



УДК 159.99

<https://doi.org/10.26516/2304-1226.2022.41.47>

Мотивационные характеристики трудовой деятельности работников в эпоху молодости

М. В. Прохорова*

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, г. Нижний Новгород, Россия

Аннотация. В результате исследования, участниками которого стали 160 респондентов в возрасте от 25 до 36 лет, установлено, что работники в эпоху молодости предпочитают трудиться в интенсивно растущих организациях. Иерархические структуры как положительной, так и отрицательной мотивации труда в эпоху молодости имеют сложное строение. В структуре положительной мотивации труда выявлены семнадцать мотивов, образующих семь уровней, достоверно различающихся по силе выраженности мотивов. В структуре отрицательной мотивации отмечены одиннадцать отрицательных мотивов, которые по силе своей выраженности разделены на три уровня. К первым уровням в иерархии положительных мотивов труда работников в эпоху молодости отнесены: стабильная и надежная работа, высокая заработная плата и карьерный рост. Среди отрицательных мотивов у работников эпохи молодости выделены: нестабильная и ненадежная работа, боязнь увольнения, низкая заработная плата.

Ключевые слова: мотивация труда, мотивационные характеристики, готовность работать, эпоха молодости, карьерный рост, положительные мотивы, отрицательные мотивы.

Для цитирования: Прохорова М. В. Мотивационные характеристики трудовой деятельности работников в эпоху молодости // Известия Иркутского государственного университета. Серия Психология. 2022. Т. 41. С. 47–59. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2022.41.47>

Original article

Motivational Characteristics of Work Motivation of Employees in the Epoch Juvenility

M. V. Prokhorova*

Lobachevsky State University, Nizhny Novgorod, Russian Federation

Abstract. It is revealed in the investigation, the participants of which were 160 respondents in the age from 25 to 36 y.o., that the employees in the epoch of juvenility prefer to work in intensively growing organizations. The hierarchical structures of both positive and negative work motivation in the epoch of juvenility possess a complex structure. In the structure of positive work motivation, seventeen motives are identified, forming seven levels, that significantly differ in the strength of the expression of motives. The structure of negative motivation includes eleven negative motives, which are divided into three levels according to the strength of their expression. The first levels in the hierarchy of positive work motives of employees in the epoch of juvenility are occupied by: stable and reliable work, high financial rewards and career growth. Among the negative motives of employees in the epoch of juvenility prevail: unstable and unreliable work, fear of dismissal, low financial rewards.

© Прохорова М. В., 2022

*Полные сведения об авторе см. на последней странице статьи.
For complete information about the author, see the last page of the article

Keywords: work motivation, motivational characteristics, readiness to work, the epoch of juvenility, career growth, positive motives, negative motives.

For citation: Prokhorova M.V. Motivational Characteristics of Work Motivation of Employees in the Epoch Juvenility. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology*, 2022, vol. 41, pp. 47-59. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2022.41.47> (in Russian)

Введение

Трудовая деятельность охватывает десятилетия жизни человека. На протяжении этого времени претерпевают изменения психологические особенности работника, в том числе мотивация его труда [Маркова, 1996; Прохорова, 2021; Шарин, Моисеева, 2020; Warr, 2008], понимание и прогнозирование которой линейными руководителями и менеджерами по персоналу позволяет успешно решать задачи отбора и подбора, расстановки сотрудников, планирования их карьеры, формирования рабочих команд. «Логика саморазвития человека» [Маркова, 1996, с. 76], отношения, в которые он включен, условия его труда провоцируют изменения в мотивации работы. А. К. Маркова выделяет широкий спектр возрастных изменений, происходящих в составе и строении мотивационной сферы работника, устойчивости отдельных компонентов и ее осознанности [Там же]. Все вышесказанное указывает на то, что выявление динамики мотивации труда и ее особенностей, детерминируемых возрастными изменениями, представляет важную теоретическую и прикладную задачу психологии труда.

На пути решения этой задачи возникает ряд ограничений, к числу которых относится выбор основания для выделения возрастных групп [Прохорова, 2021], при реализации которого целесообразно использовать отмеченные автором данной работы критерии: актуальность (соответствие современным условиям), полнота (охватывает весь жизненный путь), измеримость (возможность применения количественных характеристик, а не только качественных), учет социальной ситуации развития, эмпирическое обоснование, равномерность циклов, универсальность. Среди многочисленных отечественных и зарубежных периодизаций [Бодров, 2006; Зеер, 2015; Маркова, 1996; Поваренков, 2015; Эльконин, 1989; Buhler, 1935; Super, 1953 и др.] в наибольшей степени указанным выше критериям соответствует *системная периодизация* [Рыжов, 2012], основой для выделения возрастных групп в которой послужила *мотивация личности*. В соответствии с системной периодизацией трудовая деятельность протекает в течение трех двадцатичетырехлетних эр (становления, расцвета, сохранения) или пяти двенадцатилетних эпох (юности, молодости, зрелости, среднего возраста, зрелого возраста) [Там же]. Современные психологические исследования отражают преимущественно особенности мотивации труда в старших возрастных группах. Мотивация труда работников эпохи юности и молодости, как правило, не становится предметом самостоятельного исследования, а противопоставляется характеристикам старших групп.

