

УДК 316.354:351/354

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-278-282

**Управление трудовой мотивацией в условиях распространения precarious занятости****Корсун И.И.**

Аспирант кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург)

*Актуальность исследования обусловлена масштабным распространением precarious занятости среди молодежи, что создает новые вызовы для традиционных систем управления мотивацией персонала. Целью работы является выявление специфики трудовой мотивации молодежи в условиях нестабильной занятости и разработка на этой основе предложений по адаптации управленческих практик. Научная новизна заключается в эмпирической верификации двойственности трудовых установок и доминанты инструментальной мотивации на примере молодежи Свердловской области, а также в адаптации классических и современных теорий мотивации (включая теорию самодетерминации Э. Деси и Р. Райана) к современным трудовым реалиям. Эмпирическую базу составили результаты анкетного опроса ( $n = 641$ ). Результаты показали, что установки на фриланс и нерегулярную занятость сопровождаются доминированием инструментального типа мотивации и ослаблением профессиональных факторов. Практическая значимость исследования заключается в предложении конкретных направлений адаптации систем мотивации и управления персоналом, ориентированных на интеграцию гибких форматов труда и нивелирование рисков прекаризации. Выводы работы ставят под сомнение применимость традиционных управленческих моделей и обосновывают необходимость перехода к гибким и персонализированным системам мотивации.*

**Ключевые слова:** мотивация труда, прекариат, инструментальная мотивация, молодежь, управление персоналом, фриланс, анкетный опрос

**Для цитирования:** Корсун И.И. Управление трудовой мотивацией в условиях распространения precarious занятости // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 278–282. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-278-282.

Современный рынок труда претерпевает масштабные изменения, связанные с цифровизацией, фрагментацией занятости и ростом гибких форм взаимодействия между работодателями и исполнителями. Одним из новых феноменов в этом контексте становится прекариат – социальная группа, объединяющая работников с нестабильной занятостью, низкой защищённостью и неопределёнными перспективами. Данный процесс особенно затрагивает молодёжь, находящуюся на начальных этапах профессиональной социализации.

По данным *HeadHunter*, в 2023 г. индекс соотношения резюме к вакансиям составил лишь 3,1 пункта – это минимальный показатель за последние годы [1]. Более 20 % трудоспособного населения заняты в неформальной, временной или фриланс-деятельности, что затрудняет адекватную фиксацию их экономического положения. Аналогичные процессы отмечаются и в международной перспективе: по оценке Ж.Т. Тощенко, нестабильные группы охватывают от 30 до 50 % трудоспособного населения [2, с. 154].

В условиях роста precarious занятости возникают новые вызовы для управления трудовыми ресурсами. Модели мотивации, ориентированные на стабильную занятость и вовлечённость в деятельность организации, всё чаще демонстрируют сниженный эффект. Актуализируется вопрос о том, как изменения в трудовом поведении молодёжи влияют на её мотивационную структуру и какие подходы к управлению оказываются релевантными в новых условиях.

Основной целью нашего исследования стало изучение специфики управления трудовой мотивацией в условиях precarious занятости. Реализация цели предполагает решение следующих задач. Во-первых, охарактеризовать современные концепции управления трудовой мотивацией. Во-вторых, раскрыть особенности функционирования прекариата в современных условиях. В-третьих, опираясь на результаты эмпирического социологического исследования установок молодёжи на precarious занятость, определить возможности управления трудовой мотивацией. В ходе исследования нами была выдвинута следующая гипотеза: распространение precarious занятости сопровождается доминированием инструментального типа трудовой мотивации и снижает эффективность традиционных моделей управления персоналом.

Феномен precarious занятости стал одним из ключевых факторов, трансформирующих современную структуру трудовых отношений. Расширение гибких форм занятости, таких как удалённая работа, фриланс, платформенная деятельность и неполная занятость, оказывает значительное влияние на поведение работников и механизмы их мотивации [3, с. 25]. Эти изменения связаны не только с экономическими реалиями, но и с культурными сдвигами, вызванными цифровизацией труда и переосмыслением роли работы в жизни человека.

Как показывает Р. Сеннетт, прекаризация проявляется в четырёх измерениях: экзистенциальном (размытость жизненных планов), социальном (утрата идентичности), профессиональном (сложность накопления компетенций) и экономическом (нестабильность дохода). Эти аспекты трансформируют не только формы труда, но и способы управления людьми. Прекарным становится не только занятость, но и образ жизни в целом, что ослабляет коллективную идентичность и ориентирует мотивацию на индивидуальные, краткосрочные цели [4, с. 73–74].

