

РАЗДЕЛ II. ЭКОНОМИКА

DOI 10.69540/2949-4079.2025.96.42.006

УДК 331.108.2

*В.С. Березняковский, А.К. Гринина, А.В. Карпекина**V.S. Bereznyakovskiy, A.K. Grinina, A.V. Karpekina*

МОТИВАЦИЯ И УДЕРЖАНИЕ СОТРУДНИКОВ, СОБИРАЮЩИХСЯ УВОЛИТЬСЯ ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ

MOTIVATION AND RETENTION OF EMPLOYEES WHO ARE GOING TO LEAVE ON THEIR OWN

Аннотация:

Рассматриваются проблемы мотивации сотрудников разных поколений в условиях высокой текучести кадров и меняющихся трудовых ценностей. Особое внимание уделено двум полярным группам — «бэби-бумерам» (1946—1963 гг. рождения) и «поколению Z» (1997—2012 гг. рождения), чьи потребности, ожидания и стимулы существенно различаются. Анализируются распространенные ошибки компаний в сфере мотивации сотрудников, такие как унифицированный подход, неучет возрастных особенностей и запоздалые меры удержания персонала. Исходя из данных статистики и опросов (уровень текучести в России — 14—20 %, ключевые причины увольнений — отсутствие роста, негибкий график, слабая корпоративная культура) предлагаются дифференцированные методы стимулирования персонала. Для «зумеров» важны гибкость, цифровизация, баланс рабочего и личного времени, а для «бумеров» — стабильность, социальные гарантии и признание их опыта.

Статья содержит практические рекомендации по адаптации мотивационных систем под мультигенерационные коллективы и адресована HR-специалистам, руководителям компаний, исследователям рынка труда. Ключевой вывод: эффективное управление персоналом требует отказа от шаблонных решений в пользу индивидуального подхода, основанного на понимании ценностей разных поколений.

Ключевые слова: мотивация персонала, методы мотивации и стимулирования труда, поколения сотрудников, факторы удержания персонала, текучесть кадров.

Abstract:

The problems of motivation of employees of different generations in conditions of high staff turnover and changing work values are considered.

Special attention is paid to two polar groups — the «baby boomers» (born 1946—1963) and the «generation Z» (born 1997—2012), whose needs, expectations and incentives differ significantly. The article analyzes common mistakes of companies in the field of employee motivation, such as a unified approach, lack of consideration of age characteristics and belated measures of staff retention. Based on statistics and surveys (the turnover rate in Russia is 14—20 %, the key reasons for layoffs are lack of growth, inflexible schedule, weak corporate culture), differentiated methods of stimulating staff are proposed. Flexibility, digitalization, and a balance of work and personal time are important for the «zoomers», while stability, social guarantees, and recognition of experience are important for the «boomers».

The article contains practical recommendations for adapting motivation systems to multigenerational teams and is addressed to HR specialists, company managers, and labor market researchers. The key conclusion is that effective personnel management requires abandoning template solutions in favor of an individual approach based on an understanding of the values of different generations.

Keywords: personnel motivation, methods of motivation and labor stimulation, generations of employees, personnel retention factors, personnel turnover.

В условиях стремительных изменений на рынке труда и разнообразия поколений, выступающих в роли наемных работников, становится актуальным вопрос о том, как эффективно и грамотно мотивировать сотрудников, принадлежащих к разным возрастным группам. Поколения персонала, которые рассмотрены в данном исследовании, представляют собой две противоположные группы, и каждая из них имеет уникальные ценности, ожидания и мотивационные факторы. Несмотря на существенные различия, обе группы играют важную роль в достижении целей организации.

Каждая компания, исходя из имеющихся у нее ресурсов, располагает своим собственным набором методов трудовой мотивации персонала. При этом часть этих методов устойчива, другие регулярно меняются. В определенный момент может возникнуть ситуация, когда применяемый в организации комплекс методов мотивации перестает работать, стимулировать сотрудников, что может быть связано с изменением возрастной структуры персонала, и это приводит в конечном итоге к уходу сотрудников из компании.

Таким образом, у специалистов по управлению персоналом возникает задача анализа причин снижения эффективности старых методов мотивации и выбора новых актуальных методов стимулирования и удержания сотрудников, собирающихся увольняться.