Средний возраст рабочей силы развитых стран мира в XXI в. повышается, что стимулирует рост зарубежных исследований по выявлению влияния потребностей и ожиданий зрелых и пожилых сотрудников на эффективность их трудовой деятельности [Kanfer, Ackerman, 2000; Kanfer, Ackerman, 2004].

Результатами таких исследований становятся рекомендации по внесению изменений в политику управления персоналом зрелого и пожилого возраста через привлечение их к наставнической деятельности, создание рабочих мест, которые позволяют решать интересные для сотрудников и полезные для организации задачи [Armstrong-Stassen, 2008; Kooij, de Lange, 2011; Peterson, Spiker, 2005; Stamov-Robnagel, Biemann, 2005]. Разрабатываемые в начале текущего столетия концепции и модели возрастных изменений мотивации труда сфокусированы преимущественно на выявлении, описании и толковании степени и причин ее сохранения или снижения у зрелых и пожилых работников. Установлено, что подструктуры возраста могут оказывать негативное или двойственное влияние на мотивацию труда [Older workers' motivation ... , 2008]. В первом случае речь идет о хронологическом, психологическом и циклическом возрастах, а во втором – о функциональном и организационном. Модель регуляции развития, объединяющая концепции выбора, оптимизации и компенсации (SOC) [Bajor, Baltes, 2003] и социально-эмоциональной избирательности (SST) [Carstensen, 2006], не только описывает, но и объясняет возрастную динамику мотивации трудовой деятельности запуском компенсационного механизма, позволяющего привести уменьшающиеся личные ресурсы в соответствие внешним требованиям. Это достигается расстановкой приоритетов и концентрацией на наиболее важных в краткосрочной перспективе целях. Социальные и генеративные мотивы, мотивы безопасности, выделяемые как ключевые для работников зрелого и пожилого возраста, противопоставляются мотивам роста молодых работников. Однако в ходе дальнейших исследований, выполняемых при решении конкретных профессиональных задач, отрицательные связи между мотивацией роста, потребностями в обучении и возрастом работников не были подтверждены [Stamov-Robnagel, Biemann, 2012].

Особенности трудовой мотивации молодых работников недостаточно раскрыты не только в зарубежных, но и в отечественных исследованиях, которые имеют свои ограничения. Во-первых, размыты границы понятия «молодежь», которые либо не обозначаются вовсе, либо указываются произвольно без учета каких-либо возрастных новообразований. Во-вторых, отдельные исследования носят сугубо теоретический характер, не основываясь на эмпирических результатах. В-третьих, вызывают вопросы план и организация эмпирических исследований, которые строятся без опоры на теории и концепции мотивации труда, а также произвольный выбор методик, что, как следствие, приводит к искажению смысла, заложенного в содержание того или иного мотива. В-четвертых, молодежной выборкой подобных исследований весьма часто становятся не работающие люди, а не имеющие профессионального опыта студенты, что снижает точность получаемых данных. Так, проводя теоретический анализ ценностно-мотивационной структуры молодежи, Л. А. Чистякова [2012] поднимает проблему расхождения интересов общества и молодых людей, активно вовлеченных в трудовую деятельность в сфере сервиса ради получения высоких доходов и карьерного роста, но не стремящихся к профессиональному развитию. Возрастные границы понятия «молодежь» в

указанной работе не обозначены. В эмпирическом исследовании, проведенном на выборке молодых людей в возрасте 14–29 лет, обучающихся в средних профессиональных и высших образовательных учреждениях [Тихомирова, Сьянов, Чеглакова, 2014], установлено, что предпочтения отдаются «хорошо оплачиваемой работе» [Там же, с. 2537]. В следующем по значимости конструкте «интересный коллектив, хорошие условия труда» [Там же] происходит смешение смыслов трех разных мотивов. Предпочтения отданы мотивам карьерного и профессионального роста. В исследовании, проведенном на выборке респондентов из числа госслужащих, рассматривалась мотивационная модель [Шарин, Моисеева, 2020], в которой наибольшие значения получили мотивы, побуждаемые потребностью в безопасности: социальные гарантии и стабильность места работы. Проведенный теоретический анализ отечественных и зарубежных исследований, с одной стороны, показывает актуальность изучения возрастных особенностей мотивации труда, в том числе молодых работников, а с другой – отражает противоречия в результатах выделения преобладающих мотивов, к которым относят заработную плату, карьерный рост и стабильность рабочего места.

