрии гостеприимства возможностью обучения за счет организации, заработной платой, справедливостью распределения премиальных выплат, моральным стимулированием.

5. Установлена прямая зависимость между мотивированностью молодых работников и их возрастом: чем старше сотрудник, тем он более мотивирован по мнению руководителей организаций.

С целью подтверждения сделанных в теоретической части выводов относительно влияния специфических характеристик, обусловленных поколенческой дифференциацией, на трудовую мотивацию молодых работников нами был использован математический метод проверки статистических гипотез на основе таблиц сопряженности (табл. 2.21-2.22). Для проверки выбраны вопросы:

- 1) какие из представленных трудовых мотивов являются для Вас наиболее важными (множественный выбор);
- 2) укажите, какие черты характерны Вам (множественный выбор);
- 3) соответствует ли уровень Вашей заработной платы тем усилиям, которые Вы прилагаете в работе (единичный выбор);
- 4) сколько, на Ваш взгляд, должны получать Вы за Вашу работу (оцените реальную стоимость Ваших трудовых затрат) (единичный выбор).

В результате использования метода статистической оценки гипотез по критерию согласия Хи квадрат получены следующие результаты.

По первому вопросу были сформулированы следующие гипотезы:

- Н0: не существует статистически значимой зависимости между выбором ответа на вопрос «Какие из представленных трудовых мотивов являются для Вас наиболее важными» и поколением;
- Н1: существует статистически значимая зависимость между выбором ответа на вопрос «Какие из представленных трудовых мотивов являются для Вас наиболее важными» и поколением.

Таблица 2.21 – Оценка сопряженности «трудовые мотивы-поколения»

Summary Frequency Table (Spreadsheet1) Marked cells have counts > 10 (Marginal summaries are not marked)				
Распределение ответов на вопрос: «Какие из представленных трудовых мотивов являются для Вас наиболее важными»		Поколение Y	Поколение Z	Row Totals
Count	Интерес к профессии	55	118	173
Column Percent		15,85%	15,86%	
Row Percent		31,79%	68,21%	
Total Percent		5,04%	10,82%	15,86%
Count	Возможность общения в социальных сетях при выполнении трудовых обязанностей	22	35	57
Column Percent		6,34%	4,70%	
Row Percent		38,60%	61,40%	
Total Percent		2,02%	3,21%	5,22%
Count	Карьера	42	97	139
Column Percent		12,10%	13,04%	
Row Percent		30,22%	69,78%	
Total Percent		3,85%	8,89%	12,74%
Count	Зарплата	58	127	185
Column Percent		16,71%	17,07%	
Row Percent		31,35%	68,65%	
Total Percent		5,32%	11,64%	16,96%
Count	Возможность общения с коллегами	27	55	82
Column Percent		7,78%	7,39%	
Row Percent		32,93%	67,07%	
Total Percent		2,47%	5,04%	7,52%
Count	Социальный пакет, социальные льготы	31	68	99
Column Percent		8,93%	9,14%	
Row Percent		31,31%	68,69%	
Total Percent		2,84%	6,23%	9,07%
Count	Профессиональное развитие и обучение	33	103	136
Column Percent		9,51%	13,84%	
Row Percent		24,26%	75,74%	
Total Percent		3,02%	9,44%	12,47%
Count	Стабильность занятости (то есть оформление по ТК)	48	61	109
Column Percent		13,83%	8,20%	
Row Percent		44,04%	55,96%	
Total Percent		4,40%	5,59%	9,99%
Count	Гибкий график работы	31	80	111
Column Percent		8,93%	10,75%	
Row Percent		27,93%	72,07%	
Total Percent		2,84%	7,33%	10,17%
Count	All Grps	347	744	1091
Total Percent		31,81%	68,19%	

Источник: рассчитано автором

Таблица 2.22 – Оценка ожидаемых частот «трудовые мотивы-поколения»

Summary Table: Expected Frequencies (Spreadsheet1)			
Marked cells have counts > 10			
Pearson Chi-square: 13,3032, df=8, p=,0101833			
Распределение ответов на вопрос: «Какие из представленных трудовых мотивов являются для Вас наиболее важными»	Поколение Y	Поколение Z	Row Totals
Интерес к профессии	55,0238	117,9762	173,000
Возможность общения в социальных сетях при выполнении трудовых обязанностей	18,1292	38,8708	57,000
Карьера	44,2099	94,7901	139,000
Зарботная плата	58,8405	126,1595	185,000
Возможность общения с коллегами	26,0807	55,9193	82,000
Социальный пакет, социальные льготы	31,4876	67,5124	99,000
Профессиональное развитие и обучение	43,2557	92,7443	136,000
Стабильность занятости (то есть оформление по ТК)	34,6682	74,3318	109,000
Гибкий график работы	35,3043	75,6957	111,000
All Grps	347,0000	744,0000	1091,000

Источник: рассчитано автором

Особенности частот «трудовые мотивы-поколения» представлены на рис. 2.13.

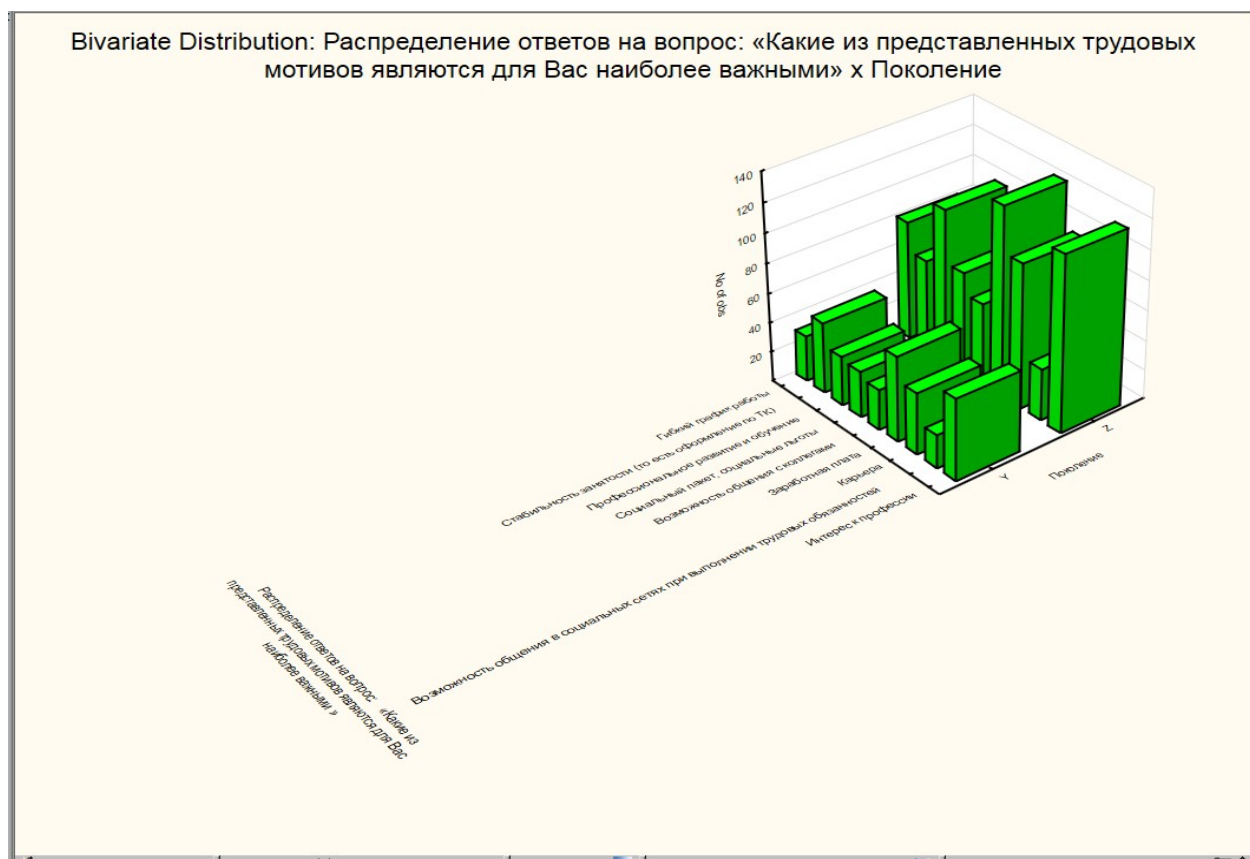


Рисунок 2.13 – Диаграмма частот «трудовые мотивы-поколения»

Источник: рассчитано автором

На основании проведенных исследований вывод, что гипотеза H_0 отклоняется, так как $p = 0,01$ и $p \leq 0,05$, следовательно, есть статистически значимая зависимость между трудовыми мотивами и поколениями (табл. 2.23-2.24).

По второму вопросу сформулированы гипотезы:

- H_0 : не существует статистически значимой зависимости между выбором ответа на вопрос «Укажите, какие черты характерны Вам» и поколениями;
- H_1 : существует статистически значимая зависимость между выбором ответа на вопрос «Укажите, какие черты характерны Вам» и поколениями.

Таблица 2.23 – Оценка сопряженности «черты-поколения»

Summary Frequency Table (Spreadsheet1) Marked cells have counts > 10 (Marginal summaries are not marked)				
Распределение ответов на вопрос: «Укажите, какие черты характерны Вам»		Поколение Y	Поколение Z	Row Totals
Count	Трудовая активность, энергичность	40	112	152
Column Percent		20,20%	18,30%	
Row Percent		26,32%	73,68%	
Total Percent		4,94%	13,83%	18,77%
Count	Быстрая реакция на происходящие преобразования в трудовой деятельности и их позитивное восприятие	24	88	112
Column Percent		12,12%	14,38%	
Row Percent		21,43%	78,57%	
Total Percent		2,96%	10,86%	13,83%
Count	Стремление к саморазвитию и инновациям в работе	30	94	124
Column Percent		15,15%	15,36%	
Row Percent		24,19%	75,81%	
Total Percent		3,70%	11,60%	15,31%
Count	Инициативность	28	70	98
Column Percent		14,14%	11,44%	
Row Percent		28,57%	71,43%	
Total Percent		3,46%	8,64%	12,10%
Count	Творческое мышление	16	68	84
Column Percent		8,08%	11,11%	
Row Percent		19,05%	80,95%	
Total Percent		1,98%	8,40%	10,37%
Count	Эмоциональность	18	58	76
Column Percent		9,09%	9,48%	
Row Percent		23,68%	76,32%	
Total Percent		2,22%	7,16%	9,38%
Count	Терпимость восприятию другого мнения при выполнении работы	28	66	94
Column Percent		14,14%	10,78%	
Row Percent		29,79%	70,21%	
Total Percent		3,46%	8,15%	11,60%
Count	Готовность легко и быстро менять свою социальную и трудовую позиции	10	30	40
Column Percent		5,05%	4,90%	
Row Percent		25,00%	75,00%	
Total Percent		1,23%	3,70%	4,94%
Count	Отсутствие четких представлений о том, что есть «правильно» и «неправильно» в нашем мире трудовых ценностей	2	20	22
Column Percent		1,01%	3,27%	
Row Percent		9,09%	90,91%	
Total Percent		0,25%	2,47%	2,72%
Count	Приверженность референтным группам, стремление принадлежать к какой-либо субкультуре	2	6	8
Column Percent		1,01%	0,98%	
Row Percent		25,00%	75,00%	
Total Percent		0,25%	0,74%	0,99%
Count	All Grps	198	612	810
Total Percent		24,44%	75,56%	

Источник: рассчитано автором

Таблица 2.24 – Оценка ожидаемых частот «черты-поколения»

Summary Table: Expected Frequencies (Spreadsheet1)			
Marked cells have counts > 10			
Pearson Chi-square: 7,36503, df=9, p=.0499171			
Распределение ответов на вопрос: «Укажите, какие черты характерны Вам»	Поколение Y	Поколение Z	Row Totals
Трудоваяактивность, энергичность	37,1556	114,8444	152,0000
Быстраяреакция на происходящие преобразования в трудовой деятельности и их позитивное восприятие	27,3778	84,6222	112,0000
Стремлениек саморазвитию и инновациям в работе	30,3111	93,6889	124,0000
Инициативность	23,9556	74,0444	98,0000
Творческое мышление	20,5333	63,4667	84,0000
Эмоциональность	18,5778	57,4222	76,0000
Терпимостьв восприятии другого мнения при выполнении работы	22,9778	71,0222	94,0000
Готовностьлегко и быстро менять свою социальную и трудовую позиции	9,7778	30,2222	40,0000
Отсутствиечетких представлений о том, что есть «правильно» и «неправильно» в нашем мире трудовых ценностей	5,3778	16,6222	22,0000
Приверженностьк референтным группам, стремление принадлежать к какой-либо субкультуре	1,9556	6,0444	8,0000
All Grps	198,0000	612,0000	810,0000

Источник: рассчитано автором

Особенности оценки частот «черты-поколения» визуализированы на рис. 2.14.



Рисунок 2.14 – Диаграмма частот «черты-поколения»

Источник: рассчитано автором

На основании проведенных исследований вывод, что гипотеза H_0 отклоняется, так как $p = 0,049$ и $p \leq 0,05$, следовательно, есть статистически значимая зависимость между выделяемыми чертами и поколениями (табл. 2.25-2.26).

По третьему вопросу сформулированы гипотезы:

- H_0 : не существует статистически значимой зависимости между выбором ответа на вопрос «Сколько, на Ваш взгляд, должны получать Вы за Вашу работу (оцените реальную стоимость Ваших трудовых затрат)» и поколением;
- H_1 : существует статистически значимая зависимость между выбором ответа на вопрос «Сколько, на Ваш взгляд, должны получать Вы за Вашу работу (оцените реальную стоимость Ваших трудовых затрат)» и поколением.

Таблица 2.25 – Оценка сопряженности «желаемая зарплата-поколение»

Summary Frequency Table (Spreadsheet1) Marked cells have counts > 10 (Marginal summaries are not marked)				
	Распределение ответов на вопрос: «Сколько, на Ваш взгляд, должны получать Вы за Вашу работу (оцените реальную стоимость Ваших трудовых затрат)?»	Поколение Y	Поколение Z	Row Totals
Count	от 30 000 до 40 000 руб.	0	4	4
Column Percent		0,00%	2,47%	
Row Percent		0,00%	100,00%	
Total Percent		0,00%	1,82%	1,82%
Count	от 40 001 до 50 000 руб.	2	20	22
Column Percent		3,45%	12,35%	
Row Percent		9,09%	90,91%	
Total Percent		0,91%	9,09%	10,00%
Count	от 50 001 до 60 000 руб.	2	28	30
Column Percent		3,45%	17,28%	
Row Percent		6,67%	93,33%	
Total Percent		0,91%	12,73%	13,64%
Count	от 60 001 до 70 000 руб.	6	18	24
Column Percent		10,34%	11,11%	
Row Percent		25,00%	75,00%	
Total Percent		2,73%	8,18%	10,91%
Count	от 70 001 до 80 000 руб.	6	16	22
Column Percent		10,34%	9,88%	
Row Percent		27,27%	72,73%	
Total Percent		2,73%	7,27%	10,00%
Count	от 80 001 до 90 000 руб.	8	20	28
Column Percent		13,79%	12,35%	
Row Percent		28,57%	71,43%	
Total Percent		3,64%	9,09%	12,73%
Count	от 90 001 до 100 000 руб.	0	6	6
Column Percent		0,00%	3,70%	
Row Percent		0,00%	100,00%	
Total Percent		0,00%	2,73%	2,73%
Count	свыше 100 000 руб.	34	50	84
Column Percent		58,62%	30,86%	
Row Percent		40,48%	59,52%	
Total Percent		15,45%	22,73%	38,18%
Count	All Grps	58	162	220
Total Percent		26,36%	73,64%	

Источник: рассчитано автором

Таблица 2.26 – Оценка ожидаемых частот «желаемая зарплата-поколение»

Summary Table: Expected Frequencies (Spreadsheet1) Marked cells have counts > 10 Pearson Chi-square: 21,6771, df=7, p=,002887			
Распределение ответов на вопрос: «Сколько, на Ваш взгляд, должны получать Вы за Вашу работу (оцените реальную стоимость Ваших трудовых затрат)?»	Поколение Y	Поколение Z	Row Totals
от 30 000 до 40 000 руб.	1,05455	2,9455	4,0000
от 40 001 до 50 000 руб.	5,80000	16,2000	22,0000
от 50 001 до 60 000 руб.	7,90909	22,0909	30,0000
от 60 001 до 70 000 руб.	6,32727	17,6727	24,0000
от 70 001 до 80 000 руб.	5,80000	16,2000	22,0000
от 80 001 до 90 000 руб.	7,38182	20,6182	28,0000
от 90 001 до 100 000 руб.	1,58182	4,4182	6,0000
свыше 100 000 руб.	22,14545	61,8545	84,0000
All Grps	58,00000	162,0000	220,0000

Источник: рассчитано автором

На рис. 2.15 представлена диаграмма частот «желаемая зарплата-поколение».



Рисунок 2.25 – Диаграмма частот «желаемая зарплата-поколение»

Источник: рассчитано автором

На основании проведенных исследований вывод, что гипотеза H_0 отклоняется, так как $p = 0,002$ и $p \leq 0,05$, следовательно, есть статистически значимая зависимость между желаемой зарплатой и поколением (табл. 2.27-2.28).

В рамках четвертого вопроса сформулированы гипотезы:

- H_0 : не существует статистически значимой зависимости между выбором ответа на вопрос «Соответствует ли уровень Вашей заработной платы тем усилиям, которые Вы прилагаете в работе» и поколением;
- H_1 : существует статистически значимая зависимость между выбором ответа на вопрос «Соответствует ли уровень Вашей заработной платы тем усилиям, которые Вы прилагаете в работе» и поколением.

Таблица 2.27 – Оценка сопряженности «оценка соответствия зарплаты прилагаемым усилиям-поколение»

Summary Frequency Table (Spreadsheet1) Marked cells have counts > 10 (Marginal summaries are not marked)				
	Распределение ответов на вопрос: "Соответствует ли уровень Вашей заработной платы тем усилиям, которые Вы прилагаете в работе"	Поколение Y	Поколение Z	Row Totals
Count	Да, конечно	18	52	70
Column Percent		31,03%	32,10%	
Row Percent		25,71%	74,29%	
Total Percent		8,18%	23,64%	31,82%
Count	Скорее да, чем нет	20	46	66
Column Percent		34,48%	28,40%	
Row Percent		30,30%	69,70%	
Total Percent		9,09%	20,91%	30,00%
Count	Скорее нет, чем да	14	32	46
Column Percent		24,14%	19,75%	
Row Percent		30,43%	69,57%	
Total Percent		6,36%	14,55%	20,91%
Count	Нет, конечно	4	12	16
Column Percent		6,90%	7,41%	
Row Percent		25,00%	75,00%	
Total Percent		1,82%	5,45%	7,27%
Count	Затрудняюсь ответить	2	20	22
Column Percent		3,45%	12,35%	
Row Percent		9,09%	90,91%	
Total Percent		0,91%	9,09%	10,00%
Count	All Grps	58	162	220
Total Percent		26,36%	73,64%	

Источник: рассчитано автором

Таблица 2.28 – Ожидаемые частоты «оценка соответствия зарплаты прилагаемым усилиям-поколение»

Summary Table: Expected Frequencies (Spreadsheet1) Marked cells have counts > 10 Pearson Chi-square: 14,33187, df=4, p=,0362951			
Распределение ответов на вопрос: "Соответствует ли уровень Вашей заработной платы тем усилиям, которые Вы прилагаете в работе"	Поколение Y	Поколение Z	Row Totals
Да, конечно	18,45455	51,5455	70,0000
Скорее да, чем нет	17,40000	48,6000	66,0000
Скорее нет, чем да	12,12727	33,8727	46,0000
Нет, конечно	4,21818	11,7818	16,0000
Затрудняюсь ответить	5,80000	16,2000	22,0000
All Grps	58,00000	162,0000	220,0000

Источник: рассчитано автором

По итогам расчетов построена диаграмма частот «оценка соответствия зарплаты прилагаемым усилиям-поколение» (рис. 2.26).



Рисунок 2.26 – Диаграмма частот «оценка соответствия зарплаты прилагаемым усилиям-поколение»

Источник: рассчитано автором

На основании проведенных исследований вывод, что гипотеза H_0 отклоняется, так как $p = 0,0036$ и $p \leq 0,05$, следовательно, есть статистически значимая зависимость между оценкой соответствия зарплаты прилагаемым усилиям и поколением.

В целом, использование математического метода статистической оценки гипотез по критерию согласия Хи квадрат позволило выявить наличие зависимости между поколениями и трудовыми мотивами, специфическими чертами, а также оценкой уровня заработной платы и соотношением «зарплата – трудовые

усилия». Такие результаты позволяют констатировать обоснованность предложенных концептуальных и научно-методических подходов.

Таким образом, полученные с использованием статистического, эмпирического и математического инструментария результаты позволили сделать вывод, что выявленные особенности и проблемы стимулирования труда молодых работников организаций в современной экономике выступают основой для разработки научно обоснованных предложений, направленных на совершенствование механизма стимулирования молодых работников.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ

3.1 Обоснование направлений по развитию подходов к стимулированию труда молодых работников

В современных условиях перспективным направлением при стимулировании работников, в том числе молодых, выступает реализация идеологии справедливости и равенства, а также вовлечение работников в процесс управления организациями. Эти направления реализованы в системе социального партнерства. В самом общем понимании, социальное партнерство – это наиболее совершенный тип социально-трудовых отношений и согласно ТК РФ под ним понимают: «систему взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленную на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений» [223]. Следовательно, сущность социального партнерства основывается на балансе интересов всех его сторон.

Система социального партнерства в наиболее общем виде может быть представлена в виде следующей схемы (рис. 3.1):

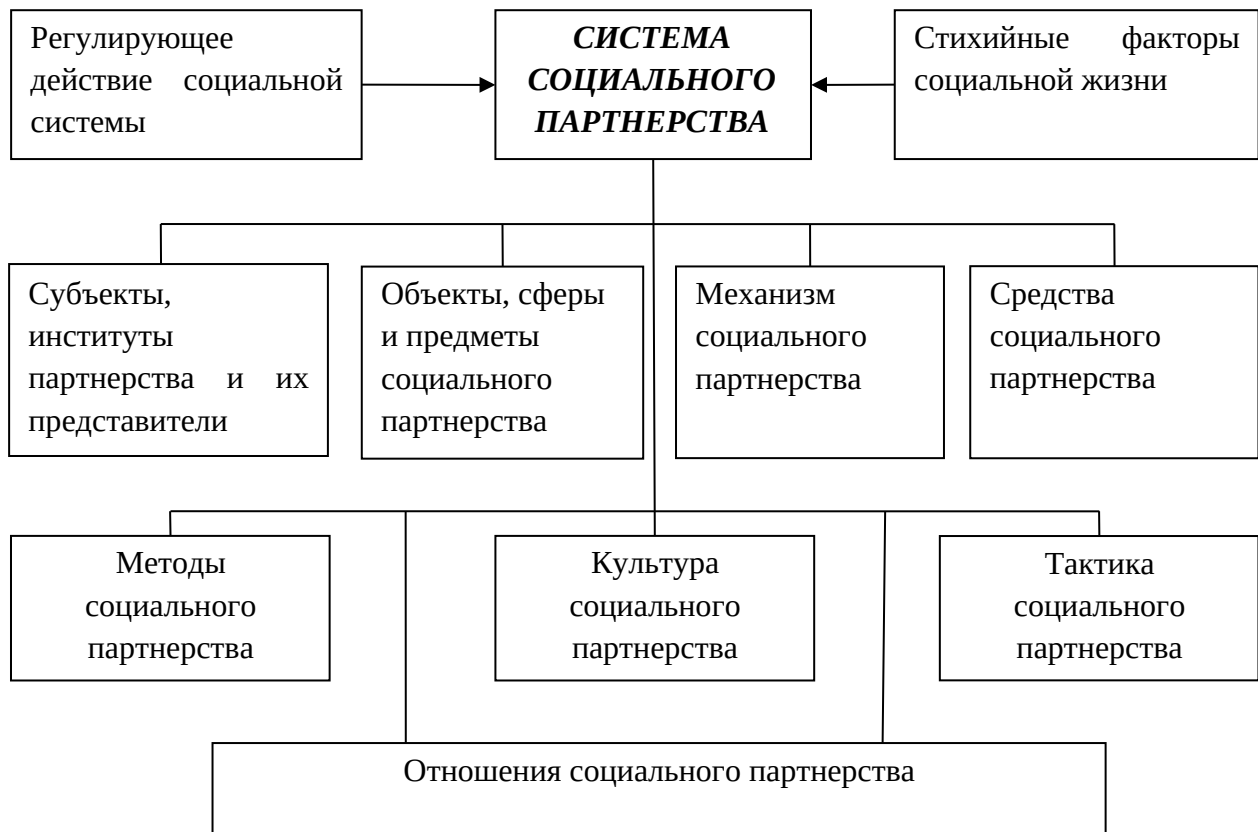


Рисунок 3.1 – Система социального партнерства

Источник: составлено по материалам [39]

Таким образом, система социального партнерства является достаточно сложной и многокомпонентной. На нее оказывают воздействие не только государственное регулирующее воздействие, но и широкий спектр сложно прогнозируемых внешних факторов стихийного характера, в большей степени инициируемых социальной сферой.

