

Социология управления
Sociology of management

УДК 316

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-7-21

Ожидания молодых специалистов крупных российских компаний

Авшалумов Саймон Станиславович

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [4656-7853](#), ORCID: [0009-0002-3829-297X](#), savshalumov@mail.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Одна из актуальных проблем управления персоналом крупных российских компаний — привлечение и удержание молодых специалистов. Соответственно, понимание ожиданий молодых специалистов — ключевое условие ее успешного решения. В статье рассмотрены молодые специалисты как особая категория персонала крупных компаний, определены особенности крупных компаний как работодателей, выделены уровни ожиданий молодых специалистов от места работы. Результаты самостоятельно подготовленного и проведенного фокусированного интервью с молодыми специалистами, работающими в крупных российских компаниях, показали, что для них важны высокий уровень материального вознаграждения и возможности профессионального и карьерного роста, обучающие мероприятия и гибридный график работы. Основные проблемные зоны для молодых специалистов — прозрачность карьерного роста, низкий уровень автоматизации бизнес-процессов, высокий уровень рабочей нагрузки. Молодые специалисты, работающие в крупных российских компаниях, придают большое значение использованию цифровых технологий, особенно искусственного интеллекта. Интервью показало значимость для молодых специалистов четкой структурированной корпоративной системы коммуникации, способствующей пониманию ими основных задач; выявило актуальность для них участия в выдвижении инициатив и принятии решений, важность наличия информации и необходимых технологий для реализации их функционала. Полученные результаты могут быть использованы при разработке или актуализации стратегий привлечения и удержания молодых специалистов в крупных российских компаниях.

Ключевые слова

Молодой специалист, крупная компания, крупная компания как работодатель, мотивация персонала, ожидания молодых специалистов.

Для цитирования

Авшалумов С.С. Ожидания молодых специалистов крупных российских компаний // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 7–21. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-7-21

Expectations of Young Professionals from Large Russian Companies

Saimon S. Avshalumov

Postgraduate student, ORCID: [0009-0002-3829-297X](#), savshalumov@mail.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

One of the current issues of personnel management in large Russian companies is attracting and retaining young professionals. Understanding the expectations of young professionals is a key condition for its successful solution. The article considers young professionals as a special category of personnel in large companies, defines the features of large companies as employers, and highlights the levels of expectations of young professionals from the place of work. The results of an independently prepared and conducted focused interview with young professionals working in large Russian companies showed that a high level of material remuneration and opportunities for professional and career growth, training events and a hybrid work schedule are important for them. The main problem areas for young professionals are transparency of career growth, a low level of automation of business processes, and a high level of workload. Young professionals working in large Russian companies attach great importance to the use of digital technologies, especially artificial intelligence. The interview showed the importance for young professionals of a clearly structured corporate communication system that helps them understand the main tasks, revealed the relevance for them of participating in putting forward initiatives and making decisions, the availability of information and the necessary technologies for the implementation of their functionality. The results obtained can be used in developing or updating strategies for attracting and retaining young specialists in large Russian companies.

Keywords

Young professional, large company, large companies as employers, personnel motivation, young professionals' expectations.

For citation

Avshalumov S.S. (2025) Expectations of Young Professionals from Large Russian Companies. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 7–21. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-7-21

Дата поступления/Received: 12.02.2025

Введение

Молодые специалисты все чаще рассматриваются как особая категория персонала крупных российских компаний. Несмотря на несколько настороженное отношение работодателей к взаимодействию с молодыми специалистами (так, согласно исследованию, проведенному ANCOR и АНО «Россия — страна возможностей» в июне 2024 года среди 998 компаний и 13573 студентов и выпускников российских вузов, в числе причин отказа от найма молодых специалистов 30,00% работодателей называют особенности поколения, 56,00% — низкую привлекательность условий работы для молодых специалистов¹), многие крупные российские компании крайне заинтересованы в притоке молодых кадров. Прежде всего крупным российским компаниям важно привлекать и удерживать молодых специалистов в связи с проблемой «кадрового вымывания»: в России за последние 5 лет на 15,00% сократился уровень молодого населения трудоспособного возраста, обостряет эту проблему общее снижение численности населения страны². Кроме того, молодые специалисты являются носителями новых знаний и технологий, они более динамично реагируют на цели и задачи работодателя, чаще более мотивированны и ориентированы на результат, чем их опытные коллеги.

Практика показывает, что для привлечения и удержания молодых специалистов необходимо понимать их ожидания от работодателя. Однако, к сожалению, крупные компании не всегда владеют соответствующей информацией, что негативно сказывается на их методах работы с молодежью и зачастую приводит к эмоциональному выгоранию последней. Согласно результатам исследования Skillfactory и uForce, в котором приняли участие 1400 респондентов от 18 до 55 лет, молодые специалисты от 18 до 24 лет «замечают первые признаки выгорания меньше чем за год с момента трудоустройства, а сотрудники 40–50 лет — только через 10 лет работы»³.

Цель настоящей статьи — выделить актуальные ожидания молодых специалистов, работающих в крупных российских компаниях, от работодателей и с их учетом разработать предложения по актуализации стратегий привлечения и удержания молодых специалистов.

Обзор литературы

Вопросы управления молодыми специалистами затрагиваются в работах многих отечественных и зарубежных авторов. Их исследования подтверждают актуальность изучения рабочего поведения молодых специалистов [Benítez-Márquez et al. 2022], воздействия на него внешних факторов [Jinquan et al. 2022; Simkhada et al. 2024]. Исследуются ценностные ориентации молодых специалистов [Pataki-Bitto, Karusy 2024], их восприятие бренда работодателя [Heilmann et al. 2020], гендерные различия и их влияние на ожидания молодых специалистов при выборе места работы [Madan, Nandan 2024], ожидания от руководителей [Gigauri, Mushkudiani 2024; Michałkiewicz 2024], а также многие другие аспекты [Farrell, Mantler 2024; Szabó-Szentgróti et al. 2024], сказывающиеся на отношении молодых специалистов к месту работы и труду, их мотивации.

В работах отечественных авторов существенное внимание уделяется мотивации молодежи. Например, В.А. Титова и Е.В. Сухушина выделяют факторы нематериальной мотивации молодых специалистов организаций по работе с молодежью г. Томска [Титова, Сухушина 2017]. А.А. Лемешко и В.Н. Муха провели исследование ценностных ориентаций молодежи Краснодарского края

¹ Привлечение молодых специалистов. Отчет по исследованию ANCOR и АНО «Россия — страна возможностей». Россия, июнь 2024. С. 13–17.