Таким образом, особенности мотивации трудовой деятельности молодых работников представляют самостоятельный, недостаточно изученный предмет исследования, методологической основой которого в контексте выделения возрастных групп может служить системная периодизация [Рыжов, 2012], согласно которой эпоха молодости, входящая в эру расцвета (экстенсивного развития), продолжается с 25 до 36 лет. Репродуктивная мотивация, связанная с поиском спутника жизни, созданием семьи, рождением детей, доминирует в эти годы. В контексте мотивации труда методологическим основанием послужили идеи о двухмодальной природе мотивов [Асеев, 1972], их разделение на положительные и отрицательные [Herzberg, 1968; Sachau, 2007; Прохорова, Мазанова, 2016], внутренние и внешние [Deci, Koestner, Ryan, 1999]. Цель исследования – выявить и описать мотивационные характеристики трудовой деятельности работников в эпоху молодости.

Организация и методы исследования

В исследовании приняли участие 160 респондентов, среди которых равное количество женщин и мужчин. Все участники исследования переживают эпоху молодости [Рыжов, 2012]. Самый молодой респондент достиг 25-летнего возраста, самому опытному участнику исследования исполнилось 36 лет. Средний возраст респондентов равен 29,9 года. На момент проведения исследования все его участники являлись наемными работниками, имевшими стаж трудовой деятельности в организации не менее трех месяцев.

Для сбора данных использовалось ситуационное интервью «Мотивация трудовой деятельности работника на разных этапах организационного развития» (СИМ) [Павленкова, Прохорова, 2012; Прохорова, 2016], позволяющее выявлять готовность работать на разных этапах развития бизнеса, положительные и отрицательные мотивы труда на каждом из них.

Для обработки данных применялись: контент-анализ, позволяющий переводить качественные данные в количественные, описательная статистика, таблицы сопряженности 2×2 с критерием Пирсона χ^2 , качественный анализ. Обработка количественных данных производилась с помощью программы Statistica 10.0.

Результаты исследования и их обсуждение

Для респондентов в эпоху молодости наиболее востребованными являются работодатели, находящиеся на этапе интенсивного роста (рис. 1). Вторым в иерархии предпочтений следует этап стабильности. Между частотой выборов организаций, находящихся на этапе интенсивного роста и стабильности бизнеса, выявлены достоверно значимые различия ($\chi^2 = 5,33$; $p = 0,0209^{*1}$). На третьем уровне следуют формирующиеся компании, частота выборов которых достоверно значимо различается с предпочтениями как стабильных ($\chi^2 = 39,06$; $p = 0,000^{**}$), так и наименее востребованных респондентами регрессирующих ($\chi^2 = 8,47$; $p = 0,0036^{**}$) организаций.

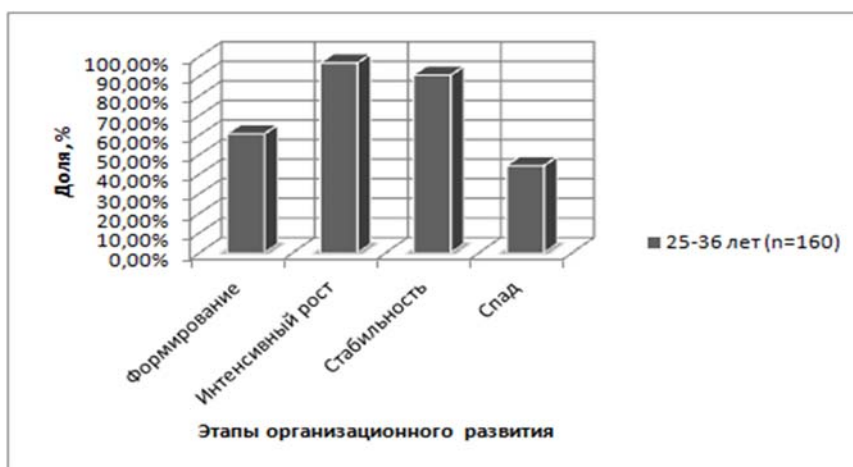


Рис. 1. Эпоха молодости: готовность работать на разных этапах организационного развития

Эпоха молодости является вторым возрастным отрезком в трудовой деятельности, которая в условиях нашей страны преимущественно начинается в восемнадцать лет. Представители этой эпохи чаще всего выбирают второй этап развития бизнеса, что символично показывает параллель между возрастной периодизацией человека и организации. Адаптировавшийся к трудовой деятельности, способный к самостоятельному выполнению заданий различной сложности, полный сил и энергии молодой человек стремится найти организацию, которая быстро растет, вводит в ассортимент новые товары и услуги, открывает региональные филиалы и новые подразделения [Прохорова, 2016], и утвердиться в ней. В 25–36 лет молодые люди создают семью

¹ ** $p \leq 0,001$; * $p \leq 0,05$.

[Рыжов, 2012], для обеспечения которой они готовы много и напряженно трудиться и достигать сверхнормативных результатов, что особенно ценится в интенсивно растущих организациях. Несмотря на высокую динамику развития, эти компании уже закрепились на рынке, что гарантирует их сотрудникам *стабильную и надежную работу*, которая занимает первое место в иерархической структуре положительных мотивов труда (рис. 2).

