

Первушина Ульяна Андреевна

магистрант

ФГБОУ ВО «Уральский государственный

университет путей сообщения»

г. Екатеринбург, Свердловская область

ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ

***Аннотация:** в условиях трансформации современного рынка труда и нарастания демографического многообразия актуализируется необходимость учета специфики возрастных когорт при построении эффективных систем стимулирования персонала. В статье исследуется специфика разработки и внедрения дифференцированных инструментов мотивации для представителей различных поколений работников («X», «Y», «Z» и бэби-бумеров). На основе вторичного анализа эмпирических данных предложен комплексный подход, обеспечивающий сочетание материальных и нематериальных стимулов с целью минимизации кадровых рисков и повышения долгосрочной конкурентоспособности организации.*

***Ключевые слова:** мотивация персонала, теория поколений, межпоколенческие различия, стимулирование труда, управление человеческими ресурсами, вовлеченность сотрудников, гибкая система мотивации.*

Мотивация персонала является одним из ключевых факторов, определяющих успех любой организации. Сегодня коллективы многих компаний состоят из представителей разных поколений, поэтому эффективное управление мотивацией персонала разного возраста позволяет не только повысить производительность труда, но и обеспечить удовлетворенность сотрудников, что, в свою очередь, способствует укреплению их лояльности и снижению текучести кадров. Таким образом, исследование мотивации в контексте управления персоналом приобретает особую актуальность [1].

Мотив – это внутреннее побуждение к действию, которое определяет направленность поведения человека и придает его деятельности личностный смысл [2]. Правильное понимание и управление мотивами помогает повысить продуктивность и удовлетворенность работников, выстроить правильное регулирование мотивацией для каждой возрастной категории [3]

Мотивация играет ключевую роль в достижении целей организации, способствуя повышению производительности и эффективности труда сотрудников. Она служит связующим звеном между стратегическими задачами компании и индивидуальными усилиями работников. Мотивация работников представляет собой процесс стимулирования сотрудников к достижению целей организации через удовлетворение их личных потребностей и интересов. Это понятие охватывает как внутренние, так и внешние факторы, побуждающие человека к действию. Компании с высокой мотивацией демонстрируют лучшие результаты, согласно ежегодному глобальному исследованию Gallup «State of the Global Workplace» (Состояние глобального рынка труда). В 2024 году HR-консалтинговая компания Detech Group провела исследование о видах мотивации для разных поколений в котором приняли участие более 6000 человек в возрасте от 18 до 60 лет, которые в данный момент работают в Российских компаниях [4]. В исследовании всех участников разделили на 4 поколения: Z; Y; X; Беби-бумеры (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика поколений

Возраст	Поколение	Характеристика
18–27 лет	Поколение Z (зумеры)	Родились после 1997 года. Отличаются цифровой грамотностью, стремлением к самовыражению, высокой мобильностью и гибкостью в выборе жизненного пути
28–43 года	Поколение Y (миллениалы)	Родились в 1981–1996 годах. Активно используют цифровые технологии, ориентированы на саморазвитие, карьерный рост и ценят баланс между работой и личной жизнью
44–59 лет	Поколение X (иксы)	Родились в 1965–1980 годах. Прагматичны, самостоятельны, адаптивны к переменам, пережили трансформацию социальных и технологических укладов
60+ лет	Беби-бумеры «Молчаливое поколение»	Родились до 1964 года. Ценят стабильность, коллективизм, трудолюбие, обладают значительным жизненным и профессиональным опытом

Согласно исследованию, было выделено 5 основных мотиваторов для персонала: получение результата, осведомленность, профессионализм, деньги и сопричастность.

Получение результата оправданно занимает первое место, т. к. для всех сотрудников важен не только сам процесс труда, но и возможность видеть конкретные результаты своей деятельности, осознание итогов и наличие прозрачных критериев оценки.

Важность для сотрудников в таком мотиваторе, как осведомленность, состоит в том, что работникам важно не просто выполнять поручения руководства, но и понимать, каким образом эти задачи интегрированы в общую стратегию организации.

Профессионализм – один из важнейших мотиваторов для современного сотрудника, важна чёткая перспектива профессионального роста и непрерывного развития. Возможность реализации личностного потенциала становится в современном мире ключевым фактором.

Деньги как никогда стали иметь значимость с приходом более молодых работников. Поскольку современный рынок труда характеризуется высокой конкуренцией, работники ориентированы на получение максимально возможного денежного дохода, что выражается в интересе не только к стабильной заработной плате, но и к различным премиям и бонусам.