² 39% крупных российских компаний внедрили искусственный интеллект в свои бизнес-процессы // Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <https://kodeks.ru/news/read/39-krupnyx-rossiiskix-kompanii-vnedrili-iskusstvennyi-intellekt-v-svoi-biznes-processy> (дата обращения: 25.07.2025).

³ Половина зумеров сталкивается с выгоранием в первый год трудоустройства // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/young/511309-polovina-zumerov-stalkivaetsa-s-vygoraniem-v-pervyj-god-trudoustrojstva> (дата обращения: 24.01.2025).

[Лемешко, Муха 2021]. Е.В. Терелецкова и А.Ч. Такаев выявили особенности мотивации молодых специалистов ООО НПП «НГО» и на основе полученных результатов предложили рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой предприятия [Терелецкова, Такаев 2023]. А.Н. Левицкая и Н.Н. Покровская провели исследование представлений работодателей и молодых специалистов о профессиональном и карьерном росте, ключевых навыках и умениях, при этом обнаружили «серьезный разрыв в мировоззренческих установках представителей молодого поколения, которые сейчас выходят на рынок труда, и представителей работодателей, которые формируют этот рынок» [Левицкая, Покровская 2021, 106]. Исследование А.В. Зинич показало, что стремление к финансовой независимости и желание получить опыт работы — основные причины для начала трудовой деятельности молодыми специалистами [Зинич 2023]. Г.Н. Тугускина, Л.В. Рожкова, Н.В. Корж при изучении молодежи на российском рынке труда выявили несоответствие ожиданий молодых специалистов при трудоустройстве условиям, предлагаемым работодателями [Тугускина и др. 2021]. При этом сами работодатели тоже не всегда довольны молодыми специалистами. Так, исследование Ю.В. Хомякова показало, что неудовлетворенность многих российских компаний обусловлена недостаточной подготовкой молодых специалистов в университетах [Хомяков 2023]. Некоторые исследователи сосредоточены на изучении ситуации с молодыми специалистами в конкретных отраслях. В частности, Е.Р. Редькина указывает на низкую привлекательность работы в энергетической отрасли для молодых специалистов в связи с низкой оплатой труда [Редькина 2024]. Ряд работ посвящен отдельным направлениям работы с молодыми специалистами, прямо или косвенно влияющим на уровень их мотивации. Например, Д.А. Мугуева изучает специфику управления карьерой молодых специалистов в современных компаниях [Мугуева 2023], Н.В. Чудинова определяет карьерные предпочтения высокопотенциальных талантливых сотрудников из среды молодежи [Чудинова 2024].

Таким образом, мотивации молодых специалистов посвящено немало работ, но их ожидания, важнейший элемент в механизме мотивации, как правило, остаются вне поля внимания и зарубежных, и отечественных авторов, что еще раз подтверждает актуальность нашего исследования.

Молодые специалисты как особая категория персонала крупных компаний

Существуют разные подходы к определению понятия «молодой специалист». Так, в законодательстве преобладает трактовка молодого специалиста как человека в возрасте от 18 до 30 лет, впервые трудоустраивающегося на работу по полученной специальности среднего профессионального или высшего образования. В публикациях приоритетным является определение молодого специалиста как человека, впервые устраивающегося на работу после получения определенного уровня образования. Различные подходы к определению понятия «молодой специалист» представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Примеры определений понятия «молодые специалисты»⁴

Источник	Определение понятия «молодые специалисты»
ФЗ № 489 «О молодежной политике Российской Федерации»	«Молодой специалист — гражданин Российской Федерации в возрасте до 35 лет включительно, завершивший обучение по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения, впервые устраивающийся на работу в соответствии с полученной квалификацией, в том числе имеющий трудовой стаж, полученный в период обучения по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения» ⁵

⁴ Составлено автором.

⁵ Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/400156192/> (дата обращения: 24.01.2025).

ст. 70 ТК РФ	Молодой специалист — «лицо, получившее среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающее на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня» ⁶
Постановление № 2403-р «Об утверждении основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»	Молодой специалист — «гражданин Российской Федерации в возрасте до 30 лет (для участников жилищных программ поддержки молодых специалистов — до 35 лет), имеющий среднее профессиональное или высшее образование, принятый на работу по трудовому договору в соответствии с уровнем профессионального образования и квалификацией» ⁷
Е.В. Богдан	Молодой специалист — гражданин от 18 до 30 лет со средним специальным или высшим профессиональным образованием с приобретенным стажем работы по специальности не менее 3 лет [Богдан 2018, 194–196]
Ю.А. Сысоева	Молодые специалисты — это основной продукт, который высшая школа поставляет на рынок труда [Сысоева 2016, 1225]
«Директор по персоналу» — практический журнал по управлению человеческими ресурсами	Молодой специалист — «человек с определенным уровнем образования (средне-специальное, бакалавриат, магистратура), который впервые устраивается на работу» ⁸

Рассмотрев разные трактовки понятия «молодой специалист», мы предлагаем определить данную категорию персонала как лиц в возрасте от 18 до 30 лет, получивших среднее профессиональное или высшее профессиональное образование и имеющих опыт работы. Критерий получения трудового стажа именно по специальности мы не считаем главным при определении молодого специалиста, так как текущее поколение молодых специалистов на практике не всегда работает по полученной специальности.

Рассматривая молодого специалиста как особую категорию персонала, отметим, что каждое поколение обладает своими уникальными особенностями и предпочтениями, которые важно учитывать при решении задач управления персоналом. Если предыдущее поколение молодых специалистов (1984–1996 гг. рождения) стремилось к развитию и социальным ценностям, то текущее поколение молодых специалистов (1997–2010 гг. рождения) ценит разнообразие, гибкость и технологии. Молодым специалистам важны баланс между работой и личной жизнью, возможность удаленной работы, социальная ответственность бизнеса, наличие технологий и инноваций в компании, связь должностных обязанностей с миссией и ценностями компании. Кроме того, для молодых специалистов одними из главных факторов при трудоустройстве на работу являются прозрачность вакансии и оплата труда⁹. Текущее поколение молодых специалистов родилось в период технологических инноваций, оно быстрее других адаптируется к новой среде и технологиям, что крайне важно для большинства работодателей, так как цифровая трансформация бизнеса — один из ключевых трендов российских компаний. По данным исследования Ассоциации менеджеров, 90% российских компаний уже активно используют различные российские цифровые разработки в своих бизнес-процессах, что требует привлечения специалистов, готовых с ними работать¹⁰.

Особое внимание молодым специалистам, как правило, уделяют в крупных компаниях. В законодательстве разных стран, а также среди специалистов в области экономики и управления не сложилась однозначная трактовка понятия «крупная компания». Если говорить о понятии

⁶ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 24.01.2025).

⁷ Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171835/ (дата обращения: 24.01.2025).

