



МОТИВАЦИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ:

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ
И ОБЩИЕ ЧЕРТЫ



Стратегический HR-консалтинг

Москва, 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
Методология исследования.....	4
Мотивационный профиль сотрудников в 2024 г.....	6
Ключевые тренды мотивации.....	7
Приоритеты меняются.....	7
Запрос на ощущение безопасности и поиск точек опоры.....	9
Мотивация на проактивные действия снижается.....	12
Что мотивирует людей разного возраста?.....	14
Отличительные особенности мотивационных факторов в каждой возрастной группе.....	17
Выводы исследования.....	27

ВВЕДЕНИЕ

В текущей ситуации конкуренции за квалифицированные кадры особенно важно понимание индивидуальных мотивационных факторов. Оно помогает более точно сконструировать ценностные предложения компании, создать реальные условия, способствующие выстраиванию долгосрочных отношений работодателя с работниками.

Как подтверждают многочисленные исследования, мотивация сотрудников влияет на множество аспектов деятельности организации: она напрямую связана с удовлетворенностью и вовлеченностью сотрудников, формирует корпоративную среду, влияет на производительность и результативность, и, в итоге, во многом обеспечивает успешность бизнеса и его развитие. Компании, в которых управление коллективом происходит без учета особенностей людей, становятся менее привлекательными для молодежи и квалифицированных специалистов, страдают от повышенной текучести, затрачивают больше ресурсов на поиск, привлечение и интеграцию новых работников.

С 2020 года* мы в Detech Group регулярно исследуем эти факторы и наблюдаем за тем, как мотивация сотрудников разных организаций меняется в зависимости от влияния внешних факторов. Данное исследование – продолжение ежегодных измерений, в котором мы провели анализ мотивационных факторов работающего населения разных возрастов. В исследовании 2024 мы обнаружили как общие признаки, которые наблюдаются в любом возрасте, так и интересные отличительные особенности мотивации разных поколений.

Цель исследования:

- Выявить и оценить изменения в мотивационном профиле активного населения России в 2024 году по сравнению с 2020 годом.

Задачи исследования:

- Выявить актуальные мотивационные факторы активного населения России для разных возрастных групп: 18-27 лет, 28-43 года, 44-59 лет и старше 60 лет.
- Оценить изменения в мотивационном профиле сотрудников в 2024 году по сравнению с 2020 годом.
- Разработать практические рекомендации для работодателей для эффективного мотивирования представителей разных возрастных групп.

* «Когда деньги не главное. Исследование мотивации 2019-2020», Detech Group, Москва, 2020 г.

В настоящем исследовании были использованы результаты оценки мотивации 6 135 человек от 18 до 60 лет и старше. Все участники - сотрудники и кандидаты российских компаний.

Для исследования вся выборка была разделена на 4 возрастные группы:

- 18-27 лет;
- 28-43 года;
- 44-59 лет;
- 60+ лет.

Сотрудники и кандидаты российских компаний, которые приняли участие в исследовании

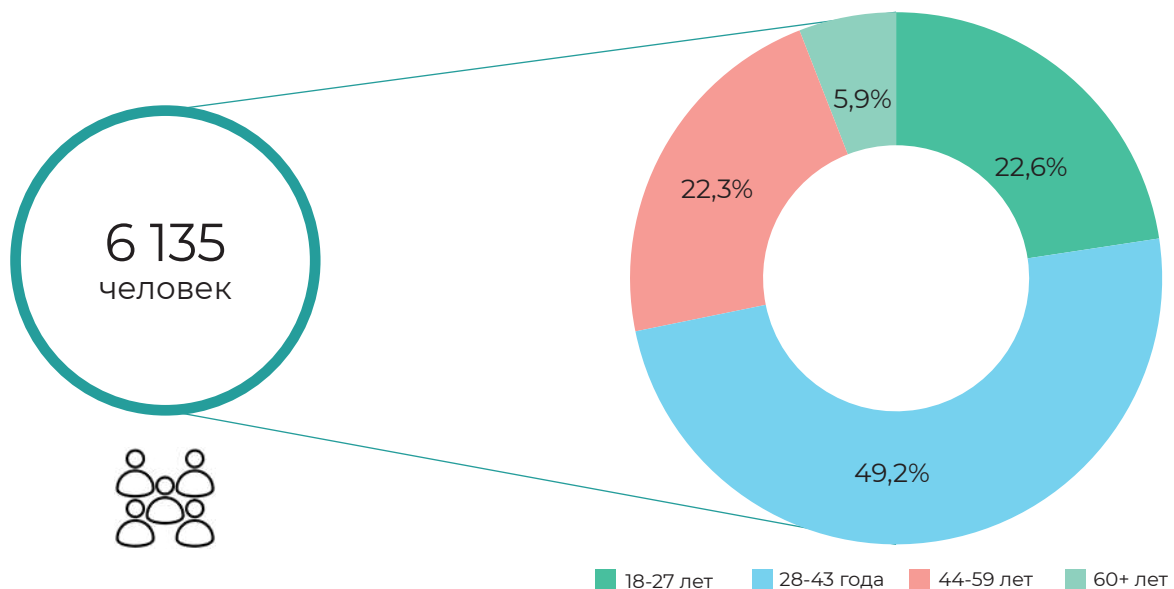


Рис. 1. Возраст участников исследования

Согласно данным, приведенным в статистическом сборнике «Рабочая сила, занятость и безработица в России» за 2023 год Федеральной государственной службы статистики*, соотношение количества представителей этих четырех возрастных групп аналогично выборке исследования.

*Данные из сборника «Рабочая сила, занятость и безработица России», 2023 год:

Всего в России сегодня трудится 76 037 000 человек, из которых:
15% - в возрасте от 18 до 27 лет,
43,7% - от 28 до 43 лет,
33,5% - от 44 до 59 лет,
7,7% - старше 60 лет.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование основано на анализе результатов мотивационного опросника DEEP Drivers, который предназначен для выявления факторов, побуждающих сотрудника прикладывать максимальные усилия для выполнения своих обязанностей. С помощью опросника можно выявить иерархию мотивов человека. DEEP Drivers позволяет оценить 15 ведущих рабочих мотиваторов и демотиваторов.

- **Мотиваторы** — факторы, стимулирование которых может повысить мотивацию сотрудника к работе.
- **Демотиваторы** — факторы, недостаточное стимулирование которых существенно снижает мотивацию сотрудника к работе.

Основные факторы мотивации объединены в 5 групп.