В качестве субъектов социально-трудовых отношений, реализуемых в форме социального партнерства, выступают работники и их представители (профсоюзы, профессиональные сообщества), работодатели и их представители (объединения работодателей), органы государственной власти (регионального, межрегионального и федерального уровней) и местного самоуправления. Основными институтами социального партнерства в нашей стране выступают трехсторонние комиссии различного уровня (Российская трехсторонняя комиссия, региональные, отраслевые и другие комиссии), а на уровне организации – двухсторонние комиссии.

Объектом социального партнерства в широком смысле выступают все участники социально-трудовых отношений, а его предметом является совокупность социально-трудовых отношений по поводу:

- обеспечения эффективной занятости населения, а также повышения правовой и социальной защищенности занятых;
- создания условий для производства и воспроизводства рабочей силы;
- обеспечения защиты трудовых прав граждан;
- развития внутрифирменного рынка труда;
- создания высокопроизводительных и высокотехнологичных рабочих мест;
- обеспечения безопасных условий труда;
- обеспечения достойного и справедливого вознаграждения работников;
- стимулирования роста производительности труда и повышения эффективности управления трудом и др.

Механизм социального партнерства представляет собой совокупность следующих взаимосвязанных элементов (рис. 3.2). Данный механизм обеспечивает сбалансированное функционирование и развитие системы социального партнерства. Принципы, правовые нормы регулирования социально-трудовых отношений отражены в ТК РФ.

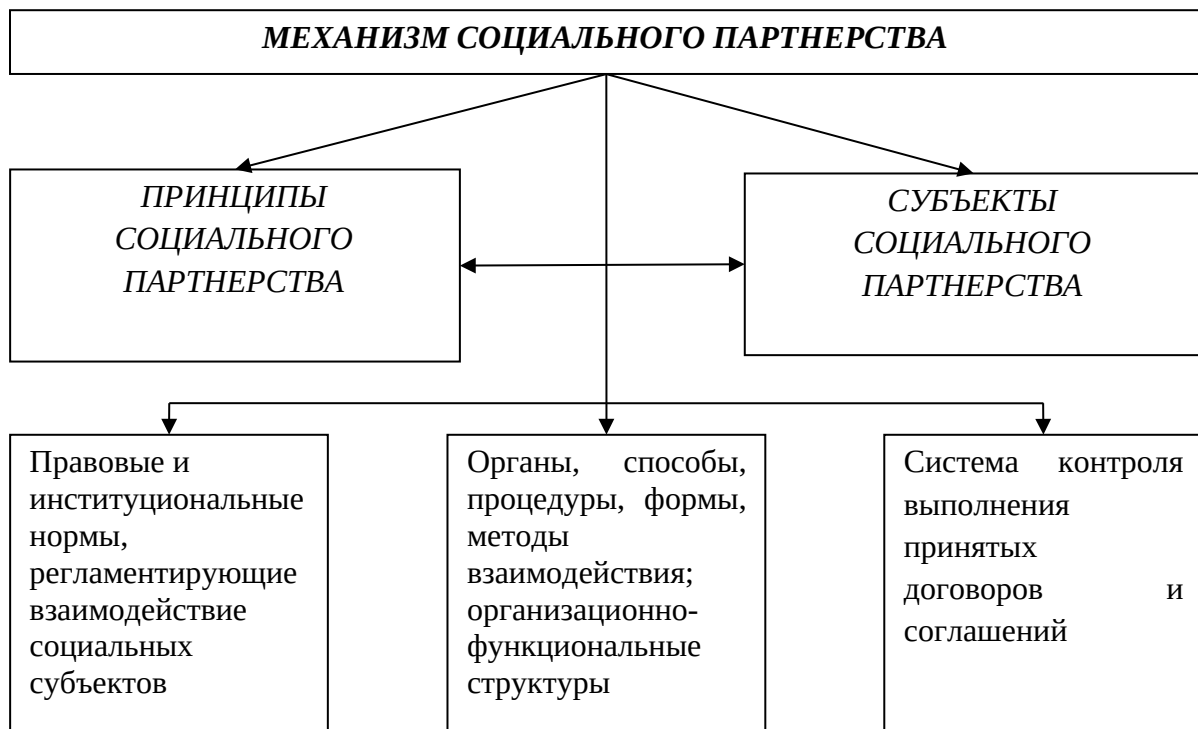


Рисунок 3.2 – Механизм социального партнерства

Источник: составлено по материалам [39]

Средства социального партнерства включают широкий спектр вариантов согласования интересов сторон социального партнерства:

- участие субъектов социально-трудовых отношений в разрешении трудовых споров;
- участие работников в управлении организацией;
- консультации по вопросам регулирования социально-трудовых отношений;
- проведение переговоров по заключению коллективных договоров и коллективных соглашений и т.д.

Методы социального партнерства ориентированы на равенство интересов всех его участников, в их число включают: переговоры, консультации, совместное принятие управленческих решений и совместный контроль за их реализацией.

Культура социального партнерства в широком понимании выполняет важные социально-педагогическую и воспитательную функции, так она ориентирована на формирование гражданского общества, функционирующего на принципах

свободы, равенства и братства. Культура социального партнерства на локальном уровне является важной частью организационной культуры. Она призвана гармонизировать отношения и интересы всех участников социально-трудовых отношений на данном уровне, а также способствовать удовлетворению не только трудовых мотивов работников, но и реализации их интеллектуальных и эстетических интересов. Достижение этих целей обеспечивается на основе компромисса и сотрудничества.

Тактика социального партнерства предполагает комплекс действий, направленных на реализацию стратегических целей системы социального партнерства, которые состоят в максимальном охвате всей совокупности социально-трудовых отношений данным типом отношений.

Важнейшей и наиболее проблемной составляющей в системе социального партнерства выступает совокупность отношений по поводу стимулирования и оплаты труда. Следовательно, предложенный в диссертационной работе дифференцированный подход должен реализовываться в условиях развития социального партнерства.

Рассмотрим перспективные зарубежные и отечественные практики стимулирования труда молодых работников.

Так, в компании McDonald's [162], где преимущественно работает молодежь, система стимулирования труда включает следующие инструменты:

- KPI, управление по целям;
- «Работник месяца»;
- гибкий график работы и гибкое рабочее место;
- бесплатное питание и бесплатная фирменная одежда;
- программы поддержки образования;
- возможность карьерного развития.

Компания Google [185] с целью стимулирования молодых работников применяет следующий комплекс стимулов:

- гибкость организации рабочих функций, а именно: персоналу предоставляется возможность 20% времени, выделенного на рабочую неделю, посвятить желаемому проекту;
- бесплатная система льгот, включающая питание, бьюти-услуги, занятия спортом, лечение, транспортные услуги и др.;
- поддержка молодых родителей за счет предоставления дополнительных времени и финансовых ресурсов для продолжения рода;
- повышение доступности медицинской помощи за счет увеличения штатной численности медицинских работников;
- «150 футов от пищевого правила», то есть обеспечение высокой доступности бесплатного питания;
- высокие бонусы за инновации и др.

Компания Alibaba Group [131] использует систему стимулирования труда молодых работников, включающую следующие компоненты:

- модульное обучение за счет компании;
- развитие лидерства на основе программы «Трансформационная программа развития талантов»;
- бонусные планы за достижение цели.

В гостиничной компании Assor [89] используются следующие стимулы:

- программы наставничества;
- персонализированные программы обучения и развития;
- программы признания и заботы о благополучии;
- скидки на питание, SPA-услуги, проживание в отелях фирмы;
- скидки и специальные условия у компаний-партнеров.

Российская компания УК «Альфа-Капитал» [141] разрабатывает систему стимулов для молодежи с учетом особенностей поколения X и Y и предлагает программы обучения и менторства («работа в связке»). Также компания использует:

- прозрачную систему карьеры;
- материальное поощрение креативности;

- развитие корпоративной культуры (спортивные соревнования, интеллектуальные игры, совместный досуг и др).

Компания X5 Group [104] для стимулирования труда молодых сотрудников использует карьерные возможности и современные подходы к работе. Также компания применяет:

- обучение в Школе менеджера «Пятерочки»;
- программа стажировок RuleMakers для студентов последних курсов ВО, по окончании которой можно получить должность заместитель директора магазина;
- выплаты стипендий молодым работникам, проходящим обучение.

Одна из крупнейших отечественных компаний ПАО «Сбербанк России» [170] при построении своей системы стимулирования использует следующие инструменты:

- программа стажировок;
- «СберПрактикум» как возможность развития творческой активности для студентов и недавних выпускников;
- обучение за счет компании;
- карьерные карты;
- возможность гибкого графика работы;
- индивидуальные планы развития;
- программы наставничества;
- широкая система социальных гарантий и льгот (медицинское страхование, корпоративная пенсионная программа, льготная ипотека и т.д.);
- система KPI и поощрение инноваций.

Таким образом, перспективные зарубежные и отечественные практики стимулирования труда молодых работников характеризуются следующими тенденциями (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Основные тенденции развития передовых практик стимулирования труда молодых работников

Российский опыт	Зарубежный опыт
-----------------	-----------------

Наименование компаний	Основные тенденции в стимулировании труда молодых работников	Наименование компаний	Основные тенденции в стимулировании труда молодых работников
УК «Альфа-Капитал» X5 Group ПАО «Сбербанк России»	Взаимосвязь материального вознаграждения с результатами труда, ориентация на гибкость, расширение спектра нематериальных стимулов, индивидуализация стимулирования, широкий спектр программ обучения, развитие талантов, широкий спектр программ по привлечению и удержанию молодежи, ориентация на поколенческие особенности	McDonald's Google Alibaba Group Accor	Взаимосвязь материального вознаграждения с результатами труда, ориентации на гибкость, расширение спектра нематериальных стимулов, индивидуализация стимулирования, широкий спектр программ обучения, развитие талантов, ориентация на толерантность и гендерное равенство в стимулировании

Источник: составлено автором

На основании предложенного дифференцированного подхода и направлений его развития, проявляющихся в интеграции с системой социального партнерства, а также базируясь на анализе перспективного опыта стимулирования труда молодых работников, нами были предложены следующие мероприятия по нивелированию выявленных во второй главе проблем стимулирования.

Так, проблемы материального стимулирования работников актуальны практически для всех отечественных организаций. Согласно полученным результатам, имеют место проблемы несправедливости премиальных выплат, низкой заработной платы (для поколения Z), а также неудовлетворенности моральным стимулированием и возможностью карьерного роста.

Учитывая необходимость привлечения и удержания в организациях молодых работников, а также повышения их удовлетворенности материальной составляющей стимулирования, целесообразно внедрить систему надбавок за стаж для работников данной возрастной категории (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Примерная шкала надбавок за стаж работы в организации для молодых работников, руб.

Стаж работы	Возрастные группы
-------------	-------------------

в организации	15–19	20–24	25–29	30–35
до 1 года	3000–5000	5000–7000	5000–7000	3000–5000
от 1 года до 2 лет	5001–7000	7001–9000	7001–9000	5001–7000
от 2 лет до 3 лет	7001–9000	9001–11000	9001–11000	7001–9000
свыше 3 лет	свыше 9000	свыше 11000	свыше 11000	свыше 9000

Источник: разработано автором

Представленная шкала является рекомендательной, предложенные диапазоны надбавок должны также учитывать специфику категорий персонала в каждой отдельно взятой организации, ее финансовые возможности, а также средний уровень заработной платы в регионе, где функционирует организация. При этом важно отметить, что наибольший размер надбавок рекомендуется осуществлять в возрастных группах 20–24 и 25–29 лет, так как, во-первых, большинство из них специалисты, только получившие среднее профессиональное или высшее образование, во-вторых, они наиболее мобильны и находятся в поиске «своей профессии», в-третьих, они обладают высоким уровнем трудового потенциала, креативно мыслят и инновационно активны.

Для развития системы нематериального стимулирования считаем актуальным внедрение следующих инструментов:

1. Современные методы обучения молодых работников, к которым относятся следующие:

1.1) метод конкретных ситуаций или «Case-study» в настоящее время активно используется и предполагает постановку перед обучающимися искусственно смоделированной ситуации реальной проблемы из профессиональной практики. Кроме того, в число входных данных по проблемной ситуации включается совокупность факторов и условий, определяющих развитие ситуации и возможные варианты ее решения. В результате обучающийся должен предложить/выбрать обоснованный вариант решения проблемы. В практике применения этого метода не сложилось однозначной позиции относительно того, какое количество вариантов решения он должен предложить. Данный метод может быть использован для всех категорий персонала как для индивидуального, так и

для коллективного обучения. Достоинством данного метода является его практикоориентированность;

1.2) электронное обучение («E-learning») в настоящее время получает все большее распространение благодаря использованию современных технологий с целью повышения качества обучения за счет открытого доступа к необходимой информации и удаленного обмена знаниями, что является его основным преимуществом. Электронное обучение приобретает все большую востребованность среди молодых работников и реализуется в различных вариациях:

- микрообучение представляет собой особый формат подачи учебной информации в виде коротких модулей, имеющих четкую целевую ориентацию. Продолжительность одного такого модуля варьируется в диапазоне от 2 до 5 минут, что в наибольшей степени соответствует специфике восприятия информации молодым поколением, а именно речь идет о клиповом мышлении;

- геймификация – метод обучения, реализуемый в игровой форме, разработан по аналогии компьютерных игр. При этом данные игры спроектированы для решения профессиональных задач, направленных на развитие необходимых компетенций;

- мобильное обучение или «M-learning» предполагает подачу обучающего материала через мобильные устройства (смартфоны, планшеты и др.). Как правило, для обучающихся не устанавливаются жесткие дедлайны по прохождению обучения; обучаться можно как в офисе, так и в любом другом месте, обеспеченном доступом к сети Интернет. Учебный материал представляется в виде 3–5-минутных блоков, его содержание и сложность адаптируются под каждого обучающегося. Он может использоваться в комбинации с геймификацией и микрообучением;

- технологии дополненной реальности (VR и AR) используются для отработки практических навыков, а также вариантов действий в стандартных и нестандартных рабочих ситуациях. Эта технология позволяет создать иллюзию полного погружения в ситуацию. Виртуальная реальность (VR) позволяет

полностью погружаться в виртуальное пространство за счет специальных устройств, в то время как дополненная реальность (AR) преобразует реальный мир за счет наложения цифровых объектов в специальных устройствах;

1.3) метод командирования или «Secondment» может быть реализован как на внутрифирменном, так и на межфирменном уровнях. Содержательно он заключается в перемещении сотрудника из одного отдела/филиала в другой отдел/филиал или в другую фирму. Обе стороны, отдающая и принимающая работника, находятся в выгодном положении, поскольку в ходе такого перемещения осваиваются новые знания и навыки, возрастает значение работы в команде, налаживаются сети контактов, распространяется репутация хорошей компании. Чаще всего данный метод находит широкое применение в организациях с плоской структурой, где ограничивается карьерный рост сотрудников;

1.4) метод «Buddying» – это усовершенствованный вариант наставничества, основывающийся на партнерстве в процессе обучения. Суть метода заключается в том, что процесс адаптации нового сотрудника осуществляется «мягким» способом через совместные постановки целей, планов деятельности; взаимодействие между наставником и обучающимся происходит на основе взаимоуважения и равноправия. Основным достоинством является возможность сокращения срока адаптации и позитивное воздействие на морально-психологический климат в коллективе;

1.5) парное или взаимное наставничество, которое направлено на синхронизацию процессов адаптации и обучения персонала. Суть метода состоит в формировании мини-групп, состоящих из двух участников, в состав которых включается опытный/возрастной сотрудник и новый/молодой работник. В процессе взаимодействия участники группы на основе опыта и знаний каждого из них находят варианты решения профессиональных задач, оказывают друг другу моральную поддержку, развивают межличностную коммуникацию и другие форматы взаимодействия. При формировании мини-групп важно учитывать психологическую совместимость их участников. Достоинством метода являются оптимизация сроков адаптации и приобретение компетенций, необходимых для работы в данной организации;

1.6) метод обучения «JobShadowing» («быть тенью») используется в случае необходимости передачи знаний и опыта от высвобождающегося сотрудника к претенденту на его должность. Длится короткий период – не более трех рабочих дней. Важно отметить, что сотрудник, с которого необходимо брать пример, должен обладать высокой квалификацией, отличаться высокой производительностью, умением грамотно объяснять рабочие моменты, а также мотивацией к передаче своих знаний и опыта. Преимущество метода: простота в использовании, экономичность, позволяет возможность ускорения процесса адаптации и может применяться для всех категорий работников;

1.7) обучение действием или метод «Actionlearning» – метод обучения работников посредством анализа личного опыта решения задач в сравнении с опытом своих коллег без отрыва от выполнения профессиональных обязанностей. Продолжительность такого обучения варьируется от нескольких недель до года. Основным достоинством является глубокое погружение в проблему и развитие аналитических способностей у обучающегося;

1.8) метод коучинга (Coaching) – один из подходов к развитию работников, набирающий популярность в нашей стране. Цель коучинга сводится к помощи работникам активно и сознательно учиться и получать новые знания, чтобы они могли самостоятельно использовать свой потенциал, развивать свои навыки и умения и как конечный результат – достигать желаемого результата. Среди преимуществ коучинга стоит выделить допустимость расстановки слушателем правильных приоритетов и его способность оценивать себя и свои возможности. При этом важно найти грамотного коуча, который поможет достичь поставленных целей;

1.9) метод тренинга – это интерактивный способ группового обучения, ориентированный на формирование профессиональных и надпрофессиональных компетенций. Тренинг реализуется как комплекс, включающий в себя теоретические и практические занятия, а также ролевые игры и рефлекссию. Как правило, метод используется в том случае, когда необходимо минимизировать временной лаг между приобретением теоретических знаний и их применением на

практике. Кроме того, тренинги используются в процессах командообразования и в случае, когда имеется необходимость в изменении модели поведения сотрудников. Достоинством метода выступает его практикоориентированный характер и возможность развития сплоченности и лояльности среди работников, прошедших обучение;

1.10) Wiki-системы представляют собой базы знаний, формируемых на уровне организаций и используемых в процессе обучения сотрудников. Это один из инновационных методов обучения. Создание таких баз осуществляется на основе совместного участия всех работников организации, которым предоставляются права по сбору и организации информации. Создаются такие базы в виде веб-страниц, которые могут иметь статус отраслевых или корпоративных. В корпоративные базы как правило включают документацию компании, регламенты, нормативы, тесты для проверки знаний и иные обучающие материалы. Данные системы представляют собой перспективный инструмент сохранения и передачи корпоративных знаний. Его достоинствами выступают: возможность экономии времени за счет быстрого поиска необходимой информации; оптимизация финансовых ресурсов за счет участия в формировании базы собственных сотрудников; снижение зависимости компании от сотрудников-лидеров; ускорение адаптации новых сотрудников;

1.11) онлайн-платформы для менторства: ADPList, MentorCruise, Superpeer, Topmate, Coach.me. Данный метод предполагает поиск и консультирование с экспертом в той или иной сфере, осуществляемые через цифровые платформы. Данный метод позволяет не только решать сиюминутные профессиональные задачи, но и обеспечивает работнику личностный и профессиональный рост. Основным преимуществом метода является расширение возможностей для использования экспертных знаний в процессе обучения;

1.12) карьерные карты как метод обучения используется в целях построения различных типов карьеры (вертикальной, горизонтальной, международной и др.). По своей сути этот метод представляет собой визуализацию карьерного пути работника и включает в себя: его карьерные цели, имеющиеся и планируемые

компетенции, алгоритм достижения целей и необходимые ресурсы, включая время, финансы, затрачиваемые усилия. Достоинством метода является возможность обеспечения мотивации работников к обучению за счет четкой корреляцией между необходимостью получения новых компетенций и его личными карьерными целями;

1.13) чат-боты в обучении также является одним из инновационных методов, которые весьма востребованы среди молодежи. Этот метод предполагает создание виртуального помощника (на уровне отрасли или конкретной организации), помогающего в подборе учебных материалов, предоставляющего ответы на часто задаваемые вопросы, дающего обратную связь по выполненным заданиям и участвующего в подготовке к итоговой аттестации по обучению. Такие помощники встраиваются в популярные мессенджеры, а также в образовательные платформы и мобильные приложения. Достоинствами такого метода выступает простота в использовании и оперативность, а также удаленный круглосуточный доступ.

В отраслевом разрезе востребованные компетенции могут различаться. Рассмотрим в качестве примера каким образом можно сформировать и развить востребованные компетенции для молодых работников индустрии гостеприимства с учетом предложенного нами дифференцированного подхода. Так, экспертное сообщество, представляющее индустрию гостеприимства, определяет востребованность следующих компетенций, которыми должны обладать работники этой индустрии: эмоциональный интеллект; знание психологии клиента; знание иностранных языков; креативность мышления; цифровая грамотность; цифровой маркетинг и др. [102].

С целью определения наиболее оптимальных методов и технологий обучения молодых работников в современных организациях в разрезе поколений проведем анализ ряда исследований.

Так, Л.В. Негашев и А.П. Жабин акцентируют внимание на необходимости учета межпоколенческих различий работников при планировании и осуществлении внутрифирменного обучения [149]. Они провели исследование,

которое позволило им сформировать предложения по вариациям использования различных методов обучения на основании предложенного ими концептуального принципа преемственности. Авторы обосновывают наиболее подходящие для каждого поколения работников инструменты/методы обучения.

При этом авторы часть методов (решение задач, чат-боты, Wiki-системы) считают эффективными для всех поколений. По нашему мнению, это ошибочная позиция, так как использование передовых информационных технологий в обучении требует значительных усилий со стороны возрастных обучающихся (поколение X, бэби-бумеры) и соответственно снижает эффективность таких инструментов.

Л.А. Сиволап и Л.В. Шикова также исследуют различные поколения работников, выявляя их особенности, преимущества и недостатки и в результате обосновывают необходимость совершенствования системы управления персоналом, в том числе и в части внутрифирменного обучения. Авторы утверждают, что для поколения X в большей степени подходят офлайн-технологии обучения, в то время как представители поколений Y и Z быстро адаптируются к использованию новых цифровых технологий обучения [195].

В.А. Виниченко, К.В. Ростовцев, М.С. Хохолуш исследуют воздействие межпоколенческих различий работников на используемые в кадровой работе технологии и инструменты. Как отмечают авторы, современные компании активно внедряют в практику современные технологии обучения (геймификация и технологии дополненной реальности), рассматривая их не только с позиции инструментов обучения, но и как способ привлечения наиболее перспективных молодых сотрудников и как инновационный метод мотивации персонала [34].

