

УДК 351

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-3-90-94

### Государственное управление занятостью молодежи в условиях кризиса карьерных ожиданий



#### **Полянина А.К.**

доктор социологических наук,  
профессор кафедры менеджмента и государственного управления  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского,  
доцент кафедры общепрофессиональных дисциплин  
Приволжского государственного университета путей сообщения  
(Самара)

*В статье рассматриваются вопросы государственного управления в области занятости молодежи, а именно решение проблемы несформированности профессиональных ориентаций и кризиса карьерных ожиданий. Актуальность данной проблемы связывается автором с общей трансформацией мотивационной составляющей трудовой деятельности, резким и очевидным изменением условий экономической деятельности граждан под влиянием технологического прогресса. Представлена авторская схематизация стратегий занятости включающая систематизацию соответствующих мотиваторов труда. С целью оптимизации государственного управления занятостью молодежи представлено авторское видение последовательной смены индивидуальной траектории заинтересованности в труде и соответствующая роль государственного регулирования. Исследование возможностей государственного управления направлено на уточнение подходов к регламентации трудовых отношений, определению прав и обязанностей сторон трудового договора, а также развитию механизмов социального партнёрства. В иерархии стратегий показаны этапы возможного развития мотивации работников, связанные с жизненными циклами и сменой потребностей. В результате на основе описанных стратегий предложены формы государственного воздействия, способствующие формированию карьерных траекторий молодежи в соответствии с личностно-профессиональными способностями и потребностью рынка труда.*

**Ключевые слова:** государственное управление занятостью населения, молодежная занятость, труд, трудовые отношения, трудовая мотивация, карьерные ожидания молодёжи

**Для цитирования:** Полянина А.К. Государственное управление занятостью молодежи в условиях кризиса карьерных ожиданий // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 3. С. 90–94. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-3-90-94.

Эффективность государственного управления в области занятости молодежи, действительно определяется общим состоянием экономики. Оценка социальной эффективности этого направления государственной политики включает множество параметров и методов анализа результатов обеспечения баланса на рынке труда. В качестве одной из целей управления можно назвать максимальное вовлече-

ние молодежи в процессы социально-экономического развития страны, в том числе через создание условий для востребованности молодыми людьми трудовой и предпринимательской деятельности, а также развития творческой инициативы. В этой связи государственное управление занятостью молодежи выступает частью государственной политики социально-экономического развития и направлено

на достижение качественных изменений в экономике. Следует иметь в виду, что в качестве основ государственной политики принята Долгосрочная программа содействия занятости молодежи (Распоряжение Правительства РФ от 14 декабря 2021 г. № 3581-р «Об утверждении Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 г.»), предусматривает совершенствование мотивации молодежи. Среди основных задач Программы значится формирование карьерных стратегий молодежи в соответствии с личностно-профессиональными способностями и потребностью рынка труда, а также снижение рисков незанятости молодежи и создание условий для профессионального развития молодых людей через совмещение получения образования и трудовой (предпринимательской) деятельности. Ожидаемым результатом реализации Программы является повышение вовлеченности молодежи в занятость.

Значение государственного регулирования занятости молодежи определяется динамикой уровня безработицы данной возрастной группы. Так, по данным Росстата, уровень безработицы среди лиц в возрасте 15–29 лет на конец 2024 г. составляет 15,2 % что превышает общероссийский показатель (4,8 %) [1].

Основные проблемы трудоустройства молодых людей, обозначенные в Программе: высокий уровень вовлеченности в неофициальные трудовые отношения, неудовлетворенность качеством рабочей силы молодежи со стороны работодателей, несформированность профессиональных ориентаций для построения профессиональной и трудовой карьеры. Последняя проблема, связанная с кризисом карьерных ожиданий, требует особого внимания и анализа с различных точек зрения. В контексте демографии и снижения численности представителей молодежной возрастной группы определено несоответствие спроса и предложения рабочей силы [2; 3]. В контексте технологического развития и автоматизации профессий отмечаются колоссальные изменения востребованности профессиональных навыков и образования [4]. В контексте индивидуализации траекторий карьерного развития указывается изменение моделей трудового поведения молодого поколения и необходимость применения принципа «*lifelong learning*» (обучение на протяжении всей жизни) [1; 5]. В контексте смены поколенческих установок, определяющих трудовое поведение, выявлены завышенные ожидания молодых людей относительно себя и своих возможностей, формирование так называемого «поколение me» [6].

На основе поколенческого подхода исследователи отмечают особое значение для молодежи гибкости и вариативности выбора карьерного пути, готовность к территориальной мобильности и высокую востребованность комфортных условий рабочего

места и графика [2; 7; 8]. Уже в 2011 г. эмпирические исследования международной консалтинговой компании *PricewaterhouseCoopers (PwC)* обнаружили особенности принципов построения трудовой карьеры, среди которых высокая виртуализация деятельности, важность комфортности и гибкости графиков и планирования рабочих задач, высокая готовность к предпринимательству, снижение значимости занятия руководящей должности в ущерб личному времени [9].