Классические теории мотивации таких авторов как В. Врум, Дж. С. Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер предполагают рациональный выбор работника, основанный на сравнении затрат и вознаграждений, а также на восприятии справедливости по отношению к другим. Однако при нестабильных условиях precarious занятости эта логика нарушается. Рабо-

ники всё чаще сравнивают уровень вознаграждения не между собой и другими сотрудниками, а между текущей заработной платой и гипотетическим доходом при фрилансе, что формирует ощущение несправедливости и демотивирует.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга вводит различие между гигиеническими (являющимися «внешними» по отношению к трудовому процессу – оплата труда и условия труда, корпоративная политика) и мотивационными факторами (свойственные самому процессу – интерес к работе, достижения, признание со стороны). Первые устраняют неудовлетворённость, которая препятствует мотивации, но при их удовлетворении только вторые могут мотивировать сотрудников к более эффективной работе [5, с. 113–114]. Прекариат лишён многих гигиенических условий – стабильности, соцпакета, институциональной поддержки, а мотивационные компоненты (признание, развитие, вовлечённость) не всегда доступны в условиях проектной или удалённой занятости [6, с. 158].

Теория Ф. Герцберга открывает направление внутренней мотивации персонала, в полной мере это явление раскрывает теория самоидентификации Э. Деси и Р. Райана. Эта теория описывает внутренне мотивированные действия как действия, сами по себе являющиеся вознаграждающими, и рассматривает мотивацию через призму удовлетворения трех ключевых психологических потребностей: автономии, компетентности и принадлежности [7, с. 68–70].

Согласно теории Э. Деси и Р. Райана, для актуализации мотивации сотрудника важно удовлетворять: потребность в автономии, которая представляет собой стремление чувствовать себя инициатором собственных действий, самостоятельно контролировать своё поведение; потребность в компетентности, под которой подразумевается желание субъекта достичь определённых внутренних и внешних результатов, стремление быть эффективным в чём-либо; потребность во взаимосвязи с другими людьми, которая обозначает стремление субъекта к установлению надёжных отношений, основанных на чувствах привязанности и принадлежности [7]. Если автономия частично обеспечивается в гибкой занятости, то потребности в социальной включённости и профессиональном росте остаются неудовлетворёнными. Их фрустрация негативно влияет на внутреннюю мотивацию.

Изменения на рынке труда ставят под сомнение универсальность всех существующих моделей. Распространение нестабильных форм занятости, таких как фриланс, самозанятость, проектная и удалённая работа, ведёт к деформации системы внешних стимулов, снижению влияния патерналистской логики и ослаблению идентификации с организацией [8, с. 108–109].

Такие условия подрывают традиционные системы нематериальной мотивации: карьерное продвижение, участие в корпоративной культуре, идентификация с организацией. Управление трудовой мотивацией в подобных условиях требует смещения акцентов: от долгосрочной лояльности – к проектной эффективности, от внутренней вовлечённости – к краткосрочным стимулам.

Молодое поколение, которое начинает свое профессиональное восхождение, становится наиболее уязвимой группой, поскольку присущие ей ценности свободы, гибкости и автономии нередко сочетаются с тревожностью, вызванной отсутствием стабильности и социальных гарантий. Такая двойственность делает мотивацию работников прекарной занятости сложно прогнозируемой и требует адаптации управленческих стратегий.

Степень ориентации молодежи на прекарную занятость демонстрируют результаты онлайн-опроса (авторская анкета, состоящая из 18 вопросов, была размещена на сервисе *Yandex Forms*), проведенного в мае–июне 2024 г. среди молодежи Свердловской области в возрасте 18–30 лет. Объем выборки (квотный вид отбора) составил 641 чел.: доля работающей и учащейся молодежи примерно одинакова; треть респондентов – юноши.

Результаты исследования показывают, что установка на нестандартную занятость получила значительное распространение. Так, более 60 % респондентов предпочли бы неполную или нерегулярную занятость – ответы представлены в таблице 1, а суммарно 60 % выразили готовность отказаться от стабильной занятости в крупной компании в пользу фриланса или проектной работы.