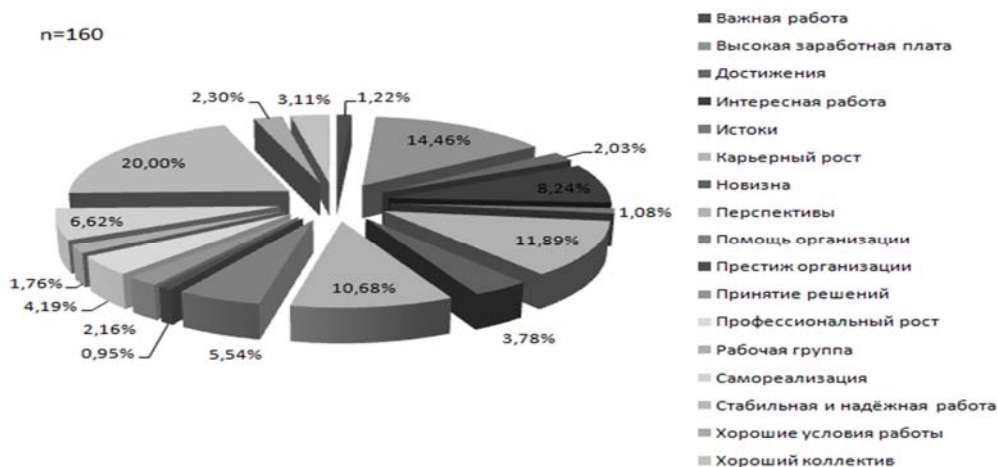


Рис. 2. Положительные мотивы труда в эпоху молодости

17 положительных мотивов труда, которые помогает выявить ситуационное интервью [Прохорова, 2016], можно условно разделить на семь уровней, достоверно различающихся между собой по выраженности мотивов (табл. 1).

Таблица 1

Иерархические уровни положительных мотивов труда в эпоху молодости

Уровень	Сравниваемые положительные мотивы	Уровень значимости различий, p
1	<i>Стабильная и надежная работа</i> – высокая заработная плата	0,004**
2	<i>Высокая заработная плата</i> – карьерный рост	0,140
2	<i>Высокая заработная плата</i> – перспективы	0,026*
3	<i>Перспективы</i> – интересная работа	0,107
3	<i>Перспективы</i> – самореализация	0,005**
3	<i>Перспективы</i> – помощь организации	0,382
4	<i>Помощь организации</i> – профессиональный рост	0,038*
5	<i>Профессиональный рост</i> – новизна	0,689
5	<i>Профессиональный рост</i> – хороший коллектив	0,266
5	<i>Профессиональный рост</i> – хорошие условия работы	0,039*
6	<i>Хорошие условия работы</i> – принятие решений	0,860
6	<i>Хорошие условия работы</i> – достижения	0,720
6	<i>Хорошие условия работы</i> – принадлежность к рабочей группе	0,190
6	<i>Хорошие условия работы</i> – важная работа	0,113
6	<i>Хорошие условия работы</i> – истоки	0,069
7	<i>Хорошие условия работы</i> – престиж организации	0,039

Примечание 1. ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Примечание 2. Мотивы, представленные на своем иерархическом уровне, обозначены курсивом.

На втором по своей важности уровне следуют мотивы высокой заработной платы и карьерного роста, реализовывать которые можно в интенсивно растущей организации, стимулирующей достижение сверхнормативных результатов, готовой предлагать вакансии руководителей во вновь открывающихся подразделениях. Три мотива, представленные на первых двух уровнях, составляют по своему весу почти половину от общей совокупности всех компонентов, образующих структуру положительной мотивации. Следует отметить различия в выборах респондентов эпохи молодости и разновозрастной выборки [Доминирующие мотивы трудовой ... , 2021], для которой наиболее важными мотивами стали: *высокая заработная плата, интересная работа, стабильная и надежная работа*. Третий по важности в эпоху молодости мотив карьерного роста в генеральной совокупности уступает мотиву интересной работы, отражая тем самым возрастную специфику положительной мотивации труда, вектор которой задает прагматизм работника. Мотивы, побуждаемые потребностями в признании и уважении, а также в самореализации, у работников эпохи молодости отошли на третий план. В контексте данного исследования к ним относятся: *перспективы, интересная работа и самореализация*. На четвертом уровне представлены два мотива – *помощь организации и профессиональный рост*, замыкающий восьмерку наиболее важных компонентов мотивационной структуры. Мотив профессионального роста, внутренний по отношению к деятельности, значительно уступает по силе своей выраженности внешнему мотиву карьерного роста. Молодой работник, получивший необходимые для самостоятельного выполнения заданий знания, оценивает важность перспектив продвижения по службе выше, чем возможность дальнейшего совершенствования профессионального мастерства. На пятом уровне представлены равные по силе выраженности, но существенно различающиеся по своему содержанию мотивы: *новизна, хороший коллектив и хорошие условия работы*. Если первый из этой тройки, внутренний по своей направленности, мотив побуждается потребностями роста, то два других, внешних, мотива отражают потребности в общении и физиологии. Удельный вес *принятия решений*, самого сильного из пяти мотивов, образующих шестой уровень, слегка превышает 2%. К этой группе примыкают мотивы достижений, принадлежности к рабочей группе, важной работы, готовности стоять у истоков бизнеса. И, наконец, на седьмом уровне находится единственный, самый слабый, мотив – *престиж организации*.