А.А. Рожавская в рамках исследования ценностных ориентаций работников поколения Y приходит к выводу о необходимости трансформации подходов к их обучению, состоящей в необходимости активного применения виртуальных технологий обучения работников, а также инновационных инструментов формирования и развития компетенций, базирующихся также на современных интернет-технологиях [183]. Таким образом, основываясь на представленных выше

современных методах и технологиях обучения, в качестве примера предлагается следующая схема формирования и развития у молодых работников предприятий индустрии гостеприимства востребованных компетенций (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Схема формирования и развития у молодых работников предприятий индустрии гостеприимства востребованных компетенций с учетом возрастной и поколенческой дифференциации

Общие характеристики молодых работников в возрасте от 15 до 35 лет (включительно)	Поколения молодых работников и их специфические характеристики	Востребованные компетенции	Перспективные методы и технологии обучения
1	2	3	4
трудовая активность, энергичность, высокая степень адаптивности к различным изменениям, стремление к саморазвитию и инновациям, инициативность, креативность мышления, отсутствие профессиональных «шаблонов», эмоциональность, «толерантность», социальная и трудовая мобильность, формирующееся мировоззрение, приверженность к референтным группам	Y высокий уровень технической и цифровой грамотности, гибкость, ориентация на немедленное вознаграждение, интерактивность, индивидуализм, ориентация на карьеру и коллективную работу, оптимизм, яркость и открытость в выражении своего мнения и эмоций, избегание монотонной работы, ориентация на успех, комфорт, свободу действий, спонтанность в решениях, общительность, уверенность в себе, многозадачность, ориентированность на собственные интересы и развитие навыков, инновационность мышления	эмоциональный интеллект	Метод тренинга, метод коучинга (Coaching)
		знание психологии клиента	мобильное обучение или «М-learning», метод конкретных ситуаций или «Case-study»
		знание иностранных языков	мобильное обучение или «М-learning», метод командирования, чат-боты
		креативность мышления	метод конкретных ситуаций или «Case-study»
		цифровая грамотность	мобильное обучение или «М-learning», метод командирования, чат-боты
		цифровой маркетинг	мобильное обучение или «М-learning», метод коучинга (Coaching), метод командирования

Окончание таблицы 3.3

1	2	3	4
---	---	---	---

Z интернет для общения, высокая скорость восприятия информации, гибкость, инновационное и клиповое мышление, легкость восприятия информации, стремление к материальному благополучию, гедонизм и ориентация на саморазвитие и самосовершенствование , предпочтение личного успеха коллективному, ориентация на индивидуальную и дистанционную трудовую деятельность, сложность в эмоциональном восприятии окружающей действительности и принятии ее, потребность в обеспеченности современными технологиями рабочих мест	эмоциональный интеллект	онлайн-платформы для менторства, технологии дополненной реальности (VRиAR)
	знание психологии клиента	микрообучение, мобильное обучение или «M- learning»,геймификация, онлайн-платформы для менторства, чат-боты, тренинги
	знание иностраных языков	мобильное обучение или «M-learning»,метод командирования, чат- боты
	креативность мышления	геймификация, онлайн- платформы для менторства, технологии дополненной реальности (VR и AR)
	цифровая грамотность	микрообучение, мобильное обучение или «M-learning»,чат- боты
	цифровой маркетинг	микрообучение, мобильное обучение или «M-learning»,чат- боты, Wiki-системы, электронное обучение («E-learning»)

Источник: разработано автором

Для обучения молодых работников целесообразно использовать передовые методы и технологии обучения, в наибольшей степени соответствующие их возрастным особенностям (общим характеристикам). При этом для формирования востребованных в индустрии гостеприимства компетенций с учетом специфических характеристик поколений Y и Z обоснован спектр методов и технологий, обеспечивающих эффективное обучение. Так, для молодых работников поколения Y обозначенные компетенции целесообразно формировать на основе использования офлайн-формата обучения и более глубокого погружения в процесс обучения. Для поколения Z наиболее эффективными являются

современные цифровые технологии и методы обучения, преимущественно предполагающие онлайн-формат обучения и высокую скорость обучения.

2. Следующим предложением для совершенствования нематериального стимулирования выступает внедрение системы «Кафетерий социальных поощрений». Эта система уже достаточно давно успешно зарекомендовала себя во многих зарубежных компаниях. Отечественный бизнес также начал ее внедрять еще с начала 2000-х гг. Данная система используется для разных целей и может включать различные вознаграждения; ее суть состоит в том, что имеющийся спектр вознаграждений комплектуется по группам, ориентированным на разные потребности работников. Нами предлагается внедрение социальные вознаграждения, которые можно скомплектовать по следующим группам:

1) пакет «Здоровье и спорт», который может включать различные виды вознаграждения, направленные на поддержание здоровья сотрудников и на поощрение здорового образа жизни. Например, оплата абонементов в фитнес-клубы; предоставление возможности пользоваться фитнес и СПА-центрами в самой организации во внерабочее время; лимитированная оплата стоматологических услуг и др.;

2) пакет «Красота» может включать лимитированные абонементы в салоны красоты, а также подарочные сертификаты в магазины косметики и аксессуаров и др.;

3) пакет «Питание и быт» включает предоставление бесплатного питания или скидок на питание, скидки на проживание в гостиницах для работников и членов их семьи, предоставление подарочных сертификатов или скидочных карт в магазины бытовой техники и электроники и др.;

4) пакет «Путешествия и досуг» предполагает предоставление скидок на экскурсии, абонементов/сертификатов в театры и кино, скидки на проживание в гостиницах для работников и членов их семьи во время путешествия и др.;

5) пакет «Транспорт» включает оплату транспортных расходов, пользование корпоративным транспортом, оплата парковочных мест и др.

Набор пакетов и конкретное их содержание также определяется финансовыми возможностями организаций и особенностями трудовой мотивации их работников. Важно учитывать, что система «Кафетерий социальных поощрений» должна распространяться на сотрудников всех возрастов; при формировании каждого пакета необходимо использовать вознаграждения, соответствующие специфическим потребностям различных возрастных групп работников.

3. Развитие внутреннего HR-бренда, так как, учитывая высокую текучесть кадров, характерную для молодых работников, считаем его актуальным. Основные цели внутреннего HR-брендинга состоят в следующем:

- снижение текучести персонала;
- оптимизация затрат времени на адаптацию работников;
- снижение затрат на обучение работников;
- повышение лояльности персонала;
- удержание креативных и инновационных работников;
- повышение уровня сплоченности в коллективах;
- повышение уровня мотивированности персонала;
- развитие организационной культуры.

Инструменты внутреннего HR-брендинга весьма разнообразны, так как он обеспечивает реализацию широкого спектра целей.

Нами был апробирован такой инструмент HR-брендинга, как организация и проведение корпоративного ежегодного мероприятия «День молодого работника» на базе гостиничного предприятия «Архыз Роял Резорт». Целями мероприятия выступили: привлечение внимания к проблемам молодых работников; придание значимости для компании этой возрастной категории работников; повышение их лояльности и мотивации; снижение текучести. Данное мероприятие было приурочено ко Дню молодежи, который в нашей стране отмечается в последнюю субботу июня. День молодого работника может состоял из ряда тематических блоков:

- 1) деловая игра «Фабрика идей»;

2) круглый стол с руководством, в рамках которого будут обсуждаться основные проблемы молодых работников, а также варианты их устранения на основе коллективных методов принятия решений;

3) торжественное подведение итогов конкурса «Лучший молодой работник года» (по категориям персонала) и вручение ценных подарков;

4) проведение стилизованной вечеринки.

Данное мероприятие было реализовано 28 июня 2025 г. Далее представлен перечень мероприятий, которые были проведены в рамках программы (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Программа празднования Дня молодого работника гостиничного предприятия «Архыз Роял Резорт»

№ п/п	Время проведения мероприятия	Мероприятие	Участники
1	12:00–13:00	Торжественное открытие Дня молодого работника в конференц-зале отеля	Руководство и все молодые работники организации
2	13:00–14:30	Круглый стол «Современный молодой работник: проблемы и решения»	Руководство, приглашенный тренер и представители молодых работников от каждой возрастной группы
3	14:30–15:00	Кофе-пауза	
4	15:00–17:00	Деловая игра «Фабрика идей»	Приглашенный тренер, молодые работники
5	17:00–18:00	Торжественное награждение победителей конкурса «Лучший молодой работник года» (по категориям персонала)	Руководство и победители конкурса
6	00:00–04:00	Вечеринка в стиле «Вокруг света»	Молодые работники

Источник: разработано автором

Рассмотрим детально организацию и проведение отдельных мероприятий, вошедших в праздничную программу. Так, круглый стол «Современный молодой работник: проблемы и решения» проводился приглашенным тренером. Участие принимали руководство и представители молодых работников от каждой возрастной группы, которые обсудили следующие вопросы:

1) С какими проблемами сталкиваются молодые работники в данной организации?

2) Какой способ решения существующих проблем, по Вашему мнению, является самым эффективным?

Обсуждались эти вопросы с использованием метода «Мозгового штурма». В результате были сформулированы предложения, содержащие возможные пути нивелирования существующих проблем.

Проведение деловой игры «Фабрика идей» направлено на поиск креативных и инновационных вариантов усовершенствования деятельности организации в целом. Она проводилась приглашенным тренером, в ней приняли участие все желающие молодые работники, не занятые во время проведения мероприятия в производственном процессе. Данная игра позволила выявить «узкие места» в работе организации, а также разработать комплекс рекомендаций по их устранению.

Для оценки эффективности проведенного мероприятия «Дня молодого работника» был проведен опрос молодых работников гостиничного предприятия «Архыз Роял Резорт», распределение ответов на вопросы которого представлено на рисунках 3.3–3.4.

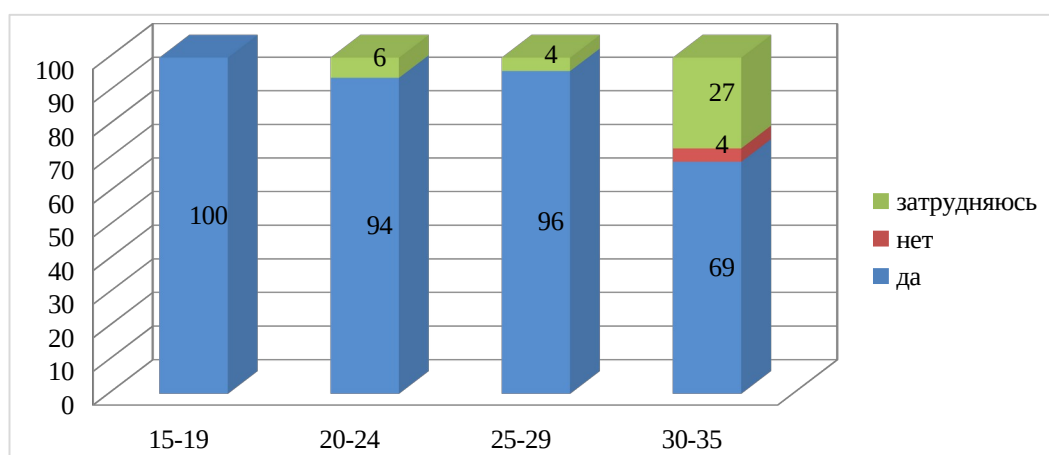


Рисунок 3.3 – Распределение ответов на вопрос: «Понравилась ли Вам Программа Дня молодого работника?», в %

Источник: построено автором

Молодые работники в возрастных группах 15–19, 20–24, 25–29 лет высоко удовлетворены проведенным мероприятием и желают его сохранить как

традиционный для организации праздник. Лишь молодые работники в возрасте 30–35 несколько отличаются своей позицией, так как среди них есть те, кому данное мероприятие не понравилось (4%), и кто не желает в нем участвовать в будущем (4%). В целом, это большинство работников даже этой возрастной группы дали позитивную оценку.

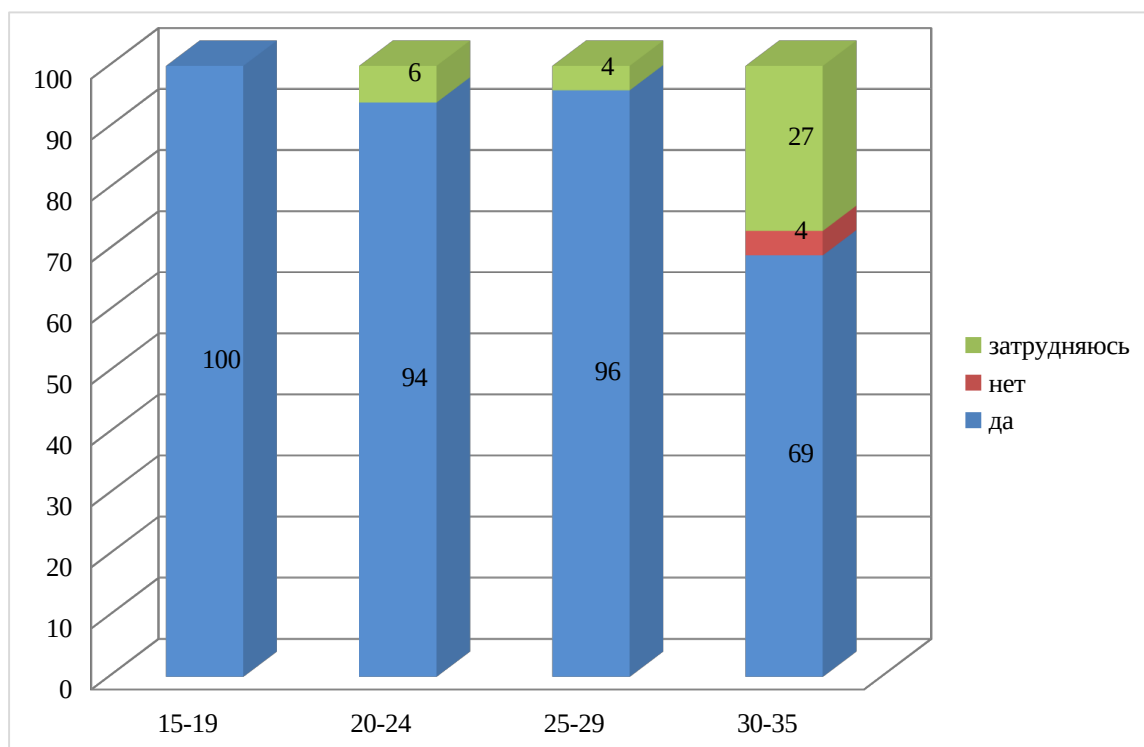


Рисунок 3.4 – Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли Вы целесообразным ежегодное проведение Дня молодого работника?», в %
Источник: построено автором

Таким образом, проведенный опрос доказал социальную эффективность предложенного нами мероприятия.

4. Внедрение «Карьерных карт», позволяющих не только сделать процесс построения карьеры прозрачным, но и повысить мотивацию к обучению и более качественному выполнению должностных обязанностей работников. В качестве примера построения «Карьерных карт» нами разработан следующий образец карты для гостиничного предприятия «Архыз Роял Резорт» (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Карьерная карта гостиничного предприятия «Архыз Роял Резорт» для ряда сотрудников

№ п/п	ФИО	Год рождения	Должность и время ее получения	Перспективы построения карьеры		
				5 лет	10 лет	15 лет
1	Данилова Эвелина Игоревна	2005	Администратор СПА-центра с 01.09.2024	Старший админист- ратор СПА- центра	Администра- тивный менеджер	Исполни- тельный директор
2	Петров Сергей Викторо- вич	2000	Специалист проектного офиса с 05.07.2024	Эксперт проектного офиса	Заместитель руководителя проектного офиса по ад- министратив- ным вопросам	Первый заместитель руководителя проектного офиса

Источник: разработано автором

Подобные «Карьерные карты» могут быть разработаны для каждого сотрудника и в каждой организации. Целесообразно информировать сотрудников о необходимых компетенциях, которые они должны развивать, чтобы осуществить такую карьерную траекторию.

Таким образом, на основании предложенного дифференцированного подхода и направлений его развития, проявляющихся в интеграции с системой социального партнерства, а также базируясь на анализе перспективного опыта стимулирования труда молодых работников, нами был разработан и предложен комплекс мероприятий в области материального и нематериального стимулирования (шкала надбавок за стаж для молодых работников, схема формирования и развития у молодых работников востребованных компетенций, система «Кафетерий социальных поощрений», мероприятия по развитию HR-брендинга, построение «Карьерных карт»), которые позволят минимизировать проблемы стимулирования этой группы работников и повысить производительность их труда.

3.2 Формирование механизма совершенствования стимулирования труда молодых работников на основе дифференцированного подхода

Как отмечалось ранее, наиболее перспективным направлением по развитию подходов к стимулированию труда молодых работников является ориентация на социальное партнерство.

В настоящее время в Российской Федерации социальное партнерство активно развивается, однако сохраняются еще многие проблемы, носящие многолетний характер и касающиеся равенства и социальной справедливости между наемными работниками и работодателями. Крайне негативное воздействие на развитие и совершенствование социально-трудовых отношений оказывает ситуация, сложившаяся на рынке труда, характеризующаяся следующим:

- проблема дисбаланса спроса и предложения рабочей силы;
- обострение дефицита трудовых ресурсов по всем отраслям и профессионально-квалификационным группам;
- преобладание неэффективной занятости;
- несовершенство систем обучения и развития персонала на уровне организаций;
- дисбаланс рынка труда и рынка образовательных услуг;
- существование неформальных социально-трудовых отношений;
- падение реальных доходов населения и др.

В современной российской экономике отмечаются следующие особенности социально-трудовых отношений:

- специфический фундамент функционирования социально-трудовой сферы, сформированный на основе национального менталитета, особой философии труда, которая отличается приоритетностью неформальных договоренностей перед правовым регулированием социально-трудовых отношений;

- патерналистический тип социально-трудовых отношений, отличающийся преобладающей ролью работодателя;
- низкая правовая грамотность и социальная активность работников;
- нежелание работников, в том числе молодых, принимать участие в формировании системы социального партнерства, а также в комиссиях по заключению коллективных договоров;
- недостаточная правовая защищенность профсоюзного движения;
- высокая дифференциация заработной платы.

Обозначенные проблемы препятствуют развитию системы социального партнерства, что побуждает все стороны социально-трудовых отношений мобилизовать свои усилия для их устранения.

Социальное партнерство основывается на балансе интересов всех его сторон, поэтому оно позволит гармонизировать разнонаправленные позиции всех субъектов и минимизировать частоту и остроту трудовых конфликтов, большинство из которых являются следствием несовершенства систем оплаты и стимулирования труда. Следовательно, важнейшей и наиболее проблемной составляющей в системе социального партнерства выступает совокупность отношений по поводу стимулирования и оплаты труда.

На основании представленных выше результатов эмпирических исследований была выявлена проблема несоответствия между трудовыми усилиями, прилагаемыми работниками, и вознаграждением за их труд, что наиболее актуально для молодых работников. В целях решения обозначенных проблем и реализации принципов социального партнерства на уровне организации, считаем целесообразным модернизировать механизм совершенствования системы стимулирования труда в организации с акцентом на общие (возрастные) и специфические (поколенческие) характеристики молодых работников (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Схема механизма совершенствования системы стимулирования труда молодых работников на основе дифференцированного подхода
 Источник: разработано автором

Предложенный механизм усовершенствован по всем формирующим его элементам. В основе предложенного механизма лежат цели, принципы и другие составляющие системы и механизма социального партнерства. Следовательно, фундаментальной основой механизма разработки системы стимулирования труда на организационном уровне выступает обеспечение баланса интересов всех сторон социального партнерства, а также обязательное участие представителей всех возрастных групп работников (молодежи, работников среднего возраста, предпенсионного и пенсионного возрастов). К числу внешних факторов, воздействие которых на функционирование данного механизма проявляется в разной степени, относятся:

- конъюнктура рынка труда;
- система трудового законодательства;
- отраслевая специфика организации;

- уровень социально-экономического развития территории функционирования организации и др.

Среди внутренних факторов, определяющих механизм, можно выделить следующие: локальные нормативные акты, профессионально-квалификационная, возрастная и поколенческая структура, система оценки деятельности работников, организационная культура, стратегия организации и ее кадровая политика.

Данный механизм имеет классическую схему, состоящую из таких блоков, как: «вход», «функционирование», «выход».

Применительно к предложенному нами механизму в качестве входной системы выступают количественные и качественные показатели эффективности системы стимулирования работников, в том числе данные «информационного портфеля». «Информационный портфель» формируется на основе применения методического подхода к исследованию мотивации и стимулирования труда молодых работников, предполагающего учет возрастной структуры и поколенной принадлежности молодых работников. Этот портфель, как отмечалось выше, включает следующий спектр данных:

- структуру трудовых мотивов молодых работников в разрезе возрастных групп и поколений;
- совокупность показателей, характеризующих степень удовлетворенности молодых работников действующей системой стимулирования и оплаты труда, в разрезе возрастных групп и поколений;
- комплекс экономико-статистических показателей, характеризующих систему стимулирования и оплаты труда, в разрезе возрастных групп;
- оценку менеджментом организации уровня мотивированности молодых работников и особенностей трудовых мотивов молодежи.

Функционирование системы стимулирования труда осуществляется по следующему алгоритму (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 – Алгоритм функционирования системы стимулирования труда на основе дифференцированного подхода

Источник: разработано автором

Если рассматривать данную схему с акцентом на молодых работников, то основной целью ее функционирования, как обосновано выше в теоретической части работы, выступает эффективное достижение целей организации при одновременном удовлетворении потребностей работников с учетом дифференцированных поколенческих особенностей. Принципами, определяющими функционирование системы стимулирования труда молодых работников, являются:

- экономичность;
- сбалансированность;
- справедливость;
- оптимальность;
- гибкость;
- системность;
- комплексность;
- прозрачность;
- социальная ответственность;
- транспарентность;

- принцип участия;
- синхронность;
- принцип поколенческой дифференциации.

Состав субъектов, по нашему мнению, с учетом сделанных выше теоретических выводов и методических рекомендаций, должен включать работодателя или его представителя, наемных работников, в том числе в обязательном порядке необходимо выделить молодых работников в возрасте от 15 до 35 лет включительно, которые могут быть объединены в отдельные группы (молодежный совет, молодежный кружок и т.д.).

Объектом стимулирования выступает трудовая деятельность работников, в том числе молодых работников.

Выбор методов и инструментов стимулирования применительно для категории молодых работников должен осуществляться с учетом общих и специфических характеристик. В перечень методов стимулирования работников классически входят: административные, базирующиеся на одностороннем жестком воздействии на персонал; экономические, использующие широкий арсенал материальных стимулов; социально-психологические, ориентированные на применение морально-нравственных методов воздействия. Учитывая возрастные и поколенческие особенности молодых работников, наиболее действенными методами выступают экономические и социально-психологические.

Материальный и нематериальный инструментарий стимулирования труда к настоящему времени представлен широчайшим набором инструментов. Считаем целесообразным при определении набора стимулов руководствоваться такими требованиями, как гибкость стимулирования, учет отраслевой специфики организации, учет возрастных и поколенческих различий молодых работников.

В качестве результата должна быть сформирована и документально оформлена общая система стимулирования труда работников. Ее отличительными особенностями в отношении молодых работников является максимально полный баланс между тем, что желают молодые работники, и тем, что они получают за производительную трудовую деятельность.

Таким образом, новизна предложенного механизма совершенствования системы стимулирования труда молодых работников состоит в интеграции дифференцированного подхода и социального партнерства, что позволит при его реализации обеспечить согласование интересов и баланс целей работодателя и наемных работников, а также максимально полно учесть поколенческо-возрастные особенности молодых работников.

3.3 Реализация механизма совершенствования стимулирования труда молодых работников в повышении производительности и эффективности труда

С целью определение влияния разработанного механизма совершенствования стимулирования труда молодых работников на их производительность и эффективность труда нами были осуществлены следующие расчеты на материалах гостиничного предприятия «Архыз Роял Резорт».