Недавнее исследование *Best Company Award 2025*, проведенное цифровой платформой по трудоустройству *Changellenge*, выявило рейтинг и динамику мотиваторов трудовой деятельности современной молодежи. Среди трендов изменения трудовой мотивации (вопреки ожиданиям) можно отметить увеличение значения стабильности по сравнению с быстрым карьерным ростом, снижение зарплатных ожиданий от 1 до 5 курса, их адаптация к реальности, рост востребованности официального трудоустройства, желание видеть результаты своей работы [10].

Исследование предпочтений молодежи при выборе работы, выполненное Агентством маркетинговых исследований ВШЭ, показало существенное различие между ожидаемым выпускниками вузов размером заработной платы и реальным – разрыв составляет 56 %. Кроме того, достаточно популярной идеей среди молодежи является предпринимательство («работа на себя»), поскольку «можно быть творцом собственной жизни и карьеры и не привязываться к жестким корпоративным правилам» (62 %), «реализовать творческий и профессиональный потенциал и не тратить время на рутинную работу» (61 %), «только в собственном бизнесе можно реализовать себя» (46 %). При выборе работы для молодых людей особенно важны интересные задачи и профессиональная среда, возможность проявлять инициативу и реализовывать новые проекты с нуля, ценности компании и её социальная ответственность, профессионализм коллег, творческая рабочая атмосфера и свобода принятия решений [11].

На основе анализа результатов исследований и теоретических положений можно выделить факторы кризиса карьерных ожиданий и его эффекты. Среди факторов, способствующих кризису, выделяются следующие. Во-первых, рост виртуализации жизни, создающий иллюзию успеха (блогеры, распаковщики, доставщики, образы красивой и беззаботной жизни, деньги за лайки и отзывы), темпоральный конфликт между «плодами успеха» и движением к успеху (неспособность к постепенности успеха), общая социальная аномия (распад прежних норм трудовой деятельности, в т.ч. режимности, при несформированности новых). Во-вторых, горизонтализация профессиональной значимости, ведущая к уравниванию доходов квалифицированного и не-

квалифицированного труда и стиранию статусности профессии, размывание понятия престижности (сообщения о предложении быстрого заработка, например, так называемый вебкам-бизнес (виртуальная версия проституции и эскорт-услуг). В-третьих, культ саморазвития, вызывающий неприятие монотонности труда как необходимой составляющей любой деятельности, а также завышение самооценки и требований к работе, иллюзию своих способностей к инновациям и творчеству. В-четвертых, длительная опека родителями, которая блокирует своевременное самоопределение и по сути является аналогом так называемого безусловного базового дохода (БДД), закрывающего базовые потребности, и которая одновременно с этим определяет стремление к дрящему обучению как оправданию бездействия, а также страх перед ответственностью и отношениями с начальством.

В качестве эффектов кризиса карьерных ожиданий в отношении работодателей выделяются: конкуренция предлагаемых трудовых отношений с самозанятостью, режимности и рабочей иерархии со свободой принятия решений; завышенные и несоответствующие реалиям рынка труда зарплатные ожидания молодежи (или то, что названо исследователями «давлением на зарплатные вилки»); дефицит кадров (результат демографических проблем); размытые представления молодых людей о своей профессиональной траектории развития. Общими социальными последствиями названного кризиса, обуславливающими государственное регулирование молодежной занятости, выступают: снижение эвристических способностей и потребностей (деградация) населения, социальное иждивенчество, демонтаж социального партнерства, нарушение баланса трудовых затрат и получаемого вознаграждения (нарушение принципа справедливости при распределении социальных благ).

Факторы обозначенной проблемы и её последствия непосредственно связаны с динамикой изменения мотивации трудового поведения представителей молодого поколения. Векторами этих изменений можно назвать, например, избегание рабочей режимности как аналога несвободы и рутинности, рост вариативности источников дохода, снижение зависимости дохода от его классических факторов – профессионализма, опыта, образования. Между тем трудовая мотивация, как и прежде, вытекает из потребностей на конкретном этапе жизненного пути. Анализ тенденций трудовой мотивации молодежи и ожиданий от работы дает основания для следующей схематизации стратегий занятости и соответствующей им мотивации (рис. 1).

В представленной на рисунке 1 схеме укрупненно отражены стратегии трудовой занятости и мотиваторы, присущие каждой из них, выраженные кратко через ключевое слово. Развитие трудовой мотивации, разумеется, свойственно не только молодежной возрастной группе и являет собою иерархию фундаментальных потребностей, потому и представлено в виде пирамиды. На основе данной схемы выявляются и возможности работодателя по определению адресной группы соискателей, а также удержанию работников. Каждая стратегия предполагает соответствующие мотиваторы, иначе говоря, требования к работодателю. Рассмотрим их подробнее.