Работники в эпоху молодости не склонны к риску, что отражается в структуре не только положительных, но и отрицательных мотивов труда, среди которых явно доминирует *нестабильная и ненадежная работа* (рис. 3).

В большинстве случаев молодые люди откажутся от работы в организациях, чье положение на рынке отличается нестабильностью, где могут несвоевременно выплачивать заработную плату. Следующим по важности отрицательным мотивом выступает, как и в предыдущем случае, вызванная потребностью в безопасности *боязнь увольнения*, образующая вместе с *низкой заработной платой* второй по силе своего влияния уровень (табл. 2).

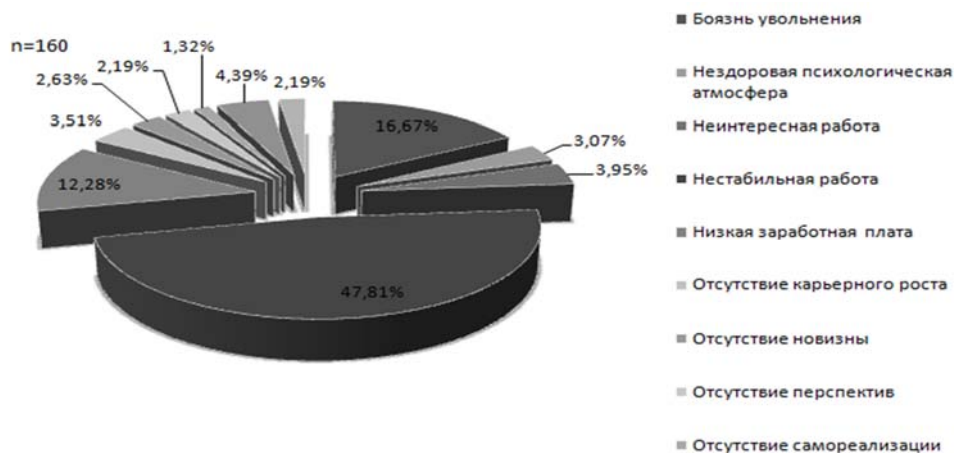


Рис. 3. Отрицательные мотивы труда в эпоху молодости

Таблица 2

Иерархические уровни отрицательной мотивации труда в эпоху молодости

Уровень	Сравниваемые отрицательные мотивы	Уровень значимости различий, <i>p</i>
1	<i>Нестабильная и ненадежная работа – боязнь увольнения</i>	0,000**
2	<i>Боязнь увольнения – низкая заработная плата</i>	0,206
2	<i>Низкая заработная плата – плохие условия работы</i>	0,000**
3	<i>Плохие условия работы – неинтересная работа</i>	0,817
3	<i>Плохие условия работы – отсутствие карьерного роста</i>	0,635
3	<i>Плохие условия работы – нездоровая психологическая атмосфера</i>	0,464
3	<i>Плохие условия работы – отсутствие новизны</i>	0,343
3	<i>Плохие условия работы – отсутствие перспектив, работа как таковая</i>	0,194
3	<i>Плохие условия работы – отсутствие самореализации</i>	0,051

Примечание 1. ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$.

Примечание 2. Мотивы, представленные на своем иерархическом уровне, обозначены курсивом.

Третий уровень образован широким спектром отрицательных мотивов, оказывающих слабое влияние на респондентов эпохи молодости. В эту группу вошли сразу восемь мотивов, побуждаемых разными потребностями: *плохие условия работы, неинтересная работа, отсутствие карьерного роста, нездоровая психологическая атмосфера, отсутствие новизны, отсутствие перспектив, работа как таковая, отсутствие самореализации.*

Респонденты в эпоху молодости отличаются от разновозрастной выборки, где наиболее важным отрицательным мотивом выступает низкая заработная плата, а боязнь увольнения относится к числу наименее значимых мотивов [Доминирующие мотивы трудовой ... , 2021], Молодые люди готовы потерять в оплате труда в пользу уверенности в завтрашнем дне, что отражает специфику их мотивации, которая может быть и препятствием в развитии организации, вынужденной рисковать, захватывая новые рынки, открывая новые направления деятельности.