⁸ Прием на работу молодого специалиста // Директор по персоналу [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67734-prim-na-rabotu-molodogo-spetsialista-20-m7> (дата обращения: 24.01.2025).

⁹ Тренды найма: как понять и заинтересовать молодежь // hh.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/33292> (дата обращения: 25.07.2025).

¹⁰ 39% крупных российских компаний внедрили искусственный интеллект в свои бизнес-процессы // Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <https://kodeks.ru/news/read/39-krupnyx-rossijskix-kompanij-vnedrili-iskusstvennyi-intellekt-v-svoi-biznes-processy> (дата обращения: 25.07.2025).

«компания», под ним понимается организация, нацеленная на получение прибыли¹¹. На основе Федерального закона Российской Федерации № 209 и Постановления Правительства РФ № 265 можно выделить следующее определение крупного предприятия: это предприятие с численностью работников свыше 250 человек с годовым доходом за предшествующий год без учета НДС (налога на добавленную стоимость) свыше 2 миллиардов рублей¹². Предприятие — «имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности»¹³. Следовательно, понятие «компания» шире понятия «предприятие». Под крупной компанией в зарубежном словаре понимается компания, которая владеет акциями с высокой совокупной стоимостью¹⁴, в отечественном словаре под крупным предприятием понимают «предприятие, производящее значительную, существенную долю общего объема продукции отрасли...»¹⁵. Обобщая вышесказанное, мы предлагаем рассматривать крупную компанию как компанию, занимающую существенную долю рынка и выпускающую значительную долю общего объема продукции отрасли с численностью сотрудников более 250 человек.

Рассмотрим особенности крупных компаний как работодателей для молодых специалистов. Крупные компании предоставляют молодым специалистам больше возможностей для карьерного роста и профессионального развития, позволяя молодым специалистам получить большой опыт работы и развить необходимые компетенции. Другая важная особенность крупных работодателей — это доступ к передовым технологиям и инструментам. Молодые специалисты легко адаптируются к цифровой среде, применение современных технологий позволяет ускорить решение ими однотипных задач, что экономит время и открывает возможности использования креативных подходов в работе над проектами. Творческая среда является хорошим мотивационным фактором и способствует удержанию молодых специалистов. Благодаря множеству подразделений и отделов в крупной компании у молодого специалиста есть больше возможностей для ротации, регулярный анализ мотивации молодого специалиста помогает понять его карьерные потребности, при их изменении ротация может помочь удержать молодого специалиста. Крупные компании, как правило, имеют хорошую репутацию на рынке, их постоянная работа над своим брендом, его совершенствование позволяют укрепить сотрудничество с молодыми специалистами в долгосрочной перспективе. Немаловажной особенностью крупных компаний является предоставление ими широких социальных льгот своим работникам. Однако система нематериальной мотивации не всегда нацелена именно на молодых специалистов, что открывает новые возможности для развития крупных компаний как работодателей. В крупных компаниях открывается больше перспектив для организации гибкого рабочего графика молодым специалистам, которым зачастую необходимо совмещать работу и учебу в вузах. Благодаря процессам глобализации крупные компании формируют международные команды, молодым специалистам интересно работать в культуре разнообразия и инклюзивности, взаимодействовать с сотрудниками мультикультурных команд для обмена опытом. Таким образом, крупные компании обладают большими возможностями и ресурсами для создания комфортных условий труда, привлекающих соискателей, особенно молодых специалистов.

¹¹ Камынин В.А. Управление долгосрочным развитием крупной компании: автореферат дисс... канд. эк. наук. Москва, 2020. С. 14.

¹² Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171835/ (дата обращения: 24.01.2025); Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196415/ (дата обращения: 24.01.2025).

¹³ Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 24.01.2025).

¹⁴ Large-company // Cambridge Dictionary [Электронный ресурс]. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/large-company> (дата обращения: 24.01.2025).

¹⁵ Крупное предприятие // Академик [Электронный ресурс]. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/7120/КРУПНОЕ (дата обращения: 24.01.2025).

**Понимание ожиданий молодых специалистов — ключ к их привлечению и удержанию
в крупных компаниях**

Под ожиданиями молодых специалистов принято понимать притязания, которые привязаны к конкретной ситуации и определенному поведению. Притязания — это привычный уровень удовлетворения потребности, определяющий поведение человека. По теории мотивации В. Врума, мотивация сотрудников определяется привлекательностью вознаграждения, ожиданиями, что оно будет получено, и ожиданиями того, что их работа будет результативна и приведет к выполнению поставленных задач¹⁶.

Ожидания молодых специалистов — один из компонентов механизма их мотивации. Мотивация персонала — «сложный процесс детерминации поведения и мышления человека, его побуждения к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов»¹⁷. Некоторые авторы указывают, что система мотивации в компании построена на трех составляющих: факторах внутренней среды организации, факторах внешней среды организации, ожиданиях работника от компании и компании от работника. Ожидания работника от компании включают личные, групповые, статусные и культурно-этические ожидания. Ожидания компании от работника включают культурно-этические, трудовые, групповые ожидания, ожидания по обеспечению безопасности¹⁸. Ожидания компании от работника можно связать с ресурсами мотивации, которые есть у организации, — внешними средствами (стимулами и антистимулами), которые используются работодателем (субъектом мотивации) для влияния на работников (объект мотивации). К ним В.П. Пугачев относит денежные стимулы, социальные льготы, организационно-административные стимулы, стимулы, связанные с организацией, содержанием и условиями труда; стратификационные, пространственно-временные, коммуникационные, групповые стимулы, стимулы личностного и профессионального развития¹⁹. Дж. Роттер связывает ожидания работника с локусом контроля — со склонностью человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам либо собственным способностям и усилиям (внешний и внутренний локусы контроля). При наличии у человека внутреннего локуса контроля он более настойчив в достижении цели, чем при наличии внешнего локуса²⁰. Выявление ожиданий молодых специалистов способствует изменению ресурсов мотивации, применяемых работодателями к молодым сотрудникам, что может способствовать повышению эффективности работы молодых специалистов.

Рассмотрим ожидания молодых специалистов на основе известного опросника вовлеченности персонала Gallup Q12, разделив их на 4 уровня: основные, индивидуальные, ожидания от командной работы, ожидания от карьерного и профессионального роста. К основным ожиданиям можно отнести четкие задачи и обеспеченность ресурсами. Молодым специалистам важно понимать четкость задач, поставленных руководителем, им нужно предоставлять доступ к информации и технологиям для качественной реализации трудовых функций.

