

УДК 04.21.61

DOI: 10.17223/1998863X/36/32

**В.О. Титова, Е.В. Сухушина**

## **ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПОМОГАЮЩИХ ПРОФЕССИЙ ПОКОЛЕНИЯ «Y»**

*Общие проблемы реализации государственной молодежной политики (ГМП) в России обусловлены состоянием кадрового потенциала организаций по работе с молодежью. Цель исследования – выяснить проблемы и предложить решения относительно эффективной мотивации молодых специалистов организаций по работе с молодежью г. Томска. Проведен качественный и количественный анализ объекта (анкетирование, фокус-группа). В результате исследования мы выяснили основные факторы мотивации сотрудников помогающих профессий, представителей поколения «Y».*

*Ключевые слова: трудовая мотивация, организация работы с молодежью, молодые сотрудники, теория поколений.*

Жизненные ценности поколения «Y» (согласно теории поколений Н. Хоув, В. Штраус) оказывают серьезное влияние на будущее отдельных профессиональных областей. В частности, сфера работы с молодежью как объект работы тех же специалистов поколения «Y» – носителей помогающих профессий (социальные педагоги, тьюторы и др.).

На первый взгляд теория поколений довольно проста и, в отличие от более сложных инструментов сегментации, легко практически применима. В корпоративной среде она используется, чтобы оптимизировать работу с персоналом, например в сфере работы с молодежью. Ценности и жизненные ориентации представителей поколения трудоспособного возраста необходимо учитывать при попытке понять, прогнозировать и влиять на трудовое поведение конкретного индивида.

Во всем мире поколение молодых сотрудников (1985–2000 гг. рождения) занимает все больше вакантных должностей. Поколение «Y» (миллениум) определяется как поколение, выросшее после холодной войны и в новую эру глобализации, коммуникационных технологий и беспроводной связи. Они живут в эпоху беспрецедентного разнообразия и воздействия других культур. Поскольку они одни из наиболее защищенных детей в истории, это поколение очень уверено в себе и собственной исключительной роли [1].

Весной 2016 года было проведено практическое исследование особенностей трудовой мотивации молодых людей помогающих профессий. Объектом исследования выступили молодые сотрудники (до 30 лет) помогающих профессий организаций по работе с молодежью г. Томска. Предметом исследования стали особенности восприятия трудовой мотивации молодыми сотрудниками помогающих профессий в организациях по работе с молодежью г. Томска. Стоит отметить, что для раскрытия проблемы с двух позиций качественного и количественного методов исследований были проведены анкетирование и фокус-группа.

Стоит отметить, что в исследовании приняли участие исключительно сотрудники не старше 30 лет. Таковых в организациях по работе с молодежью оказалось более 90%, что говорит об актуальности выявления факторов трудовой мотивации именно молодых сотрудников, также преимущественно женской аудитории – 84%, средний возраст респондентов составил 23 года.

Далее мы приведем результаты нашего исследования в зависимости от значимости по группам трудовых факторов мотивации. Все факторы трудовой мотивации были разбиты на 6 групп, каждая из которых имеет свое наполнение. (рис. 1)

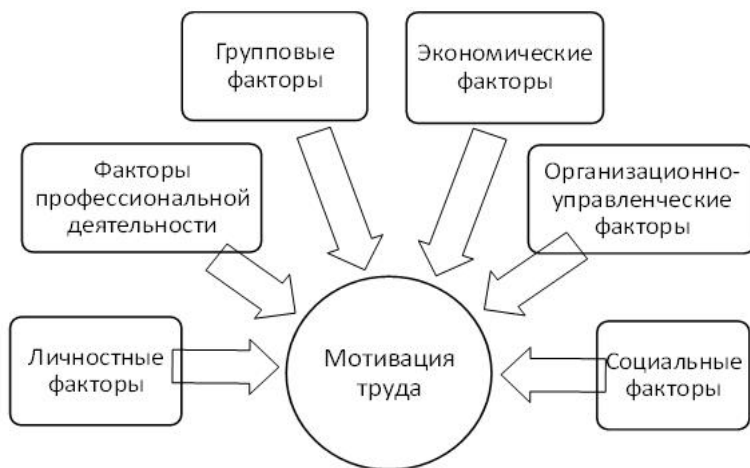


Рис. 1. Основные факторы, влияющие на мотивацию персонала [2]

Личностные факторы обусловлены потребностями личности и, в своей совокупности, охватывают все стороны жизнедеятельности человека и, следовательно, выходят за пределы отношений, складывающихся в организации в процессе труда и других видов деятельности.