Разработанный нами механизм должен способствовать в первую очередь сокращению текучести кадров, которая является одной из наиболее острых проблем, характерных для молодых работников предприятий индустрии гостеприимства. Данный механизм был предложен для внедрения руководству гостиничного предприятия «Архыз Роял Резорт» и позволил охватить не только молодых работников, но и весь персонал компании. Для обоснования предложенного комплекса инструментов механизма совершенствования стимулирования труда молодых работников нами был рассчитан экономический эффект от снижения коэффициента текучести кадров, полученный в результате внедрения предложений. Алгоритм расчета осуществлялся поэтапно (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Алгоритм расчета экономического эффекта от снижения коэффициента текучести кадров

Источник: разработано автором

Рассчитаем потери, которые несет гостиничное предприятие «Архыз Роял Резорт» от текучести кадров. На 1 января 2025 г. коэффициент текучести кадров составил 76,8 %. После внедрения надбавки за стаж прогнозируется снижение текучести на 1/3, то есть до 51,2 %. Произведем расчет потерь по представленному выше алгоритму и представим результаты в виде таблицы 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет экономического эффекта от снижения коэффициента текучести кадров

Показатель	Расчет	Результат
$P_{пер}$	$7778 \times 21 \times 61$	9 963 618 руб.
P_o	$12\,000 \times 61$	732 000 руб.
$P_{пр}$	$7778 \times 0,84 \times 14^{14}$	91 469 руб.
$P_{пр. нов.}$	$7778 \times 0,06 \times 22 \times 61$	626 285 руб.
$Z_{н.тек.}$	$4277^{15} \times 12 \times 6$	307 944 руб.
$P_{общ}$	$9963\,618 + 732\,000 + 91\,469 + 626\,285 + 4763$	11 721 315 руб.
Δ_r	$11\,721\,315 \times (1 - 0,51/0,77)$	3 985 247 руб.

Источник: рассчитано автором

Таким образом, предложенный нами комплекс рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования молодых работников организаций индустрии гостеприимства, включающий шкалу надбавок за стаж для молодых работников; систему «Кафетерий социальных поощрений»; мероприятия по развитию HR-брендинга; построение «Карьерных карт», будет способствовать решению выявленных в ходе исследования проблем в области стимулирования и оплаты труда молодых работников данной отрасли и будет способствовать получению положительного экономического эффекта.

Однако апробация и расчет эффективности предложенного механизма на уровне одного предприятия не позволяет верифицировать его эффективность на отраслевом уровне и прогнозировать изменения производительности труда в отрасли.

¹⁴0,84 – исследования показали, что перед увольнением производительность труда падает в среднем на 16 % в течение 14 дней перед увольнением.

¹⁵ Где 4277 руб. – средняя стоимость размещения объявлений на сайте hh.ru в 2025 г. за один месяц. 6 – среднее количество вакансий в месяц.

С этой целью была создана экспертная группа, в которую вошли представители научного сообщества (ученые Воронежского государственного университета и Воронежского государственного университета инженерных технологий), органов власти (сотрудники Министерства предпринимательства, торговли и туризма Воронежской области). Всего в состав экспертов вошло 7 человек. В качестве информационной базы для построения прогнозной модели были выбраны 20 предприятий Воронежской области, относящихся к индустрии гостеприимства. Отобранными предприятиями были предоставлены следующие экономические показатели за 2024 год на условиях конфиденциальности (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Экономические показатели (исходные данные) по ряду предприятий индустрии гостеприимства Воронежской области за 2024 год

Предприятия	Производительность труда (выручка на 1 работника), тыс. руб.	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	Текущая кадровая текучесть среди работников, %	Доля работников с высшим и средним профессиональным образованием, %
X ₁	1 519	51 188	43	75
X ₂	918	49 541	56	52
X ₃	248	31 217	117	44
X ₄	577	38 255	130	42
X ₅	840	37 804	72	63
X ₆	68	42 553	65	71
X ₇	995	41 719	88	58
X ₈	169	44 106	91	64
X ₉	1 065	35 412	96	70
X ₁₀	1 217	59 805	28	38
X ₁₁	1 008	43 668	57	57
X ₁₂	719	40 056	105	55
X ₁₃	423	34 210	137	49
X ₁₄	803	46 050	52	56
X ₁₅	1 377	40 219	77	62
X ₁₆	1 119	49 700	67	78
X ₁₇	1 744	43 714	84	80
X ₁₈	57	39 116	192	44
X ₁₉	1 899	50 895	44	81
X ₂₀	1 917	60 880	45	90

Источник: составлено автором

На основании представленных исходных данных эксперты оценили по каждому предприятию вероятные изменения показателей (за один год) в результате внедрения механизма совершенствования системы стимулирования труда молодых работников. Согласование экспертных оценок осуществлялось на основе метода экспертной комиссии (дискуссионного метода), который позволил получить следующие результаты (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Экспертные оценки изменения экономических показателей по ряду предприятий индустрии гостеприимства Воронежской области, в %

Предприятия	Рост производительности труда	Увеличение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы	Снижение показателя текучести кадров	Увеличение доли работников с высшим и средним профессиональным образованием
X ₁	14,5	10,0	8,0	5,0
X ₂	12,0	8,5	9,0	5,0
X ₃	6,5	7,0	15,0	5,0
X ₄	6,0	7,0	14,0	5,5
X ₅	11,0	8,5	11,0	5,5
X ₆	12,5	8,0	11,0	4,0
X ₇	10,5	8,5	12,0	5,0
X ₈	10,0	8,0	13,0	4,5
X ₉	10,0	9,0	12,0	4,0
X ₁₀	13,5	8,5	5,0	8,0
X ₁₁	12,0	9,0	9,0	5,5
X ₁₂	9,0	8,0	15,0	5,0
X ₁₃	6,0	7,0	19,0	4,5
X ₁₄	12,5	8,5	8,0	6,0
X ₁₅	11,0	9,0	12,0	5,0
X ₁₆	13,5	9,5	10,0	4,0
X ₁₇	12,5	10,0	11,0	3,0
X ₁₈	5,0	6,0	20,0	4,0
X ₁₉	14,0	11,0	8,0	3,5
X ₂₀	15,0	11,0	6,0	3,0

Источник: составлено автором

На основе экспертных данных, представленных в таблице 3.8, построим 4 уравнения регрессии, позволяющие прогнозировать изменения экономических

показателей (рост производительности труда, увеличение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы, снижение показателя текучести кадров, увеличение доли работников с высшим и средним профессиональным образованием) после внедрения предложенного механизма.

Первая модель демонстрирует зависимость роста производительности труда от фактических показателей за 2024 год. В качестве инструмента использована модель линейной регрессии, где:

y – экспертная оценка изменения (роста) производительности труда

x_1 – фактическая производительность труда (выручка на 1 работника), тыс. руб.

x_2 - фактическая среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.

x_3 - фактическая текучесть кадров среди работников, %

x_4 - фактическая доля работников с высшим и средним профессиональным образованием, %

Модель линейной регрессии имеет вид (3.1):

$$y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4, \quad (3.1)$$

Полученное уравнение имеет вид (3.2):

$$y = 7,135342 + 0,000087 x_2 - 0,047644 x_3 + 0,062288 x_4, \quad (3.2)$$

Как следует из уравнения 3.2, положительное влияние на изменение (рост) производительности труда при внедрении механизма оказывают показатели x_2 , x_4 , а отрицательное влияние - x_3 .

Интерпретируем с экономической точки зрения полученные результаты:

- положительное воздействие среднемесячной номинальной начисленной заработной платы на рост производительности труда является логичным и отражает ее стимулирующую функцию;

- показатель текучести кадров имеет обратную зависимость с показателем производительности труда, что отразилось на полученных результатах;

- высокий уровень образования положительно влияет на изменение (рост) производительности труда, так как более квалифицированные сотрудники быстрее осваивают новые методы работы.

Уравнение регрессии в целом значимо, о чем свидетельствуют значения следующих коэффициентов.

- $R^2 = 0,92699$
- F-статистику с $p < 0,0000$,
- Все три коэффициента статистически значимы ($p < 0,05$).

Стандартизованные β -коэффициенты позволяют утверждать, что наиболее сильное влияние на изменение (рост) производительности труда при внедрении предлагаемого механизма оказывает текучесть кадров.

Далее осуществим проверку качества построенной модели. Глазомерный метод проверки на нормальность позволяет утверждать, что распределение ошибок модели можно приближенно считать нормальным (рис. 3.9).

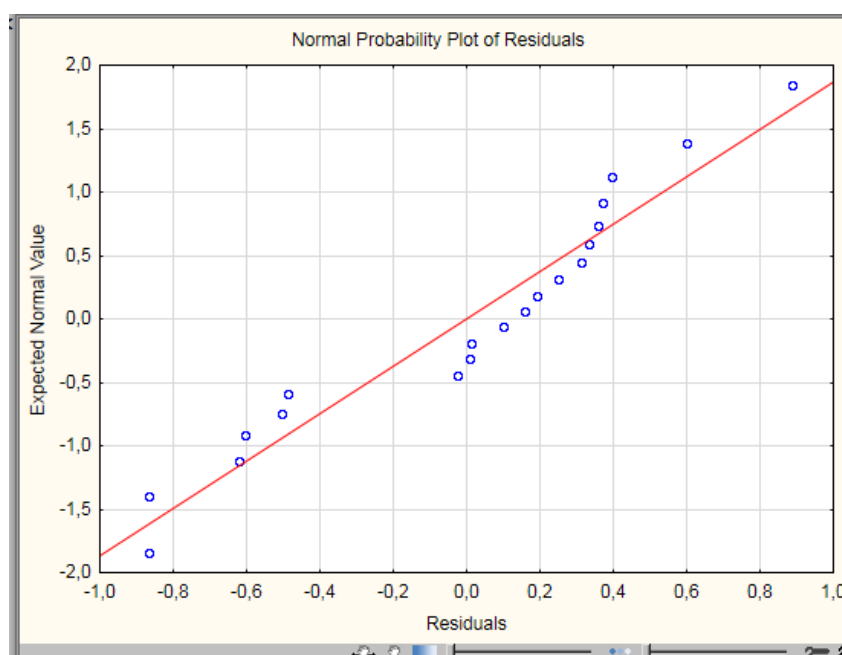


Рисунок 3.9 – Результаты применения глазомерного метода проверки

Источник: построено автором

Далее представлен расширенный анализ ошибок модели (рис. 3.9).

Raw Residuals										Raw Residual (Spreadsheet7_sta)								
										Dependent variable: Рост производительности труда								
Case	-3s	.	.	.	0	.	.	.	+3s	Observed Value	Predicted Value	Residual	Standard Pred. v.	Standard Residual	Std. Err. Pred.Val	Mahalanobis Distance	Deleted Residual	Cook's Distance
1	.	.	.	.	*	.	.	.	.	14.50000	14.18797	0.312031	1.12965	0.57842	0.186673	1.32515	0.35448	0.012926
2	.	.	.	.	*	.	.	.	.	12.00000	11.99344	0.006557	0.38697	0.01215	0.205065	1.79555	0.00766	0.000007
3	.	.	.	*		.	.	.	.	6.00000	7.00315	-0.903151	-1.30187	-0.93271	0.258747	3.42114	-0.65349	0.084403
4	.	.	*	.		.	.	.	.	6.00000	6.86826	-0.868263	-1.34752	-1.60952	0.222673	2.28729	-1.04658	0.160327
5	.	.	.	.	*	.	.	.	.	11.00000	10.9062	0.09381	0.01713	0.18423	0.214674	2.05888	0.11808	0.001897
6	.	.	.	.	*	.	.	.	.	12.50000	12.14340	0.356600	0.43772	0.66104	0.174501	1.03811	0.39827	0.014259
7	.	.	.	.	*	.	.	.	.	10.50000	10.16568	0.334324	-0.23159	0.61975	0.128134	0.12194	0.35431	0.006084
8	.	.	*	.		.	.	.	.	10.00000	10.60304	-0.603042	-0.08358	-1.11787	0.132422	0.19490	-0.64171	0.021317
9	.	.	.	*		.	.	.	.	10.00000	9.98619	0.013809	-0.29233	0.02560	0.230426	2.51663	0.01689	0.000045
10	.	.	.	.	*	.	.	.	.	13.50000	13.34366	0.156344	0.84391	0.28982	0.432422	11.25847	0.43739	0.105603
11	.	.	.	.	*	.	.	.	.	12.00000	11.74900	0.250997	0.30424	0.46528	0.186461	1.31997	0.28505	0.008340
12	.	.	.	*		.	.	.	.	9.00000	9.02496	-0.024957	-0.61764	-0.04626	0.142841	0.38213	-0.02684	0.000043
13	.	.	*	.		.	.	.	.	6.00000	6.62073	-0.620729	-1.43129	-1.15066	0.215971	2.09534	-0.73921	0.075240
14	.	.	.	.	*	.	.	.	.	12.50000	12.13107	0.368934	0.43354	0.68390	0.189393	1.39191	0.42080	0.018750
15	.	.	.	.	*	.	.	.	.	11.00000	10.80910	0.190898	-0.01384	0.35387	0.159655	0.71421	0.20922	0.003294
16	.	.	.	.	*	.	.	.	.	13.50000	13.10262	0.397382	0.76234	0.73664	0.198081	1.61170	0.45931	0.024435
17	.	.	.	.	*	.	.	.	.	12.50000	11.89924	0.600763	0.35609	1.11365	0.217750	2.14572	0.71770	0.072098
18	.	.	.	.	*	.	*	.	.	5.00000	4.11344	0.886556	-2.27982	1.64343	0.438873	11.62543	2.62190	3.908694
19	.	.	.	*		.	.	.	.	14.00000	14.48870	-0.488700	1.23143	-0.90592	0.211619	1.97385	-0.57758	0.044102
20	.	.	*	.		.	.	.	.	15.00000	15.86573	-0.865734	1.69745	-1.60483	0.364443	7.72167	-1.59261	0.994482
Minimum	.	.	*	.		.	.	.	.	5.00000	4.11344	-0.868263	-2.27982	-1.60952	0.128134	0.12194	-1.59261	0.000007
Maximum	.	.	.	*		.	*	.	.	15.00000	15.86573	0.886556	1.69745	1.64343	0.438873	11.62543	2.62190	3.908694
Mean	.	.	.	*		.	.	.	.	10.85000	10.85000	-0.000000	0.00000	-0.00000	0.225541	2.85000	0.05615	0.277817
Median	.	.	.	.	*	.	.	.	.	11.50000	11.32481	0.127863	0.16069	0.23702	0.208342	1.88470	0.16365	0.020033

Рисунок 3.9 – Результаты расширенного анализа ошибок модели

Источник: рассчитано автором

Анализ ошибок модели показывает, что средняя ошибка равна 0, максимальная ошибка достигает 0,886856, минимальная ошибка составляет -0,868263. Весь проведенный анализ говорит о высоком качестве модели.

На следующем этапе построим второе уравнение, демонстрирующее зависимость изменения (увеличения) среднемесячной номинальной начисленной заработной платы от фактических показателей за 2024 год. В качестве инструмента использована модель линейной регрессии, где:

у – изменение (увеличение) среднемесячной номинальной начисленной заработной платы %

x_1 - фактическая производительность труда (выручка на 1 работника), тыс. руб.

x_2 - фактическая среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.

x_3 - фактическая текучесть кадров среди работников, %

x_4 - фактическая доля работников с высшим и средним профессиональным образованием, %

Модель линейной регрессии имеет вид (3.3):

$$y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4, \quad (3.3)$$

Полученное уравнение имеет вид (3.4).

$$y = 6,215098 + 0,000973 x_1 + 0,000021 x_2 - 0,011422 x_3 + 0,024877 x_4, \quad (3.4)$$

Как следует из уравнения 3.4, положительное влияние на изменение (увеличение) среднемесячной номинальной начисленной заработной платы при внедрении механизма оказывают показатели x_1 , x_2 , x_4 , отрицательное влияние x_3 , что можно обосновать следующими выводами:

- более производительный труд обеспечивает условия для роста заработной платы, в том числе за счет внедрения предложенного механизма;
- предприятия, где отмечается более высокая заработная плата, обеспечивают реализацию стимулирующей функции заработной платы и дают возможность для большего потенциала развития;
- высокая текучесть кадров мешает внедрению новшеств и снижает эффект от механизма;
- более квалифицированные сотрудники быстрее осваивают новые методы работы и это отражается на повышении их заработной платы.

Уравнение регрессии в целом значимо, о чем свидетельствуют значения следующих коэффициентов.

- $R^2 = 0,97712964$
- F-статистику с $p < 0,0000$,
- Все четыре коэффициента статистически значимы ($p < 0,05$).

Стандартизованные β -коэффициенты позволяют утверждать, что наиболее сильное влияние на изменение (увеличение) среднемесячной номинальной начисленной заработной платы при внедрении предлагаемого механизма оказывает производительность труда.

Далее осуществим проверку качества построенной модели. Глазомерный метод проверки на нормальность позволяет утверждать, что распределение ошибок модели можно приближенно считать нормальным (рис. 3.12).

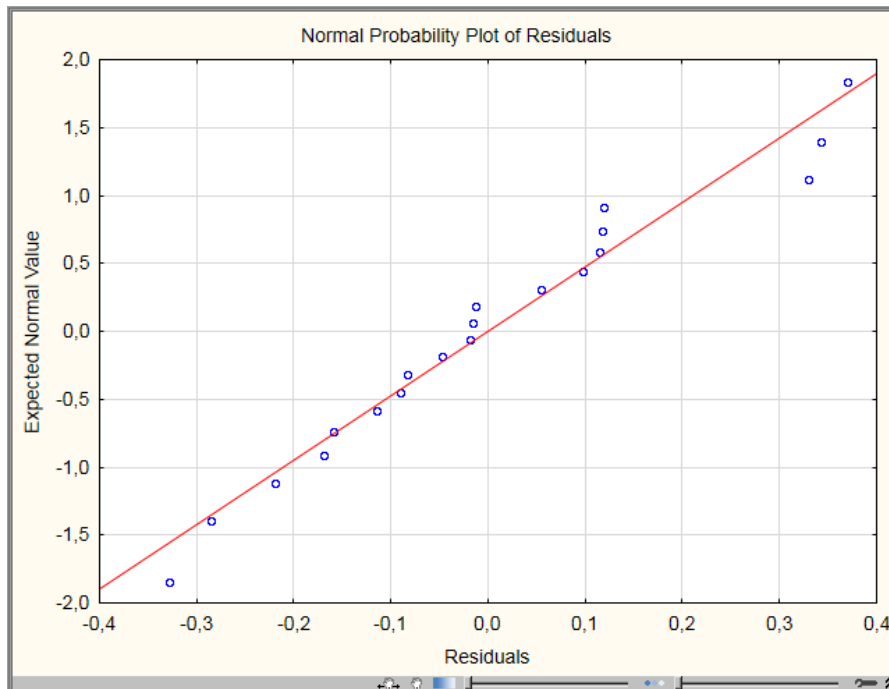


Рисунок 3.10 – Результаты применения глазомерного метода проверки

Источник: построено автором

Далее представлен расширенный анализ ошибок модели (рис.3.13).

Raw Residuals					Raw Residual (Spreadsheet7.sta)											
					Dependent variable: Увеличение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы											
Case	-3s	.	.	0	.	.	+3s	Observed Value	Predicted Value	Residual	Standard Pred. v.	Standard Residual	Std Err. Pred Val	Mahalanobis Distance	Deleted Residual	Cook's Distance
1	.	.	*		.	.	.	10.00000	10.16870	-0.168704	1.21714	-0.76021	0.080148	1.52831	-0.194010	0.019939
2	.	.	*		.	.	.	8.50000	8.82767	-0.327673	0.17665	-1.47655	0.091440	2.27850	-0.394682	0.107405
3	.	.	.		*	.	.	7.00000	6.88586	0.114139	-1.32998	0.51433	0.106629	3.43654	0.148400	0.020648
4	.	.	*		.	.	.	7.00000	7.15916	-0.159155	-1.11794	-0.71718	0.103198	3.15873	-0.203068	0.036215
5	.	.	.	*		.	.	8.50000	8.59032	-0.090323	-0.00751	-0.40701	0.089214	2.12065	-0.107735	0.007618
6	.	.	*		.	.	.	8.00000	8.21999	-0.219988	-0.29485	-0.99130	0.163237	9.33034	-0.479350	0.504900
7	.	.	.	*		.	.	8.50000	8.51822	-0.018222	-0.06345	-0.08211	0.060984	0.48485	-0.019710	0.000119
8	.	.	.		*	.	.	8.00000	7.88058	0.119425	-0.55819	0.53815	0.114012	4.06496	0.162250	0.028218
9	.	.	.		.	*	.	9.00000	8.65791	0.342087	0.04493	1.54150	0.094869	2.52230	0.418584	0.130039
10	.	.	.		.	*	.	8.50000	8.13025	0.369749	-0.36447	1.66615	0.182019	11.83214	1.129847	3.487670
11	.	.	.		*	.	.	9.00000	8.90197	0.098027	0.23430	0.44173	0.081808	1.63200	0.113444	0.007102
12	.	.	.		*	.	.	8.00000	7.94503	0.054968	-0.50818	0.24769	0.059634	0.42202	0.059246	0.010209
13	.	.	.	*		.	.	7.00000	7.01649	-0.016489	-1.22863	-0.07430	0.088877	2.09755	-0.019639	0.000251
14	.	.	*		.	.	.	8.50000	8.78588	-0.285884	0.14423	-1.28824	0.078014	1.98909	-0.326197	0.053403
15	.	.	.	*		.	.	9.00000	9.08293	-0.082930	0.37470	-0.37370	0.090924	2.23956	-0.099660	0.006771
16	.	.	.	*		.	.	9.50000	9.54790	-0.047895	0.73546	-0.21583	0.088713	2.08632	-0.057005	0.002109
17	.	.	.		*	.	.	10.00000	9.88311	0.116887	0.99555	0.52671	0.099724	2.88682	0.146464	0.017592
18	.	.	.	*		.	.	6.00000	6.01315	-0.013146	-2.00711	-0.05924	0.181015	11.69154	-0.039282	0.004169
19	.	.	.		.	*	.	11.00000	10.67011	0.329893	1.60617	1.48656	0.100479	2.94509	0.414962	0.143359
20	.	.	.	*		.	.	11.00000	11.17477	-0.114765	1.95118	-0.51715	0.150997	7.84640	-0.213703	0.085865
Minimum	.	.	*		.	.	.	6.00000	6.01315	-0.327673	-2.00711	-1.47655	0.059634	0.42202	-0.479350	0.000119
Maximum	.	.	.		.	*	.	11.00000	11.17477	0.369749	1.95118	1.66615	0.182019	11.83214	1.129847	3.487670
Mean	.	.	.	*		.	.	8.60000	8.60000	0.000000	-0.00000	0.00000	0.105297	3.80000	0.021958	0.233221
Median	.	.	.	*		.	.	8.50000	8.62412	-0.017355	0.01871	-0.07821	0.093154	2.39905	-0.029496	0.020293
Distribution of Standard residuals Predicted Residual Values Normal Probability Plot of Residuals Predicted Residual Values Raw Residual (Spreadsheet7.sta) Normal Probability Plot of Residuals																

Рисунок 3.11 – Результаты расширенного анализа ошибок модели

Источник: рассчитано автором

Анализ ошибок модели показывает, что средняя ошибка равна 0, максимальная ошибка составляет 0,369749, минимальная ошибка равна -0,327673.

Весь проведенный анализ говорит о высоком качестве модели.

На третьем этапе построим третье уравнение, демонстрирующее зависимость изменения (снижения) показателя текучести кадров от фактических показателей за 2024 год. В качестве инструмента использована модель линейной регрессии, где:

y – изменение (снижение) показателя текучести кадров %

x_1 - фактическая производительность труда (выручка на 1 работника), тыс. руб.

x_2 - фактическая среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.

x_3 - фактическая текучесть кадров среди работников, %

x_4 - фактическая доля работников с высшим и средним профессиональным образованием, %

Модель линейной регрессии имеет вид (3.5):

$$y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4, \quad (3.5)$$

Полученное уравнение имеет вид (3.6).

$$y = 10,32532 - 0,00012 x_2 + 0,07701 x_3, \quad (3.6)$$

Как показывает данное уравнение, положительное влияние на изменение (снижение) показателя текучести кадров при внедрении механизма оказывает показатель x_3 , отрицательное влияние оказывает показатель x_2 , остальные показатели не оказывают статистически значимого влияния. Это поясняется следующим:

- чем выше фактическая текучесть кадров, тем больше резерв для улучшения в результате внедрения предложенного механизма;

- более высокая фактическая заработная плата выступает «стабилизирующим» фактором и, поэтому оказывает обратное влияние на потенциальное снижение текучести кадров.

Уравнение регрессии в целом является значимым, о чем свидетельствуют значения следующих показателей:

- $R^2 = 0,94127250$
- F-статистику с $p < 0,0000$,
- оба коэффициента статистически значимы ($p < 0,05$).

Далее осуществим проверку качества построенной модели. Глазомерный метод проверки на нормальность позволяет утверждать, что распределение ошибок модели можно приближенно считать нормальным (рис. 3.12).