ДОСТИЖЕНИЕ

Помогает определить, насколько человеку важно иметь отдачу от своих усилий, постоянно повышать свой уровень, ощущать движение и прогресс.

а. Карьера

Наличие перспектив карьерного роста, планирование карьеры.

б. Получение результата

Возможность видеть результаты своего труда и практическую пользу от своей работы.

с. Профессионализм

Возможность профессионального развития и приобретения новых знаний, навыков и опыта.



РАБОТА

Включает качества рабочего процесса, соответствующие личности человека (креативная, аналитическая, механическая работа и т. д.); особенности задач, доступных способов их решения

а. Осведомленность

Ясность своей роли, понимание своего места в организации и поставленных целей.

б. Разнообразие

Работа в динамичной среде, смена областей деятельности, решение новых задач.

с. Творчество

Свобода самореализации, возможность проявлять инициативу, вносить идеи, воплощать их в жизнь.



УВАЖЕНИЕ

Помогает выяснить, какую роль в мотивации играют элементы честолюбия человека: известность компании, «статусность» должности, чувство причастности к важному делу.

а. Статус

Улучшение собственного имиджа за счет статусной должности, престижа компании, бренда.

б. Признание

Публичное признание заслуг, поощрение успехов.

с. Сопричастность

Ощущение собственной причастности к крупному проекту, значимому событию. Возможность оставить след в истории.



КОММУНИКАЦИИ

Определяет, насколько значима коммуникация с другими людьми: начиная с общения с коллегами и заканчивая контролем людей и рабочих процессов.

а. Связи

Знакомство с новыми людьми, расширение сети контактов.

б. Командная работа

Доброежелательность коллег, доверительные отношения в команде.

с. Управление

Возможность осуществлять контроль над ситуацией, управлять процессами и людьми, оказывать влияние.



УСЛОВИЯ

Выявляет, насколько важны материальные условия и стабильность работы.

а. Деньги

Материальное вознаграждение и возможность увеличения своего дохода.

б. Комфорт

Комфортные условия работы, баланс между работой и личными потребностями человека.

с. Стабильность

Гарантии, предоставляемые компанией относительно работы в течение долгого времени, зарплаты, социальных программ.

В рамках исследования по результатам опросника мы формировали профиль для каждого отдельного респондента. Индивидуальный профиль отражает иерархию мотивационных факторов. Выраженность и значение каждого мотиватора оценивались по 100-балльной шкале. Отметим также, что в оценке мотивации отдельного человека считается, что показатели выше 70 баллов оказывают на работу значительное воздействие. Факторы с показателями от 40 до 70 баллов могут оказывать влияние, но с меньшим эффектом. Факторы с оценкой ниже 40 баллов практически не оказывают влияния.

Для целей исследования мы взяли средние значения выраженности каждого мотиватора по всей выборке и по каждой возрастной группе. Также в каждой возрастной группе мы определили количество людей, для которых конкретный мотиватор входит в тройку ведущих факторов в его иерархии.

Однако само значение мотиватора по шкале (в отрыве от общей картины) не отражает в полной мере степень влияния фактора на отдельного человека или группу, поэтому мы в том числе обращали внимание на место, которое занимает мотиватор в иерархии.



Фактор оказывает на работу значительное воздействие.



Фактор оказывает влияние, но с меньшим эффектом.



Фактор практически не оказывает влияния.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКОВ В 2024 г.

В ТОП-5 мотивационных факторов в 2024 году вошли: **Получение результата**, **Осведомленность**, **Сопричастность**, **Профессионализм** и **Деньги**.

Фактор **Получение результата** на первом месте. В 2024 году сотрудникам важно видеть результат своей работы, важно знать критерии оценки своего труда и быть уверенными, что их труд будет оценён объективно и своевременно.

Второй по значимости фактор – **Осведомленность** – сотрудникам в целом важно понимать, как поставленная руководством задача встраивается в общий организационный контекст и как их деятельность влияет на общее дело.

На третьем месте – **Сопричастность** – людям важно чувствовать свою причастность общему делу. Для сотрудника важно, что он является частью организации или команды. Успехи и неудачи организации или команды он воспринимает как свои собственные.

На четвертом месте – **Профессионализм** – для сотрудника важно видеть перспективы своего профессионального развития. Он нацелен на приобретение новых знаний, навыков, опыта и воплощение этого в своей повседневной работе. Именно эта возможность привлекает его и способна мотивировать его работать с большей отдачей.

Замыкает пятерку лидеров мотивационных факторов в 2024 году фактор **Деньги**. Сотрудники нацелены на получение максимально возможного денежного вознаграждения. Они приветствуют любую возможность, которая предоставляет дополнительный заработок (не только фиксированную заработную плату, но и премии и другие выплаты, зависящие от результатов труда).

Мотивационный профиль сотрудников в 2024 г. состоит из следующих ведущих факторов:

Получение результата	67 баллов
Осведомленность	64,1 баллов
Сопричастность	63,9 баллов
Профессионализм	63,8 баллов

ПРИОРИТЕТЫ МЕНЯЮТСЯ

Для определения изменений в мотивационных факторах мы рассчитали усредненный мотивационный профиль для всей выборки и сравнили получившийся рейтинг с результатами 2020 года.

Мы видим, что абсолютные значения выраженности факторов в целом снизились.

Лидирующие мотиваторы в основном сохранили свои места в рейтинге, при этом они меньше выделяются по сравнению с остальными факторами мотивации. Мотивационные факторы, которые оказывают наименьшее влияние на вовлеченность сотрудника и его желание больше вкладываться в продукт своей деятельности, остались неизменными.

Важно отметить, что сформировались определенные тренды. Рассмотрим их более подробно в следующем разделе, который посвящен ключевым изменениям в иерархии мотивов в целом.