Можно выделить следующие личностные факторы, которые опосредованно влияют на различные стороны трудового поведения и, в частности, исполнение профессионально-должностных обязанностей: цели трудовой деятельности работника, их соотношение с целями организации; настроения, выступающие в качестве фона трудовой активности; личные ценности, связанные с профессиональной деятельностью, субъективная эмоциональная оценка взаимоотношений в рабочем коллективе и др.

Также некоторые факторы профессиональной деятельности независимо от того, в какой сфере она осуществляется, оказывают самое непосредственное влияние на мотивацию труда. Компонентами труда, которые выступают в качестве факторов мотивации профессиональной деятельности, являются творческий компонент трудовой деятельности; элементы, позволяющие продемонстрировать исключительные данные работника (физические или интеллектуальные); состязательность трудовой деятельности; способность трудовой деятельности помогать личностному и профессиональному росту работника (развивающий компонент); исследовательский, познавательный компонент.

В качестве групповых факторов мотивации труда выступают свойства первичной группы, в которую непосредственно включен работник в процессе

выполнения профессиональных обязанностей. Отношения с группой могут строиться на технологических основаниях, основаниях совместности и иерархических основаниях. Технологические факторы групповой интеграции полностью замыкаются на профессиональную деятельность и проявляют себя исключительно через разделение и интеграцию трудовых операций. Такого рода отношения особенно сплачивают группу на основе значимой для каждого члена группы деятельности. Совместность как фактор групповой интеграции основывается на присутствии работников одновременно на одном месте. Он возникает вследствие того, что деятельность осуществляется в одном рабочем пространстве. Иерархические отношения основываются на различных факторах руководства – подчинения, причем в неформально организованных иерархических структурах могут быть иерархические отношения, основанные на партисипативности или патернализме.

В условиях указанных связей и отношений групповая мотивация проявляется в солидарности с групповыми ценностями и нормами; референтности, т.е. добровольном подражательном ориентировании на определенные типы поведения; давлении группы, вызванном интересами, связанными с выполнением профессиональной деятельности и ее оплатой; существовании групповых технологий работы, которые объективно требуют подчинения работника, да и всего персонала, определенным стандартам.

Групповые факторы сильно влияют на динамику структуры мотивации в первичных коллективах, в тех коллективах, которые характеризуются наличием непосредственных долговременных технологических и социально-психологических взаимных воздействий.

Прежде чем перейти к рассмотрению экономических факторов мотивации труда, приведем отрывок из диалога с респондентом фокус-группы на вопрос «Какая мотивация, на Ваш взгляд, наиболее важна для специалиста из сферы работы с молодежью (материальная или нематериальная)? Какое процентное соотношение можно выявить?» (мужчина, 24 года).

*(Р) – Если мы говорим об общественниках (НКО, приуниверситетские организации, проектные группы и др.), то, может быть, 50 на 50 %, если о субъектах – официально созданных структурах (организации по управлению работой с молодежью), то 80 на 20 % или 90 на 10 %*

*(И) – В плане того, что денежная мотивация основная?*

*(Р) – Ну конечно, потому что там не всегда, точнее всегда сотрудники делают не то, что им хочется, а делают то, что им сверху приказывают делать, здесь уже извините. Речь, что мотивирует не только действие твоего начальника и коллег, мотивирует социальный капитал, который ты накапливаешь. То, что молодежная политика такая всеохватывающая, она затрагивает многие сферы, пока ты там решаешь, какой-то проект делать, ты можешь обойти всех-всех и со всеми познакомиться, условно говоря, если ты работаешь в банке менеджером, то никогда оттуда не выйдешь в 11 часов дня – пойду я поговорю с пожарниками, проект хочу сделать. А здесь ты накапливаешь социальный капитал, который в дальнейшем, возможно, тебе пригодится. Именно поэтому так много людей из молодежной политики уходят в предпринимательскую деятельность либо в политику.*

Примечательно, что ответы респондентов фокус-группы были отличны от ответов респондентов, заполняющих анкету.