Из-за непродуманного выбора методов мотивации снижается производительность труда и ухудшается морально-психологический климат в компании, демотивированные сотрудники увольняются, создавая для работодателя проблему дополнительных расходов, связанных с поиском новых кадров и их адаптацией. Сегодня становится заметной практика, когда руководство компаний вплоть до возникновения критической ситуации избегает мотивирования персонала, даже зная о том, насколько сложно в нынешних условиях найти квалифицированного специалиста, и лишь в последний момент пытается что-то предпринять, чтобы удержать сотрудников на рабочем месте.

Анализируя проблему текучести кадров, приведем следующие факты.

1. В Российской Федерации средний уровень текучести кадров оценивается в диапазоне 14—20 % в год, а в некоторых отраслях прослеживается и более высокий уровень (например, розничная торговля, консалтинговые услуги, гостиничное дело и др.).

2. По данным опросов, порядка 20 % сотрудников как основную причину ухода из организации указывают на недостаток признания их компетенций со стороны работодателя, отсутствие карьерного роста в компании и непривлекательный социальный пакет⁵⁶.

3. Стиль руководства компании сказывается на уровне мотивации и вовлеченности сотрудников. Текучесть кадров увеличивается, таким образом, из-за неграмотного менеджмента и авторитарных методов управления.

4. Отсутствие у работодателя гибкого подхода к формированию графика работы и пренебрежение к личному времени сотрудников становятся критическими факторами, все чаще приводящими к увольнению персонала.

5. Немаловажные факторы, на которые обращают внимание практически все опрошенные, — это корпоративная культура и уровень вовлеченности в работу. Из-за несоответствия ценностей компании и ожидания сотрудников, а также отсутствия заинтересованности работой люди уходят из организации.

Исправить ситуацию возможно с помощью выстраивания эффективной системы мотивации персонала.

Мотивация в широком смысле — это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных дей-

⁵⁶ Исследование по текучести персонала (по итогам 2023). [Электронный ресурс]: https://antaltalent.ru/blog/antal_talent_tekuchest_personala_v_kompanijah_2024/

ствий, а также система факторов, вызывающих активность индивида и определяющих направленность его поведения.

Направленность действий и преобладание тех или иных потребностей у персонала связано, как правило, с его возрастными характеристиками.

Согласно теории поколений Уильяма Штрауса и Нила Хоува, разработанной в 1991 г., поколения и их характеристики меняются каждые 15—20 лет. В рамках данной теории выделяют следующие поколения:

1) «Бэби-бумеры» (родившиеся в период с 1946 по 1963 г.). Это люди, выросшие в период социально-экономического подъема, в эпоху свершений и веры в будущее. Данное поколение массово получало высшее образование и внесло значительный вклад в экономику своих стран и развитие технологий.

2) «Поколение X» (с 1964 по 1980 г.). Указанный период характеризуется пробуждением в людях, родившихся в эти годы, нонконформизма и желания выделяться, быть яркой индивидуальностью. Им часто свойственно стремление к самоорганизации.

3) «Поколение Y» (с 1981 по 1996 г.). Эти люди выросли в эпоху стремительного развития технологий и активно используют гаджеты, социальные сети и другие цифровые инструменты.

4) «Поколение Z», «зумеры» (с 1997 по 2012 гг.). Молодое поколение, активные пользователи интернета и цифровых технологий⁵⁷.

Наиболее интересно рассмотреть трудовую мотивацию на примере двух весьма сильно различающихся поколений — «бэби-бумеров» и «поколения Z».

«Бэби-бумеры» не привыкли к повсеместному использованию современных технологий, они стремятся к стабильности, ищут долгосрочную занятость с хорошим социальным пакетом и пенсионными программами. Для данного поколения успехом считается карьерный рост внутри компании, они не рассматривают в позитивном ключе частые смены работодателя и рода деятельности. Эти люди глубоко верят в силу и возможности высшего образования. Многие «бумеры» часто поучают и «воспитывают» своих более молодых коллег, потому что считают, что их личный и трудовой опыт ценен, может помочь другим, должен быть востребованным. Если их не воспринимают всерьез, они обижаются.