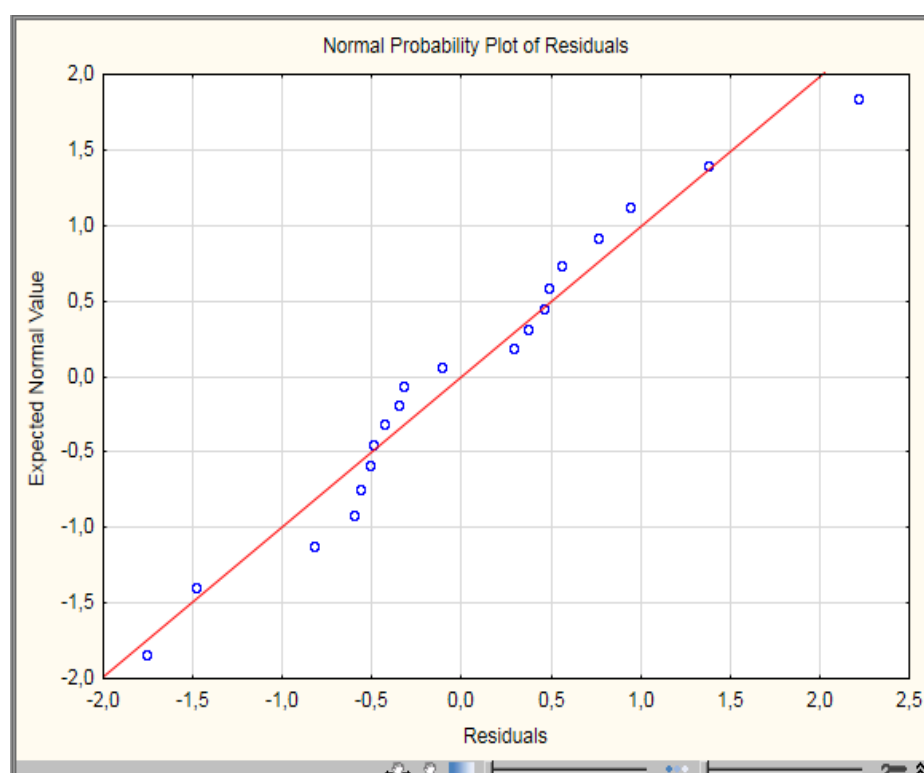


Рисунок 3.12 – Результаты применения глазомерного метода проверки
Источник: построено автором.

Далее представлен расширенный анализ ошибок модели (рис. 3.13).

Raw Residuals										Raw Residual (Spreadsheet7.sta)									
										Dependent variable: Снижение показателя текучести кадров									
Case	-3s	.	.	0	.	.	.	+	3s	Observed Value	Predicted Value	Residual	Standard Pred. v.	Standard Residual	Std Err. Pred. Val	Mahalanobis Distance	Deleted Residual	Cook's Distance	
1	.	.	.		*	.	.	.	.	8,00000	7,51418	0,48582	-1,03089	0,48808	0,324984	1,07538	0,54379	0,010605	
2	.	.	.		*	.	.	.	.	9,00000	8,71237	0,28763	-0,71301	0,28896	0,279788	0,55121	0,31230	0,002593	
3	.	.	.		*	.	.	.	.	15,00000	15,60209	-0,60209	1,11479	-0,60488	0,444555	2,83995	-0,75211	0,037962	
4	.	.	*		.	.	.	.	.	14,00000	15,76144	-1,76144	1,15707	-1,76963	0,357318	1,49845	-2,02201	0,177260	
5	.	.	.		*	.	.	.	.	11,00000	11,34852	-0,34852	-0,01366	-0,35014	0,395350	2,04740	-0,41380	0,009088	
6	.	.	.		*	.	.	.	.	11,00000	10,24137	0,75863	-0,30738	0,76216	0,294140	0,70916	0,83122	0,020299	
7	.	.	.		*	.	.	.	.	12,00000	12,11247	-0,11247	0,18901	-0,11299	0,233310	0,09388	-0,11901	0,000262	
8	.	.	.		*	.	.	.	.	13,00000	12,05800	0,94200	0,17456	0,94638	0,235011	0,10916	0,99762	0,018665	
9	.	.	*		.	.	.	.	.	12,00000	13,48299	-1,48299	0,55261	-1,48989	0,364882	1,60321	-1,71321	0,132698	
10	.	.	.		*	.	.	.	.	5,00000	5,32824	-0,32824	-1,61081	-0,32977	0,511899	4,07517	-0,44627	0,017722	
11	.	.	.		*	.	.	.	.	9,00000	9,49188	-0,49188	-0,50622	-0,49417	0,313515	0,93494	-0,54605	0,009952	
12	.	.	.		*	*	.	.	.	15,00000	13,62064	1,37936	0,58913	1,38577	0,260154	0,34791	1,48049	0,050374	
13	.	.	.		.	.	*	.	.	19,00000	16,78438	2,21562	1,42845	2,22592	0,395843	2,05489	2,63185	0,368557	
14	.	.	*		.	.	.	.	.	8,00000	8,82189	-0,82189	-0,68396	-0,82571	0,298967	0,76407	-0,90338	0,024770	
15	.	.	.		*	.	.	.	.	12,00000	11,44473	0,55527	0,01187	0,55786	0,294402	0,71213	0,60851	0,010898	
16	.	.	.		*	.	.	.	.	10,00000	9,54052	0,45948	-0,49331	0,46162	0,281092	0,56523	0,49930	0,006689	
17	.	.	.		*	.	.	.	.	11,00000	11,56578	-0,56578	0,04398	-0,56841	0,222799	0,00194	-0,59562	0,005980	
18	.	.	.		*	.	.	.	.	20,00000	20,43338	-0,43338	2,39651	-0,43539	0,809672	11,62187	-1,28096	0,365279	
19	.	.	.		*	.	.	.	.	8,00000	7,62624	0,37376	-1,00116	0,37550	0,319726	1,01037	0,41676	0,006029	
20	.	.	.		*	.	.	.	.	6,00000	6,50891	-0,50891	-1,29758	-0,51127	0,574696	5,38371	-0,76339	0,065358	
Minimum	.	.	*		.	.	.	.	.	5,00000	5,32824	-1,76144	-1,61081	-1,76963	0,222799	0,00194	-2,02201	0,000262	
Maximum	.	.	.		.	.	*	.	.	20,00000	20,43338	2,21562	2,39651	2,22592	0,809672	11,62187	2,63185	0,368557	
Mean	.	.	.		*	.	.	.	.	11,40000	11,40000	0,00000	0,00000	0,00000	0,360605	1,90000	-0,06170	0,067052	
Median	.	.	.		*	.	.	.	.	11,00000	11,39662	-0,22035	-0,00090	-0,22138	0,316620	0,97265	-0,26640	0,018194	

Рисунок 3.13 – Результаты расширенного анализа ошибок модели

Источник: рассчитано автором

Анализ ошибок модели показывает, что средняя ошибка равна 0, максимальная ошибка составляет 2,21562, минимальная ошибка достигает -1,76144.

Весь проведенный анализ говорит о высоком качестве модели.

В завершении построим четвертое уравнение, демонстрирующее зависимость изменение (увеличение) доли работников с высшим и средним профессиональным образованием от фактических показателей за 2024 год. В качестве инструмента использована модель линейной регрессии, где:

y – изменение (увеличение) доли работников с высшим и средним профессиональным образованием. %

x_1 - фактическая производительность труда (выручка на 1 работника), тыс. руб.

x_2 - фактическая среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.

x_3 - фактическая текучесть кадров среди работников, %

x_4 - фактическая доля работников с высшим и средним профессиональным образованием, %

Модель линейной регрессии имеет вид (3.7):

$$y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4, \quad (3.7)$$

Полученное уравнение имеет вид (3.8):

$$y = 11,30548 - 0,01993 x_3 - 0,07999 x_4, \quad (3.8)$$

Как показывает данное уравнение, отрицательное влияние на изменение (увеличение) доли работников с высшим и средним профессиональным образованием при внедрении механизма оказывают показатели x_3 , x_4 . Это обосновано следующим: высокая текучесть кадров препятствует внедрению инноваций и снижает эффект от механизма и чем выше уже достигнутый уровень образования, тем меньше потенциал для его дальнейшего роста.

Уравнение регрессии в целом значимо, о чем свидетельствует значение следующих показателей:

- $R^2 = 0,88350664$
- F-статистику с $p < 0,0000$,
- Все два коэффициента статистически значимы ($p < 0,05$).

Стандартизованные β -коэффициенты позволяют утверждать, что наиболее сильное влияние на изменение (увеличение) доли работников с высшим и средним профессиональным образованием при внедрении предлагаемого механизма оказывает текущий уровень доли работников с высшим и средним профессиональным образованием.

Далее осуществим проверку качества построенной модели. Глазомерный метод проверки на нормальность позволяет утверждать, что распределение ошибок модели можно приближенно считать нормальным (рис. 3.14).

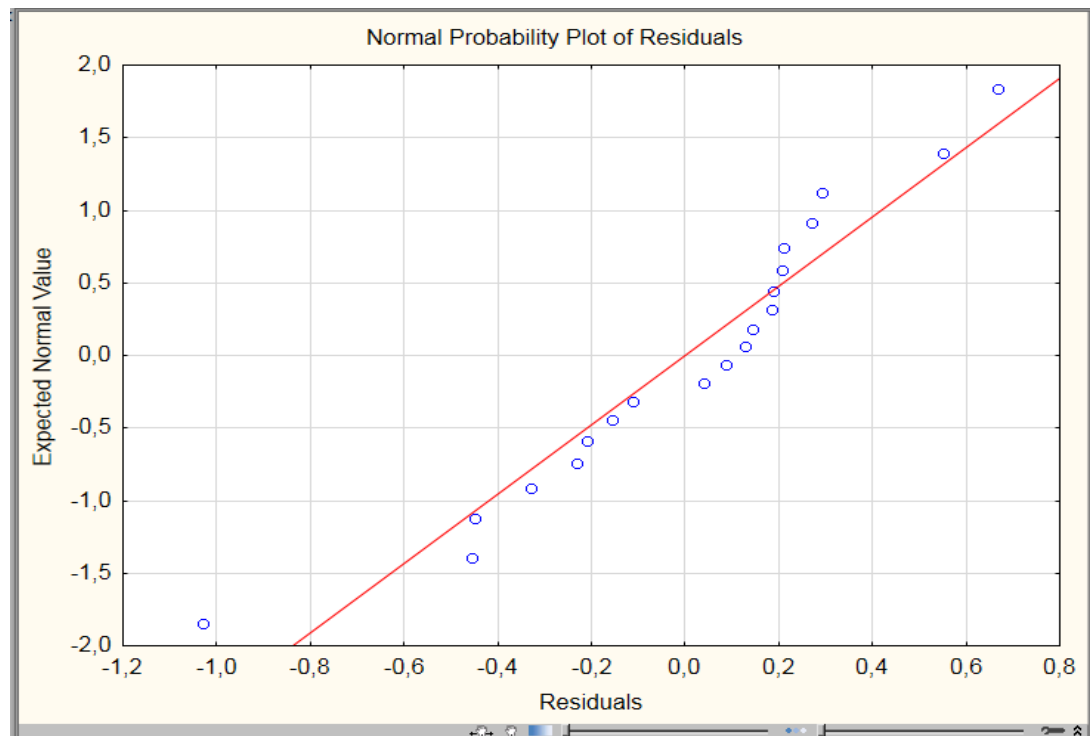


Рисунок 3.14 – Результаты применения глазомерного метода проверки

Источник: построено автором

Далее представлен расширенный анализ ошибок модели (рис. 3.15).

Raw Residual (Spreadsheet7.sta)									
Dependent variable: Увеличение доли работников с высшим и средним профессиональным образованием									
Case	-3s	Raw Residuals	Observed Value	Predicted Value	Residual	Standard Residual	Std. Err. Pred. Val.	Mahalanobis Distance	Cook's Distance
1.	.	.	5,000000	4,449195	0,55080	-0,28327	1,35119	0,139207	0,090943
2.	*	.	5,000000	6,029990	-1,02999	1,20538	-2,52669	0,149788	0,384023
3.	.	*	5,000000	5,454437	-0,45444	0,66337	-1,11479	0,148136	0,072616
4.	.	.	5,000000	5,355382	0,14462	0,57009	0,35476	0,166345	0,17351
5.	.	.	5,000000	4,831251	0,66875	0,07651	1,64052	0,094378	0,053688
6.	.	*	4,000000	4,330791	-0,33079	-0,39477	-0,81147	0,110654	0,018848
7.	.	*	5,000000	4,912396	0,08760	0,15293	0,21490	0,093859	0,000910
8.	.	*	4,500000	4,372661	0,12734	-0,35534	0,31238	0,097944	0,002115
9.	.	*	4,000000	3,793073	0,20693	-0,90115	0,50762	0,124891	0,009819
10.	.	*	8,000000	7,707822	0,29218	2,78540	0,71675	0,285049	0,320610
11.	.	*	5,500000	5,610100	-0,11010	0,80996	-0,27009	0,126382	0,002861
12.	.	*	5,000000	4,813630	0,18637	0,05992	0,45719	0,107415	0,005587
13.	.	*	4,500000	4,655950	-0,15595	-0,08857	-0,38256	0,159957	0,010494
14.	.	*	6,000000	5,789723	0,21028	0,97912	0,51583	0,139409	0,013303
15.	.	*	5,000000	4,811613	0,18839	0,05802	0,46214	0,092051	0,004031
16.	.	*	4,000000	3,730989	0,26901	-0,95961	0,65991	0,140527	0,022218
17.	.	*	3,000000	3,232259	-0,23226	-1,42927	-0,56976	0,164036	0,024946
18.	.	*	4,000000	3,959975	0,04003	-0,74397	0,09819	0,275701	0,004993
19.	.	*	3,500000	3,949312	-0,44931	-0,75401	-1,10222	0,159085	0,085826
20.	.	*	3,000000	3,209451	-0,20945	-1,45075	-0,51381	0,204227	0,039371
Minimum	*	.	3,000000	3,209451	-1,02999	-1,45075	-2,52669	0,092051	0,000910
Maximum	.	*	8,000000	7,707822	0,66875	2,78540	1,64052	0,285049	0,384023
Mean	.	*	4,750000	4,750000	0,00000	-0,00000	0,00000	0,148952	0,058863
Median	.	*	5,000000	4,733781	0,10747	-0,01527	0,26364	0,139968	0,016076

Рисунок 3.15 – Результаты расширенного анализа ошибок модели

Источник: рассчитано автором

Анализ ошибок модели показывает, что средняя ошибка равна 0, максимальная ошибка достигает 0,68875, минимальная ошибка составляет -1,02999.

Весь проведенный анализ говорит о высоком качестве модели.

Таким образом, анализ всех четырех моделей показывает, что они обладают хорошей обобщающей способностью, следовательно, их можно использовать для прогнозирования экспертной оценки эффекта изменения (рост производительности труда, увеличение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы, снижение показателя текучести кадров, увеличение доли работников с высшим и средним профессиональным образованием) от внедрения механизма совершенствования стимулирования труда молодых работников для других предприятий индустрии гостеприимства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование, ориентированное на достижение цели, состоящей в развитии теоретико-концептуальных положений и совершенствовании подходов к стимулированию труда молодых работников в современных условиях, позволило получить ряд научных результатов и сформулировать значимые в теоретическом и практическом аспектах выводы.

1. На основе применения междисциплинарного подхода сформирован содержательный профиль молодого работника как объекта стимулирования труда, базирующийся на синтезе общих (свойственные молодым людям в силу их психофизиологических особенностей) и специфических (определяемые условиями, формирующимися в конкретный период исторического развития) характеристик, что позволило развить концептуальную модель стимулирования молодых работников в современных условиях. Сформированная концептуальная модель стимулирования труда молодых работников в современных условиях отличается учетом следующих аспектов: различие в трудовых мотивах становится более выраженным, что обусловлено расширением возрастных границ данной группы и влиянием особенностей поколений Y и Z; трудовое поведение молодых работников дифференцировано и определяется спецификой их внутренних характеристик (общих и специфических); система стимулирования содержит широкий спектр видов вознаграждения, дифференцированных по возрастному и поколенческому признакам.

2. Изменения, происходящие в объекте стимулирования труда и модели его стимулирования, предопределяют необходимость концептуализации дифференцированного подхода к стимулированию труда молодых работников: основополагающая идея (исходит из необходимости гармонизации современных теорий мотиваций и теории поколений, а именно целесообразно учитывать общие

и специфические поколенческие и возрастные характеристики работников для создания совокупности стимулов, формирующих стремление к высокой производительности труда и реализации поставленных целей), цель (эффективное достижение целей организации при одновременном удовлетворении потребностей работников с учетом поколенческо-возрастных особенностей молодых работников), принципы (экономичность, сбалансированность, справедливость, оптимальность, гибкость, системность, комплексность, прозрачность, социальная ответственность, транспарентность, принцип участия, синхронность, принцип поколенческо-возрастной дифференциации), предмет (совокупность социально-трудовых отношений, возникающих между работодателями и работниками по поводу стимулирования трудовой деятельности последних с учетом их общих и специфических поколенческо-возрастных их характеристик) и объект (процесс стимулирования трудовой деятельности с учетом поколенческо-возрастной дифференциации).

3. На основании синтеза количественных (экономико-статистических) и качественных (опросных) методов разработан научно-методический подход к исследованию стимулирования труда молодых работников в разрезе возрастных групп и поколений. Апробация данного методического подхода позволила сделать следующие выводы:

- выявлена дифференциация структуры трудовых мотивов молодых работников по возрастным группам и поколениям, что подтверждает обоснованность тезиса о наличии как общих (присущих молодежи), так и специфических (характерных для каждого из поколений) качеств у молодых работников;

- структура доминирующих трудовых мотивов в оценках менеджеров существенно отличается от аналогичной структуры, полученной по оценкам молодых работников, что свидетельствует о существовании проблемы неинформированности менеджмента организаций об особенностях трудовой мотивации современной молодежи;

- количественные показатели, характеризующие систему стимулирования труда в обследуемых организациях индустрии гостеприимства, демонстрируют наличие проблемы низкой оплаты труда в отрасли и несправедливости в распределении премиальных выплат;

- выявлена проблема низкой удовлетворенности молодых работников организаций индустрии гостеприимства заработной платой, справедливостью распределения премиальных выплат, моральным стимулированием, возможностью обучения за счет организации;

- установлена прямая зависимость между мотивированностью молодых работников и их возрастом: чем старше сотрудник, тем он более мотивирован с позиции руководителей организаций.

4. Предложен механизм совершенствования системы стимулирования труда молодых работников на основе интеграции дифференцированного подхода и социального партнерства, что позволило при его реализации обеспечить согласование интересов и баланс целей работодателя и наемных работников, а также максимально полно учесть поколенческо-возрастные особенности молодых работников. Механизм включает комплекс инструментов материального и морального стимулирования молодых работников организаций (шкалу надбавок за стаж для молодых работников; систему «Кафетерий социальных поощрений»; мероприятия по развитию HR-брендинга; построение «Карьерных карт», схему формирования и развития у молодых работников востребованных компетенций). Предложенный механизм будет способствовать получению положительного экономического эффекта в части повышения производительности труда, увеличения среднемесячной заработной платы, снижения показателя текучести кадров, увеличения доли работников с высшим и средним профессиональным образованием.

5.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Актуализация подходов к мотивации и стимулированию труда в современных условиях : монография : монография / И.В. Митрофанова, И.В. Корсакова, Л.В. Обьедкова, Т.В. Опейкина, А.С. Пономарёва, О.Ю. Трилицкая. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 114 с.
2. Аликперова, Н.В. Российская молодежь о работодателях и трудовых отношениях. Результаты социологического опроса / Н.В. Аликперова, Д.И. Марков // Социально-трудовые исследования. – 2023. – № 4 (53). – С. 190–198. – DOI: 10.34022/2658-3712-2023-53-4-190-198. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=55061109> (дата обращения: 29.12.2025). – Текст : электронный.
3. Амосова, Н.И. Мотивация и материальное стимулирование работников в современных условиях / Н.И. Амосова // Вестник Курганской ГСХА. – 2015. – № 2. – С. 48–51.
4. Аналитический обзор ВЦИОМ «Жизненные приоритеты россиян : семья, деньги или творчество?». – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhiznennye-prioritety-rossiyan-semya-dengi-ilitvorchestvo> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.
5. Аналитический обзор ВЦИОМ «Семья и дружба – превыше всего». – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semya-idruzhba-prevyshe-vsego> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.
6. Анисимова, Н.Ю. Организационно-экономический механизм управления качеством кадрового обеспечения агропромышленного комплекса региона / Н.Ю. Анисимова // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10. – №. 6. – С. 2. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37012308> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.
7. Аранжин, В.В. Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости : результаты эмпирического анализа

/ В.В. Аранжин, Е.В. Нехода // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 2. – С. 249–270. – DOI 10.18334/et.9.2.114078. – URL: <https://1economic.ru/lib/114078> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

8. Арямов А.В. Роль свободного времени в жизнедеятельности российских граждан в начале XXI века /А.В. Арямов, Т.В. Арямова // Вестник Таганрогского института имени А.П. Чехова. – 2012. – № 1 (спец.). –URL: <https://vestnik.tgpi.ru/Files/39.docx> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

9. Аткинсон, Дж.У. Введение в теорию мотивации / Дж.У. Аткинсон. – Оксфорд: VanNostrand, 1964. – URL: <https://lcp:introductiontomo0000john:epub:f8bd78d6-f7da-4faf-93d1-091faead2617> (дата обращения: 10.07.2025). – Текст : электронный.

10. Афанасьева, Ю.С. Возможности использования теории поколений для совершенствования управления молодыми работниками / Ю.С. Афанасьева, Ю.Б. Кострова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 9-2 (115). – DOI: 10.24412/2411-0450-2024-9-2-35-37. – URL: <http://economyandbusiness.ru/wp-content/uploads/2024/10/Afanaseva.pdf> (дата обращения: 29.12.2025). – Текст : электронный.

11. Балашова, Н.В. Трансформация трудовых ценностей работников в условиях глобальных изменений в экономике / Н.В. Балашова // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. – № 4. – С. 497–512. – DOI 10.18334/et.10.4.117605. – URL: <https://1economic.ru/lib/117605> (дата обращения: 10.07.2025). – Текст : электронный.

12. Балина, Т.Н. Эмпирическое обоснование дифференцированного подхода к мотивации персонала / Т.Н. Балина // Гуманитарные науки. – 2023. – № 2 (62). – С. 142-148. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/empiricheskoe-obosnovanie-differentsirovannogo-podhoda-k-motivatsii-personala> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

13. Бандура, А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.

14. Бацокин, А.О. Особенности оплаты труда по компетенциям персонала массовых рабочих специальностей / А.О. Бацокин, Н.А. Хорошильцева // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30. – № 7. – С. 832–839. – DOI: <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-7-832-839>. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=69153279> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.
15. Белкин, В.Н. Мотивы и стимулы труда / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина // Экономическая наука современной России. – 2003. – № 3. – С. 52–61.
16. Белова, А.Д. К вопросу преемственности поколений Z и X : особенности смысложизненных ориентаций и жизнестойкости / А.Д. Белова, К.О. Герасименко, В.В. Ермолаев // Межпоколенческие отношения : современный дискурс и стратегические выборы в психолого-педагогической науке и практике : сб. науч. ст. по материалам XVI междунар. науч.-практ. конф., Москва, 8–10 июля 2020 г. / под ред. Л.М. Митиной. – М.: Психологический институт Российской академии образования, 2020. – С. 133–138.
17. Белоусова, М.М. Антропологические основания и знаково-символические формы молодежной культуры : дис. ... канд. филос. наук : 09.00.13 / М.М. Белоусова. – Ростов-на-Дону, 2008. – 161 с.
18. Беляева, И.Ф. Мотивация труда и трудовое поведение / И.Ф. Беляева. – М.: НИИ труда, 1990. – 184 с.
19. Большая советская энциклопедия: в 30 т. 3-е изд. М.: Сов. энцикл., 1969–1986. URL: <https://www.booksite.ru/fulltext/1/001/008/077/640.htm> (дата обращения: 17.10.2025). – Текст : электронный.
20. Более половины самозанятых в России моложе 35 лет. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15703488/ (дата обращения: 17.10.2025). – Текст : электронный.
21. Бондаренко, А.М. Синергетическая оценка совершенствования управления персоналом организации / А.М. Бондаренко, Л.С. Качанова // Московский экономический журнал. – 2019. – № 11. – 75 с. – DOI: 10.24411/2413-

046X-2019-10128. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41503952> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

22. Борисова, Р. Актуализация педагогического подхода к профессиональному образованию в свете теории поколений (на примере молодых сотрудников сферы гостеприимства) / Р. Борисова // Вестник РМАТ. – 2023. – № 2. – С. 104–115.