Ответ на вопрос «Как Вы считаете, какие методы мотивации больше влияют на продуктивность работы персонала организаций по работе с молодежью: материальные (материальные или нематериальные и др.) или нематериальные (корпоративные праздники, дополнительное обучение, затраты на оборудованное место для отдыха, гибкий график и др.). Почему?», респондент (девушка, 20 лет):

*«Т.к. мы знаем, что зарплаты очень большие (смеется), реально говорить о нематериальной мотивации. Здесь приходят такие люди, которых явно мотивируют не деньги».*

Комментарий другого респондента фокус-группы (мужчина, 24 года):

*«Не деньги мотивируют людей, а большие деньги (смеется)».*

Очень часто среди участников фокус-группы возникали различные саркастические замечания, шутки по поводу «больших денег» в сфере организации работы с молодежью. При анализе вопроса объективной оценки результатов труда руководством нужно отметить, что более половины считают, что руководство не всегда объективно (рис. 8). На основании этого можно предположить, что механизм распределения материальных вознаграждений за результаты работы не прозрачен в организациях работы с молодежью, и это является одной из проблемных точек для сотрудников.

Среди экономических факторов, влияющих на динамику мотивации, выделим [2]: уровень заработной платы, изменения в зарплате, которые могут быть вызваны экономическим ростом или спадом организации; дополнительные денежные (материальные) выплаты, поощрения; система штрафов в организации и т.д.

Организационно-управленческие факторы обычно тесно связаны с экономическими, являясь их причиной или следствием. Среди этих факторов наиболее заметно влияющими на мотивацию являются: уровень формализации организационной структуры, ее сложность, устойчивость и мобильность, ригидность; дублирование организационных структур на разных иерархических уровнях управления, монистических тенденций в управлении организацией; ориентация на групповые технологии осуществления управленческой деятельности; специальные поощрения за участие в управлении рядового персонала; использование в управлении технологий, ориентированных на обучение и развитие персонала; исключение субъективистских тенденций в управлении, особенно в оценке и подборе персонала.

Социальные факторы связаны с известностью, репутацией, значимостью организации в окружающем сообществе, значимостью занимаемой должности, расположением организации в «престижном» месте, особыми программами социального пакета – от страховки до марки служебной машины и др.

Далее представлен анализ полученных данных с точки зрения теории поколений и в порядке перечисления, представленном выше, групп факторов трудовой мотивации.

Согласно ответам, на вопросы, касающиеся личностных факторов мотивации труда, мы можем считать, что большинство респондентов в целом считают свою работу подходящей для себя, у них чаще или всегда положитель-

ное настроение на работе (всегда положительное настроение – 31%, чаще положительное настроение – 52%, бывает по-разному, как положительное, так и отрицательное – 17%), никто из респондентов не выбрал вариант ответа «чаще отрицательные эмоции» (гнев, страх, зависть и др.). Согласно полученным данным, большая часть респондентов видит себя полностью реализованными в карьере в рамках работы в своей организации (да, я могу эффективно развиваться в организации и вижу себя успешным – 60%, отчасти, я могу развиваться в организации, но могло бы быть лучше – 30%, моим целям работа в организации не соответствует – 5%).

Важность эмоционального фона нельзя недооценивать. Представители поколения «Y» очень ценят психологический комфорт, в том числе на рабочем месте. Для них престижная работа и высокая должность не являются самоцелью. Если есть сложности в общении, у них чаще плохое настроение, то они предпочтут поменять работу, но не станут терпеть административного диктата.

В подтверждение приведем отрывок из интервью с бывшим сотрудником организации по управлению работой с молодежью:

*«Комфорт в организации у меня был 4 балла – 40%, то есть даже меньше половины, понятно, что я бы не хотел бы там работать дальше. На данном этапе развития мне важнее не деньги, а комфорт в общении, адекватные отношения с руководством, понимание, что я здесь значимый специалист, и я могу развиваться».*

Также некоторые аспекты профессиональной деятельности (факторы мотивации профессиональной деятельности) оказывают большое влияние на мотивацию труда и вопросы карьерной самореализации сотрудника, что мы рассмотрим далее. Вопросы этого блока раскрывают нам суть именно того, чем привлекает респондентов, сама трудовая деятельность в сфере организации работы с молодежью.