Стратегия «**Безысходность**», в качестве ключевого мотиватора предполагает страх, обусловленный разными причинами, например, осознаваемой профессиональной невостребованностью, возрастом, физической и ментальной уязвимостью. Очевидно, что для данной стратегии отсутствуют выраженные мотиваторы и требования соискателя к работодателю. Человек вынуждается обстоятельствами, а не мотивируется. Данная стратегия не должна быть поддержана извне.

Стратегия «**Отбывание**» предусматривает надежду на дальнейший профессиональный успех и в наибольшей степени свойственна молодежной группе. Данная стратегия предусматривает некоторые ожидания соискателя от работы, которая чаще всего воспринимается как временная. Это профессионализм коллектива, наставничество и опыт, официальная занятость, имидж компании, официальное оформление отношений и стаж. В части возможностей государственно-правового регулирования отношений в рамках данной стратегии имеет значение: регламентация их документального закрепления, контроль за соблюдением установленных прав и обязанностей сторон трудового договора, фиксация требований к значению профессионального опыта в определенных



Рис. 1. Стратегии занятости и основные мотиваторы труда

областях народного хозяйства как это уже и имеет место быть. В дополнительном содействии со стороны государства данная стратегия не нуждается, поскольку является собой переходный этап, компромисс, формируемый естественным путем.

Стратегия «Клондайк» означает важность для соискателя материального стимулирования труда, прежде всего обусловленного жизненной и семейной ситуацией, наличием детей, обязательств. Поэтому в целях привлечения и удержания работников работодатель может предложить конкурентную заработную плату и гарантии стабильного её повышения либо участие в распределении дохода компании. В данном случае работа воспринимается преимущественно как источник дохода, а работник готов мириться с отсутствием интереса к труду, жестким режимом и иерархией, но только при условии значительного дохода. Государственное регулирование занятости в контексте данной стратегии связано с экономической функцией в целом, в том числе с реализацией методов стимулирования предпринимательской деятельности и поддержки бизнеса, а также совершенствованием корпоративных отношений в связи с возможным участием работников в распределении доходов работодателя.

Стратегия «Азарт» подразумевает ценность свободы как основополагающего принципа трудовой занятости. Это свобода проявляется не только в принятии решений, но и в независимости от строгой рабочей подчинённости и графика. Одновременно с этим, приверженность данной стратегии означает: отсутствие острой потребности в высоком доходе, уверенность в собственном профессионализме и востребованности, стремление к самореализации, личный интерес к процессу и результату труда, а также ощутимую динамику личного развития. Для привлечения и удержания работников работодателям могут быть предложены такие мотиваторы, как свободный график, отсутствие или незначительность системы должностной иерархии, многозадачность труда, расширение круга социальных связей, командировки, рейтингование сотрудников, системы награждения, эстетика рабочего места. Поскольку данная стратегия допускает злоупотребления со стороны работодателей (например, в части регулярности и полноты оплаты труда), необходима разработка систем учета производительности труда вне зависимости от рабочего времени, но в соответствии с законодательно устанавливаемыми параметрами объёма и качества труда. Речь идёт о разработке новых норм труда, отвечающих реалиям цифрового общества и их законодательной фиксации.

И, наконец, стратегия «Миссия» представляет собой уникальный конструкт, выражаемый через значение смысла выполняемого труда. Представители данной стратегии могут миновать иные стратегии и не иметь потребностей в доходе, признании,

опыте, свободе принятия решений, тем более не обременены страхом профессиональной невостребованности. Для них особенно важно осознание высоких идеалов деятельности, значимости её социальных последствий и результатов, причастность к общей нематериальной цели – миссии. Как правило, данная стратегия связана с мировоззренческими установками. Среди предложений соискателям, относящимся к приверженцам данной стратегии, работодатель может предложить ясность глобальной цели в зависимости от вида деятельности, официальное формулирование социальной миссии, презентация результатов труда каждого работника и реакции общества на деятельность компании. Представляется, что как бы ни было парадоксально, система мотивации в рамках данной стратегии, как и в отношении первой стратегии, не нуждается в государственной поддержке, поскольку основные мотиваторы труда можно назвать эндогенными, протекающими из глубин личности.

Переход от одной стратегии к другой чаще всего связан с переходом в другую жизненную фазу, появлением и прекращением семейных обстоятельств, накоплением капитала и профессионального опыта. Однако такой переход характерен не для всех стратегий. Очевидно, что стратегия «Миссия» занимает исключительную позицию и не может рассматриваться как обязательная стадия.