Индивидуальные ожидания включают реализацию компетенций, признания и похвалу, личное благополучие, поддержку в развитии. Реализация компетенций молодых специалистов зависит от предоставления работодателям возможности выполнять задачи, полностью реализующие потенциал молодых сотрудников. За качественное выполнение задач работодатели должны поощрять молодых специалистов, использовать похвалу и признавать их достижения. Работодателям

¹⁶ Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 47–59.

¹⁷ Там же. С. 7.

¹⁸ Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учебное пособие. СПб: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. С. 25–26.

¹⁹ Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 244–270.

²⁰ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002. С. 126.

стоит заботиться о личном благополучии молодых сотрудников, использовать программы благополучия сотрудников. Руководители должны предлагать молодым специалистам возможности профессионального и карьерного роста, создавать программы внутреннего кадрового резерва, предлагать горизонтальный и вертикальный карьерный рост.

К ожиданиям от командной работы молодых специалистов можно отнести учет их мнения и поддержку инициатив, отождествление личных ценностей с ценностями и миссией компании, качество командной работы и рабочие связи с коллегами. Работодатели должны учитывать мнения молодых сотрудников при принятии ключевых решений компании, поддерживать инициативы молодых специалистов для реализации новых идей и оптимизации текущих бизнес-процессов. Молодым специалистам нужно понимать корпоративные ценности, осознавать свой вклад в достижение миссии компании. Руководители должны организовывать команды таким образом, чтобы все сотрудники качественно выполняли свою работу, в том числе молодые специалисты. Для молодых сотрудников важно поддержание доверительных и приятельских связей с коллегами.

Ожидания от карьерного и профессионального роста включают регулярную обратную связь, обучение и рост. Молодым специалистам необходимо обсуждение своих целей и достижений, им важно видеть свой прогресс, понимать, насколько качественно они реализуют задачи. Работодатели должны способствовать обучению и росту молодых талантов, использовать комплекс инструментов для обучения и развития молодых сотрудников: составление индивидуальных планов развития, проведение тренингов, коучинг и другие.

Ожидания молодых специалистов от работодателя отражены на Рисунке 1.



Рисунок 1. Ожидания молодых специалистов от работодателя²¹

Методология исследования

В целях выявления ожиданий молодых специалистов крупных российских компаний в ноябре 2024 – январе 2025 года было проведено фокусированное интервью с участием 25 молодых специалистов — работников таких крупных российских компаний, как АО «Газпромбанк» (1 респондент), Уралхим (2 респондента), ПАО «Транснефть» (1 респондент), ООО «Мам, купи!» (1 респондент), Яндекс (2 респондента), Regroup (1 респондент), АО «Банк ДОМ.РФ» (2 респондента), Т-Банк (2 респондента), «МТС Диджитал» (1 респондент), Joom (1 респондент), X5 Group (3 респондента), Промсвязьбанк (1 респондент), Ингосстрах (1 респондент), Делимобиль

²¹ Составлено автором на основе: Воронцова М. Опросник по вовлеченности Gallup: как нужно с ним работать. Инструкция.

(1 респондент), НЛМК (1 респондент), ВК (2 респондента), Финам (1 респондент), Сбер (1 респондент). Возраст респондентов варьируется от 21 до 28 лет. Цель фокусированного интервью — выявление актуальных ожиданий молодых специалистов крупных российских компаний.

Фокусированное интервью проводилось на основе заранее разработанного опросника из 17 вопросов преимущественно открытого типа, из них 16 вопросов — основные, 2 — дополнительные (о занимаемой должности и возрасте респондентов). С учетом цели и задач исследования вопросы были разбиты на следующие тематические блоки: ожидания молодых специалистов в период трудоустройства; профессиональные и карьерные ожидания; ожидания, связанные с корпоративной культурой; ожидания, связанные с условиями труда; ожидания от работодателя в условиях цифровой трансформации бизнеса; ожидания молодых специалистов на основе опросника вовлеченности персонала GallupQ12. Для поиска респондентов использовались такие каналы, как рассылка приглашений по электронной почте и мессенджерам (WhatsApp²², Telegram). Исследование проводилось в онлайн-формате на базе платформы Google Meet, средняя продолжительность фокусированного интервью с каждым респондентом составила 25 минут. Интервью с каждым респондентом было транскрибировано, все респонденты были уведомлены о записи интервью.

Результаты исследования

Ожидания молодых специалистов в период трудоустройства

Среди топ-3 факторов, повлиявших на выбор текущей компании как работодателя, большинство респондентов отметили конкурентную заработную плату (13), известность компании на рынке соискателей (12), интересные задачи (7). В число дополнительных факторов вошли возможности роста (5), сфера деятельности компании (5), удобное расположение рабочего места (5), корпоративная культура (4), гибридный/удаленный график работы (4). Высокий уровень вознаграждения и привлекательный внешний бренд работодателя также входят в круг ожиданий молодых специалистов при трудоустройстве на работу.

Многие респонденты (15) считают, что их ожидания при трудоустройстве в крупную российскую компанию полностью оправдались. Интересно соотнести ожидания участников интервью и их комментарии относительно их осуществления (Таблица 2).

Таблица 2. Примеры ответов респондентов на вопрос 3 «Какие ожидания у Вас были при трудоустройстве в компанию? Насколько они оправдались?»²³

Респондент	Ожидания	Насколько ожидания оправдались
Респондент 5	«Думала, что будет достаточно много работы, очень много новых и интересных задач, что смогу повлиять на продукт»	«Ожидания полностью оправдались»
Респондент 8	«Мои ожидания были, что будет сильное комьюнити, забота о сотрудниках, интересные задачи»	«Ожидания оправдались»
Респондент 12	«Ожидания роста и развития»	«Оправдались, доросла до тимлида»
Респондент 14	«Перевод в штат не позднее 6 месяцев после начала стажировки с ростом зарплаты не менее чем в 2 раза, поручение ответственных участков работы, карьерный рост»	«Оправдались полностью, кроме карьерного роста — его перспективы неясны»
Респондент 15	«Ожидание, что будет комфортная спокойная работа, без авралов и нервозности»	«Ожидания не оправдались, есть переработки»

²² Мессенджер принадлежит компании Meta, признанной в России экстремистской организацией.

²³ Составлено автором на основе проведенного исследования.