Респонденты фокус-группы на вопрос «Почему Вы выбрали для себя именно сферу работы с молодежью как место работы, как сферу своей реализации на текущем этапе жизни?», один из ответов был следующим (мужчина, 24 года):

*«Я не выбирал, допустим, работу с молодежью, это она выбрала меня, мне кажется много у кого так было в жизни. Просто-напросто целенаправленно с какого-то класса школы я начал заниматься тем, что у себя в голове, по крайней мере, воспитывать других. Ну и, собственно, логично говоря, стал развиваться в этой сфере».*

Специалисты поколения «Y» считают себя более развитыми, образованными, отвечающими самым высоким требованиям и требуют себе дополнительных привилегий, что вступает в противоречие с ожиданиями и требованиями более старших поколений, а также самих «Y» (руководителей). Предоставление особых прав одним вызовет противодействие, недовольство других [3].

Также половина опрошенных (52%) считают, что их рабочие предложения полностью рассматриваются руководством, принимаются во внимание, некоторые предложения рассматриваются руководством – 40%, и только 8% респондентов считают, что их предложения не берутся во внимание руково-

дством. При этом необходимо учитывать такую особенность представителей поколения миллениума: отсутствие признанных авторитетов, они не готовы принимать как должное указания человека, который является руководителем по должности, но не имеет авторитета у коллектива. Они готовы оспаривать мнения руководства, если оно отличается от их собственного, и не принимают указаний, противоречащих собственному мнению [4].

Следующий рассматриваемый блок ответов посвящен групповым факторам мотивации труда, которые в основе составляют солидарность, удовлетворенность работника с групповыми ценностями и нормами, а также их принятие и удовлетворенность сложившейся системой социальных норм в рабочем коллективе имеют весомое место в структуре трудовой мотивации сотрудников. Согласно результатам нашего исследования, групповые факторы явно играют в структуре мотивации молодых сотрудников не последнюю роль (8 из 11 участников фокус-группы отметили исключительную важность групповых ценностей и норм). Средний балл по вопросу в анкете «Насколько комфортно Вы себя чувствуете при деловом общении с коллегами и руководством» (где 1 – совсем некомфортно, 10 – очень комфортно) составил – 7,4 балла. Это указывает на высокий уровень развития неформальных отношений в коллективе – разброс по крайним показателям (1 и 10) был незначителен, можно считать полученный средний результат показательным.

Можно отметить, что люди поколения «Y» не ставят работу на первое место в своей жизни. В жизни для них главное – сама жизнь, они сами, их увлечения. Молодое поколение также считает недопустимым посягательство работодателя на их личное время и пространство, поэтому график работы для таких молодых людей должен четко соблюдаться работодателем и составляться с учетом их интересов. Молодое поколение – сторонники имплицитного контракта, отдельная категория экспресс-контрактов, которые, как правило, в письменной форме не заключены, не удовлетворяет юридическим требованиям, но которые неформально признаются обеими сторонами [5]. Исходя из результатов исследования по групповым факторам мотивации труда, можно предположить, что для сотрудников-миллениумов важны хорошие отношения с руководством и коллегами, им больше импонирует работа в наименее формализованных коллективах.

Самый большой блок вопросов в нашем исследовании посвящен группе организационно-управленческих факторов мотивации труда. Интересен тот факт, что при ответе на вопрос про ресурсы работы участники фокус-группы, начали говорить не о проблемах материально-технического обеспечения, а о проблемах человеческих ресурсов (кадровых). Ответы на вопрос «Достаточно ли Вам информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы?», показали, что большинству респондентов достаточно – 67%, недостаточно – 27%, затруднились ответить – 6%.

В то же время, согласно исследованию, достаточно большая часть респондентов (48%) не согласны с тем, что результаты труда оцениваются объективно. Часто именно недовольство низкой оценкой своих стараний может служить фактором профессиональной регрессии и основной предпосылкой для ухода с работы для молодого сотрудника. Так как молодое поколение ориентировано на получение быстрого результата, важно разбивать крупные

задачи на более мелкие и быстро достижимые. При этом они должны чувствовать, что их работа важна и ценится другими, в связи с чем мы можем предположить, что оценка труда руководителем должна включать в себя систему саморефлексии сотрудника, диалог с подчиненным должен выстраиваться с позиций эффективности работы сотрудника для организации, и для реализации собственных задач (достижение профессионализма и др.).

Результативность труда является основным показателем эффективности работы сотрудника, без обратной связи и оценки руководства (положительного или отрицательного) молодой сотрудник оказывается дезориентирован в профессиональном плане по объективным причинам. Миллениумы очень чувствительны к общественному признанию и хотят видеть выраженную благодарность за свой труд. Поэтому направление развития системы вознаграждения сотрудников среди организаций по работе с молодежью одно из наиболее востребованных направлений развития.