23. Буланова, М.Б. NEET-молодежь в цифровом обществе / М.Б. Буланова // Материалы Всероссийской научной конференции: Цифровое общество – новый формат социальной реальности: структуры, процессы и тенденции развития. – СПб: ООО «Скифия-принт», 2020. – С. 494–495.

24. Бунтовская, Л.Л. Особенности стимулирования труда работников в современных условиях / Л.Л. Бунтовская // Вестник ДонНУ. Сер. В : Экономика и право. – 2021. – № 3. – С. 69–73.

25. Буханцов, А.В. Методики работы с поколениями (X–Z) в организации / А.В. Буханцов // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 5 (62). – С. 10–16.

26. Бухарова, Н.В. Стимулирование в системе мотивации труда / Н.В. Бухарова // Социально-политические науки. – 2014. – №1. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21338841> (дата обращения: 17.01.2025). – Текст : электронный.

27. Вагнер, В.А. Мотивация и стимулирование персонала / В.А. Вагнер, О.А. Лымарева // Economy and Business: Theory and Practice. – 2023. – № 1-1 (95). – Рр. 45–48.

28. Вайнштнейн, Л.А. Общая психология : учебник / Л.А. Вайнштнейн, В.А. Поликарпов, И.А. Фурманов. – Минск : Современ. шк. – 2009. – 512 с.

29. Варшавская, Е.Я. Российская NEET-молодежь: характеристики и типология / Е.Я. Варшавская // Социологические исследования. – 2016. – № 9. – С. 31–39.

30. Васильева, Е.В. Возрастная дифференциация в заработной плате на российском рынке труда: выявление причин / Е.В. Васильева, А.Н. Тырсин // Пространственная экономика. – 2021. – № 3. – DOI 10.14530/se.2021.3.103-132. –

URL:

http://www.spatial-economics.com/images/spatial-econimics/2021_3/SE.2021.3.103-132.Vasilyeva.pdf (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

31. Васильева, Е.Н. Формирование экономической активности молодежи в современной России: региональный аспект : дис. ... д-ра социол. наук / Е.Н. Васильева. – Волгоград, 2016. – 404 с.

32. Виды и способы мотивации сотрудников для улучшения качества труда / Д.М. Шакирова [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2021. – № 5. – С. 71–76.

33. Виниченко, В.А. Влияние гендерных различий на формирование трудовых ценностей работника / В.А. Виниченко, Т.В. Кочергина, М.В. Селезнева // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 11. – С. 1757–1778. – DOI: 10.18334/et.9.11.116594. – URL: <https://1economic.ru/lib/116594> (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

34. Виниченко, В.А. Влияние теории поколений на кадровую политику промышленных предприятий / В.А. Виниченко, К.В. Ростовцев, М.С. Хохолуш // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 10. – С. 1559–1576. – DOI: 10.18334/et.9.10.116371. – URL: <https://1economic.ru/lib/116371> (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

35. Вишневская, Н.Г. Формирование конъюнктуры молодежного сегмента рынка труда в современной России : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Н.Г. Вишневская. – Москва, 2019. – 43 с.

36. Власюк, И.В. Молодежь и студенчество в современном обществе : универсальные черты и специфические характеристики / И.В. Власюк, И.А. Савченко // Педагогические исследования (сетевое издание). – 2021. – № 2. – URL: [https://aguped.ru/files/2\(6\)/1-13.pdf](https://aguped.ru/files/2(6)/1-13.pdf) (дата обращения: 03.03.2025). – Текст : электронный.

37. Вовлеченность персонала : 25 способов повышения. – URL: <https://dasreda.ru/media/for-managers/vovlechnost-personala> (дата обращения: 22.04.2024). – Текст : электронный.

38. Волгин, Н.А. ВИЛАР : мотивационная основа эффективного труда / Н.А. Волгин, Е. Валь // Человек и труд. – 2000. – № 4. – С. 71–72.
39. Волкова, Л.П. Социальное партнерство в системе трудовых отношений : учебное пособие / Л.П. Волкова. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр ВГУ, 2008. – 163 с.
40. Волкова, Н.В. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений : результаты эмпирического исследования / Н.В. Волкова, В.А. Чикер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2016. – № 4. – С. 79–105.
41. Воронин, А.С. Словарь терминов по общей и социальной педагогике / А.С. Воронин. – Екатеринбург : ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. – 135 с.
42. Галиева, А.М. Влияние виртуального пространства на жизненные ценности современной молодежи / А.М. Галиева, А.А. Касаева // Инновационный потенциал молодежи : гражданственность, профессионализм, творчество : сб. науч. трудов Международной молодежной научно-исследовательской конференции. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. – С. 134–138.
43. Галягин, И.О. Вовлечение персонала в постоянное улучшение бизнес-процессов как метод партисипативной мотивации / И.О. Галягин, О.А. Ерочкина, М.А. Косухина // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2025. – № 3 (79). – DOI: 10.52452/18115942_2025_3_17. – URL: [http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/18115942_2025_-_3\(79\)_unicode/2.pdf](http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/18115942_2025_-_3(79)_unicode/2.pdf) (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.
44. Гареев, И.Н. Мотивация и стимулирование труда персонала предприятия / И.Н. Гареев // Молодой ученый. – 2022. – № 47. – С. 87–89.
45. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б.М. Генкин. – 2-е изд., испр. – М.: Норма : ИНФРА-М, 2020. – 352 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039303> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

46. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма : Инфра-М, 2014. – 464 с.
47. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда : учеб. для студентов вузов / Б.М. Генкин. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: Норма, 2009. – 462 с.
48. Герцберг, Ф. Мотивация в работе / Ф. Герцберг. – М.: Вершина, 2006. – 240 с.
49. Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53–62.
50. Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 2–6.
51. Герчиков, В.И. Управление персоналом : работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
52. Гимпельсон, В.Е. Цена возраста : заработная плата работников в старших возрастах / В.Е. Гимпельсон, Д.И. Зинченко. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 40 с.
53. Гордеева, Т.О. Мотивация достижения : теории, исследования, проблемы / Т.О. Гордеева. – URL: <https://am-lean.ru/libruary/нач.образование/Психология%20мотивации%20достижения.pdf> (дата обращения: 18.10.2025). – Текст : электронный.
54. Гордеева, Т.О. Психология мотивации достижения: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / Т.О. Гордеева. – М.: Смысл : Academia, 2006. – 332 с.
55. Горелов, Н.А. Экономика труда / Н.А. Горелов. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 704 с.
56. Горшков, М.К. Молодежь и экономика будущего / М.К. Горшков // Управленец. – 2018. – № 3. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36401143> (дата обращения: 25.02.2025). – Текст : электронный.
57. Горяшник, А.И. Причины кризиса 90-х годов в СССР и влияние их на экономику России / А.И. Горяшник // Вопросы экономики и управления. – 2016. –

№ 4 (6). – С. 1–4. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26330518> (дата обращения: 11.03.2025). – Текст : электронный.

58. Грошева, Е.К. Отличительные черты и особенности поколения Z / Е.К. Грошева, А.Д. Чуприн // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3. – С. 32–34.

59. Данные МВД РФ. – URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1750839954&tld=ru&lang=ru&name=04-03_1k-2023.docx&text (дата обращения: 25.02.2025). – Текст : электронный.

60. Дашкова, Е.С. Занятость молодёжи в экономике Воронежской области: актуальные проблемы и перспективные направления их решения / Е.С. Дашкова, Н.В. Дорохова, А.А. Сьянова // Уровень жизни населения регионов России. – 2023. – № 4. – DOI 10.52180/1999-9836_2023_19_4_5_529_541. – URL: <https://elibrary.ru/npdooe> (дата обращения: 25.02.2025). – Текст : электронный.

61. Дашкова, Е.С. Исследование процессов трансформации трудовых мотивов и форм занятости населения в условиях инновационного развития экономики / Е.С. Дашкова, Н.В. Дорохова, О.А. Зенкова // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – №2. – DOI 10.18334/vines.10.2.100909. – URL: <https://1economic.ru/lib/100909> (дата обращения: 20.05.2025). – Текст : электронный.

62. Дашкова, Е.С. Методический инструментарий оценки конкурентоспособности работников гостиничных предприятий / Е.С. Дашкова, О.М. Трубникова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – № 3 (159). – С. 88-99. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2023/3/88-99. – URL: <https://journals.vsu.ru/meps/ru/article/view/11239/11328> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

63. Дашкова, Е.С. Особенности мотивации и стимулирования труда молодых работников: кейс организаций индустрии гостеприимства / Е.С. Дашкова, О.М. Трубникова // Экономика труда. – 2025. – Т. 12. – № 9. – С. 1349-1362. – DOI 10.18334/et.12.9.123787. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=83174793> (дата обращения: 11.03.2026). – Текст : электронный.

64. Дашкова, Е.С. Особенности мотивации работников гостиничных предприятий / Е.С. Дашкова, О.М. Трубникова // Туристско-рекреационный комплекс в системе регионального развития : материалы XIII Международной научно-практической конференции. – Краснодар, 2025. – С. 142-146.

65. Дашкова, Е.С. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z / Е.С. Дашкова, О.М. Трубникова, Н.И. Хромов // Современная экономика : проблемы и решения. – 2024. – № 1. – С. 59–70. – DOI 0.17308/meps/2078-9017/2024/1/59-70. – URL: <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/1/59-70> (дата обращения: 15.07.2025). – Текст : электронный.

66. Дашкова, Е.С. Развитие трудовых ценностей и мотивов в условиях глобальных социально-экономических преобразований / Е.С. Дашкова // Качество занятости наёмных работников и самозанятых в России : материалы Всероссийской научно-практической конференции. – М.: ФНИСЦ РАН, 2023. – С. 45–49.

67. Дашкова, Е.С. Современный этап трансформации российского общества : ответ на глобальные вызовы / Е.С. Дашкова // Глобальный конфликт и контуры нового мирового порядка. XX Международные Лихачевские научные чтения. – Санкт-Петербург : СПбГУП, 2022. – С. 422–423.

68. Дашкова, Е.С. Трансформация трудовых ценностей и мотивов молодежи в новых социально-экономических условиях / Е.С. Дашкова / Труд и трансформация общества: знание, творчество, экономика: сборник материалов X Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2025). – Москва, 2025. – С. 68-73.

69. Дашкова, Е.С. Формирование инновационного поведения работников: компетентностный подход / Е.С. Дашкова, Н.В. Дорохова, А.А. Федченко [и др.] // Экономика труда. – 2023. – Т.10. – № 11. – С. 1705–1718.

70. Дашкова, Е.С. Формирование, функционирование и развитие системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода : дис. ... д-ра экон. наук / Е.С. Дашкова. – Воронеж, 2019. – 364 с.

71. Депутатова, Л.Н. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Л.Н. Депутатова, К.А. Шишкина // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. – № 2. – С. 178–191. – DOI: 10.15593/2224-9354/2019.2.13. – URL: <https://elibrary.ru/XXYBAD> (дата обращения: 15.07.2025). – Текст : электронный.

72. Дехтярь, Г.М. Механизмы удержания персонала в индустрии гостеприимства: критический анализ и инструментарий / Г.М. Дехтярь, В.В. Верна, О.В. Прохорова, И.Ю. Хохлов // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т.17. – №1. – С. 156–167. – DOI: 10.5281/zenodo.7806887. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50490131> (дата обращения: 15.07.2025). – Текст : электронный.

73. Диннер, И.В. Влияние новых экономических реалий на профориентацию и карьерные траектории молодежи в контексте трудовых ценностей / И.В. Диннер // Наука о человеке : гуманитарные исследования. – 2024. – Т. 18. – № 2. – С. 188–195.

74. Диннер, И.В. Трансформация трудовых ценностей молодежи в контексте глобальных социально-экономических изменений / И.В. Диннер // Инновационная экономика и общество. – 2024. – № 3 (45). – С. 2–11.

75. Диннер, И.В. Трудовые ценности и их влияние на профессиональное самоопределение молодежи : эмпирический анализ/ И.В. Диннер // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 23. – № 2. – С. 97–105.

76. Диннер, И.В. Трудовые ценности молодежи в контексте теории поколений / И.В. Диннер // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 21. – № 1. – С. 44–53.

77. Диннер, И.В. Устойчивость профессиональных траекторий молодежи в контексте современных трудовых ценностей / И.В. Диннер // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22. – № 3. – С. 43–50.

78. Дмитрий Чернышенко, Максим Решетников и Валерий Фальков обсудили подготовку кадров в сфере туризма. – URL: <http://government.ru/news/54178/> (дата обращения: 03.11.2025). – Текст : электронный.

79. Долженко, Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке / Р.А. Долженко, Д.С. Малышев // Экономика труда. – 2021. – № 12. – DOI: 10.18334/et.8.12.113989. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-podhodo-k-proizvoditelnosti-truda-i-ee-otsenke> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

80. Долженкова, Ю.В. Компенсационные и стимулирующие выплаты и их влияние на оплату труда работников бюджетной сферы / Ю.В. Долженкова // Социально-трудовые исследования. – 2025. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompensatsionnye-i-stimuliruyuschie-vyplaty-i-ih-vliyanie-na-oplatu-truda-rabotnikov-byudzhetnoy-sfery> (дата обращения: 08.02.2026). – Текст : электронный.

81. Доля молодежи (в возрасте от 15 до 24 лет), которая не учится, не работает и не приобретает профессиональных навыков (8.6.1) // ЕМИСС. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58711> (дата обращения: 25.06.2025). – Текст : электронный.

82. Дорофеев, И.И. К вопросу о мотивации и стимулировании труда на предприятиях / И.И. Дорофеев // Возможности цифровизации и глобальные вызовы : ожидания и реальность : сб. научных трудов Международной научно-практической конференции, Саратов, 19–20 апреля 2022 года. – Саратов : Саратовский источник, 2023. – С. 75–77.

83. Дорохова Н.В. Гибкая занятость молодежи как механизм адаптации к современным вызовам российского рынка труда / Н.В. Дорохова // Труд и трансформация общества: знание, творчество, ноономика: сборник материалов X Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2025). – Москва, 2025. – С. 74-79.

84. Евгеньева, Т.В. Свобода как политическая ценность в сознании современной российской молодежи (по результатам эмпирического исследования) / Т.В. Евгеньева, И.С. Палитай, Д.Д. Тулегенова // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. – 2024. – № 2. – DOI 10.17072/2218-

1067-2024-2-59-72. – URL: <https://press.psu.ru/index.php/polit/article/view/9245> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

85. Ермилова, Е.Д. Теория поколений в советской и российской традиции (обзор учебной литературы) / Е.Д. Ермилова // Вестник науки и образования. – 2024. – №1 (144)-2. – URL: <https://scientificjournal.ru/images/PDF/2024/144/teoriya-pokolenij.pdf> (дата обращения: 04.03.2025). – Текст : электронный.

86. Женщины и мужчины России. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 176 с.

87. Жилыева, А.А. Досуг как неотъемлемая часть жизни современной молодёжи / А.А. Жилыева // Молодой ученый. – 2021. – № 5 (347). – С. 109–110. – URL: <https://moluch.ru/archive/347/78055/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

88. Жуков, А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита / А.Л. Жуков// Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – № 4. – С. 38-43.

89. Жукова, М.А. Повышение лояльности персонала гостиничных предприятий на основе использования программ привилегий для сотрудников / М.А. Жукова, В.А. Жуков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. – № 1. – С. 32-37. – DOI: 10.12737/2305-7807-2020-32-37. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42668346&ysclid=mtgl0ki891958999741> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

90. Заработная плата // Росстат. – URL: https://rosstat.gov.ru/labour_costs (дата обращения: 07.04.2025). – Текст : электронный.

91. Зарплата.ру : 50 % молодых россиян не хочет работать меньше чем за 40 000 в месяц. – URL: <https://www.audit-it.ru/news/finance/1115713.html> (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

92. Зверева, Е.А. Поколения Y и Z : особенности медиапотребления /Е.А. Зверева, Е.А. Хворова // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: История. Филология. – 2020. – Т. 19, № 6. – С. 131–140. – DOI:

10.25205/1818-7919-2020-19-6-131-140. – URL: <https://elibrary.ru/anhwkm> (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

93. Зигерт, В. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990. – 336 с.

94. Зимнякова, Т.С. Международный опыт оценки и анализа показателей производительности труда на национальном и региональном уровнях / Т.С. Зимнякова, С.А. Самусенко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2020. – № 51. – DOI: 10.17223/19988648/51/1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-otsenki-i-analiza-pokazateley-proizvoditelnosti-truda-na-natsionalnom-i-regionalnom-urovnyah> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

95. Зинич, А.В. Молодежь на рынке труда : влияние цифровизации и неопределенности мира профессий / А.В. Зинич, С.Г. Максимова, Ю.Н. Ревякина // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. – № 9. – С. 1353–1366. – DOI: 10.18334/et.10.9.119190. – URL: <https://1economic.ru/lib/119190> (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

96. Зубарева, В.Р. Дифференцированный подход к мотивации персонала в детских образовательных учреждениях / В.Р. Зубарева, С.Г. Камшилов // Общество, экономика, управление. – 2018. – № 2. – С. 78-83. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35265462> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

97. Зудина, А.А. «Не работают и не учатся»: молодежь NEET на рынке труда в России / А.А. Зудина // Мир России. – 2019. – Т. 28. – № 1. – С. 140–160.

98. Зыкова, Т.Б. Вопросы стимулирования труда молодых специалистов / Т.Б. Зыкова, Т.А. Куприянова // Креативная экономика. – 2024. – № 10. – DOI: 10.18334/ce.18.10.121727. – URL: <https://1economic.ru/lib/121727> (дата обращения: 29.12.2025). – Текст : электронный.

99. Ильясов, Ф.Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок / Ф.Н. Ильясов // Мониторинг. – 2013. – № 5 (117). – С. 13-25.

- URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20533718> (дата обращения: 20.08.2026).
– Текст : электронный.
100. Исмаев, Ш.Ф. Досуг как неотделимая часть жизни среди молодёжи / Ш.Ф. Исмаев, Н.С. Касимова // *Oriental Art and Culture*. – 2023. – № 2. – URL: <https://eee-science.ru/wp-content/uploads/2024/05/dosug-statya.docx> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.
101. К 2030 году в туротрасли РФ будут востребованы 400 тысяч новых сотрудников. – URL: <https://regnum.ru/news/3835417> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.
102. Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья. – URL: https://национальныепроекты.рф/upload/turizm/Доклад%20Туризм_2024.pdf (дата обращения: 27.09.2025). – Текст : электронный.
103. Каждый четвертый россиянин удовлетворен своей зарплатой. – URL: <https://romir.ru/studies/kajdyy-chetverty-rossiyanin-udovletvoren-svoey-zarplatoy> (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.
104. Как компании привлекают молодежь на рабочие специальности // *Ведомости*. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2022/02/20/910174-molodezh-rabochie-spetsialnosti> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.
105. Калякина, И.М. Экономическая и социальная роль молодёжи / И.М. Калякина, А.А. Толпыгин // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. – 2014. – № 10. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23005286> (дата обращения: 25.02.2025). – Текст : электронный.
106. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
107. Карпов, А.Б. Эволюция системных представлений о трудовой мотивации / А.Б. Карпов, М.В. Смирнова // *Системная психология и социология*. – 2020. – №4 (36). – URL: https://systempsychology.ru/journal/2020_36/702-a-b-karpov-m-v-smirnova-evolyuciya-sistemnyh-predstavleniy-o-trudovoy-motivacii.html (дата обращения: 18.02.2025). – Текст : электронный.

108. Качество молодого поколения в контексте модернизации России : монография / А.А. Шабунова, Г.В. Леонидова, М.А. Ласточкина, К.А. Устинова, А.В. Попов, М.А. Головчин, М.А. Груздева, О.Н. Калачикова, Л.Н. Фахрадова, И.Н. Разварина, Н.А. Кондакова, А.В. Короленко; под общ. ред. А.А. Шабуновой. – Вологда: ВолНЦ РАН, 2016. – 235 с.

109. Кащенко, Т.Л. Комфорт как национальная идея / Т.Л. Кащенко // Власть. – 2013. – № 3. – URL: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/vlast/article/view/1807> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

110. Керимова, А.И. Особенности мотивации персонала в ПАО «Лукойл» / А.И. Керимова, С.А. Потомова // Научное пространство современной молодёжи: приоритетные задачи и инновационные решения : III РеФОРУМ «Управлять мечтой!» : сб. статей участников II Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Челябинск, 20 мая 2021 года. – Челябинск : Челябинский государственный университет, 2021. – С. 115–118.

111. Кипкеева, А.М. Актуальные проблемы и направления совершенствования мотивации труда персонала в гостиничном бизнесе / А.М. Кипкеева, С.А. Аслаханова // ЕГИ. – 2023. – № 3 (47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-i-napravleniya-sovershenstvovaniya-motivatsii-truda-personala-v-gostinichnom-biznese> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

112. Киселев, А.А. Система мотивации как научная категория экономической теории в теории управления организациями / А.А. Киселев // Экономика и бизнес : теория и практика. – 2019. – № 10-1 (56). – С. 168–174. – DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11239. – URL: <http://economyandbusiness.ru/wp-content/uploads/2019/11/Kiselev.pdf> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

113. Колесник, Е.А. Молодежь на региональном рынке труда : стратегии занятости в условиях неопределенности / Е.А. Колесник, В.С. Половинко //

Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 21. – № 4. – С. 98–109.

114. Комарова, В.С. Мотивация персонала : опыт российских компаний / В.С. Комарова // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Экономика и бизнес. – 2022. – № 1. – С. 72–83.

115. Коргова, М.А. Современные теории мотивации персонала : ответы на актуальные вопросы практики / М.А. Коргова, И.В. Колесникова, Н.Ш. Висханова // Социология. – 2020. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-teorii-motivatsii-personala-otvety-na-aktualnye-voprosy-praktiki> (дата обращения: 24.02.2025). – Текст : электронный.

116. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала / А.Н. Кошелев. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 224 с.

117. Краснов, А.Ю. Престиж профессии и современные трудовые предпочтения россиян / А.Ю. Краснов // Общество : социология, психология, педагогика. – 2018. – № 9. – С. 29–33.

118. Кулаченко, М.П. Вожатые поколения Z / М.П. Кулаченко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 4 (106). – С. 58–62. – DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.106.4.074>. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozhatyie-pokoleniya-z> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

119. Кулькова, И.А. Модульный подход к построению сбалансированных систем материального стимулирования работников высокотехнологичных предприятий / И.А. Кулькова, Ю.А. Дегтярев // Социально-трудовые исследования. – 2025. – № 1(58). – С. 91–99.

120. Кулькова, И.А. О целесообразности регулирования «мини-пенсий» молодых работников / И.А. Кулькова // Экономические исследования. – 2025. – № 4. – URL: <https://myeconomix.ru/articles/predprinimatelstvo/o-tselesoobraznosti-regulirovaniya-mini-pensiy-molodykh-rabotnikov/> (дата обращения: 29.01.2026).

121. Кулькова, И.А. Обеспечение внутренних взаимосвязей элементов системы монетарного стимулирования труда работников высокотехнологичных

компаний / И.А. Кулькова, Ю.А. Дегтярев // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32. – № 1. – С. 117–122.

122. Курышева, О.В. Психологическая характеристика молодежи как возрастной группы / О.В. Курышева // Logos et Praxis. – 2014. – № 1. – URL: <https://psst.jvolsu.com/index.php/ru/archive-ru/42-vestnik-volgu-seriya-7-filosofiya-sotsiologiya-i-sotsialnye-tehnologii-2014-1-21/585-psikhologicheskaya-kharakteristika-molodezhi-kak-vozrastnoj-gruppy> (дата обращения: 03.03.2025). – Текст : электронный.