Респондент 17	«Ожидания были связаны с возможностью быстро расти, как в пуле выполняемых задач, так и вертикально»	«Ожидания не оправдались — получились одни сплошные обещания, карьерный рост пришел только тогда, как коллега ушла в декретный отпуск (соответственно, если бы не ушла, то я бы осталась на своем уровне)»
Респондент 18	«Наличие перспектив для развития, своевременное повышение ЗП, дружелюбный коллектив»	«Ожидания полностью оправдались»
Респондент 19	«Ожиданий было немного, так как я была на тот момент еще выпускником, также было ожидание, что в таких компаниях существует очень быстрый рост и очень гибкая организационная структура»	«Эти ожидания не оправдались, так как компания оказалась достаточно жестко структурирована внутри, и рост возможен только при проведении перформанс-ревью, но рост возможен, соответственно, пока какого-то позитивного опыта все равно много»
Респондент 21	«Дружный коллектив, конкурентная зарплата, интересный функционал»	«Зарплатные ожидания более чем оправдались, удалось вырасти в зарплате менее чем через полгода. Ожидания по функционалу (бизнес-подбор, точечные вакансии) также оправдались. Очень важно было попасть в дружный и поддерживающий коллектив, что также оправдалось»
Респондент 25	«Ожидал, что получится совмещать работу с учебой, а также на самой работе буду развиваться, также хотелось, чтобы был комфортный коллектив и приемлемая ЗП»	«Все ожидания оправдались»

Практически все молодые специалисты довольны рабочим коллективом, текущей заработной платой и профессиональным развитием — эти ожидания оправдались. Основными проблемными зонами являются прозрачность карьерного роста в крупной российской компании, низкий уровень автоматизации бизнес-процессов, высокий уровень рабочей нагрузки (переработки).

Большинство респондентов отметили, что их основные ожидания от работодателя с момента трудоустройства не изменились (12). При этом появились дополнительные ожидания, связанные с профессиональным и карьерным ростом (8), совершенствованием компетенций и приобретением опыта (6). Среди причин произошедших изменений респонденты назвали период работы в компании (респондент 1: «Работаю в банке 1,5 года. Хотел бы получить повышение в должности»), развитие компании (респондент 3: «С момента трудоустройства мои ожидания усилились, поскольку компания демонстрирует высокую динамику развития и создает возможности для новых достижений»), период работы (респондент 8: «На начальном этапе, приходя джуниор-специалистом, тебе важно сначала просто попасть в престижную компанию, и только потом задумываешься о своем росте»). Кроме того, среди новых ожиданий от работодателя респонденты отметили рост заработной платы (5), возможность реализовывать собственные проекты для раскрытия творческого потенциала (2).

Профессиональные и карьерные ожидания

Карьерный рост и интересные задачи входят в число факторов, которые могут способствовать удержанию молодых специалистов в компании длительный период времени. Их упомянули 13 респондентов. Однако приоритетным фактором удержания молодежи остается материальное вознаграждение. Оно фигурирует в ответах 18 участников интервью.

У респондентов сложились разные ожидания, связанные с профессиональным и личным развитием внутри компании. Среди основных видов ожиданий респонденты назвали важность карьерного роста (респондент 16: «Я хочу вырасти до партнера»; респондент 19: «В профессиональном своем развитии я вижу, наверное, сейчас какой-то рост до руководящей позиции»), расширение функционала должности (респондент 14: «Хочу осваивать новые участки работы»; респондент 21 «Повышение ответственности в рамках функционала») и повышение уровня заработной платы (респондент 8: «Ожидаю стабильный рост в зарплате и грейде 1 раз в год»).

Подавляющее большинство респондентов считает, что непосредственный руководитель должен оказывать им постоянную помощь и поддержку в профессиональном и личном развитии (20). Респондент 5: «Руководитель сначала должен точно объяснять, как и зачем нужно делать ту или иную задачу. Далее, он должен давать советы, как можно вырасти в компании, поддерживать в сложных ситуациях и, возможно, даже стать другом». Респондент 17: «Особенно в крупных бюрократических организациях, где есть жесткая иерархия, непосредственный руководитель — важнейшее звено в твоей карьерной жизни». Респондент 19: «Непосредственно руководитель — это в первую очередь мой наставник и мой ментор, и он должен повышать мои навыки». Не менее важным является получение обратной связи (12).

Подавляющее большинство респондентов удовлетворены текущей системой признания и обратной связи (23). Только 2 участника интервью не удовлетворены системой обратной связи в компании; 3 респондента предложили усовершенствовать систему обратной связи в компании, в частности респондент 3 отметил, что ожидает «ее дальнейшего совершенствования, например, через регулярные обсуждения достижений и внедрение дополнительных мотивационных программ». Таким образом, можно сделать вывод, что в целом в крупных российских компаниях налажена система признания заслуг и предоставления обратной связи персоналу, в том числе молодым специалистам.

Абсолютное большинство респондентов ориентировано на вертикальный карьерный рост (25). При этом каждый респондент по-разному видит свой карьерный путь. Например, респондент 5: «Через 3–5 лет хочу стать руководителем команды», респондент 20: «В мои долгосрочные планы входит развиваться вместе с компанией, обучаться, расширять свои обязанности, получить вертикальный рост и привнести этим в бизнес компании максимально большую пользу»; респондент 23: «Не вижу себя в этой компании спустя 5 лет, так как хочу карьерного роста». В целом респонденты стремятся либо к расширению функционала должности, либо к получению руководящей должности, отмечая непрозрачность системы карьерного роста в крупных российских компаниях.

Ожидания, связанные с корпоративной культурой

У абсолютного большинства респондентов ожидания, связанные с коллективом компании, коллегами, командой, ассоциируются с наличием дружной команды в компании (25). Оценка респондента 3 отражает общее мнение: «Я ожидаю от коллектива сплоченности, взаимоподдержки и профессионализма. Важно работать в команде, где ценятся общие цели, конструктивное взаимодействие и доброжелательная атмосфера». Дружная сплоченная команда — ключевой элемент корпоративной культуры крупной российской компании для молодых специалистов.

Подавляющее большинство респондентов считает, что компания должна проводить внутренние и внешние мероприятия по обучению и развитию сотрудников (21). Четверо респондентов не заинтересованы в мероприятиях по внутреннему и внешнему обучению, в частности респондент 7 выразил следующее мнение: «Обучение внутри компании должно проходить через получение сложных задач с сопровождением руководителя. Плохо отношусь ко всяким коуч-респондентам, модераторам. Плохо отношусь к бессмысленным встречам». Однако в целом молодым специалистам важны обучающие мероприятия в крупных российских компаниях, они отдают предпочтение тренингам и онлайн-курсам по приобретению новых компетенций.

Ожидания, связанные с условиями труда

Все респонденты ожидают увеличения заработной платы в течение ближайшего года (25). При этом цели респондентов на предстоящие 5 лет отличаются. Например, для респондента 1 и респондента 2 сложно прогнозировать изменение заработной платы и социального пакета на 5 лет. Респондент 10: «Не строю такие долгие планы». Респондент 21: «В течение 5 лет не могу ответить,

все зависит от экономической ситуации в стране и других факторов». Молодым специалистам важна регулярная индексация заработной платы в крупной российской компании.