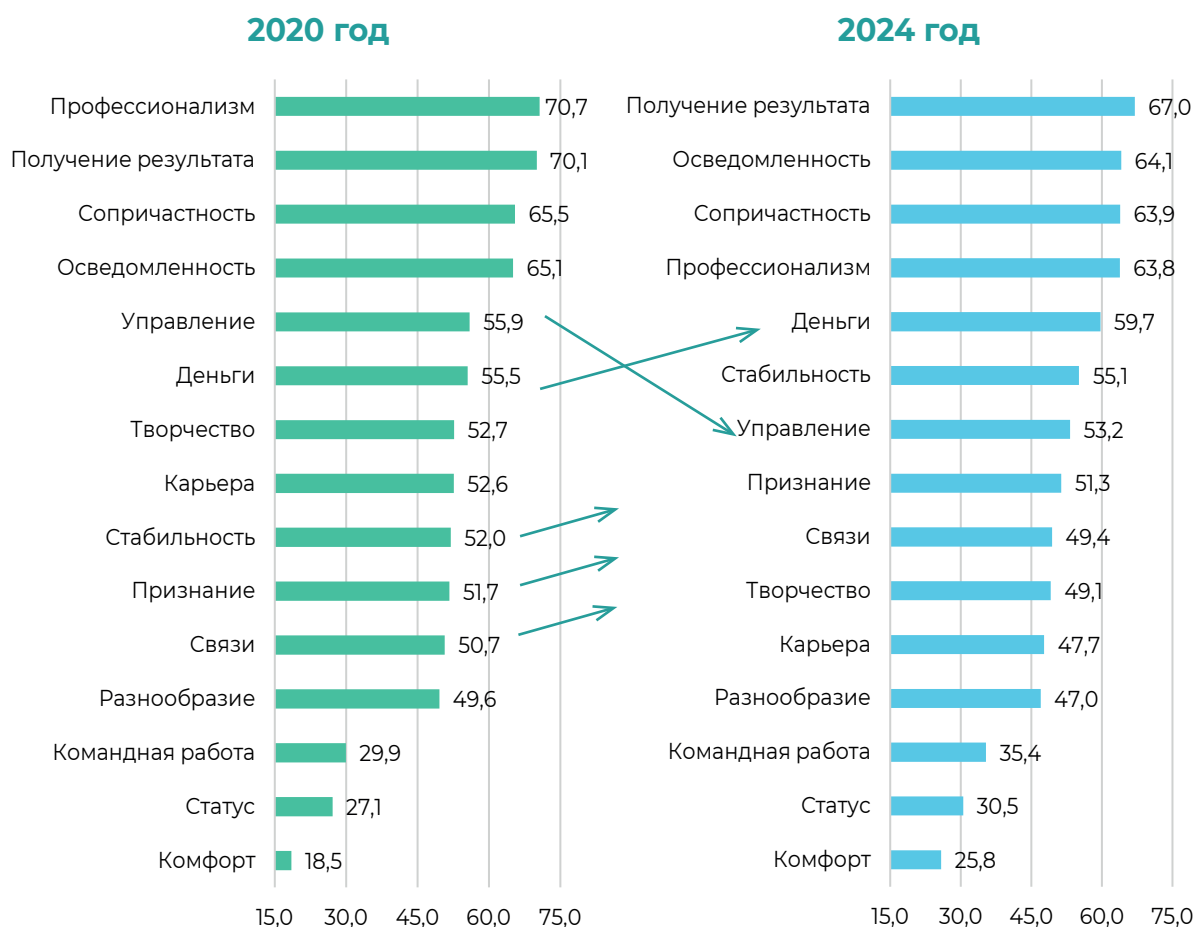


Рис. 2. Сравнение выраженности мотивационных факторов по всей выборке в 2020 и 2024 гг.

ТОП-5 мотивационных факторов претерпел несущественные изменения. Фактор **Управление** в 2024 году стал менее значимым и с 5-го места в 2020 году перешел на 7-е место. Возможность осуществлять контроль над ситуацией, брать на себя дополнительную ответственность, чтобы управлять процессами и людьми и оказывать влияние на людей, стала менее значимой в текущих реалиях. И впервые в истории наших исследований в пятерку ведущих мотивационных факторов попал фактор **Деньги**. С 6-го места в 2020 году он перешел на пятое.

Мотивационные факторы, которые не оказывали влияния на общую выборку и стимулирование которых не создаст дополнительной ценности для сотрудников в текущих реалиях – **Комфорт**, **Статус**, **Командная работа** и **Разнообразие**. Необходимо отметить, что перечисленные факторы в усредненном мотивационном профиле, en masse, не имеют большого значения, однако они могут быть ведущими у конкретного ключевого сотрудника. Поэтому крайне важно отслеживать не только общие тренды, но и делать регулярные замеры мотивации в своей организации.

В рейтинге 2024 года сложно выделить какой-либо фактор, который бы стабильно имел более высокий результат по всей выборке и отличался яркой выраженностью – значимость факторов распределилась более равномерно по всей выборке. Это означает, что в текущих реалиях не так важно выработать «универсальную» мотивационную стратегию компании, которая была бы в равной степени эффективна для всех сотрудников.

Поскольку мы имеем дело именно со средними значениями по всей выборке, можно предположить, что стали более заметны индивидуальные отличия каждого человека. Важно принимать во внимание индивидуальные особенности людей, находить подход к ним. Видится особенно полезным формирование мотивационного профиля организации, что поможет выработать наиболее эффективную систему мотивации, способствующую достижению целей компании.

ЗАПРОС НА ОЩУЩЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ И ПОИСК ТОЧЕК ОПОРЫ

Все больше людей стремятся к ощущению базовой безопасности: влияние факторов **Осведомленность**, **Стабильность**, **Деньги**, **Связи** в 2024 году увеличилось.