Модель положительной и отрицательной мотивации труда работников в эпоху молодости можно условно обозначить как *безрисковый* или *безопасный карьерный рост*. В основании такой модели стоят внешние по своей направленности мотивы, которым уступают по своей силе мотивы внутренние, имеющие непосредственное отношение к содержанию и процессу работы. Такой подход и заведомо накладывает ограничение на быстроту карьерного роста самих сотрудников, и может стать препятствием в конкурентной борьбе интенсивно растущих организаций, стремящихся на вершину своего бизнеса, для чего необходимо генерировать и внедрять инновации, разрабатывать новую продукцию, открывать новые рынки, что неминуемо сопряжено с рисками.

Для достижения целей, стоящих перед организациями, находящимися на этапе интенсивного роста, руководителям и менеджерам по персоналу полезно принимать во внимание следующие рекомендации. Во-первых, для поступательного развития интенсивно растущим организациям можно предложить формировать команды, в состав которых наряду с работниками, переживающими эпоху молодости, войдут и представители возрастных групп, обладающих другими иерархическими структурами мотивации. В частности, речь идет о работниках эпохи юности, у которых доминирует познавательная личностная мотивация [Рыжов, 2012], усиливающая роль внутренних мотивов труда. Во-вторых, организационные психологи и/или менеджеры по персоналу должны обеспечить консультационное и тренинговое сопровождение работников, во время которого происходит рефлексия их целей в контексте организационного развития. В-третьих, значительная роль в сдвиге внешней мотивации работников эпохи молодости в сторону внутренней отводится линейным руководителям, которые еще на этапе планирования бизнес-процессов и делегирования полномочий должны учитывать способности и предпочтения подчиненных, а также обозначать привлекательность выполняемых задач.

Выводы

1. Работники в эпоху молодости предпочитают трудиться в интенсивно растущих организациях. Такой выбор, при котором прослеживается связь между вторым после начала трудовой деятельности возрастом и вторым этапом организационного развития, можно назвать конгруэнтным.

2. Иерархические структуры как положительной, так и отрицательной мотивации в эпоху молодости отличаются сложным строением. В структуре положительной мотивации выявлены семнадцать мотивов, которые образуют семь уровней, достоверно различающихся по силе выраженности мотивов. Структуру отрицательной мотивации в эпоху молодости составляют меньше уровней и компонентов, чем формируют структуру положительной мотивации. Одиннадцать отрицательных мотивов по силе своей выраженности разделены на три уровня.

3. Первые уровни в иерархии положительных мотивов труда работников в эпоху молодости занимают: *стабильная и надежная работа, высокая заработная плата и карьерный рост*. Среди отрицательных мотивов у работников в эпоху молодости преобладают: *нестабильная и ненадежная работа, боязнь*

увольнения, низкая заработная плата. Доминирующие положительные и отрицательные мотивы труда в эпоху молодости имеют внешнюю направленность и побуждаются прежде всего потребностью в безопасности.

Список литературы

- Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирование личности. М. : Мысль, 1976. 158 с.
- Бодров В. А. Психология профессиональной деятельности. Теоретические и прикладные проблемы. М. : Ин-т психологии РАН, 2006. 623 с.
- Доминирующие мотивы трудовой деятельности российских работников во втором десятилетии XXI века / М. В. Прохорова, В. С. Кравченко, А. Е. Баранкина, О. С. Шамина // *Alma Mater* (Вестник высшей школы). 2021. Вып. 6. С. 91–97. <https://doi.org/10.20339/AM.06-21.091>
- Зеер Э. Ф. Теоретико-прикладные основания психологии профессионального развития : монография. Екатеринбург : Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2015. 194 с.
- Маркова А. К. Психология профессионализма. М. : Знание, 1996. 308 с.
- Павленкова С. К., Прохорова М. В. Мотивация работы персонала. Саарбрюкен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. 276 с.
- Поваренков Ю. П. Периодизация профессионального становления личности: полициклический подход // *Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова*. Серия: Гуманитарные науки. 2015. № 4 (34). С. 89–93.
- Прохорова М. В., Мазанова А. Е. Опросная методика оценки положительных и отрицательных мотивов трудовой деятельности // *Вестник ВЭГУ*. № 5 (85). 2016. С. 87–101.
- Прохорова М. В. Ситуационное интервью «Мотивация трудовой деятельности работника на разных этапах организационного развития» (СИМ) // *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 11-3(76). С. 715–722.
- Прохорова М. В. Возрастная динамика мотивации личности как предиктор изменений положительных и отрицательных мотивов труда // *Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии* / отв. ред. А. А. Грачев, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. М. : Ин-т психологии РАН, 2021. С. 498–517.
- Рыжов Б. Н. Системная периодизация развития // *Системная психология и социология*. 2012. № 5(1). С. 3–24.
- Тихомирова Т. А., Сьянов А. В., Чеглакова Г. А. К особенностям трудовой мотивации молодежи // *Фундаментальные исследования*. 2014. № 9-11. С. 2535–2540.
- Чистякова Л. А. Специфика ценностно-мотивационной структуры трудовой деятельности современной молодежи // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технология*. 2012. № 3(13). С. 56–62.
- Шарин В. И., Моисеева М. В. Влияние возраста государственных гражданских служащих на мотивацию к труду // *e-FORUM*. 2020. № 1 (10). С. 49–57.
- Эльконин Д. Б. К проблеме периодизации психического развития в детском возрасте // *Избранные психологические труды*. М. : Педагогика, 1989. С. 60–77.
- Armstrong-Stassen M. Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers // *Human Resource Management Journal*. 2008. Vol. 18, Is. 1. P. 36–53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>
- Bajor J. K., Baltes B. B. The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance // *Journal of Vocational Behavior*. 2003. Vol. 63, Is. 3. P. 347–67. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00035-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00035-0)
- Buhler C. From birth to maturity: an outline of the psychological development of the child. London : Routledge & K. Paul, 1935. 237 p.
- Carstensen L. L. The influence of a sense of time on human development // *Science*. 2006. Vol. 312. P. 1913–1915. <https://doi.org/10.1126/science.1127488>
- Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation // *Psychological Bulletin*. 1999. Vol. 125, N 6. P. 627–669. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Herzberg F. I. One more time: How do you motivate employees? // *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, N 1. P. 87–96.