Подавляющее большинство респондентов отмечает необходимость сохранения гибридного или удаленного графика работы в компании (23). Среди других ожиданий, связанных с графиком работы, содержанием труда и другими нематериальными условиями работы, упоминается отсутствие переработок, комфортный офис с переговорными и местами для отдыха, организация питания в офисе.

Ожидания от работодателя в условиях цифровой трансформации бизнеса

В условиях цифровой трансформации бизнеса все респонденты ожидают от работодателя внедрения искусственного интеллекта (25). Многие участники интервью (16) считают, что очень важно (7 респондентов полагают, что важно) использовать цифровые технологии, включая искусственный интеллект, в крупной компании (16). Причин несколько: респондентам важны высокий уровень автоматизации бизнес-процессов, сокращение времени на рутинные задачи, работа в более инновационной среде, чем в компаниях-конкурентах. Вместе с тем у некоторых участников интервью есть опасения, связанные с использованием цифровых технологий. Так, по мнению респондента 17, «безусловно, важно идти в ногу со временем, следовать мировым тенденциям, но на данном этапе попытка перехода в сторону использования цифровых технологий в процессах развития персонала вызывает много негатива, поскольку качество цифрового сервиса находится на очень низком уровне, из-за чего мы сильно перерабатываем, выполняя двойную работу». Респондент 15 считает, что «это не супер важно, так не все можно автоматизировать». Однако в целом все же молодые специалисты придают большое значение использованию цифровых технологий крупными российскими компаниями, особенно искусственного интеллекта.

Участники интервью упоминают разные цифровые технологии, которые необходимо активно использовать в работе крупных российских компаний. Респондент 4: «Мы используем системы управления проектами, которые помогают организовать рабочие процессы, отслеживать выполнение задач и улучшить командное взаимодействие. У нас есть прекрасная CRM-система — единое корпоративное окно, которое помогает автоматизировать почти все процессы и отслеживать проекты в продажах, маркетинге, HR, на производстве, складе, закупках, дизайне — везде. Использование платформ e-commerce для продаж B2C. Активное ведение социальных сетей. Использование Google Analytics и других аналитических платформ для отслеживания эффективности рекламных кампаний и понимания поведения клиентов на сайте. Платформы для работы в условиях полной удаленки. Платформы для дизайна. Автоматизация бухгалтерии и финансов, коннект со складом. У нас многие процессы уже автоматизированы, какие-то еще дорабатываются, но в целом технологий хватает для комфортной работы». Респондент 20 считает, что «цифровизация — это способ удержать квалифицированные кадры, ведь молодые специалисты хотят работать в современных и технологичных компаниях». Таким образом, респонденты отмечают важность активного использования цифровых технологий, но указывают на наличие проблем с развитостью внутренней цифровой инфраструктуры, с конфиденциальностью данных при использовании внешних цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта.

Ожидания молодых специалистов на основе опросника вовлеченности персонала GallupQ12

Ожидания молодых специалистов от крупной российской компании, рассмотренные на основе подхода, описанного на Рисунке 1, представлены на Рисунке 2.

Ориентируясь на виды ожиданий, выделенных на основе опросника вовлеченности персонала Gallup Q12, можно отметить, что для подавляющего большинства респондентов

очень значимы четкие задачи от руководства (19), учет мнения и поддержка инициатив (19) и обеспеченность ресурсами (18). Многим респондентам важно личное благополучие (16), поддержка в развитии (15), регулярная обратная связь (14), признание и похвала (13), обучение и рост (13). Большинство респондентов считает очень важным качество командной работы (12), отождествление себя с миссией компании (12), возможность реализации компетенций (10). Для большинства респондентов актуальны рабочие связи (8). В большей степени для молодых специалистов важны четкая структурированная коммуникация для понимания основных задач, возможность участвовать в выдвижении инициатив и принятии решений, наличие информации и необходимых технологий для реализации своего функционала.

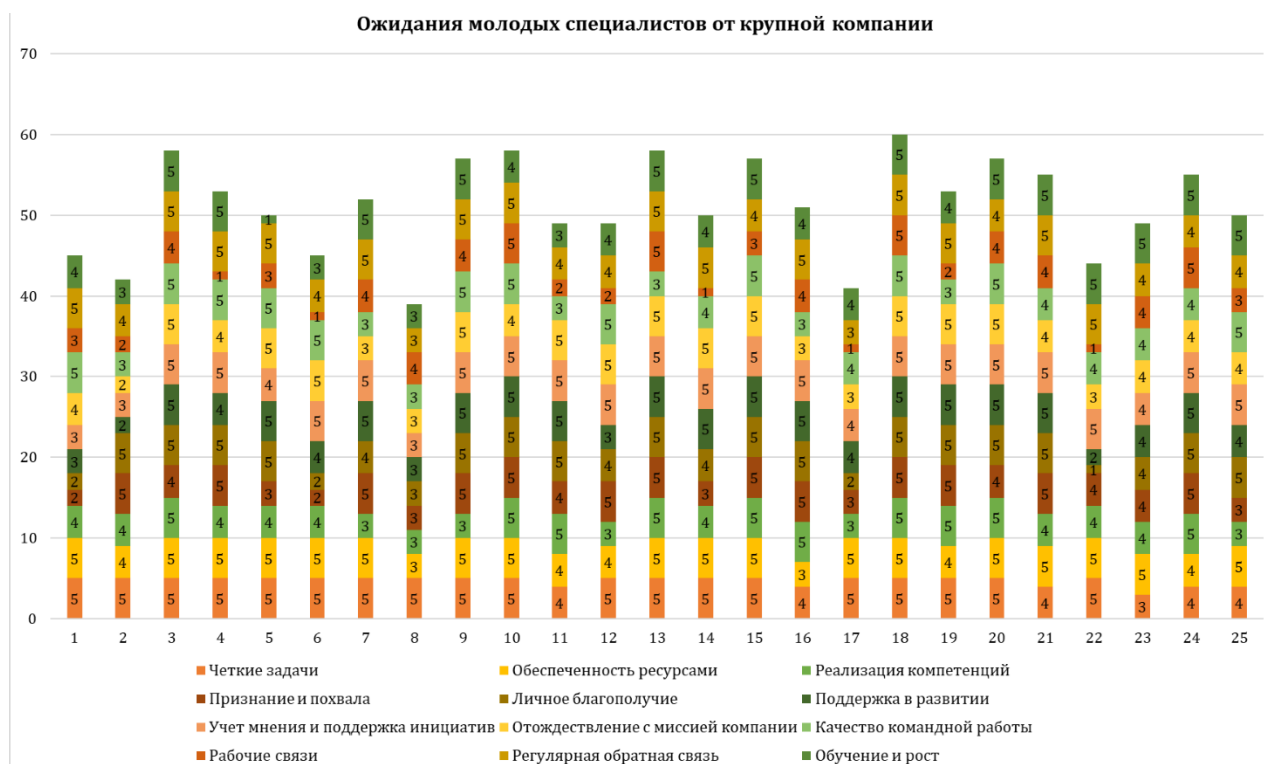


Рисунок 2. Ожидания молодых специалистов от крупной компании²⁴

Заключение

Таким образом, основными ожиданиями молодых специалистов, работающих в крупных российских компаниях, являются регулярный рост заработной платы, возможность карьерного роста, постоянная поддержка руководителя в профессиональном и личном развитии, возможность гибридного / удаленного графика работы, внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы.