Для современного работника важно чувство сопричастности, ощущение себя неотъемлемой частью единого коллектива с его ценностями, миссией и целью.

Чтобы понять, почему же для разных категорий сотрудников подходят разные мотиваторы, важно понимать, в каких условиях происходило формирование и какие ценности разделяет каждое из поколений.

«Беби-бумеры» (60+ лет) – послевоенное поколение, чья молодость и период становления пришёлся на восстановительный период, который сопровождался серьезными научно-техническими достижениями и социальными измене-

ниями, в первую очередь освоением космоса, развитием образования и медицины и хрущёвской оттепелью. Данные факторы обуславливают ценностные ориентации поколения, среди которых ключевое место занимают лояльность работодателю, гарантированная социальная защищенность и нацеленность на профессиональный рост, зачастую в ущерб балансу между работой и личной жизнью.

«Поколение X» (45–60 лет). Его становление пришлось на период распада СССР, перестройки и системных трансформаций 1990-х годов, что вынудило «иксов» коренным образом переосмыслить свои мировоззренческие ориентиры и отношение к стабильности. Для данной генерации характерны скептицизм в отношении политических институтов и маркетинговых коммуникаций, высокая степень личной ответственности и стремление к автономии. Несмотря на нацеленность на карьерный рост, они стремятся сохранять баланс между профессиональной деятельностью и семейной жизнью. Не будучи «цифровыми аборигенами», представители этого поколения, тем не менее, продемонстрировали высокую скорость и успешность адаптации к современным информационно-коммуникационным технологиям.

«Поколение Y» (29–44 года) формировалось на стыке эпох, в период глобального распространения сети Интернет, что оказало детерминирующее влияние на их поведенческие паттерны и ценностные ориентации. Данные трансформации обусловили высокий уровень интернальности и открытость новому опыту. Для представителей данной генерации характерны критическое отношение к авторитетам и нетерпимость к коррупционным проявлениям. В профессиональной сфере они транслируют запрос на гибкие формы занятости (включая дистанционный формат) и соблюдение баланса между работой и личной жизнью, демонстрируя при этом низкую лояльность конкретным должностным позициям и организационным структурам.

«Поколение Z» (18–28 лет) социализировалась в условиях тотальной цифровизации, что трансформировало их профессиональные ожидания и трудовые ценности. Ключевыми приоритетами для данной группы выступают возможно-

сти непрерывного профессионального развития, гибкость занятости (включая дистанционные форматы), а также высокие требования к условиям и организации труда. Представители этой генерации демонстрируют склонность к высокой профессиональной мобильности: в случае несоответствия условий их ожиданиям они легко принимают решение о смене места работы.

Исследование выявило значительные различия в приоритетах у работников разных поколений, которые представлены на рисунке.