Кроме того, для миллениумов важны различные коллективные неформальные мероприятия (корпоративные сборы, обучение, совместные празднования профессиональных праздников, походы на природу и др.). Миллениумы в основном не строят планы надолго, это связано прежде всего с высоким уровнем приспособляемости их к изменениям. Для поколения «Y» руководитель – это не тот, кто сам выбирает стратегию, а тот, кто формирует цели и задачи организации совместно с сотрудниками, с которыми в процессе работы можно комфортно провести время. Для молодежи руководитель – это, прежде всего, лидер, человек, дающий платформу для развития и принятия самостоятельных решений, но не диктатор [6]. Поэтому вопросы атмосферы в команде и комфортных условий для работы – в приоритете для молодых сотрудников по управлению организациями работы с молодежью.

Различия в методах применения и целях материальных и моральных методов мотивации труда дают нам основания рассматривать их по отдельным категориям.

Экономические факторы мотивации труда, которые мы рассмотрим далее, связаны, прежде всего, с непосредственным денежным или материальным поощрением сотрудников.

Большинство опрошенных не считают, что высокие результаты их труда часто вознаграждаются. Ответы на вопрос «Насколько часто имеет место материальное вознаграждение высоких результатов труда в Вашей организации (премия, выплаты по случаю и др.)?» распределились следующим образом: да, всегда есть дополнительная оплата за эффективную и сверхурочную работу – 11%, от случая к случаю/редко – 71%, нет материальных вознаграждений – 13%, затруднились в ответе – 5%.

Так как поколение миллениумов ориентировано на получение краткосрочного результата, важно то, что они должны видеть результаты работы (в материальном выражении), денежное вознаграждение для них не так важно, однако им сложно работать просто за идею и нематериальные стимулы. При этом следует помнить, что высокая должность в организации не является для них самоцелью.

Последняя группа факторов мотивации труда, рассматриваемая в нашем исследовании, это социальные факторы. Социальные факторы зависят от

внешнего статуса организации в обществе, значимости должности и других атрибутов статуса также для самих сотрудников.

Потребность в самореализации и общественном признании, стремление к получению удовольствия от своей деятельности. Многие из поколения «Y» рассматривают рабочее место как платформу для реализации своих собственных идей, амбиций, что в принципе мы видим из опроса – 83% молодых людей считают свою работу так или иначе значимой для общества уже только потому, что они сами развиваются как социально активные личности.

Ответ респондента фокус-группы на вопрос «Как Вам кажется, Ваша работа является значимой для общества? Насколько по 10-балльной шкале? Как Вы это поняли?» (девушка, 23 года):

*«Да. Я бы сказала 9 баллов, если общество от детей до стариков берем молодежи. Вот в семье, мне кажется, у большинства родители одобряют Вашу деятельность. Потому что они понимают, что Вы растете, развиваетесь и приходите с горящими глазами, рассказываете о чем-то, и, мне кажется, для родителей это важно. Соответственно, родители одобряют деятельность, мне кажется, и организации, в которых дети находятся или ребенок подруги, или там др. родственники. Бабушки, дедушки туда же. Для маленьких детей – это некие ориентиры авторитеты, к чему необходимо стремиться, что можно не только учиться, но и себя проявлять. Мне кажется, оценено обществом, но нету критериев для родителей, нигде лайки родители не ставят, которые можно подсчитать. Хотя на самом деле они рады. В принципе даже, что молодежь чем-то занята, в подъездах не сидит».*

Также нельзя отрицать второй стороны, критической позиции, почему некоторые респонденты выбрали ответ, что работа скорее не важна для общества, – 8%, ответ респондента фокус-группы (мужчина, 24 года):

*«Проблема мне кажется в том, что целевая аудитория в нашей работе сильно фрагментирована, локализована, отчуждена. Кто может точно сказать, кто его целевая аудитория? Портрет по-серьезному нарисовать? Да... никто. Потому мы все работаем с одними и теми же, активными (10 %) людьми. Остальные 90 % – никто не работает. Сам факт остается фактом – сложно понять, чего ты стоишь, не имея четкой отлаженной обратной связи, каковой мало сегодня, мало инструментов в работе, чтобы понять инструменты в твоей работе. Специалист по работе с молодежью из-за отсутствия ориентиров определенных должен не просто придумать что-то, не просто собрать команду, ресурсы, провести, и даже результат не важен. Важно доказать, что это все было социально значимо, серьезно, по факту каждый из нас какое-то дело сделает, потом идет и доказывает, что это было реально важным».*





Рис. 2. Факторы мотивации труда (распределены по значимости респондентами)

Согласно результатам опроса, большинство респондентов в нашем исследовании также считают свою организацию значимой для общества (72%), перспективной, развивающейся (38%), престижной (27%).