Анализ результатов фокусированного интервью показал, что молодые специалисты крупных российских компаний хотят быстрого профессионального и карьерного роста. Они ожидают увеличения заработной платы в течение года работы в компании. Молодые специалисты удовлетворены текущей системой признания и обратной связи, при этом они считают, что непосредственный руководитель должен оказывать им постоянную помощь и поддержку в реализации профессионального и личного развития. Молодые сотрудники уверены, что в условиях цифровой трансформации бизнеса необходимо внедрение искусственного интеллекта в бизнес-процессы крупной компании. Большинство молодых специалистов ожидают от работы в крупной российской компании получения четких задач от руководства, учета мнения и поддержки инициатив сотрудников, обеспеченности ресурсами.

²⁴ Составлено автором на основе проведенного исследования.

Ожидания молодых специалистов должны учитываться при выработке подходов и выборе практик их привлечения и удержания. На основе полученных результатов можно рекомендовать крупным российским компаниям:

- проводить регулярный анализ рынка для индексации заработной платы молодым специалистам;
- проводить обучающие мероприятия для совершенствования компетенций молодых специалистов;
- предлагать возможности гибридного / удаленного графика работы молодым специалистам;
- совершенствовать системы признания, обратной связи и поддержки инициатив молодых специалистов;
- оптимизировать работу с кадровым резервом для создания прозрачной системы карьерного роста для молодых специалистов;
- внедрять цифровые технологии, включая искусственный интеллект, в бизнес-процессы компании.

Выполнение этих рекомендаций может способствовать более успешному решению задач по привлечению и удержанию молодых специалистов крупными российскими компаниями.

Список литературы:

Богдан Е.В. Молодой специалист: понятие и признаки // Сборник статей XXII Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. С. 194–196.

Зинич А.В. Мотивы и социально-профессиональные ориентации молодежи при выборе профессии // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2023. Т. 8. №4. С. 133–138. DOI: [10.25206/2542-0488-2023-8-4-133-138](https://doi.org/10.25206/2542-0488-2023-8-4-133-138)

Левицкая А.Н., Покровская Н.Н. Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24. № 1. С. 105–137. DOI: [10.31119/jssa.2021.24.1.5](https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.5)

Лемешко А.А., Муха В.Н. Особенности трудовой мотивации молодых специалистов // Журнал социологических исследований. 2021. Т. 6. № 2. С. 64–69.

Мугуева Д.А. Специфика управления карьерой и развитием молодых специалистов в современных организациях // Вестник науки. 2023. № 1(58). С. 109–113.

Редькина Е.Р. Снижение привлекательности работы в энергетике в связи с низкой оплатой труда молодых специалистов // Вестник науки. 2024. № 7(76). С. 344–347.

Сысоева Ю.А. Молодой специалист на предприятии, проблемы его мотивации и адаптации // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования: сборник материалов конференции. Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2016. С. 1221–1230.

Терелецкова Е.В., Такаев А.Ч. Роль мотивации в управлении карьерой молодых специалистов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6–2(100). С. 160–164. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164)

Титова В.О., Сухушина Е.В. Особенности трудовой мотивации молодых специалистов помогающих профессий в организациях по работе с молодежью г. Томска // Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история. 2017. № 1–2(61). С. 68–73.

Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Корж Н.В. Молодежь на рынке труда в современных условиях: проблемы трудоустройства и занятости // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 4(60). С. 67–77. DOI: [10.21685/2072-3016-2021-4-7](https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-4-7)

- Хомяков Ю.В. Специфика профессиональных качеств молодых специалистов и особенности отношения к ним работодателей // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 1(77). С. 496–500.
- Чудинова Н.В. Карьерные предпочтения молодежи на российском рынке труда: особенности привлечения Hi-Po талантов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6–2(112). С. 168–179. DOI: [10.24412/2411-0450-2024-6-2-168-179](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-6-2-168-179)
- Benítez-Márquez M.D., Sánchez-Teba E.M., Bermúdez-González G., Núñez-Rydman E.S. Generation Z within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 21. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.736820](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820)
- Farrell R., Mantler J. Examining the Effects of Toxic Work Environments on Young Workers // *Carleton Undergraduate Journal of Science*. 2024. Vol. 3. DOI: [10.22215/cujs.v3i1.4922](https://doi.org/10.22215/cujs.v3i1.4922)
- Gigauri I., Mushkudiani Z. New Generation's Expectations for 21st Century Leader and Perception by Young Employees of Leadership in Organizations // *European Journal of Management and Marketing Studies*. 2021. Vol. 6. Is. 3. DOI: [10.46827/ejmms.v6i3.1054](https://doi.org/10.46827/ejmms.v6i3.1054)
- Heilmann P., Lampela H., Taipale-Erävala K. Living Up to Young Employees' Expectations: Employer Brand Management in Health Care Organisations // *Managing Global Transitions*. 2020. Vol. 20. Is. 3. P. 211–235. DOI: [10.26493/1854-6935.20.211-235](https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.211-235)
- Jinquan Z., Wendy G., Wenjin H., Gang H. Do Young Employees Satisfy Their Job Under Work Stress and Work-Family Conflict? Evidence from Resorts in Macau // *International Journal of Science and Society*. 2022. Vol. 4. Is. 4. P. 557–576. DOI: [10.54783/ijssoc.v4i4.605](https://doi.org/10.54783/ijssoc.v4i4.605)
- Madan S., Nandan S. Job Expectations of Generation Z: A Gender-Driven Perspective // *Unnayan: Journal of Management*. 2024. Vol. 16. Is. 1. P. 109–131.
- Michałkiewicz A. Generation Z's Expectations of a Remote Team Manager // *Krakow Review of Economics and Management*. 2024. Is. 1(1003). P. 65–82. DOI: [10.15678/KREM.2024.1003.0104](https://doi.org/10.15678/KREM.2024.1003.0104)
- Pataki-Bitto F., Kapusy K. Work Value Orientations of Career Starters // *Current Psychology*. 2024. Vol. 44. Is. 1. P. 717–734. DOI: [10.1007/s12144-024-07168-x](https://doi.org/10.1007/s12144-024-07168-x)
- Simkhada B., Kayestha M., Dhakal S. Effect of Occupational Stress on Turnover Intentions among Young Employees in Nepalese Commercial Banks // *Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia*. 2024. Vol. 3. Is. 2. P. 106–127.
- Szabó-Szentgróti G., Martin G., Hollósy-Vadász G., Zsolt K. Understanding the Employment Expectations of Young Professionals: A Study by Education Level // *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3. Is. 7. P. 564–577. DOI: [10.62754/joe.v3i7.4225](https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4225)