«Z-поколение» («зумеры») являются индивидуалистами, для них не важен материальный или финансовый показатели. Считается, что они с детства сильно привязаны к гаджетам. На рынке труда на данный момент «зумеры» составляют все больший процент, но мно-

⁵⁷ Теория поколений: как она работает и работает ли вообще. [Электронный ресурс]: <https://trends.rbc.ru/trends/education/6156efb59a79477bf9ca5893>

гие работодатели этого не учитывают и при найме молодых людей используют те же методы мотивации, что и с «бумерами».

Как следует из результатов опроса, более трети россиян (37 %) считают основным преимуществом работы с «зумерами» их умение взаимодействовать с цифровыми технологиями и готовность помогать коллегам в освоении этих навыков. Эксперты относят к сильным сторонам нынешних молодых работников гибкость, быструю адаптацию к изменениям и хорошую обучаемость. Их слабостями специалисты по подбору персонала называют клиповое мышление (тяжело долго удерживать внимание на чем-то одном) и недостаток фундаментальных знаний, вытекающий из стремления получать знания за счет более простых, чем предусмотрено классическим образованием, форматов (например, с помощью коротких обучающих курсов)⁵⁸.

Возвращаясь к проблеме, когда работодатель, только столкнувшись с желанием сотрудника уйти, пытается применить к нему иные методы мотивации, не разобравшись в причинах увольнения, отметим, что, пытаясь удержать персонал самыми разными способами, руководители забывают учитывать принадлежность работников к определенному поколению. При этом они совершают следующие ошибки:

1. Поощрение персонала за активную работу и приверженность компании только за определенный период. Например, если ни один из сотрудников коллектива не увольняется до конца лета, компания оплачивает развлекательное мероприятие, выбранное самими работниками. Хотя сама идея может показаться привлекательной, такой метод не решает более глубинные проблемы. Также стоит отметить, что не все сотрудники могут быть заинтересованы в совместном развлекательном времяпровождении.

2. Если сотрудник добивается повышения качества работы, то компания выплачивает ему небольшую фиксированную премию. Но без четкой взаимосвязи между результатами и вознаграждением мотивация не работает.

3. В некоторых компаниях каждый сотрудник имеет право раз в неделю перевести свой рабочий день на удаленный формат. Недостаток такого вида мотивации: при поочередном, а не одновременном применении этой «льготы» к персоналу данный вид стимулирования не может использоваться в отделах, где сотрудников более пяти человек. Если компания работает с графиком 5/2, имея, например, проектную мини-группу в составе семи человек, то всегда остаются два человека,

⁵⁸ «Это поколение не готово к рутине». Зумеры изменили рынок труда: как они хотят много зарабатывать и не тратить много сил. [Электронный ресурс]: <https://lenta.ru/articles/2024/07/05/novye/>

которые не могут в какой-либо из дней недели перейти на удаленный формат. Это создает в коллективе неравенство и может негативно влиять на командный дух.

4. Вместо отпуска сотруднику позволяет продолжить работу и получить двойной оклад. По Трудовому кодексу это можно приравнять к работе в выходные дни с соответствующей оплатой⁵⁹. Ошибка работодателя: сотрудники, как правило, ждут времени выхода в отпуск, поэтому такой вид мотивации не верен и неэффективен. Идея мотивировать сотрудников двойной оплатой за неиспользованный отпуск может казаться привлекательной, однако такая работа воспринимается персоналом как дополнительная нагрузка.

Чтобы избежать ошибок при выборе методов мотивации работников из поколения «Z», следует рассмотреть, на что «зумеры» опираются в работе и что для них предпочтительно:

1. Поиск работы через социальные сети — они обращают внимание на репутацию компании, изучают отзывы ее сотрудников в интернете и виртуально общаются с потенциальными работодателями.

2. Гибкость графика работы — «зумер» скорее выберет компанию, в которой есть возможность удаленной работы или гибкий график, так как для этого поколения важен баланс между работой и личной жизнью. Результаты исследований показывают, что 74 % «зумеров» предпочитают сочетать формат работы из дома и в офисе⁶⁰.

3. Ментальное и физическое благополучие — они обеспокоены своим самочувствием и предпочитают работать в среде, где такое благополучие поддерживается.

4. Ценности и репутация компании — «зумеры» ценят работодателей, которые разделяют их стремление заботиться об окружающей среде и участвуют в решении социальных проблем.