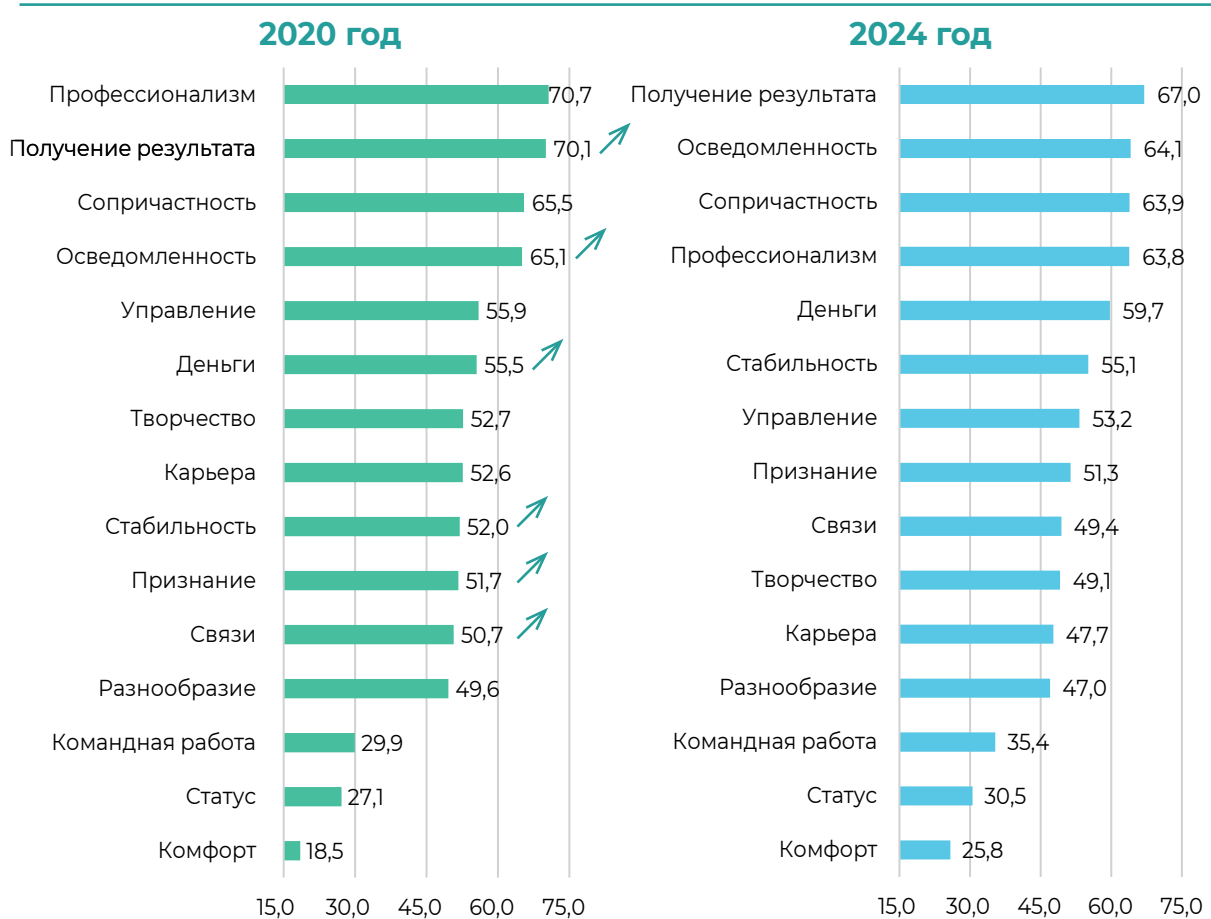


Рис. 3. Факторы мотивации, влияние которых возросло.

2→1
место

Получение результата

9→6
место

Стабильность

4→2
место

Осведомленность

10→7
место

Признание

6→5
место

Деньги

11→8
место

Связи

Вовлеченность в работу возрастает, когда сотрудники четко понимают, куда движется компания, уверены в своем работодателе, а также видят перспективы роста своего дохода.

Общая геополитическая напряженность, экономическая неопределенность, вызовы последних лет оказали существенное влияние на психоэмоциональное состояние людей, их выносливость и способность преодолевать ежедневные трудности, которые только нарастают. Запрос в обществе на стабильность, безопасность и возможность планировать будущее с более или менее понятными перспективами усиливается.

Факторы с наименьшим уровнем влияния – **Комфорт**, **Статус**, **Командная работа** не изменили своего положения в общем рейтинге, хотя и стали чуть более важными для общества с 2020 года.

Это может говорить о том, что, например, гибридный график работы, комфортное офисное пространство, «белая зарплата», активная корпоративная жизнь стали, в целом, современной нормой и не являются дополнительным стимулом или мотиватором для сотрудников практически всех возрастных групп. Для работодателей это может быть сигналом для проработки условий труда, сплочения коллектива, внедрения современных форматов коллегиальной работы (мозговые штурмы, дискуссии и т.п.), чтобы оставаться конкурентными на кадровом рынке.

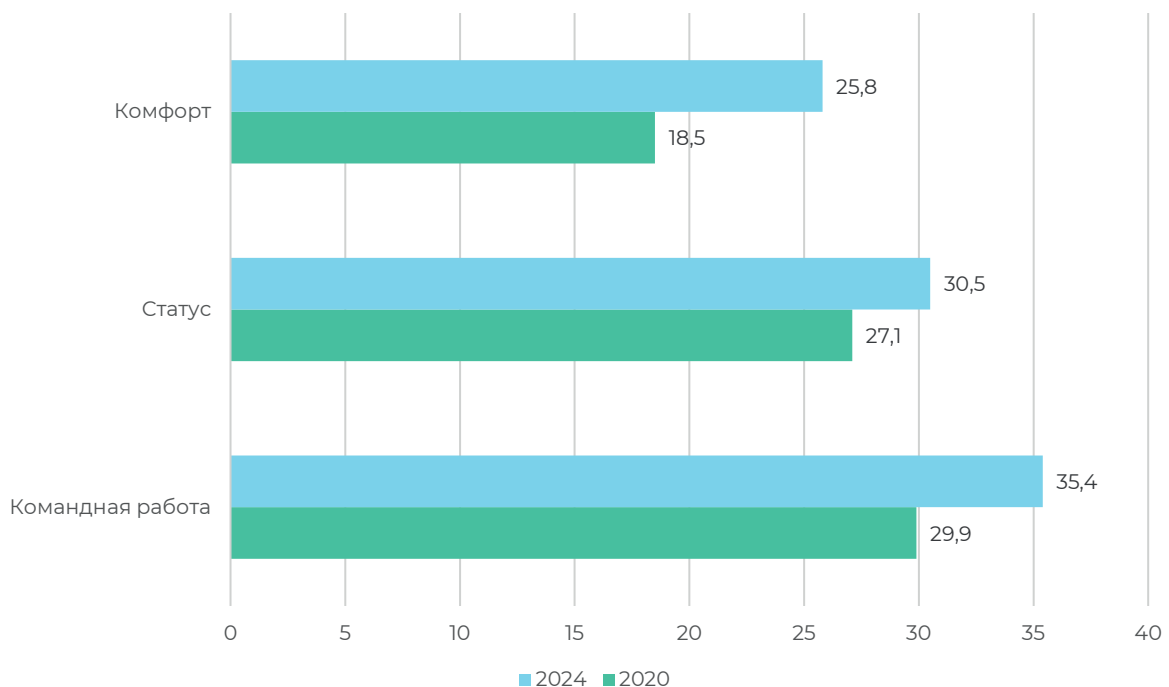


Рис. 4. Рост значимости факторов с наименьшим уровнем влияния в рейтинге

Среди работающего населения прослеживается «усталость от изменений» и от отсутствия возможности повлиять на происходящее вокруг них

В целом можно предположить, что среди работающего населения прослеживается усталость от изменений и от отсутствия возможности повлиять на происходящее.