- Kanfer R., Ackerman P. L.* Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework // *Applied Psychology: An International Review*. 2000. Vol. 49, Is. 3. P. 470–482. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00026>
- Kanfer R., Ackerman P. L.* Aging, adult development and work motivation // *Academy of Management Review*. 2004. Vol. 29, N 3. P. 440–458. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.1367096>
- Kooij T. A. M., de Lange A.H.* Age and work-related motives: Results of a meta-analysis // *Journal of Organizational Behavior*. 2011. Vol. 32, Is. 2. P. 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age / T. A. M. Kooij, A. H. de Lange, P. Jansen, J. Dikkers // *Journal of Managerial Psychology*. 2008. Vol. 23, N 4. P. 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Peterson S. J., Spiker B. K.* Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective // *Organizational Dynamics*. 2005. Vol. 34, Is. 2. P. 153–167. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.002>
- Sachau D. A.* Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement // *Human Resource Development Review*. 2007. Vol. 6. P. 377–391.
- Super D. E.* A Theory of Vocational Development // *American Psychologist*. 1953. Vol. 8. P. 185–190.
- Stamov-Robnagel C., Biemann T.* Ageing and work motivation: a task level perspective // *Journal of Managerial Psychology*. 2012. Vol. 27, N 5. P. 459–478. <https://doi.org/10.1108/02683941211235382>
- Warr P.* Work values: Some demographic and cultural correlates // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2008. Vol. 81, Is. 4. P. 751–775. <https://doi.org/10.1348/096317907X263638>

References

- Aseev V.G. *Motivatsiya povedeniya i formirovanie lichnosti* [Motivation of behavior and personality formation]. Moscow, Mysl' Publ., 1976, 158 p. (in Russian)
- Bodrov V.A. *Psikhologiya professional'noi deyatel'nosti. Teoreticheskie i prikladnye problem* [Psychology of Professional Activity. Theoretical and Empirical Problems]. Moscow, Institut psikhologii RAN Publ., 2006, 623 p. (in Russian)
- Prohorova M.V., Kravchenko V.S., Barankina A.E., Shamina O.S. Dominiruyushchie motivy trudovoy deyatel'nosti rossijskikh rabotnikov vo vtorom desyatiletii XXI veka [Dominant Work Motives of Russian Employees in the Second Decade of the XXI century]. *Alma Mater (Vestnik Vysshey Shkoly)* [Alma Mater (Higher School Herald)], 2021, is. 6, pp. 91–97. <https://doi.org/10.20339/AM.06-21.091> (in Russian)
- Zeer E.F. *Teoretiko-prikladnye osnovaniya psikhologii professional'nogo razvitiya* [Theoretical and Applied Foundations of the Psychology of Professional Development]. Ekaterinburg, Rossiiskii gos. prof.-ped. un-t Publ., 2015, 194 p. (in Russian)
- Markova A.K. *Psikhologiya professionalizma* [Psychology of Professionalism]. Moscow, Znanie Publ., 1996, 308 p. (in Russian)
- Pavlenkova S.K., Prokhorova M.V. *Motivatsiya raboty personala* [Personnel work motivation]. Saarbröcken, LAP LAMBERT Academic Publ., 2012, 276 p. (in Russian)
- Povarenkov Yu.P. Periodizatsiya professional'nogo stanovleniya lichnosti: politsiklicheskii podkhod [Periodization of Professional Formation]. *Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P.G. Demidova. Seriya Gumanitarnye nauki* [Vestnik of P.G. Demidov Yaroslavl State University. Issue of Humanitarian Sciences], 2015, no. 4(34), pp. 89–93. (in Russian)
- Prokhorova M.V., Mazanova A.E. Oprosnaya metodika otsenki polozhitel'nykh i otritsatel'nykh motivov trudovoi deyatel'nosti [Questionnaire method of estimation of positive and negative motives of labor activity]. *Vestnik VEGU* [Vestnik VEGU], 2006, no. 5(85), pp. 87–101. (in Russian)
- Prokhorova M.V. Situatsionnoe interv'yuu "Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti rabotnika na raznykh etapakh organizatsionnogo razvitiya" (SIM) [Situational interview "Labor activity motivation at the different stages of organizational development" (SIM)]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Journal of Economy and Entrepreneurship], 2016, no. 11-3(76), pp. 715–722. (in Russian)
- Prokhorova M.V. (ed. by Grachev A.A., Zhuravlev A.L., Zankovskii A.N.) *Vozrastnaya dinamika motivatsii lichnosti kak prediktor izmenenii polozhitel'nykh i otritsatel'nykh motivov truda* [Age Dynamics of Personal Motivation as a Predictor of Positive and Negative work Motives Changes].

Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya psikhologii truda i organizatsionnoi psikhologii [Contemporary state and growth prospects of work psychology and organizational psychology]. Moscow, Institut psikhologii RAN Publ., 2021, pp. 498-517. (in Russian)

Ryzhov B. N. Sistemnaya periodizatsiya razvitiya [Systems periodization of the development]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya* [Systems psychology and sociology], 2012, no. 5(1), pp. 3-24. (in Russian)

Tikhomirova T. A., S'yanov A.V., Cheglakova G. A. K osobennostyam trudovoi motivatsii molodezhi [The Special Features of the Motivation if Young People]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 2014, no. 9-11, pp. 2535-2540 (in Russian)

Chistyakova L.A. Spetsifika tsennostno-motivatsionnoi struktury trudovoi deyatel'nosti sovremennoi molodezhi [Specificity of Valuable and Motivational Structures of Labor Activity of Modern Russian Youth]. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* [Journal Theory and practice of service: economics, social sphere, technologies], 2012, no. 3(13), pp. 56-62. (in Russian)

Sharin V.I., Moiseeva M.V. Vliyanie vozrasta gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh na motivatsiyu k trudu [Influence of age of civil servants on motivation to work]. *e-FORUM* [e-FORUM], 2020, no. 1 (10), pp. 49-57. (in Russian)

El'konin D.B. K probleme periodizatsii psikhicheskogo razvitiya v detskom vozraste [To the problem of periodization of mental development in childhood]. *Izbrannye psikhologicheskie truda* [Selected psychological works]. Moscow, Pedagogika Publ., 1989, pp. 60-77. (in Russian)

Armstrong-Stassen M. Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 2008, vol. 18, is. 1, p. 36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>

Bajor J.K., Baltes B.B. The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 2003, vol. 63, is. 3, pp. 347-67. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00035-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00035-0)

Buhler C. *From birth to maturity: an outline of the psychological development of the child*. London, Routledge & K. Paul, 1935, 237 p.

Carstensen L.L. The influence of a sense of time on human development. *Science*, 2006, vol. 312, pp. 1913-1915. <https://doi.org/10.1126/science.1127488>

Deci E.L., Koestner R., Ryan R.M. Meta-Analysis Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 1999, vol. 125 (6), pp. 627-669. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>

Herzberg F.I. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 2003, vol. 81(1), pp. 87-96.

Kanfer R., Ackerman P. L. Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology: An International Review*, 2000, vol. 49, is. 3, pp. 470-482. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00026>

Kanfer R., Ackerman P. L. Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, no. 3, pp. 440-458. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670969>

Kooij T. A. M., de Lange A. H. Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, vol. 32, is. 2, pp. 197-225. <https://doi.org/10.1002/job.665>

Kooij T. A. M., de Lange A. H., Jansen P., Dijkers J. Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, vol. 23, no. 4, pp. 364-394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>

Peterson S. J., Spiker B. K. Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 2005, vol. 34, is.2. pp. 153-167. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.002>

Sachau D. A. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 2007, vol. 6, pp. 377-391.

Super D. E. A Theory of Vocational Development. *American Psychologist*, 1953, vol. 8, pp. 185-190.

Stamov-Robnagel C., Biemann T. Ageing and work motivation: a task level perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 2012, vol. 27, no. 5, pp. 459-478. <https://doi.org/10.1108/02683941211235382>

Warr P. Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2008, vol.81, is. 4, pp. 751-775. <https://doi.org/10.1348/096317907X263638>

Сведения об авторе

Прохорова Мария Вячеславовна
*кандидат психологических наук, доцент,
кафедра психологии управления
Нижегородский государственный
университет им. Н. И. Лобачевского
Россия, 603000, г. Нижний Новгород,
Университетский пер., 7
e-mail: personalgerente@mail.ru*

Information about the author

Prokhorova Maria Vyacheslavovna
*Candidate of Sciences (Psychology),
Associate Professor, Department of Managerial
Psychology
Lobachevsky State University
of Nizhny Novgorod
7, Universitetskij lane, Nizhny Novgorod,
603000, Russian Federation
e-mail: personalgerente@mail.ru*