Предложенная схематизация стратегий занятости может служить способом оценки работодателем своих возможностей и определения круга соискателей, например, в случае отсутствия определенных ресурсов. При скромных доходах компании можно использовать другие мотиваторы, не требующие значительных вложений, например дизайн рабочего места или демонстрация социального значения деятельности.

Государственное регулирование занятости молодежи в части совершенствования систем мотивации распространяется на все формы взаимодействия государства как с работниками, так и с работодателями. Речь идет о регламентации и стандартизации отношений социального партнерства, поддержке экономических интересов компаний-работодателей, фиксации новых социально-трудовых интересов молодых работников, адаптации предложений трудоустройства под стратегии занятости. Все это вписывается в понятие социального диалога власти и бизнеса. Выявленные тенденции изменений мотиваторов труда и карьерных ожиданий обозначили переход в другой формат отношений, связанных с продуктивной экономической деятельностью граждан, которую уже нельзя называть просто трудовой с классическими элементами рабочего времени, иерархии, субъектного состава отношений. Резкое и очевидное устаревание режимности как принципа, обеспечивающего устойчивость, бросает вызов существующим формам описываемого направления

государственного регулирования и требует новых подходов к регламентации отношений, становящихся все более пластичными. Социальная эффективность этого направления выражается не только в экономических показателях, но и в показателях общего благополучия населения и качества жизни, удовлетворенности жизнью, что само по себе является целью любой государственной политики.

#### Литература:

1. Федеральная служба государственной статистики. Трудовые ресурсы, занятость и безработица URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force)
2. Андреева Е.Л. Трудовые и карьерные мотивации современной молодежи Иркутской области // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2021. № 53. С. 177–194.
3. Хайруллин М. Ф. Инновационные HR-практики для привлечения и удержания поколения Z // Гуманитарный научный журнал. 2024. № 4-3. С. 93–97.
4. Аннамурадова А. М., Атаев И.С., Назаров Б.Т. Роботизация и автоматизация труда: анализ влияния на рынок труда и социальные последствия // Вестник науки. 2024. Т. 3, № 2(71). С. 16–19.
5. Окунева Т.В., Шестопалова О.Н. Формирование и поддержание профессиональных ожиданий выпускников транспортных вузов в процессе обучения // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2019. № 3 (43). С. 79–88.
6. Adamou A.M.A., Katsarou Danai-Eleni M.A., Koffas S., Aspidris G., Tsiotas D., Sdrolias L., Generation Y. Investigation of Their Role in the Contemporary Life Conditions and Job Market // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2018. Vol. 9, № 3. DOI: 10.2478/mjss-2018-0044 (дата обращения: 04.07.2025).
7. Железнякова С. И. Трудовая мотивация молодежи в условиях цифровой экономики: проблемы изучения // Социально-гуманитарные знания. 2021. № 4. С. 159–167.
8. Хизбуллина Р. Р. Факторы социально-трудоустройственной адаптации и мотивации молодежи в современных условиях // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 2. С. 255–258.
9. Исследование PricewaterhouseCoopers: Миллениалы на работе. Рабочее пространство приобретает новую форму. URL: <https://gtmarket.ru/news/2012/01/31/4005>
10. BEST COMPANY AWARD 2025 – рейтинг работодателей URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results>
11. Карьерные амбиции современной молодежи и их ожидания от работодателей URL: <https://docs.google.com/presentation/d/1SdDX0uCAG0p88EFg5GkA2y6WpL6JkU0A/edit?slide=id.p1#slide=id.p1>
12. Пичурин И.В., Сербина Н.В. Социальный рекрутмент в условиях демографического кризиса на рынке труда // Информатизация в цифровой экономике. 2023. Т. 4. № 2. С. 183–192.
13. Смагина И.Л. Навыки непрерывного образования как основа индивидуального стиля учения студентов вуза // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2021. Т. 18. № 3. С. 19–32.

## State Management of Youth Employment in the Context of a Crisis of Career Expectations

*Polyanina A.K.*  
*Lobachevsky University,*  
*Volga State University of Railway Transport*

*The article discusses the issues of public administration in the field of youth employment, namely, the solution of the problem of the lack of professional orientation and the crisis of career expectations. The author associates the relevance of this problem with the general transformation of the motivational component of labor activity, as well as the sharp and obvious change in the conditions of economic activity of citizens under the influence of technological progress. The author presents a schematic diagram of employment strategies and their corresponding labor motivators. In order to optimize public administration of youth employment, the author presents a vision of the sequential change in the individual trajectory of interest in work and the corresponding role of public regulation. The study of public administration capabilities aims to clarify approaches to regulating labor relations, the rights and obligations of the parties to an employment contract, and the parties to social partnership. The hierarchy of strategies shows the stages of possible*

*Keywords: public employment management, youth employment, labor, labor relations, labor motivation, and youth career expectations*