События последних нескольких лет и их пролонгированные последствия пошатнули мировоззренческий базис, вынудили многих переосмыслить свои ценности, цели, отказаться от привычных конструктов, которые раньше обеспечивали им уверенность в завтрашнем дне и ощущение стабильности и защищенности. В настоящее время эти важные для психики факторы утеряны, и в обществе сформировался запрос на простые, понятные точки опоры. В контексте мотивации мы видим, что это выражается в росте таких факторов, как **Деньги**, **Стабильность**, **Признание**, **Связи**.



МОТИВАЦИЯ НА ПРОАКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ СНИЖАЕТСЯ

Факторы, которые в 2024 году снизились в рейтинге:
Профессионализм, Управление, Творчество, Карьера.

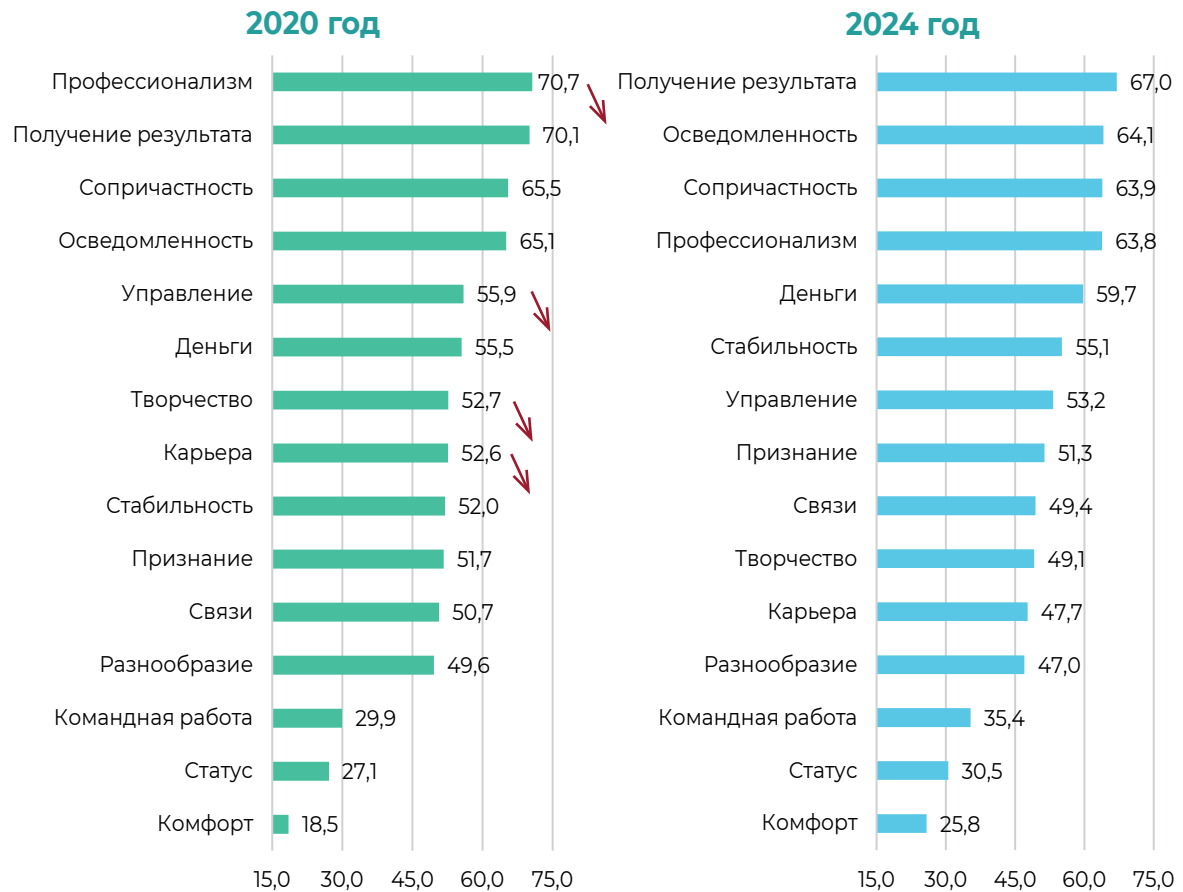


Рис. 5. Факторы мотивации, влияние которых снизилось



Все эти факторы связаны с так называемым выходом из зоны комфорта - изменениями, инициативностью, активными действиями, расширением и углублением экспертной и управленческой составляющей профессиональной жизни.

Фактор **Профессионализм** подразумевает выраженное стремление к профессиональной самореализации, приобретение нового опыта, освоение новых навыков. Как правило, это сопряжено с новыми задачами и ситуациями, готовностью столкнуться с областью своей некомпетентности.

Фактор **Карьера** отражает фокусировку сотрудника на профессиональной реализации, распознавание и использование ресурсов для построения карьерной вертикали, достижение признания в профессиональном сообществе, карьерных целей и более высокого статуса. Движение по карьерной траектории подразумевает внутреннюю устойчивость и готовность преодолевать сопротивление внешней среды.

Фактор **Управление** подразумевает нацеленность сотрудника на увеличение своей способности осуществлять свою волю и оказывать воздействие на постоянно расширяющийся круг профессиональных контактов; он всегда связан с большим масштабом ответственности, в том числе и за работу других людей.

Эти данные также могут подтвердить нашу гипотезу об определенной «усталости от изменений», накопленном дефиците внутренних ресурсов, снижением амбиций и/или отказ от своих собственных целей и задач, требующих больших энергетических затрат и реализации волевых качеств.

Таким образом, активные кадровые перестановки и инициативы (даже в сторону развития), организационные или стратегические изменения в компаниях, даже позитивные, могут не только не повысить мотивацию сотрудников, но и оказать обратный эффект.

ЧТО МОТИВИРУЕТ ЛЮДЕЙ РАЗНОГО ВОЗРАСТА

Чтобы определить отличия в мотивации людей разных возрастов, мы разделили общую выборку на 4 возрастные группы и выделили в каждой из них ключевые мотиваторы, которые более выражены, по сравнению с другими факторами.