123. Лapidус, Л.В. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z : ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения / Л.В. Лapidус, А.О. Гостилович, Ш.А. Омарова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 83. – С. 271–293. – DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10119. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proniknoveniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-zhizn-pokoleniya-z-tsennosti-povedencheskie-patterny-i-potrebitelskie-privychki> (дата обращения: 03.03.2025). – Текст : электронный.

124. Леднева, С.А. Молодые специалисты как креативный потенциал организации / С.А. Леднева, И.А. Шичкин // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 12. – С. 99–104.

125. Леонтьев, Д. Постановка и достижение целей как фактор психологического благополучия / Д. Леонтьев, Д. Сучков // Психологические исследования. – 2015. – № 8 (44). – DOI: 10.54359/ps.v8i44.503. – URL: <https://psystudy.ru/index.php/num/article/view/503> (дата обращения: 17.01.2025). – Текст : электронный.

126. Лисовский, В.Т. Социология молодежи / В.Т. Лисовский. – СПб: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 1996. – 361 с.

127. Лобанова, М.А. Совершенствование системы мотивации персонала организаций на основе компетентностной модели / М.А. Лобанова // АНИ: экономика и управление. – 2018. – № 3 (24). – С. 169-171. – URL:

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36287712> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

128. Лунев, В.А. Интеграция мотивационных показателей в систему стимулирования: концептуальные и прикладные аспекты / В.А. Лунев // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 11 (181). – DOI: 10.26726/rppe2025v11iomii. – URL: <https://rppe.ru/index.php/rppe/article/view/3134?ysclid=mtgiq4snsv486366623> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

129. Лымарева, О.А. Мотивация и стимулирование персонала / О.А. Лымарева, Я.В. Симиониди // EconomyandBusiness : TheoryandPractice. – 2022. – № 12-1 (94). – С. 226-229.

130. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е.П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. – Москва [и др.] : Питер, 2007 (СПб. : Печатный двор им. А.М. Горького). – 669 с.

131. Маколов, В.И. Российские и зарубежные практики управления талантами в организации / В.И. Маколов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-2. – DOI: 10.24412/2411-0450-2022-5-2-155-158. – URL: <http://economyandbusiness.ru/wp-content/uploads/2022/06/Makolov.pdf> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

132. Марихин, С.В. Методы мотивации и молодых специалистов в период цифровизации / С.В. Марихин, Д.А. Калашникова, А.А. Журбин // Материалы Афанасьевских чтений. – 2023. – № 1. – С. 75–77.

133. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 400 с.

134. Мельничук, А.С. Инструментарий диагностики трудовой мотивации: достоинства, ограничения, возможности применения на госслужбе / А.С. Мельничук, Е.В. Селезнева // Личность : ресурсы и потенциал. – 2024. – № 1 (21). – С. 59–71.

135. Милкович, Д.Т. Системы вознаграждений и методы стимулирования персонала / Д.Т. Милкович, Д.М. Ньюман. – М.: Вершина, 2005. – 134 с.

136. Миляева, Л.Г. Мотивационное управление поведением персонала / Л.Г. Миляева, Д.Ю. Федоркевич // SR. – 2015. – № 3 (12). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnoe-upravlenie-povedeniem-personala> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

137. Митрофанова, Е.А. Учет специфики цифрового поколения в образовании и управлении персоналом / Е.А. Митрофанова, С.А. Гришаева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – № 3 (48). – С. 21–26. – DOI: 10.12737/2305-7807-2020-21-26. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchet-spetsifiki-tsifrovogo-pokoleniya-v-obrazovanii-i-upravlenii-personalom?ysclid=mnnw4ho56a567679212> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

138. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – Москва: Феникс, MapT, 2018. – 272 с.

139. Молодежную политику Владимир Путин считает стратегически важной для страны. – URL: <https://gazetavrilovka.ru/news/society/2024-02-14/molodyozhnuyu-politiku-vladimir-putin-schitaet-strategicheski-vazhnoy-dlya-strany-222044> (дата обращения: 25.06.2025). – Текст : электронный.

140. Молодежь как социальная группа : определение, социально-демографические характеристики и перспективные направления исследования / О.А. Плугарь [и др.] // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=22074> (дата обращения: 25.02.2025). – Текст : электронный.

141. Молодые сотрудники: что нужно знать бизнесу для эффективной работы // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/672ca6d39a7947531461641b?ysclid=msonz5sd6537502164> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

142. Моложавенко, В.Л. Некоторые пути совершенствования социальной политики стимулирования молодых специалистов на предприятиях Тюменского региона / В.Л. Моложавенко, М.Л. Белоножко, В.В. Майер // Экономика : вчера, сегодня, завтра. – 2020. – № 10А. – С. 82–92. – DOI: 10.34670/AR.2021.21.12.009. –

URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2020-10/8-molozhavenko-belonozhko-maier.pdf> (дата обращения: 25.02.2025). – Текст : электронный.

143. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 524 с.

144. Мусагитова, Я.Я. Применение мотивационной теории В. Врума в практической деятельности / Я.Я. Мусагитова // Скиф. – 2018. – № 2 (18). – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32584609> (дата обращения: 24.02.2025). – Текст : электронный.

145. Мусаев, М.М. Сущность и значение стимулирующей функции заработной платы работников компании / М.М. Мусаев // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – № 2 (4). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-znachenie-stimuliruyuschey-funktsii-zarabotnoy-platy-rabotnikov-kompanii> (дата обращения: 20.05.2025). – Текст : электронный.

146. Накашидзе, Д.Д. Молодежь как особая социально-возрастная группа в современном обществе / Д.Д. Накашидзе // ScienceTime. – 2016. – № 8 (32). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/molodezh-kak-osobaya-sotsialno-vozrastnaya-gruppa-v-sovremennom-obschestve> (дата обращения: 03.03.2025). – Текст : электронный.

147. Наумова, О.И. Системы стимулирования сотрудников в организациях / О.И. Наумова, А.М. Ханафиева // Ученые записи Тамбовского отделения РоСМУ. – 2020. – № 18. – С. 148–154.

148. Национальный проект «Туризм и гостеприимство». – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения: 10.03.2025). – Текст : электронный.

149. Негашев, Л.В. Межпоколенческий менеджмент на предприятии: стратегия интеграции и инструменты управления для разновозрастных коллективов / Л.В. Негашев, А.П. Жабин // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12. – № 6. – С. 1435–1452. – DOI: 10.18334/lim.12.6.123319. – URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=82650326> (дата обращения: 11.03.2026). – Текст : электронный.

150. Никишина, А.Л. Мотивация персонала на основе «теории поколений» / А.Л. Никишина, Ю.М. Соболева // Карельский научный журнал. – 2019. – № 1 (26). – С. 90–93.

151. Новое поколение: как удержать и мотивировать линейный персонал отеля. – URL: <https://travel.yandex.ru/pro/novoe-pokolenie-vybiraet-kak-uderzhat-i-motivirovat-lineynyy-personal-otelya/> (дата обращения: 11.03.2025). – Текст : электронный.

152. Носенкова, А.Д. Использование компьютерных технологий для совершенствования системы мотивации в управлении персоналом / А.Д. Носенкова // Актуальные проблемы управления в электронной экономике. – Курск: Курский государственный университет (Курск), 2018. – С. 99–101.

153. О внесении изменений в Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации»: Федеральный закон от 22 апреля 2024 г. № 95-ФЗ // Гарант. – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/408920545/paragraph/1:0> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

154. О молодежной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ // Гарант. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400056192/#603> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

155. О просроченной задолженности по заработной плате на 1 января 2025 года. – URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/6_29-01-2025.html (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

156. Оберемко, Т.В. Когнитивные особенности современных студентов – миф или реальность / Т.В. Оберемко // Образование и право, 2020. – № 5. – С. 155–159. – DOI: 10.24411/2076-1503-2020-10527. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnye-osobennosti-sovremennyh-studentov-mif-ili-realnost> (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

157. Одегов, Ю.Г. Организационные аспекты оценки и аттестации персонала / Ю.Г. Одегов, В.В. Халиулина // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2017. – № 1. – DOI: 10.24147/1812-3988.2017.1.119-126. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-aspekty-otsenki-i-attestatsii-personala> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

158. Одегов, Ю.Г. Проектирование системы мотивации в организации / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 2. – С. 32–39.

159. Одегов, Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) : учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов. – М.: [Б. и.], 1993. – 243 с.

160. Опрос о главных ценностях и жизненных устремлениях россиян в возрасте 14 лет и старше. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-v-sisteme-cennostei-rossijan> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

161. Открытые данные портала Работа России. – URL: <https://trudvsem.ru/> (дата обращения: 24.10.2025). – Текст : электронный.

162. Официальный сайт компании McDonald's. – URL: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html> (дата обращения: 25.08.2026). – Текст : электронный.

163. Паспорт Федерального проекта «Кадры для туризма». – URL: <https://unifirst-files.storage.yandexcloud.net/media/files/2025-03/pasport-federalnogo-proekta-kadry-i-turizma.pdf> (дата обращения: 03.11.2025). – Текст : электронный.

164. Петрович, М.В. Партиципативная модель в современном управлении: методология и практика / М.В. Петрович // Экономика и управление. – 2016. – № 10 (132). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnaya-model-v-sovremennom-upravlenii-metodologiya-i-praktika> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

165. Плугарь О.А. Молодежь как социальная группа: определение, социально-демографические характеристики и перспективные направления

исследования / О.А. Плугарь, О.А. Плугарь, Т.М. Кононова, О.М. Горева // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=22074> (дата обращения: 25.02.2025). – Текст : электронный.

166. Покида, А.Н. Заработная плата как значимый предиктор трудового поведения работников / А.Н.Покида, Н.В. Зыбуновская // Социально-трудовые исследования. – 2024. – № 54(1). – С. 83–98. – DOI: 10.34022/2658-3712-2024-54-1-83-98. – URL: <https://vcot.info/assets/img/magazine/issues/2024/54.pdf> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.

167. Попова, Н.В. Мотивация молодых работников предприятия к профессиональному развитию / Н.В. Попова, А.В. Нивчик // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 144–156. – DOI: 10.21684/2411-7897-2019-5-1-144-156. – URL: https://vestnik.utmn.ru/upload/iblock/3b7/144_156.pdf (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.

168. Потуданская, В.Ф. Развитие партисипативного управления на промышленных предприятиях / В.Ф. Потуданская, Е.О. Алифер // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10. – № 2. – С. 197-210. – DOI: 10.18334/ce.10.2.35001. – URL: <https://1economic.ru/lib/35001> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

169. Правила финансирования в 2006 году расходов на социальные программы субъектов РФ. – URL: <https://rg.ru/documents/2006/04/25/pravila.html> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

170. Про бонусы и «плюшки», которые получают сотрудники Сбера // Сберстудент. – URL: https://sberstudent.ru/live_updates/Бонусы-и-плюшки-которые-получают-с/ (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

171. Проказина, Н.В. Мотивация молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда / Н.В. Проказина, Н.Ю. Бобылева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2025. – № 1. –

С. 55–70. – DOI: 10.21685/20723016202515. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82423425> (дата обращения: 29.12.2025). – Текст : электронный.

172. Прошкин, Б.Г. Основы теории и практики стимулирования труда / Б.Г. Прошкин, И.П. Поварич. – Кемерово : КГУ, 1988. – 88 с.

173. Работа и зарплата : чего хотят молодые специалисты? – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-i-zarplata-chego-khotjat-molodye-specialisty> (дата обращения: 08.08.2025). – Текст : электронный.

174. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2026 Стат. сб. / Росстат. – М., 2026. – 156 с.

175. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2024. Стат. сб. / Росстат. – М.: Росстат, 2024. – 52 с.

176. Разуваева, Н.Н. Особенности социального развития общества во второй половине 1980-х – начале 1990-х годов / Н.Н. Разуваева // *Magistra Vitae* : электронный журнал по историческим наукам и археологии. – 1994. – № 1 (7). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialnogo-razvitiya-obschestva-vo-vtoroy-polovine-1980-h-nachale-1990-h-godov> (дата обращения: 11.03.2025). – Текст : электронный.

177. Разумова, Т.О. Особенности занятости выпускников вузов на российском рынке труда / Т.О. Разумова, О.А. Золотина // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. – 2019. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-zanyatosti-vypusknikov-vuzov-na-rossiyskom-rynke-truda> (дата обращения: 25.02.2025). – Текст : электронный.

178. Райзберг, Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2008. – 480 с.

179. Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии / А.В. Ребров. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 346 с.

180. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 1081 с.

181. Рикель, А.М. Культурный жизненный сценарий поколений: эмпирический опыт изучения «изменяющегося в неизменном» / А.М. Рикель, Е.А. Дорохов // Национальный психологический журнал. – 2024. – № 2 (19). – DOI: 10.11621/npj.2024.0213. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67893937> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.
182. Родионов, Е.И. Проблемы кадрового обеспечения индустрии туризма и гостеприимства в Российской Федерации и пути их решения / Е.И. Родионов. – URL: https://rguts.ru/files/news_document/8b1a6b2ab4098947495633c89052fa01.pdf?clckid=86f9ff24 (дата обращения: 03.11.2025). – Текст : электронный.
183. Рожавская, А.А. Трансформация подходов к обучению персонала : ценностные ориентации поколения «Y» / А.А. Рожавская // Вопросы управления. – 2014. – № 3 (9). – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21955496> (дата обращения: 10.07.2025). – Текст : электронный.
184. Роков, А.И. Инвестиции в человеческий капитал как фактор успешного развития организаций и общества в эпоху цифровой экономики / А.И. Роков, Е.С. Бакина, К.А. Ледовская // Стратегии бизнеса. – 2020. – Т. 8. – № 1 (69). – С. 27–30.
185. Романиченко, И.В. Исследование опыта внедрения перспективных систем мотивации персонала за рубежом / И.В. Романиченко // Молодой ученый. – 2025. – № 7 (558). – С. 260-261. – URL: <https://moluch.ru/archive/558/122734> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.
186. Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 630 с.
187. Россияне выбирают самостоятельность: исследование ВЦИОМ. – URL: <https://incrussia.ru/news/rossiyane-vybirayut-samostoyatelnost-issledovanie-vtsiom/> (дата обращения: 10.07.2025). – Текст : электронный.
188. Рофе, А.И. Экономика труда : учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с.
189. Рубцова, Н.В. Стимулирование труда в сфере гостеприимства в аспекте оценки личностных характеристик работников / Н.В. Рубцова, Э.А. Ржепка, К.С. Солодухин // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Т. 8. – № 4. – С. 539-554. – DOI

10.18334/lim.8.4.113715. – URL: <https://1economic.ru/lib/113715> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

190. Рынок труда в HoReCa : аналитика и ключевые тренды. – URL: <https://voronezh.hh.ru/article/31990> (дата обращения: 27.09.2025). – Текст : электронный.

191. Сабетова, Т.В. Проблемы применения компетентностного подхода в стимулировании труда и развитии персонала / Т.В. Сабетова, К.И. Кремер // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2015. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-primeneniya-kompetentnostnogo-podhoda-v-stimulirovanii-truda-i-razvitiia-personala> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

192. Саркисян, В.Г. Оптимизация процесса управления развитием персонала промышленного предприятия с использованием процессного моделирования / В.Г. Саркисян, Т.О. Загорная // Кибернетика, информатика, аналитика : модели, инструменты, методы. Сборник материалов III международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Донецк : Донецк. гос. ун-т, 2024. – С. 493–498.

193. Сафонов, А.Л. Оплата труда в бюджетной сфере : состояние и тенденции развития / А.Л. Сафонов, Ю.В. Долженкова // Социально-трудовые исследования. – 2022. – №1 (46). – DOI: 10.34022/2658-3712-2022-46-1-64-71. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48182319> (дата обращения: 22.12.2025). – Текст : электронный.

194. Селезнева, Е.В. Психологический портрет современной молодёжи : инвариантные характеристики, возрастные и культурные особенности / Е.В. Селезнева, И. Галлере // Российский социально-гуманитарный журнал. – 2020. – №1. – DOI: 10.18384/2224-0209-2020-1-995. – URL: <https://www.evestnik-mgou.ru/jour/article/view/177> (дата обращения: 03.03.2025). – Текст : электронный.

195. Сиволап, Л.А. Управление персоналом с учётом теории поколений / Л.А. Сиволап, Л.В. Шикова // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2023. – № 2. – DOI: 10.18384/2310-6646-2023-2-

154-164. – URL: <https://www.economicsmgou.ru/jour/article/view/1012> (дата обращения: 03.11.2025). – Текст : электронный.

196. Симакова, И.В. Оплата труда в системе мотивации персонала / И.В. Симакова, В.А. Кокшаров // Научное обозрение. Экономические науки. – 2023. – № 3. – С. 27–32.

197. Симченко, Н.А. Концептуализация компетентностного подхода к стимулированию производительного труда в условиях новой экономики / Н.А. Симченко, С.Ю. Цёхла, И.Г. Павленко // Проблемы современной экономики. – 2016. – №. 4 (60). – С. 25-28.

198. Скворцова, М.Б. Молодое поколение в системе человеческого потенциала как фактор социально-экономического развития региона : на примере Северо-Западного федерального округа : дис. ... канд.экон. наук / М.Б. Скворцова. – Санкт-Петербург, 2007. – 221 с.

199. Скитева, Е.И. Управление стимулированием персонала организации / Е.И. Скитева // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 11. – С. 140–142.

200. Снегирев, В.А. Кадровое обеспечение : инструменты стимулирования и воздействия на работников разных возрастных групп / В.А. Снегирев // Экономика труда. – 2020. – № 4. – С. 347–364.

201. Степанищенко, О.В. Исследование молодежи как особой социальной группы в социально-гуманитарных науках / О.В. Степанищенко // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – №73. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17087759> (дата обращения: 03.03.2025). – Текст : электронный.

202. Стребков, Д.О. Трудовые ценности самостоятельной и организационной занятости / Д.О. Стребков, А.В. Шевчук // Социологические исследования. – 2017. – № 1. – С. 81–93.

203. Стрекопытова, Д.М. Анализ систем мотивации в индустрии гостеприимства / Д.М. Стрекопытова // Сервис Plus. – 2020. – Т.14, №1. – С. 33-40. – DOI: 10.24411/2413-693X-2020-10105. – URL: <https://sciup.org/analiz-sistem-motivacii-v-industrii-gostepriimstva-140249728> (дата обращения: 03.03.2025). – Текст : электронный.

204. Стукова, Ю.Е. Управление мотивацией и стимулирование труда и его влияние на эффективность финансовой деятельности организации / Ю.Е. Стукова, Т.А. Дудник, Т.О. Зайцева // Молодой ученый. – 2017. – № 14 (148). – С. 455–457. – URL: <https://moluch.ru/archive/148/41833/> (дата обращения: 17.02.2025). – Текст : электронный.

205. Сфере гостеприимства не хватает работников. – URL: https://www.ng.ru/economics/2024-08-27/1_9080_tourism.html (дата обращения: 18.03.2025). – Текст : электронный.

206. Тейлор, Ф.У. Менеджмент / Ф.У. Тейлор ; пер. с англ. А.И. Зак ; науч. ред. и предисл. Е.А. Кочерина. – М.: Журнал Контроллинг, 1992. – 137 с.

207. Телегин, В.А. Мотивация и стимулирование работников на предприятии сервиса / В.А. Телегин // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2009. – № 2 (8). – С. 85–91.

208. Терелецкова, Е.В. Роль мотивации в управлении карьерой молодых специалистов / Е.В. Терелецкова, А.Ч. Такаев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 6-2 (100). – DOI: 10.24412/2411-0450-2023-6-2-156-159. – URL: <http://economyandbusiness.ru/wp-content/uploads/2023/08/Tereletskova.pdf> (дата обращения: 29.12.2025). – Текст : электронный.

209. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала : комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

210. Толстых, И.Н. Совершенствование системы мотивации персонала в гостиничном предприятии / И.Н. Толстых, К.Р. Непомнящая // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – № 3 (28). – DOI: 10.26140/anip-2019-0803-0092. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41122335> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

211. Традиционные ценности, современные цели. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tradicionnyye-cennosti-sovremennyye-celi> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

212. Тренина, П.Е. Особенности личностных черт поколения Z / П.Е. Тренина, К.А. Невolina, К.А. Харлова // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2022. – Т. 23, № 2. – С. 169–176. – DOI: 10.35854/2541-8106-2022-2-169-176. – URL: <https://spbacu.elpub.ru/jour/article/view/154> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

213. Трубникова, О.М. Анализ инструментов материального стимулирования молодых работников гостиничного бизнеса на внешнем рынке труда / О.М. Трубникова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2025. – № 12 (192). – С. 45-60. – DOI 10.18334/et.12.8.123520. – URL: <https://journals.vsu.ru/meps/ru/article/view/13461> (дата обращения: 12.03.2026). – Текст : электронный.

214. Трубникова, О.М. Инструменты нематериального стимулирования молодых работников в сфере гостиничного бизнеса: анализ и классификация / О.М. Трубникова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2026. – № 1 (193). – С. 91-110. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2026/1/91-110. – URL: <https://journals.vsu.ru/meps/ru/article/view/13634> (дата обращения: 31.08.2026). – Текст : электронный.

215. Трубникова, О.М. Мотивация персонала: сущность, содержание и роль в системе управления / О.М. Трубникова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы ежегодной Международной научно-практической конференции по вопросам экономики и управления социально-трудовой сферы (24 заседание), посвященной 100-летию со дня рождения В.Н. Эйтингона. – Воронеж, 2024. – С. 297-300.

216. Трубникова, О.М. Направления совершенствования системы стимулирования труда в организациях индустрии гостеприимства / О.М. Трубникова // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы XVII Международной научно-практической конференции. – Екатеринбург, 2025. – С. 189-191.

217. Трубникова, О.М. Проблемы качества занятости молодых работников (на примере работников индустрии гостеприимства) / О.М. Трубникова // Костинские чтения: сборник научных трудов по итогам VI международной научно-практической конференции. – Москва, 2025. – С. 107-110.

218. Трубникова, О.М. Проблемы молодежного рынка труда и участие государства в их решении / О.М. Трубникова, Е.С. Дашкова // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы международной научно-практической конференции. – Воронеж, 2023. – С. 358-361.

219. Трубникова, О.М. Проблемы стимулирования и оплаты труда работников предприятий машиностроения / О. М. Трубникова // Экономика труда. – 2025. – Т. 12. – № 8. – С. 1221-1238. – DOI 10.18334/et.12.8.123520. – URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83031823> (дата обращения: 11.03.2026). – Текст : электронный.

220. Трубникова, О.М. Система мотивации персонала и ее элементы / О.М. Трубникова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы 25-й Юбилейной Международной научно-практической конференции. – Воронеж, 2025. – С. 372-375.

221. Трубникова, О.М. Теория поколений и ее применение в мотивации персонала / О.М. Трубникова // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию со дня рождения В.Н. Эйтингона. – Воронеж, 2024. – С. 316-318.

222. Труд и занятость в России. 2025: Стат.сб. / Росстат. – М., 2025. – 174 с.

223. Трудовой кодекс Российской Федерации // Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e5c859f1e3f2f02351e1fcd1159b2a19b9e7f446/ (дата обращения: 17.07.2025). – Текст : электронный.

224. Уотерман, Р. Факторы обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие организации. / Р. Уотерман; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – 272 с.

225. Управление персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и

«Управление персоналом» / И.Б. Дуракова [и др.] ; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 568 с.

226. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

227. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Тандем, 1999. – 256 с.

228. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 1997. – 352 с.

229. Федченко, А.А. Цифровые технологии в системе организационно-правового регулирования занятости населения / А.А. Федченко, Н.В. Дорохова, Е.С. Дашкова // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 1 (42). – С. 24-35. – DOI: 10.34022/2658-3712-2021-42-1-24-35. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44858225&ysclid=mtgjzztd1842428730> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

230. Филиппова, К.В. Трансформации системы трудовых ценностей российского общества в контексте теории поколений / К.В. Филиппова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 5. – DOI: 10.23672/SAE.2023.74.42.038. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53955824> (дата обращения: 20.05.2025). – Текст : электронный.