Наиболее значимые факторы мотивации молодых сотрудников (социальные, личностные) подтверждаются результатами исследований мнений сотрудников организаций по работе с молодежью.

Комментарий интервьюера, бывшего сотрудника организации по управлению работой с молодежью:

«Если отношения внутри коллектива более дружественные, более слаженные, то материальное поощрение отходит на второй план».

Наименее важные факторы мотивации, согласно нашему опросу, это условия работы, перспектива построения карьеры и заработная плата.

Выявлено, что действительно наиболее важными факторами для молодых специалистов являются личностные и социальные факторы мотивации труда.

Более половины опрошенных (56%) намерены сменить место работы в ближайшем будущем по тем или иным причинам. Один из распространенных вопросов на собеседовании «Кем вы видите себя в нашей организации через 5 лет?» способен вызвать у молодого сотрудника затруднение. Пока ему интересно, удобно, комфортно с его рабочим коллективом и руководством реализовывать свои цели помимо организационных – человек будет заниматься этой работой, но уже в течение полугодия все может поменяться, а строить пятилетние планы в рамках организации он и не собирался. В то же время текучесть кадров в организациях по работе с молодежью по результатам нашего исследования происходит, в большинстве случаев, из-за объективных обстоятельств (переезд, окончание учебного заведения, повышение и др.).

У современной молодежи начинает формироваться особое представление о месте и роли профессии, профессиональных достижениях в жизни человека, о целях профессиональной деятельности и способах их достижения.

В качестве проблемной точки следует отметить ситуацию с потенциалом профессионального роста в организациях, где работают специалисты по работе с молодежью. Вследствие явления высокой текучести кадров в организациях по работе с молодежью, что негативно сказывается на результатах деятельности, тема организации процесса трудовой мотивации молодых специалистов в организациях по работе с молодежью становится делом государственной важности.

Современные организации по работе с молодежью являются прямыми агентами реализации государственной молодежной политики в Российской Федерации. Результаты анализа кадрового состава организаций по работе с молодежью г. Томска показывают, что в последние 2–3 года идет последовательное развитие организаций по реализации молодежной политики. Работа в данной сфере становится востребованной среди молодых специалистов – выпускников педагогических вузов, психологов, социальных работников и др.

Согласно результатам исследования особенностей трудовой мотивации молодых специалистов организаций по работе с молодежью, респонденты солидарны с мнением о том, что человеческие ресурсы в организациях по работе с молодежью имеют приоритетное значение. Но в то же время обеспечение организации молодыми и инициативными специалистами по работе с молодежью, которые готовы развиваться в профессиональном плане, качественно выполнять задачи организации, должно быть обусловлено особыми организационными условиями для их самореализации.

По данным социологического опроса, многие сотрудники организаций работают или хотят работать для того, чтобы стать предметом гордости для своих родных, для коллег по работе и руководителей и др., общественную значимость своей деятельности в рамках работы организации по работе с молодежью они понимают именно в собственном саморазвитии и возможности творчества в сфере реализации собственных идей и проектов. Для них важна общественная значимость их деятельности, что было подтверждено в исследовании.

Также большинство опрошенных чувствуют себя комфортно в общении с коллегами и руководством, но у них возникают проблемы организационно-управленческого характера относительно объективности и обоснованности применения тех или иных методов материальной и нематериальной мотивации труда в организации. Из-за этого растет недовольство молодых сотрудников, что может являться причиной профессиональной регрессии или увольнения из организации.

Согласно результатам исследования, среди организаций по работе с молодежью нет универсальных, признанных методов трудовой мотивации. Ограниченный набор применяемых методов нематериальной мотивации персонала, используемый сегодня (планерки, дополнительное обучение и др.), становится неэффективен в мотивации специалистов по работе с молодежью поколения «Y».