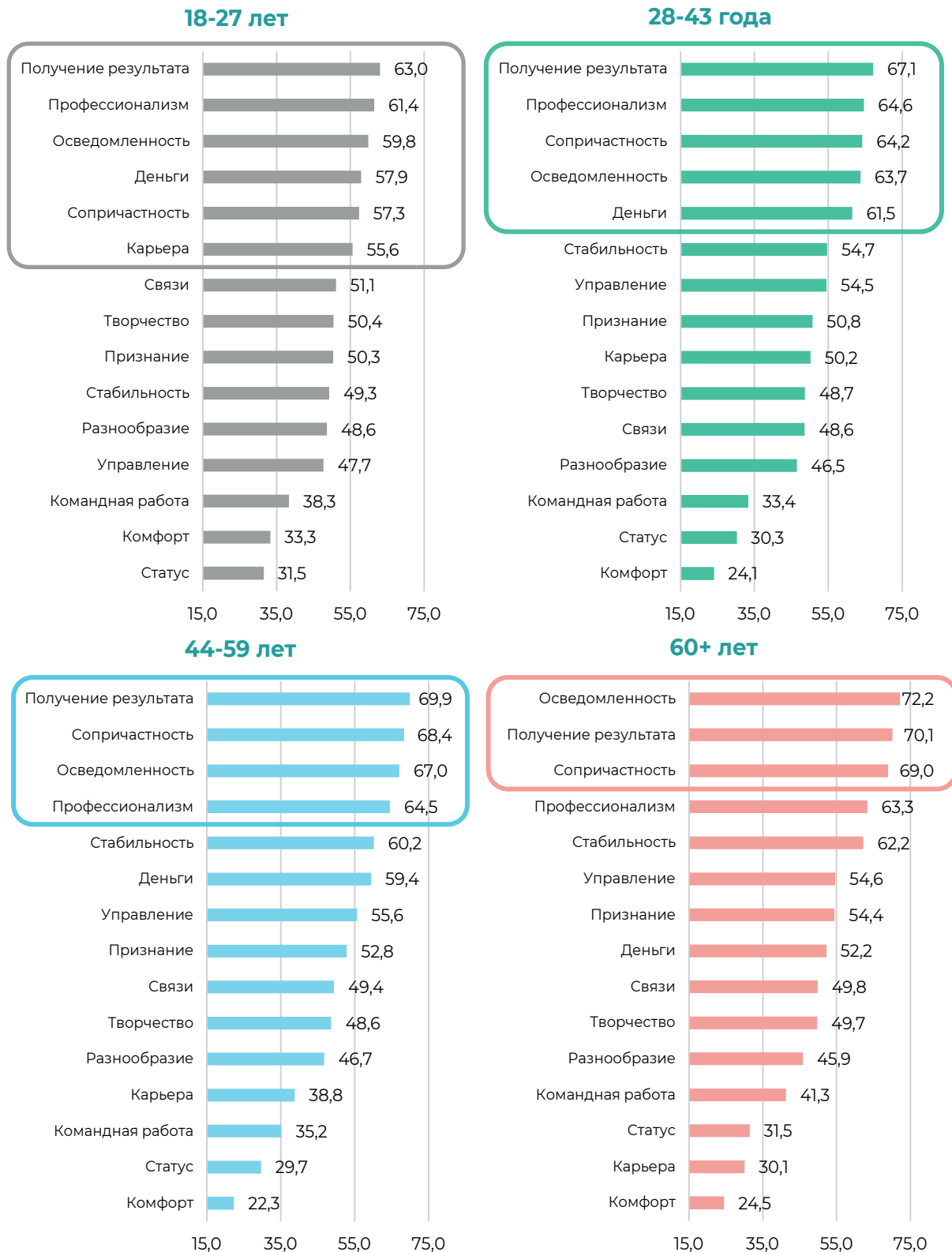


Рис. 6. Ведущие факторы мотивации в разных возрастных группах

Существенное влияние на поведение человека оказывают те факторы, которые находятся в первых строчках рейтинга в индивидуальном мотивационном профиле. Поэтому, чтобы более детально выявить возрастные особенности мотивации и определить наиболее эффективные стратегии работы с сотрудниками разных поколений, мы посчитали процент людей в каждой возрастной группе, для которых конкретный фактор мотивации является ведущим в его индивидуальных результатах.