References:

- Benítez-Márquez M.D., Sánchez-Teba E.M., Bermúdez-González G., Núñez-Rydman E.S. (2022) Generation Z within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*. Vol. 21. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.736820](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820)
- Bogdan E.V. (2018) Young Professional: The Concept and Features. *Sbornik statey XXII Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa*. Penza: MTsNS "Nauka i Prosveshcheniye". P. 194–196.
- Chudinova N.V. (2024) Career Preferences of Young People in the Russian Labor Market: Features of Attracting Hi-Po Talents. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 6–2(112). P. 168–179. DOI: [10.24412/2411-0450-2024-6-2-168-179](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-6-2-168-179)
- Farrell R., Mantler J. (2024) Examining the Effects of Toxic Work Environments on Young Workers. *Carleton Undergraduate Journal of Science*. Vol. 3. DOI: [10.22215/cujs.v3i1.4922](https://doi.org/10.22215/cujs.v3i1.4922)
- Gigauri I., Mushkudiani Z. (2021) New Generation's Expectations for 21st Century Leader and Perception by Young Employees of Leadership in Organizations. *European Journal of Management and Marketing Studies*. Vol. 6. Is. 3. DOI: [10.46827/ejmms.v6i3.1054](https://doi.org/10.46827/ejmms.v6i3.1054)

- Heilmann P., Lampela H., Taipale-Erävala K. (2020) Living Up to Young Employees' Expectations: Employer Brand Management in Health Care Organisations. *Managing Global Transitions*. Vol. 20. Is. 3. P. 211–235. DOI: [10.26493/1854-6935.20.211-235](https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.211-235)
- Jinquan Z., Wendy G., Wenjin H., Gang H. (2022) Do Young Employees Satisfy Their Job Under Work Stress and Work-Family Conflict? Evidence from Resorts in Macau. *International Journal of Science and Society*. Vol. 4. Is. 4. P. 557–576. DOI: [10.54783/ijssoc.v4i4.605](https://doi.org/10.54783/ijssoc.v4i4.605)
- Khomyakov Y.V. (2023) The Specifics of the Professional Qualities of Young Specialists and the Peculiarities of the Attitude of Employers towards Them. *Skif. Voprosy studentcheskoy nauki*. No. 1(77). P. 496–500.
- Lemeshko A.A., Mukha V.N. (2021) Features of Labor Motivation of Young Specialists. *Zhurnal sotsiologicheskikh issledovaniy*. Vol. 6. Is. 2. P. 64–69.
- Levitskaya A.N., Pokrovskaya N.N. (2021) Career Expectations and Plans of the Young Specialists in the Labor Market. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii*. Vol. 24. No. 1. P. 105–137. DOI: [10.31119/jssa.2021.24.1.5](https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.5)
- Madan S., Nandan S. (2024) Job Expectations of Generation Z: A Gender-Driven Perspective. *Unnayan: Journal of Management*. Vol. 16. Is. 1. P. 109–131.
- Michałkiewicz A. (2024) Generation Z's Expectations of a Remote Team Manager. *Krakow Review of Economics and Management*. Is. 1(1003). P. 65–82. DOI: [10.15678/KREM.2024.1003.0104](https://doi.org/10.15678/KREM.2024.1003.0104)
- Mugueva D.A. (2023) Specifics of Career Management & Development of Young Professionals in Modern Organizations. *Vestnik nauki*. 2023. No. 1(58). P. 109–113.
- Pataki-Bitto F., Kapusy K. (2024) Work Value Orientations of Career Starters. *Current Psychology*. Vol. 44. Is. 1. P. 717–734. DOI: [10.1007/s12144-024-07168-x](https://doi.org/10.1007/s12144-024-07168-x)
- Redkina E.R. (2024) Declining Attractiveness of Employment in Energy Sector Due to Low Wages for Young Specialists. *Vestnik nauki*. No. 7(76). P. 344–347.
- Simkhada B., Kayestha M., Dhakal S. (2024) Effect of Occupational Stress on Turnover Intentions among Young Employees in Nepalese Commercial Banks. *Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia*. Vol. 3. Is. 2. P. 106–127.
- Sysoeva J.A. (2016) Young Professional in the Enterprise, the Problems of Motivation and Adaptation. *Kul'tura, lichnost', obshchestvo v sovremennom mire: metodologiya, opyt empiricheskogo issledovaniya: sbornik materialov konferentsii*. Ekaterinburg: Ural'skiy federal'nyy universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'tsina. P. 1221–1230.
- Szabó-Szentgróti G., Martin G., Hollósy-Vadász G., Zsolt K. (2024) Understanding the Employment Expectations of Young Professionals: A Study by Education Level. *Journal of Ecohumanism*. Vol. 3. Is. 7. P. 564–577. DOI: [10.62754/joe.v3i7.4225](https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4225)
- Tereletskaya E.V., Takaev A.Ch. (2023) The Role of Motivation in Career Management of Young Professionals. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2023. No. 6–2(100). P. 160–164. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164)
- Titova V.O., Suhushina E.V. (2017) Features of Labour Motivation Young Professionals in Helping Professions in Organizations (Working with Youth) in Tomsk. *Aktual'nye voprosy obshchestvennykh nauk: sociologiya, politologiya, filosofiya, istoriya*. No. 1–2(61). P. 68–73.
- Tuguskina G.N., Rozhkova L.V., Korzh N.V. (2021) Youth in Modern Labor Market: Problems of Placement and Employment. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki*. No. 4(60). P. 67–77. DOI: [10.21685/2072-3016-2021-4-7](https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-4-7)
- Zinich A.V. (2023) Motives and Socio-Professional Orientations of Young People When Choosing a Profession. *Omskiy nauchnyy vestnik. Seriya Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'*. Vol. 8. No. 4. P. 133–138. DOI: [10.25206/2542-0488-2023-8-4-133-138](https://doi.org/10.25206/2542-0488-2023-8-4-133-138)