Анализ мотивационных факторов показывает, что ключевыми драйверами привлекательности фриланса являются параметры, связанные со свободой и автономией: гибкий график, свобода выбора проектов, отсутствие привязки к офису (рис. 1).

В противовес этому осознание рисков носит столь же массовый характер (рис. 2). Наиболее остро воспринимаются экономические риски – нестабильность дохода и неуверенность в будущем, что подтверждает гипотезу о доминанте инструментальной мотивации. Кроме того, отметим, что 43,8 % опрошенной работающей молодежи в настоящий момент не удовлетворены уровнем своих доходов.

Результаты соотносятся с данными других исследований [6, с. 158; 7, с. 72; 9, с. 70], согласно которым для молодё-

Таблица 1

### Установки молодежи на прекарную занятость ( $n = 641$ ), %

Предпочтительная форма занятости	%
Работа на неполный рабочий день	50,9
Работа на полный рабочий день	38,2
Нерегулярная непостоянная работа	10,9
Итого	100

жи в условиях прекарной занятости характерна доминанта инструментальной мотивации и снижение значимости нематериальных факторов труда. Так, согласно данным А.В. Меренкова с коллегами, неопределенность становится источником трансформации трудовых ориентаций студентов, которые предпочитают нетипичные формы занятости, ненормированный рабочий день, свободный график работы, при этом понимая и принимая риски, связанные, например, с отсутствием социальных гарантий [10, с. 278].

Полученные эмпирические данные позволяют конкретизировать вызовы, которые феномен прекаризации создает для системы управления персоналом в организациях – они подтверждают наличие двойственной установки: высокая субъективная



Рис. 1. Распределение ответов о привлекательных сторонах прекарной занятости, % от числа опрошенных ( $n = 641$ )



Рис. 2. Распределение ответов о негативных сторонах прекарной занятости, % от числа опрошенных ( $n = 641$ )

привлекательность гибкой занятости сочетается с осознанием её рисков.

С точки зрения социологии управления, выявленная двойственность трудовых установок молодежи формирует принципиально новую среду для реализации мотивационных механизмов. С одной стороны, запрос на автономию и гибкость требует от менеджмента делегирования большей ответственности и свободы, перехода от контроля к координации. С другой стороны, высокая значимость инструментальных мотивов и осознание рисков указывают на необходимость усиления функций социальной защищенности и стабильности, традиционно обеспечиваемых именно организацией, а не рынком.

Предлагаемые направления адаптации можно рассматривать как элементы институционализации тренда прекаризации, то есть его внедрения в систему формальных и неформальных правил организации. Речь идет о формировании гибридных моделей управления, которые позволяют комбинировать гибкость внешних практик с устойчивостью внутренней корпоративной среды.

Такие модели должны комбинировать атрибуты проектно-ориентированного взаимодействия, характерного для фриланса, с элементами корпоративной поддержки, нивелирующими ключевые риски прекарной занятости.

Для управленческой практики это означает сдвиг от универсальных программ мотивации к персонализированным траекториям, учитывающим индивидуальную структуру мотивов каждого сотрудника. Таким образом, задача управления заключается не в отрицании тренда на прекаризацию, а в его институционализации — создании внутриорганизационных правил и норм, которые позволяют интегрировать гибкие форматы занятости в устойчивую организационную структуру, минимизируя деструктивные последствия для трудовой мотивации и эффективности.

Опираясь на эмпирические и теоретические данные, можно выделить три ключевых сдвига в мотивационной модели:

1. Нарушение представления о справедливом вознаграждении.

Работники сравнивают свой заработок не с доходами коллег, а с потенциальной доходностью на фрилансе, которая часто оказывается завышенной, но привлекательной. Это снижает удовлетворенность и мотивацию к работе в стабильных организациях.

2. Утрата принадлежности и горизонтальных связей.

Молодёжь всё чаще воспринимает себя как внеорганизационный субъект, что ослабляет внутреннюю мотивацию, особенно при дефиците групповой идентичности и обратной связи.

3. Автономия без роста компетенций.

Прекариат предлагает внешнюю свободу, но не всегда обеспечивает условия для профессионального развития, что ведёт к профессиональной фрагментации и снижению мотивации к усложнению задач.