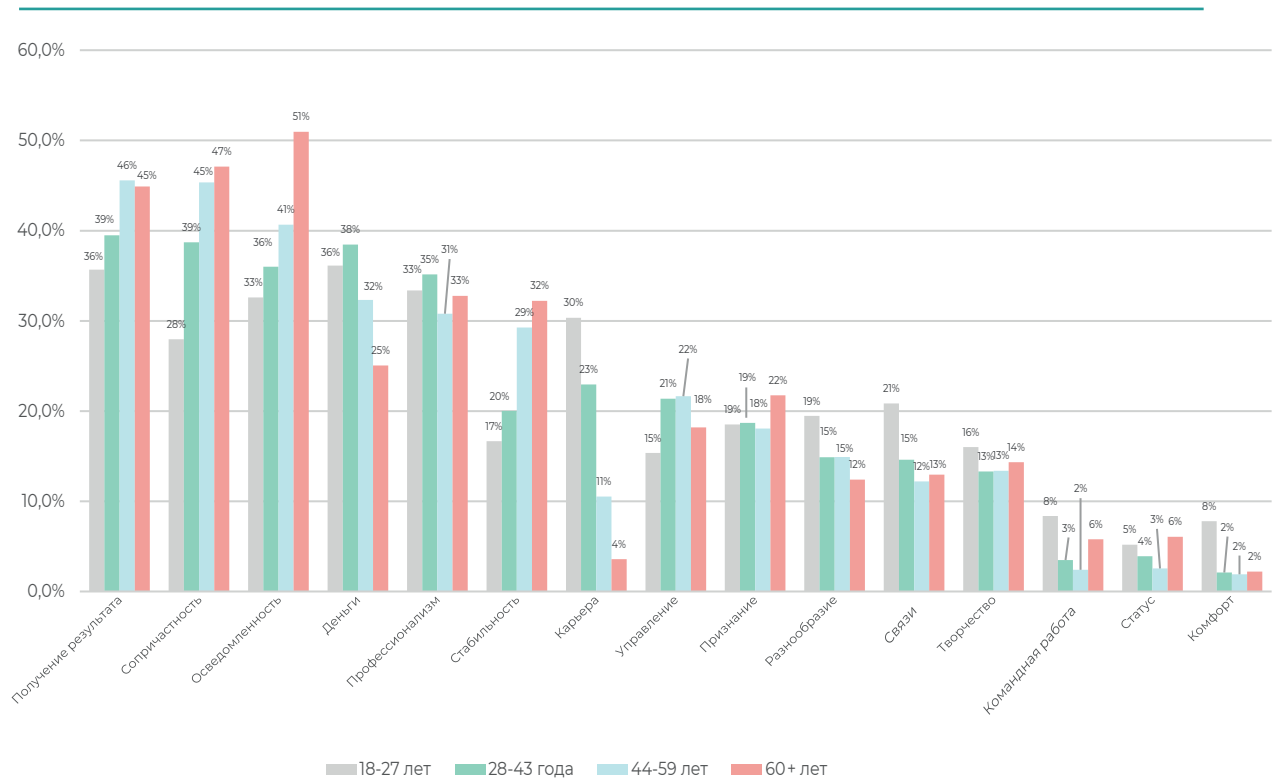


Рис. 7. Мотиваторы и количество людей, у которых они входят в топ-3 ведущих

В первую очередь важно отметить, что у всех возрастных групп есть общие мотивационные факторы, которые являются ключевыми – **Получение результата**, **Профессионализм**, **Осведомленность**, **Сопричастность**. Людей в целом больше мотивирует возможность развиваться профессионально, видеть результаты своей работы и практическую пользу, а также понимать, для чего решается та или иная задача и в чем их роль. Также для них важно чувствовать свою причастность общему делу, значимому событию. Можно предположить, что эти факторы – некоторая культурная особенность, и они действительно оказывают наибольшее влияние на мотивацию в работе.

Несмотря на общие лидирующие мотиваторы, можно заметить, что с возрастом повышается выраженность факторов. В целом, в группе 18-27 лет максимальное значение мотиватора достигает лишь 63 балла, в то время как в группе 60+ лидирующий мотиватор имеет значение 72,2 баллов, что в индивидуальных результатах уже считается существенно влияющим на работу. Помимо этого, в группе 18-27 в целом выраженность ведущих мотиваторов отличается от последующих с минимальным разрывом (55,6 баллов для **Карьеры** и 51,1 баллов для **Связей**), а в группе 60+ отчетливо прослеживается отличие в значениях (62,2 баллов для **Стабильности** и 54,6 баллов для **Управления**). Это может говорить о том, что с возрастом люди начинают лучше понимать себя, они более четко осознают и формулируют, что для них является наиболее важным.

$$\text{const (motivation)} = \text{Получение результата} + \\ + \text{Профессионализм} + \text{Осведомленность} + \\ + \text{Сопричастность}$$



ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ В КАЖДОЙ ВОЗРАСТНОЙ ГРУППЕ

18-27 лет (Начальные специалисты)

В целом, выраженность мотивационных факторов в этой группе респондентов самая низкая, и колеблется от 55,6 до 63,0 баллов для ведущих факторов. Диапазон ведущих факторов достаточно широкий – 6 факторов (**Получение результата**, **Профессионализм**, **Осведомленность**, **Деньги**, **Сопричастность** и **Карьера**), из которых 4 – общие для всех возрастных групп. Верхние строчки индивидуального мотивационного профиля занимают факторы **Деньги** и **Получение результата** (36%), а также **Карьера** (30%) и **Связи** (21%). В целом, анализ индивидуальных профилей выявил, что для группы 18-27 лет нет четкого фактора мотивации, который бы был значим для абсолютного большинства.

Это можно объяснить тем, что молодые люди еще только набирают трудовой опыт и пока не в полной мере себя в нем идентифицируют, только начинают осознавать профессиональные смыслы и цели.

Тем не менее, эту группу специалистов отличает выраженность двух мотивационных факторов – **Деньги** и **Карьера**. Они имеют наибольшее значение, чем в остальных возрастных группах (занимают в рейтинге 4 и 6 место). Фактор **Карьера** отличает эту группу респондентов от всех остальных групп.

Фактор **Деньги** для этой группы сотрудников и кандидатов обусловлен объективными жизненными потребностями – молодые люди только начинают свой самостоятельный путь, пока без должного опыта и квалификации они занимают нижние грейды и могут испытывать трудности с финансовым планированием. Высокую значимость фактора **Деньги** можно связать с тем, что большая часть представителей группы 18-27 лет в рамках данного исследования – студенты.

>36% молодых людей мотивируют
Деньги и Получение результата

>30% молодых людей мотивирует
Карьера

>21% молодых людей мотивирует
Связи

Для работодателей важно:

- Для привлечения, удержания и вовлечения молодежи, для которой, возможно, это будет первым опытом работы в найме, важно показывать карьерные перспективы, истории успеха, вовлекать их в кросс-функциональные проекты, в которых они смогут распознать свои профессиональные устремления и увидеть возможности для их реализации.
- Полезно дополнить мотивационный пакет такими опциями как материальная помощь, партнерские программы с банками, ритейлом, операторами услуг, рассрочки и особая цена для сотрудников там, где это применимо.
- В данном возрасте сильнее проявляются индивидуальные различия и сложно определить «универсальный» подход, который бы подходил большинству сотрудников. Наиболее эффективной стратегией работы с данным поколением будет поиск индивидуального подхода с учетом демотивирующих факторов (о них подробнее расскажем в следующем разделе).



28-43 года (Опытные специалисты)

Сотрудников в возрасте от 28 до 43 лет отличает большая выраженность ведущих мотивационных факторов, от 61,5 до 67,1 балла. При этом, диапазон наиболее выраженных факторов уже, чем у молодежи (5 факторов – **Получение результата**, **Профессионализм**, **Сопричастность**, **Осведомленность** и **Деньги**).

Для этой возрастной группы фактор Карьера не так значим, при этом фактор **Деньги** по-прежнему имеет большое значение, что подтверждается анализом индивидуальных профилей (у 38% людей данной возрастной группы мотивационный фактор **Деньги** является ведущим). Таким образом, высокая значимость фактора **Деньги** объединяет эту возрастную группу с более молодыми сотрудниками, а утративший значимость фактор Карьера – с более зрелыми.

С более возрастными группами также объединяет фактор **Стабильность** (на 6-м месте в рейтинге мотиваторов) и **Управление** (7-е место). В группах от 44-59 лет и 60+ фактор **Стабильность** закрепится на 5-м месте, в то время как в группе 18-27 лет этот фактор на 10-м месте. Фактор **Управление** у молодежи на 11-м месте, а фактор **Управление** в возрастных группах держится на 6-7-х местах. Анализ индивидуальных профилей выявил, что 39% людей этого возраста обладают ведущими мотиваторами **Получение результата** и **Сопричастность** – в этом люди от 28 до 43 лет также похожи на более старшее поколение.