231. Хабибуллин, М.И. Заработная плата как основная форма мотивации труда / М.И. Хабибуллин // Молодой ученый. – 2018. – № 39 (225). – С. 100–102. – URL: <https://moluch.ru/archive/225/52757/> (дата обращения: 20.05.2025). – Текст : электронный.

232. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. [Д.А. Куликов] ; под общ. ред. Е.А. Борисовой. – М.: Вершина, 2006. – 238 с.

233. Хромов Н.И. Исследование системы профессионального образования в контексте формирования трудового потенциала региона / Н.И. Хромов, Л.Л. Бунтовская, Н.А. Балтачеева, Н.В. Дорохова, Е.С. Дашкова // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. – № 12. – 1867–1878.

234. Чепурко, Г.В. Мотивация работников на предприятии / Г.В. Чепурко, А.А. Пелипенко // Kant. – 2019. – № 1(7). – С. 49–52.

235. Черников, И.А. Социальная значимость досуга постиндустриальной эпохи / И.А. Черников // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. – 2019. – № 4 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-znachimost-dosuga-postindustrialnoy-epohi> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст : электронный.

236. Чиксентмихайи, М.В. поисках потока : психология включенности в повседневность / М. Чиксентмихайи. – М.: Альпина нон-фикшн, 2011. – 192 с.

237. Чирков, В.И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации / В.И. Чирков. – Ярославль : ЯГУ, 1985. – 89 с.

238. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту // Росстат. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2026.pdf (дата обращения: 07.04.2026). – Текст : электронный.

239. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284> (дата обращения: 07.04.2025). – Текст : электронный.

240. Чугайнов, Н.М. Подходы к построению показателя производительности труда, их свойства и границы применения / Н.М. Чугайнов, М.А. Пачин // Экономика труда. – 2022. – № 6. – DOI: 10.18334/et.9.6.114831. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-postroeniyu-pokazatelya-proizvoditelnosti-truda-ih-svoystva-i-granitsy-primeneniya> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

241. Шакирьянова, Э.И. Эффективные мотивационные механизмы / Э.И. Шакирьянова // Научные исследования. – 2018. – № 7. – С. 26–28.

242. Шапиро, С.А. Циклическая концепция трудовой мотивации и пути ее реализации в практике управления персоналом / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 2. – С.98–112. – URL: <https://grebennikon.ru/article-o7g1.html> (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

243. Шаповалова, А.А. Материальная и нематериальная мотивация молодых специалистов на предприятии газовой отрасли / А.А. Шаповалова, Т.О. Разумова // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2023. – Т. 15. – № 3. – С. 131–161. – DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-3-131-161. – URL: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2023/data/28713/158487_uid196479_report.pdf (дата обращения: 29.12.2025). – Текст : электронный.

244. Шаталов, С.Д. Нестандартные формы занятости на молодежном рынке труда: приоритеты, угрозы и пути преодоления / С.Д. Шаталов // Экономика труда. – 2025. – Т. 12. – № 7. – С. 1021-1034. – DOI: 10.18334/et.12.7.123372. – URL: <https://1economic.ru/lib/123372> (дата обращения: 20.08.2026). – Текст : электронный.

245. Экономика труда : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по финансово-экономическим специальностям / Ю.П. Кокин [и др.] ; под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2008. – 685 с.

246. Экономика труда. Социально-трудовые отношения : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / [К.Х. Абдурахманов и др.] ; под общ. ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2006 (Н. Новгород : Нижполиграф). – 735 с.

247. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М.: Бизнес-Информ, 1997. – 200 с.

248. Ядов, В.А. Отношение к труду: концептуальная модель и ее реальные тенденции / В.А. Ядов // Социологические исследования. – 1983. – № 3. – С. 50–62.

249. Adams, J.S. Inequality in social exchange / J.S. Adams // Advanced Experimental Psychology. – 1965. – No. 62. – Pp. 335–343.

250. Cutting, D. Employees First!: Inspire, Engage, and Focus on the Heart of Your Organization / D. Cutting. – Newburyport: Career Press, 2022. – 240 p.

251. Deci, E.L., Ryan R.M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior / E.L. Deci, R.M. Ryan. – New York: Plenum Publishing Co, 1985. – 375 p.

252. Dweck, C.S. Self-theories: their role in motivation, personality, and development / C.S. Dweck. – Philadelphia, PA: Taylor & Francis-Psychology Press, 2000. – 195 p.
253. Fedchenko, A.A. Economic analysis of human resources in the digital economy / A.A. Fedchenko, O.A. Kolesnikova, E.S. Dashkova, T.A. Pozhidaeva // Digital Economy : Complexity and Variety vs. Rationality. Series:“Lecture Notes in Networks and Systems”. – 2020. – Pp. 599–605.
254. Glazer, R. How to Thrive in the Virtual Workplace: Simple and Effective Tips for Successful, Productive, and Empowered Remote Work / R. Glazer. – Naperville : Sourcebooks, 2021. – 224 p.
255. Howe, N. Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069 / N. Howe, W. Strauss. – New York : William Morrow & Company, 1991. – 438 p.
256. Kapeliushnikov, R.I. The Russian Labor Market: LongTerm Trends and Short-Term Fluctuations / R.I. Kapeliushnikov // Russian Journal of Economics. – 2023. – Vol. 9(3). – Pp. 245–270. (На англ.). DOI: 10.32609/j.ruje.9.113503. – URL: <https://rujec.org/article/113503/> (дата обращения: 20.05.2025). – Текст : электронный.
257. Kaye, B. Love ’Em or Lose ’Em: Getting Good People to Stay / B. Kaye, S. Jordan-Evans. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2008. – 328 p.
258. Lawler, E.E. Motivation in Organizations / E.E. Lawler. – New York: Simon and Schuster, 1973. – 224 p.
259. Lazowski, R. Motivation interventions in education: a metaanalytic review / R. Lazowski, C. Hulleman // Review of Educational Research. – 2016. – No. 86. – Pp. 602–640.
260. Major, B. Perceived discrimination as worldview threat or worldview confirmation: Implications for self-esteem / B. Major, C. Kaiser, L. O’Brien, S. McCoy // Journal of Personality and Social Psychology. – 2007. – No. 92. – Pp. 1068–1086.
261. McGregor, D. Human side of enterprise / D. McGregor // Management Review. – 1957. – № 11. – Pp. 41–49.

262. Perry, R. An attribution perspective on competence and motivation / R. Perry, J. Hamm // Handbook of competence and motivation / A. Elliot, C. Dweck, D. Yeager (eds.). – 2nd ed. – New York : Guilford Press, 2017. – Pp. 61–84.

263. Pfeffer, J. The Human Equation : Building Profits by Putting People First / J. Pfeffer. – Boston : Harvard Business Review Press, 1998.– 345 p.

264. Rotter, J.B. Social learning and clinical psychology / J.B. Rotter. – New York: Johnson Reprint Corp., 1973. – 466 p.

265. Ryan, R.M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being / R.M. Ryan, E.L. Deci // American Psychologist. – 2000. – Pp. 68–78.

266. Schuster, B. Perceiving the causes of success and failure: a cross-cultural examination of attributional concepts/ B. Schuster, F. Forsterlung, B. Weiner // Journal of Cross Cultural Psychology. – 1989. – No. 20. – Pp. 191–213.

267. Stewart, T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations / T.A. Stewart, N. Brealey. – New York: Doubleday, 1997. – 261 pp.

268. SuperJob оценил разрыв в зарплатах курьеров и людей с высшим образованием. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/17/03/2025/67d453319a7947538db348a2> (дата обращения: 20.05.2025). – Текст : электронный.

269. Weiner, B. An attributional theory of motivation and emotion / B. Weiner. - New York: Springer-Verlag. 1986. – 304 p.

270. Weiner, B. The legacy of an attributional approach to motivation and emotion: a no-crisis zone / B. Weiner // Motivation Science. – 2018. – No. 4. – Pp. 4–14.

271. Werther, W.B. Human Resources and Personnel Management / W.B. Werther, K. Davis. – New York : McGraw-Hill, 1996. – 671 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

**СРЕДНЯЯ НАЧИСЛЕННАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА РАБОТНИКОВ
ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ЗАНЯТИЯМ, ПОЛУ И ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ в 2023 г.
(без СМП; по данным выборочного обследования за октябрь; рублей)**

	Все работн ики	из них в возрасте, лет										
		до 20	20 – 24	25 – 29	30 – 34	35 – 39	40 – 44	45 – 49	50 – 54	55 – 59	60 – 64	65 и старше
Руководители	139 544	75 355	77 446	130 967	149 357	154 049	154 268	144 281	130 949	122 852	116 470	111 312
мужчины	166 260	72 429	87 314	143 182	167 569	179 184	184 291	176 102	163 688	149 318	137 293	127 968
женщины	111 513	82 434	69 863	114 869	120 645	120 685	122 388	115 182	105 858	100 631	94 147	90 898
Специалисты высшего уровня квалификации	79 467	41 782	65 707	88 880	91 910	86 492	82 130	77 829	73 473	68 447	66 637	70 166
мужчины	103 675	53 344	82 192	104 274	115 686	117 496	114 292	107 689	94 803	83 258	77 091	80 991
женщины	68 918	34 242	56 664	77 191	75 341	71 421	70 444	68 764	67 440	63 946	62 677	64 368
Специалисты среднего уровня квалификации	66 871	49 080	63 839	82 587	80 830	74 080	69 561	65 859	62 412	57 577	54 174	51 025
мужчины	93 817	51 494	84 569	108 077	105 748	99 293	96 357	95 402	92 402	78 730	71 763	65 134
женщины	53 901	46 447	52 162	61 886	58 661	56 391	55 548	55 545	52 964	50 364	47 758	47 068
Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием	49 096	44 896	51 021	55 808	52 830	52 413	52 841	48 883	47 138	43 534	39 874	36 074
мужчины	64 234	47 398	61 604	68 195	66 822	75 339	72 908	65 912	61 468	58 844	44 605	38 797
женщины	45 775	43 278	45 626	50 214	49 274	47 345	49 760	46 481	44 993	40 844	38 981	35 546
Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности	45 114	49 067	54 291	56 446	50 410	46 366	44 295	44 446	42 840	39 792	37 351	34 895
мужчины	58 265	51 583	60 411	66 503	70 087	68 858	63 922	58 590	53 168	46 747	41 144	35 091
женщины	40 931	47 533	49 887	49 215	42 215	40 818	40 400	41 191	40 295	37 774	35 979	34 827
Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства	49 348	47 009	51 679	52 846	53 944	54 010	50 819	52 231	48 458	44 113	41 423	35 884
мужчины	46 944	42 716	53 080	51 702	54 424	52 421	48 274	49 377	45 239	39 610	38 994	35 735
женщины	51 873	53 703	45 664	56 574	53 143	55 433	53 009	54 439	50 711	48 810	45 869	36 209
Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий	71 670	58 181	70 170	77 855	80 318	79 392	76 476	72 378	68 293	64 271	60 601	57 782
мужчины	74 055	59 562	71 897	79 517	82 540	82 191	79 929	75 700	70 730	66 049	61 396	57 976
женщины	58 087	47 913	54 261	57 084	58 738	60 234	59 841	59 405	58 116	55 402	54 874	56 507
Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители	71 667	66 432	74 173	81 647	81 834	80 919	78 346	73 085	68 581	62 886	56 120	49 137
мужчины	75 715	68 851	76 444	83 834	84 936	85 047	83 330	78 424	73 642	66 065	57 845	51 342
женщины	54 496	57 419	60 108	61 978	59 414	58 200	59 128	56 209	52 495	50 220	48 256	41 548
Неквалифицированные рабочие	37 970	44 293	53 283	52 742	47 183	44 224	41 206	39 321	36 799	33 634	30 215	28 593
мужчины	43 179	49 490	56 976	58 155	53 919	52 937	48 838	44 334	38 953	34 194	30 398	27 949
женщины	34 520	35 408	43 207	40 160	38 388	36 882	36 754	36 919	35 787	33 364	30 101	28 951

**Структура занятых по возрастным группам и видам экономической деятельности
в 2024 г., %**

	Всего	в том числе в возрасте, лет									Население в трудоспособном возрасте
		15 – 19	20 – 29	30 – 34	35 – 39	40 – 49	50 – 59	60 – 64	65 – 69	70 и старше	
Занятые – всего	100	0,5	13,7	13,2	15,8	27,2	21,2	6,2	1,8	0,4	92,3
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	100	1,5	10,5	10,0	12,4	24,4	25,2	10,4	3,8	1,9	87,2
Добыча полезных ископаемых	100	0,1	14,3	15,1	18,2	28,7	19,1	3,9	0,5	0,1	97,6
Обрабатывающие производства	100	0,3	11,6	12,8	15,8	28,4	22,6	6,6	1,6	0,4	92,9
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	100	0,1	8,7	10,2	15,0	28,7	26,1	9,0	1,9	0,3	93,1
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	100	0,2	6,9	9,4	13,8	28,5	28,2	10,3	2,5	0,3	90,8
Строительство	100	0,3	12,2	13,4	17,0	29,5	20,4	5,8	1,2	0,2	96,0
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	100	0,8	17,1	14,7	17,2	26,3	18,2	4,3	1,2	0,2	93,6
Транспортировка и хранение	100	0,4	12,0	12,4	15,6	28,0	22,9	6,9	1,6	0,2	94,6
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	100	2,4	23,3	13,6	13,9	23,2	17,8	4,1	1,4	0,2	92,8
Деятельность в области информации и связи	100	0,4	22,5	19,3	19,6	22,6	12,2	2,7	0,7	0,1	97,2
Деятельность финансовая и страховая	100	0,2	17,8	18,3	19,0	27,6	13,9	2,4	0,7	0,1	96,3
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	100	0,1	7,4	10,6	14,2	28,7	25,0	9,8	3,5	0,7	88,1
Деятельность профессиональная, научная и техническая; деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	100	0,3	13,5	14,1	15,7	27,5	20,4	6,0	2,0	0,5	92,8
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	100	1,0	17,6	15,1	17,0	27,7	16,4	4,1	0,9	0,2	95,2
Образование	100	0,1	10,5	11,6	14,1	27,1	25,1	7,9	2,9	0,7	86,5
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	100	0,1	10,8	10,8	13,6	28,0	26,3	7,2	2,5	0,6	87,8
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	100	0,5	14,5	13,7	14,9	24,2	21,0	7,8	2,8	0,7	87,9
Предоставление прочих видов услуг	100	0,8	19,8	16,3	18,8	25,0	14,0	3,5	1,3	0,4	94,8
Другие виды экономической деятельности	100	0,5	9,4	14,2	19,2	12,2	29,1	10,0	5,1	0,3	82,3

АНКЕТА

Уважаемый работник!

С целью выявления особенностей мотивации молодых работников и их удовлетворенности системой стимулирования и оплаты труда просим Вас ответить на ряд вопросов. Отметьте кружком/галочкой тот вариант, с которым Вы согласны. Если подходящий для Вас вариант не обозначен в предложенных ответах, напишите свое мнение на свободной строке. Заранее благодарим за участие!

РАЗДЕЛ 1

1. Какие из представленных трудовых мотивов являются для Вас наиболее важными (поставьте в квадраты цифры от 1 до 9; первое место – цифра 1, последнее место – цифра 9)

- Интерес к профессии
- Возможность общения в социальных сетях при выполнении трудовых обязанностей
- Карьера
- Заработная плата
- Возможность общения с коллегами
- Социальный пакет, социальные льготы
- Профессиональное развитие и обучение
- Стабильность занятости (то есть оформление по ТК)
- Гибкий график работы

2. С чем связано Ваше решение работать именно в нашей организации (деятельность гостиниц и предприятий общественного питания)

- 1) Я получил (а) образование по данной специальности
 - 2) По причине более высокой заработной платы в гостиницах и предприятиях общественного питания
 - 3) Стремление реализовать профессионально
 - 4) Престижность и авторитетность организации
 - 5) Возможность гибкого сочетания работы и досуга
 - 6) Возможность одновременно трудиться на другой работе
 - 7) Не было других вариантов трудоустройства
 - 8) Другая
- (напишите)_____ причина

3. Если бы у Вас была возможность не работать и комфортно жить, то Вы бы с легкостью посвятили свою жизнь досугу?

- 1) Да, конечно
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет, конечно
- 5) Затрудняюсь ответить

4. Укажите какие из предложенных форм занятости для Вас являются наиболее привлекательными (не более трех форм)?

- 1) Стандартная занятость (*работа по найму на условиях полного рабочего дня на основе бессрочного трудового договора в организации под прямым руководством работодателя или назначенных им менеджеров*)
- 2) Занятость на условиях неполного рабочего времени
- 3) Дистанционная занятость
- 4) Самозанятость
- 5) Занятость в личном подсобном хозяйстве
- 6) Занятость на условиях срочных трудовых договоров
- 7) Занятость на условиях гражданско-правовых договоров
- 8) Сверхзанятость
- 9) Фриланс

5. Укажите, какие черты характерны Вам (можно указывать любое количество вариантов)

- 1) Трудовая активность, энергичность
- 2) Быстрая реакция на происходящие преобразования в трудовой деятельности и их позитивное восприятие
- 3) Стремление к саморазвитию и инновациям в работе
- 4) Инициативность
- 5) Творческое мышление
- 6) Эмоциональность
- 7) Терпимость в восприятии другого мнения при выполнении работы
- 8) Готовность легко и быстро менять свою социальную и трудовую позиции (то есть место работы, профессии, квалификации, семейное положение, место жительства и т.д.)
- 9) Отсутствие четких представлений о том, что есть «правильно» и «неправильно» в нашем мире трудовых ценностей
- 10) Приверженность к референтным группам, стремление принадлежать к какой-либо субкультуре («Дрейн» (drain), soft-boy и soft-girl, Квадробика и тому подобное)

РАЗДЕЛ 2

6. Соответствует ли уровень Вашей заработной платы тем усилиям, которые Вы прилагаете в работе

- 1) Да, конечно
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет, конечно
- 5) Затрудняюсь ответить

7. Сколько, на Ваш взгляд, должны получать Вы за Вашу работу (оцените реальную стоимость Ваших трудовых затрат)?

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1) от 30 000 до 40 000 руб. | 6) от 70 001 до 80 000 руб. |
| 2) от 40 001 до 50 000 руб. | 7) от 80 001 до 90 000 руб. |
| 3) от 50 001 до 60 000 руб. | 8) от 40 001 до 100 000 руб. |
| 4) от 60 001 до 70 000 руб. | 9) свыше 100 000 руб. |

8. В какой степени Вы удовлетворены различными аспектами работы в нашей организации(оцените от 0 – полная неудовлетворенность до 5 – полная удовлетворенность)?

	0	1	2	3	4	5
размером заработной платы, с учетом всех выплат						
справедливостью премиальных выплат						
наличием морального поощрения (благодарности, устная похвала и др.)						
наличием социальных гарантий (четкое соблюдение администрацией норм трудового законодательства)						
условиями труда (состоянием рабочего места, кабинетов)						
возможностью обучаться за счет организации						
самой работой (ее содержанием)						
взаимоотношениями в коллективе						
взаимоотношениями с непосредственным руководителем						

9. Что Вам мешает работать лучше (выберите не более 3 причин)?

- 1) Ничего не мешает, работаю максимально хорошо
- 2) Низкая оплата труда
- 3) Отсутствие гибкости в режиме работы
- 4) Несправедливость вознаграждения
- 5) Разногласия или конфликты с коллегами
- 6) Жесткость руководителя подразделения (постоянная критика с его стороны)
- 7) Напряженность взаимоотношений в коллективе
- 8) Перегруженность работой
- 9) Неинтересная работа
- 10) Невозможность сделать карьеру
- 11) «Стоячая» работа (медленно принимаются решения)
- 12) Неясность задач, которые ставит перед Вами руководитель подразделения
- 13) Другое (напишите, пожалуйста) _____

10. Ваш пол?

- Мужской • Женский

11. Ваш возраст (укажите сколько Вам полных лет _____)

12. Уровень Вашего образования?

- Основное общее
- Среднее общее
- Среднее профессиональное
- Высшее I степени – бакалавриат
- Высшее II степени – специалитет, магистратура
- Высшее III степени – подготовка кадров высшей квалификации

Спасибо за участие в опросе !

Справка о внедрении результатов диссертационного исследования ООО «Резорт»

**Общество с ограниченной ответственностью
«РЕЗОРТ»**

ОГРН 1217700433610 ИНН 9728046060 КПП 772801001

Юридический адрес: 117437, г. Москва, вн.тер.г. Муниципальный Округ
Коньково, ул. Академика Арцимовича, д.17, помещ. 3/1

Почтовый адрес: 369152, Карачаево-Черкесская Республика, Зеленчукский р-он, с. Архыз, ул. Горная, д. 7

02.09.2026 года

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационного исследования Трубниковой Ольга Михайловны на тему «Совершенствование подходов к стимулированию труда молодых работников в современных условиях», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3.

Региональная и отраслевая экономика (экономика народо-
населения и экономика труда)

Рекомендации, представленные в работе О.М. Трубниковой, направленные на совершенствование системы стимулирования труда молодых работников на основе их возрастной и поколенческой дифференциации, приняты к использованию и уже частично внедрены.

Разработанная программа «Дня молодого работника» была успешно реализована 28 июня 2025 года. Результатом, по оценке руководства, стало улучшение морально-психологического климата в коллективе и повышение качества работы молодых сотрудников.

Другие инструменты материального и нематериального стимулирования (шкала надбавок за стаж к заработной плате молодых работников, система «Кафетерий социальных поощрений», построение «Карьерных карт», схема формирования и развития у молодых работников предприятий индустрии гостеприимства востребованных компетенций) приняты к внедрению в настоящий момент времени.

Директор ООО «Резорт» _____ Степанова З.С.



Справка о внедрении результатов диссертационного исследования ООО
«Гризайль»

Общество с ограниченной ответственностью
«ГРИЗАЙЛЬ»

ОГРН 1187746897480 ИНН 7727395957 КПП 772701001
Юридический адрес: 117042, г. Москва, ул. Южнобутовская, дом 139, Э 1
П П К 6 РМ 4

04.09.2026 года

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационного исследования
Трубниковой Ольга Михайловны на тему «Совершенствование подходов к стимулированию труда молодых работников в современных условиях», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика населения и экономика труда)

Комплекс рекомендаций, представленных в работе О.М. Трубниковой, направленный на совершенствование системы стимулирования труда молодых работников на основе их возрастной и поколенческой дифференциации, приняты к использованию: разработанный комплекс прикладных инструментов материального (шкала надбавок за стаж к заработной плате молодых работников, система «Кафетерий социальных поощрений») и нематериального (развитие внутреннего HR-бренда, построение «Карьерных карт», схема формирования и развития у молодых работников предприятий индустрии гостеприимства востребованных компетенций) стимулирования молодых работников организаций индустрии гостеприимства, учитывающий их возрастные и поколенческие особенности и позволяющий нивелировать существующие в нашей организации проблемы в области стимулирования и оплаты труда.

Директор ООО «Гризайль»



A handwritten signature in blue ink, belonging to E.V. Silaeva.

Силаева Е.В.

Справка об использовании результатов диссертационного исследования



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Воронежский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Университетская пл., 1, Воронеж, 394018. Тел. (473) 220-75-21. Факс (473) 220-87-55. E-mail: office@main.vsu.ru
<http://www.vsu.ru>
ОКПО 02068120, ОГРН 1023601560510, ИНН/КПП 3666029505/366601001

11.09.2016 № 1100/217
На № _____ от _____ 20__

СПРАВКА

об использовании результатов диссертационного исследования

Трубниковой Ольги Михайловны

Результаты, полученные Трубниковой Ольгой Михайловной при выполнении диссертационного исследования, использованы в учебном процессе в ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» в преподавании курсов «Управление стимулированием и оплатой труда работников» и «Оплата и стимулирование труда» для обучающихся бакалавриата, направления подготовки: 38.03.01 «Экономика», профиля подготовки: Экономика предприятий и организаций и 38.03.02 «Менеджмент», профиля подготовки: Менеджмент. Маркетинг. Логистика.

Декан экономического факультета
Воронежского государственного университета
д.э.н., доцент

П.А. КАНАПУХИН