Текущая ситуация требует адаптации управленческих практик. Среди возможных направлений трансформации:

- индивидуализация систем мотивации с фокусом на гибкие графики, обучение и проектную занятость;

- внедрение немонетарных инструментов признания и обратной связи;

- создание условий для горизонтального развития и соучастия в управлении;

- переход к более гибким форматам сотрудничества с внешними исполнителями.

Таким образом, управление мотивацией в условиях прекаризации требует не только корректировки стимулирующих факторов, но и изменения организационной культуры, способной интегрировать новых субъектов труда с иными трудовыми ожиданиями.

Проведённое исследование подтвердило гипотезу о влиянии распространения прекарной занятости на трансформацию трудовой мотивации молодёжи. Данные показывают сдвиг в сторону инструментального типа мотивации и растущее предпочтение гибких форм занятости, несмотря на осознание сопутствующих рисков.

С учётом этих изменений необходимо адаптировать системы мотивации и управления персоналом в организациях. Речь идёт не только об изменении инструментов стимулирования, но и о трансформации самой логики взаимодействия с молодыми работниками. Мотивация в условиях прекаризации должна рассматриваться как динамичный и комплексный процесс, требующий новых подходов со стороны управления профессиональными ресурсами. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов для проектирования адаптивных моделей мотивации в организациях, ориентированных на молодых специалистов, вовлечённых в гибкие форматы труда.

## Литература:

1. У водителей такси – самые высокие доходы среди рабочих специальностей // HeadHunter. 2025. URL: <https://volgograd.hh.ru/article/32056> (дата обращения: 06.09.2025).
2. Тощенко Ж.Т. Новое социально-экономическое явление: прекариат // Ноономика и нообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2022. Т. 1. № 1. С. 146–161.
3. Камарова Т.А., Тонких Н.В. Цифровая занятость как фактор трансформации структуры занятости населения // Экономика труда. 2022. № 3. С. 24–33.
4. Ламихов Ю.Б., Антонова О.Г. Теоретические подходы к исследованию трудовой мотивации работников // Известия вузов. Поволжский регион. Общественные науки. 2018. № 4 (48). С. 71–80.
5. Herzberg F., Mausner B. and Snyderman B.B. The Motivation to Work. New York : Wiley, 1959. 157 p.
6. Миронова О.И., Алексапольская М.М. Социально-психологические характеристики группы прекариата // Ноономика и нообщество. 2023. № 3. С. 154–161.
7. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. 2000. Vol. 55. № 1. P. 68–78.
8. Резанов П.Н., Волкова И.А. Социальная идентичность и нестабильные формы труда // Вопросы экономики. 2019. № 5. С. 102–117.
9. Мазанова Ю.О. Особенности трудовой мотивации молодежи, работающей на удаленном режиме // Актуальные проблемы социальных и психологических наук: теория, методология, практика: материалы симпозиума XIX (LI) Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Кемерово, 23 апр. 2024 г. Кемерово: Кемеров. гос. ун-т, 2024. С. 68–71.
10. Меренков А.В., Антонова Н.Л., Бахтин Е.Л., Попова Г.И. Университеты как источник формирования прекарной занятости // Интеграция образования. 2023. Т. 27. № 2. С. 273–288.

**Labor Motivation Management in the Context of Expanding Precarious Employment****Korsun I.I.****Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin  
(Yekaterinburg)**

*Relevance of the study is driven by the widespread proliferation of precarious employment among youth, which poses new challenges to traditional systems of personnel motivation management. The purpose of the work is to identify the specifics of youth labor motivation under conditions of unstable employment and to develop proposals for adapting managerial practices based on this analysis. Scientific novelty consists in the empirical verification of the duality of labor attitudes and the dominance of instrumental motivation using the case study of youth in the Sverdlovsk region, as well as in the adaptation of classical and modern motivation theories (including the self-determination theory by E. Deci and R. Ryan) to contemporary labor realities. The empirical base comprises the results of a questionnaire survey (n=641). Results showed that preferences for freelance and irregular employment are associated with a predominance of the instrumental motivation type and a weakening of professional factors. Practical significance of the research lies in proposing specific directions for adapting motivation and personnel management systems aimed at integrating flexible labor formats and mitigating the risks of precarization. The conclusions challenge the applicability of traditional management models and substantiate the need for a transition to flexible and personalized motivation systems.*

*Keywords: labor motivation, precariat, instrumental motivation, youth, personnel management, freelance, questionnaire survey*