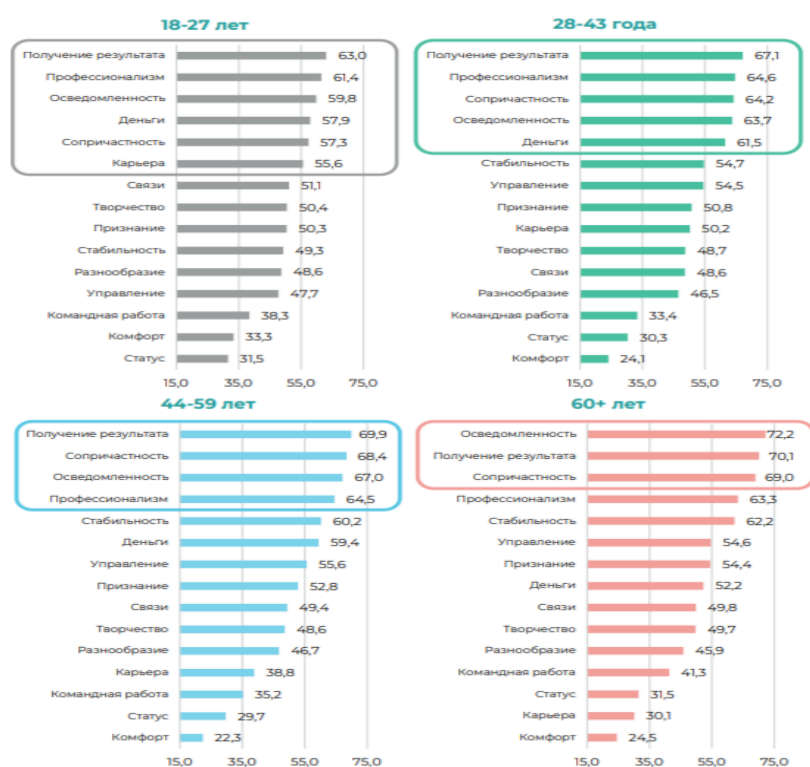


Рис. 1. Ведущие факторы мотивации для разных поколений

Эмпирические данные и представленная визуализация позволяют констатировать наличие инвариантных факторов трудовой мотивации, сохраняющих свою актуальность вне зависимости от возрастной когорты респондентов. К числу таких универсальных детерминант относятся: ориентация на достижение результата, профессионализм, информированность (осведомленность) и чувство сопричастности к деятельности организации.

Динамический анализ показывает, что с увеличением возраста респондентов выраженность мотивационных факторов усиливается. Так, в возрастной ко-

горте 18–27 лет максимальный показатель составляет 63 балла, тогда как в группе старше 60 лет он возрастает до 72,2 балла, что имеет высокую статистическую и практическую значимость для организации труда. Кроме того, для молодых сотрудников характерен минимальный разрыв между ведущими стимулами (например, «Карьера» – 55,6 балла и «Связи» – 51,1 балла). Напротив, в группе «60+» наблюдается выраженная дифференциация приоритетов, где доминирует «Стабильность» (62,2 балла), существенно опережая фактор «Управление» (54,6 балла). Данная тенденция свидетельствует о возрастной трансформации ценностно-смысловой сферы личности и росте целеустремленности.

Теоретический анализ и результаты эмпирического исследования позволяют заключить, что для эффективного управления разновозрастным персоналом в современных условиях работодателям необходимо отказаться от унифицированных подходов к стимулированию. Понимание межпоколенческих различий и детерминирующих их факторов открывает для компаний возможность перехода от стандартизированных инструментов мотивации к персонализированным стратегиям, адаптированным под специфику каждой возрастной группы (таблица 2).

Таблица 2

Ведущие инструменты мотивации для различных поколений

Возраст	Поколение	Инструменты мотивации
18–27 лет	Поколение Z (зумеры)	Гибкий график – свободный выбор рабочего графика и возможность самостоятельно планировать рабочее время Удалённая работа – возможность работы вне офиса с использованием современных технологий Развитие – обучение новым навыкам, курсы повышения квалификации и т. д.
28–43 года	Поколение Y (миллениалы)	Карьерный рост – чёткая система продвижения в должности и индивидуальный план развития Прозрачность – открытые критерии оценки эффективности Баланс работы и личной жизни – поддержка семьи, забота о личном благополучии сотрудника
44–59 лет	Поколение X (иксы)	Стабильный доход – регулярные выплаты и уверенность в завтрашнем дне Признание – награды, благодарность за достижения и опыт Наставничество – возможность передавать профессиональные знания
60+ лет	Беби-бумеры «Молчаливое	Социальные гарантии – медицинская страховка, пенсионные планы и льготы

	поколение»	Уважительное отношение – проявление уважения к возрасту и опыту, внимание к личным особенностям Частичное трудоустройство – неполная занятость, гибкий рабочий график
--	------------	--

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что практическое внедрение дифференцированных инструментов мотивации требует от современных компаний формирования гибкой системы стимулирования персонала. Одним из эффективных механизмов такой системы выступает концепция кафетерия льгот (кастомизированного выбора), предоставляющая сотруднику возможность самостоятельно определять наиболее ценные для него стимулы. Подобный персонализированный подход не только обеспечит удержание высококвалифицированных специалистов различных возрастных когорт и минимизацию транзакционных издержек на рекрутинг, но и заложит основу для долгосрочной организационной устойчивости.

Список литературы

1. Трусов А.В. Понятие и виды мотивации персонала / А.В. Трусов // Вектор экономики. – 2019. – №2. EDN YZAVBZ
2. Мотовиц Т.Г. Влияние цифровизации на мотивацию персонала организации / Т.Г. Мотовиц // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2024. – №4(75). – С. 173–178. DOI 10.38161/1996-3440-2024-4-173-178. EDN FCWSHO
3. Мотивация представителей разных поколений: отличительные особенности и общие черты: аналитическое исследование. – М.: Detech, 2024. – 32 с. – URL: <https://www.detech-group.ru/wp-content/uploads/issledovanie-motivaczii-2024-1-1.pdf> (дата обращения: 26.07.2026).