5. Потребность в личностном росте и обучении — люди из этого поколения стремятся к постоянному развитию своих навыков, проходят различные онлайн-курсы. Они считают это инвестицией в свой карьерный рост. «Зумеры» готовы часто менять место и сферу работы, чтобы получить разнообразный опыт. Согласно статистике консалтинговой компании в области IT «FDM Group», 66 % «зумеров» считают, что смена работодателя — это ключ к карьерному росту⁶¹.

⁵⁹ Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024). Ст. 153. Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни.

⁶⁰ Привлекательный HR-бренд для зумеров: как привлечь и удержать молодое поколение? [Электронный ресурс]: <https://hr-portal.ru/blog/privlekatelnyy-hr-brend-dlya-zumerov-kak-privlech-i-uderzhat-molodoe-pokolenie>

⁶¹ Привлекательный HR-бренд для зумеров.

6. Обратная связь и оценка работы — для молодых людей важна постоянная обратная связь по выполненной работе со стороны руководителя, это позволяет им чувствовать себя важным элементом своей компании.

7. Краткосрочность проектов — представители «Z-поколения» не любят рутину и стремятся к разнообразию в работе, могут заниматься несколькими проектами одновременно, не боятся смены рода деятельности.

Итак, представленные характеристики показывают, что два поколения — «бумеры» и «зумеры» — имеют абсолютно разные мотивации и трудовые ценности. Соответственно, методы их стимулирования и удержания должны различаться. В целом все рассмотренные проблемы мотивации и меры их разрешения требуют более детального анализа и проработки. Работодателям следует понимать, что, перед тем как внедрять новые средства стимулирования персонала, стоит проанализировать состав коллектива. Зачастую при этом выясняется, что сотрудников можно удерживать не только финансовыми поощрениями, но в первую очередь созданием в компании комфортной, благоприятной среды, возможностью карьерного роста, пониманием и учетом индивидуальных ценностей и потребностей сотрудников.

В условиях острой конкуренции, динамичного рынка труда и постоянных изменений управление персоналом стало не просто функцией работодателя, а ключевым фактором успеха предприятия. Таким образом, чтобы современная компания могла успешно функционировать, важно изменить вектор кадровой политики, применяя все разнообразие подходов к мотивированию сотрудников, учитывая их возрастные и культурные различия. Адаптация способов стимулирования сотрудников к потребностям разных поколений улучшит климат в организации, повысит ее общую эффективность и конкурентоспособность. Интегрирование новейших подходов в управление кадрами позволит создать более благоприятную рабочую среду, в которой коллектив сможет полностью реализовать свой потенциал. Это приведет к покорению новых высот как самой компанией, так и каждым из ее сотрудников.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (редакция от 28.12.2024).
2. Теория поколений: как она работает и работает ли вообще. [Электронный ресурс]: <https://trends.rbc.ru/trends/education/6156efb59a79477bf9ca5893> (дата обращения: 01.04.2025).

3. Исследование по текучести персонала (по итогам 2023). [Электронный ресурс]: https://antaltalent.ru/blog/antal_talent_tekuchest_personala_v_kompanijah_2024/ (дата обращения: 01.04.2025).

4. «Это поколение не готово к рутине». Зумеры изменили рынок труда: как они хотят много зарабатывать и не тратить много сил. [Электронный ресурс]: <https://lenta.ru/articles/2024/07/05/novye/> (дата обращения: 01.04.2025).

5. Привлекательный HR-бренд для зумеров: как привлечь и удерживать молодое поколение? [Электронный ресурс]: <https://hr-portal.ru/blog/privlekatelnyy-hr-brend-dlya-zumerov-kak-privlech-i-uderzhat-molodoe-pokolenie> (дата обращения: 01.04.2025).

Сведения об авторах

Березняковский Владимир Сергеевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского. E-mail: v.bereznyakovskiy@mgutm.ru

Гринина Анастасия Константиновна, студент факультета экономики и управления Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского.

Карпекина Алена Владимировна, студент факультета экономики и управления Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского.

Information about the authors

Bereznyakovsky Vladimir Sergeevich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management. E-mail: v.bereznyakovskiy@mgutm.ru

Grinina Anastasia Konstantinovna, Student of the Faculty of Economics and Management, K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management.

Karpekina Alyona Vladimirovna, Student of the Faculty of Economics and Management, K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management.