Руководитель (по мнению респондентов) – это демократичный лидер, с которым в процессе работы можно комфортно провести время. Вопросы ат-

мосферы в команде и комфортных условий для работы – в приоритете для молодых сотрудников в организациях работы с молодежью.

Различные негативные внутриорганизационные процессы угрожают сфере организации работы с молодежью утратой молодых, перспективных кадров, потерей квалификации. Происходит обесценивание знаний и соответствующих специальностей, по которым осуществляется подготовка в вузах специалистов помогающих профессий.

Все это отражается в сознании молодых специалистов: меняются ценностные ориентации, потребности, жизненные планы, чем обусловлена необходимость изменений в общепринятых установках в системе трудовой мотивации сотрудников организаций по работе с молодежью.

### Литература

1. Codrington, G. Detailed Introduction to Generational Theory // Tomorrow Today; July 2008. URL: [http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/article001\\_intro\\_gens.htm](http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/article001_intro_gens.htm)
2. Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Электронная энциклопедия «Студопедия». М., 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://studopedia.org/14-19259.html> (дата обращения: 22.04.16).
3. Калленс Д. Поколение «Y» и рынок труда // Публикация результатов исследования профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения «Y» в России международной компанией по рекрутингу «Hays». Электрон. версия печат. публ. М., 2014. 27 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.hays.ru/cs/groups/hays\\_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays\\_1142871.pdf](http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf) (дата обращения: 20.04.2015)
4. Грошева Н.Б., Бобкова Н.Г. Управление персоналом: сотрудники поколения «Y» // Сайт Иркутского государственного университета, Сборник Гуманитарные исследования (2013). Электрон. версия печат. публ. [Электронный ресурс] URL: [http://www.buk.irk.ru/library/sbornik\\_14/grosheva.pdf](http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_14/grosheva.pdf) (дата обращения: 29.04.16)
5. Akerlof G.A., Miyazaki H. The Implicit Contract Theory of Unemployment meets the Wage Bill Argument / The Review of Economic Studies. Vol. 47, No. 2 (Jan., 1980). P. 321–338. URL: [https://www.jstor.org/stable/2296995?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2296995?seq=1#page_scan_tab_contents) (дата обращения: 17.09.16).

**Titova Valerya O.** – Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation).  
DOI: 10.17223/1998863X/36/32

**Sukhushina Elena V.** – Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation)  
**LABOUR MOTIVATION OF SPECIALISTS HELPING PROFESSIONS GENERATION «Y»**

**Keywords:** labor motivation, organization of work with young people, youth workers, generational theory

Problems of realization the state youth policy (GMP) in Russia due to the state of human resource capacity of organizations (working with youth). The aim of the study is a found the problems and solutions regarding of effective motivation of young specialists of the organizations working with youth in Tomsk. The qualitative and quantitative analysis of the object (questionnaires, focus groups). As a result of the our research, we found the main factors motivating employees in this profile. Labour motivation of specialists helping professions generation «Y».

### References

1. Codrington, G. (2008) *Detailed Introduction to Generational Theory*. [Online] Available from: [http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/article001\\_intro\\_gens.htm](http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/article001_intro_gens.htm).
2. Mitrofanova, E.A. & Lovcheva, M.V. (2015) *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti* [Motivation and stimulation of employment]. [Online] Available from: <http://studopedia.org/14-19259.html>. (Accessed: 22nd April 2016).

3. Kallens, D. (2014) *Pokolenie "Y" i rynek truda* [Generation "Y" and the labor market]. [Online] Available from: [http://www.hays.ru/cs/groups/hays\\_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays\\_1142871.pdf](http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf). (Accessed: 20th April 2015)
4. Grosheva, N.B. & Bobkova, N.G. (2013) *Upravlenie personalom: sotrudniki pokoleniya "Y"* [Personnel management: Generation "Y" employees]. [Online] Available from: [http://www.buk.irk.ru/library/sbornik\\_14/grosheva.pdf](http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_14/grosheva.pdf). (Accessed: 29th April 2016)
5. Akerlof, G.A. & Miyazaki, H. (1980) The Implicit Contract Theory of Unemployment meets the Wage Bill Argument. *The Review of Economic Studies*. 47(2). pp. 321-338. [Online] Available from: [https://www.jstor.org/stable/2296995?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2296995?seq=1#page_scan_tab_contents). (Accessed: 17th September 2016).