Таким образом, эту возрастную группу характеризует запрос на чувство причастности к большим смыслам и целям, на согласованность ценностей компании с их мировоззренческими установками, а также мотивация, направленная на достижение и закрепление своих позиций в профессиональной среде, выход на «справедливое» вознаграждение за свой вклад в общий результат.

Для работодателей важно:

- определить социально значимую миссию компании;
- отладить корпоративные коммуникации, сделать прозрачной систему вознаграждения, показать взаимосвязи результатов по КПЭ и шкалой премирования,
- вовлекать сотрудников в целеполагание там, где это возможно, вовлекать в корпоративные и социально значимые проекты.

44-59 лет (Эксперты)

Для группы 44-59 лет значимые мотивационные факторы становятся еще более выраженными (от 64,5 до 69,9 баллов), а их количество уменьшилось по сравнению с более молодыми группами. 4 значимых фактора – **Получение результата**, **Сопричастность**, **Осведомленность** и **Профессионализм**. Фактор **Стабильность** также входит в первую пятерку значимых факторов для данной возрастной группы.

Для группы 44-59 лет мотиватор **Сопричастность** является ведущим в индивидуальных профилях, а наиболее часто встречающимися факторами являются **Получение результата** (46%), **Сопричастность** (45%) и **Осведомленность** (41%). Это подтверждает наше предположение о том, что людей более старшего возраста чаще мотивирует возможность быть частью какого-то значимого и важного события или дела.

Ожидаемо факторы **Деньги** и **Карьера** еще больше утрачивают свою значимость для этой возрастной группы, **Деньги** теперь на 6-м месте в мотивационном рейтинге, а **Карьера** – на 12-м. При этом важно отметить, что в индивидуальных профилях ведущий мотиватор **Карьера** встречается в этой группе сотрудников крайне редко (11%). Скорее всего, мотивация за счет карьерных перспектив, повышения в должности и т.п. не будет оказывать существенного влияния на их вовлеченность в работу.

Можно утверждать, что сотрудники данной возрастной группы достигли целевого уровня профессиональной экспертизы, ориентированы на заданные организационные цели, ценят правила и традиции, способны и готовы выстраивать качественные организационные процессы, нацелены на решение сложных и многоаспектных организационных задач.

Для работодателей важно:

- Мотивировать на большие результаты сотрудников данной возрастной группы стоит через привлечение к наставническим программам, побуждение делиться опытом и знаниями, привлечение к проектам по накоплению базы знаний и стимулированию сотрудников ею пользоваться.
- Задачи, связанные с обеспечением контроля качества и соблюдения регламентов, ведением разъяснительных работ среди более молодых коллег также станет дополнительным стимулом для сотрудников данной возрастной группы.

60+ лет (Опытные профессионалы)

Для группы 60+ лет значимые мотивационные факторы становятся еще более выраженными (от 69,0 до 72,2 баллов), а их количество уменьшилось по сравнению с более молодыми группами. 3 значимых фактора – **Осведомленность**, **Получение результата** и **Сопричастность**. Фактор **Сопричастность** является ведущим в индивидуальных мотивационных профилях. Людей зрелого возраста чаще мотивирует возможность быть частью какого-то значимого и важного события или дела.

Группа 60+ – это единственная возрастная группа, у которой первое место в рейтинге мотиваторов занимает фактор **Осведомленность**. Группу 60+ лет существенно отличают от других возрастов высокая значимость факторов **Осведомленность** и **Стабильность** (51% и 32%) в индивидуальных профилях, а наиболее часто встречающимися ведущими факторами мотивации являются **Получение результата** (45%), **Сопричастность** (47%) и **Осведомленность** (51%).

Можно сделать вывод, что с возрастом для людей становятся более важными четкое понимание организационного контекста, своей роли в нем, уверенность в завтрашнем дне, чувство защищенности и стабильности своего положения, а также возможность осуществлять контроль над ситуацией, управлять процессами и людьми. Возможно, это связано с тем, что представители группы 60+ лет, которые заполняют выборку данного исследования, в большинстве своем занимают руководящие должности.

№	18-27 лет	28-43 года	44-59 лет	60+ лет
1				
2				
3				
4	Деньги			
5		Деньги		
6	Карьера		Деньги	
7				Деньги
8				
9		Карьера		
10				
11				
12			Карьера	
13				
14				Карьера
15				

Таб. 1. Снижение места мотиваторов в иерархии по возрастным группам

В целом, у людей более старшего возраста корректируются смыслы и ценности, ради которых они работают, а материальный заработок и движение по карьерной лестнице постепенно вытесняются из ведущих факторов мотивации.

Одним из таких смыслов может выступать фактор **Сопричастность**, который занимает 2 и 3 место во всех группах старше 28 лет, в то время как в группе 18-27 лет – лишь 5 место. Люди более старшего возраста чаще мотивированы возможностью быть частью организации или команды, которая выполняет важное дело, они хотят вносить свой вклад во что-то значимое для общества. Сопричастность – это своего рода идеологическая составляющая, в организациях она артикулируется через миссию, видение и ценности.

Для работодателей важно:

- Работодателям следует использовать фактор осведомленности для повышения мотивации возрастных сотрудников: четко и ясно обозначать цели и задачи, оперативно и полно отвечать на их вопросы, своевременно информировать сотрудников об изменениях, в том числе в целеполагании. Если какие-то изменения не затрагивают конкретного сотрудника, необходимо разъяснять ему, что они не несут в себе угрозы его стабильности.
- Для поддержания высокой вовлеченности в работу представителей старшего поколения еще более важным становится акцентирование их роли и вклада в большое дело, реальная причастность к созданию ценности, часто – социально значимой, «наследия» для следующих поколений (в том числе в широком организационном и социальном контексте).

Что нужно для удержания сотрудников?

Мотивационный опросник DEEP Drivers позволяет также выявить иерархию демотиваторов. **Демотиваторы** – факторы, отсутствие или ограничение которых будет негативно влиять на эффективность работы человека и снижать его эффективность. Они влияют на повышение лояльности человека к компании, ощущение сбалансированности своего функционала. Для более точного определения эффективной стратегии работы с сотрудниками разных поколений рассмотрим те факторы, отсутствие которых будет существенно снижать их мотивацию.

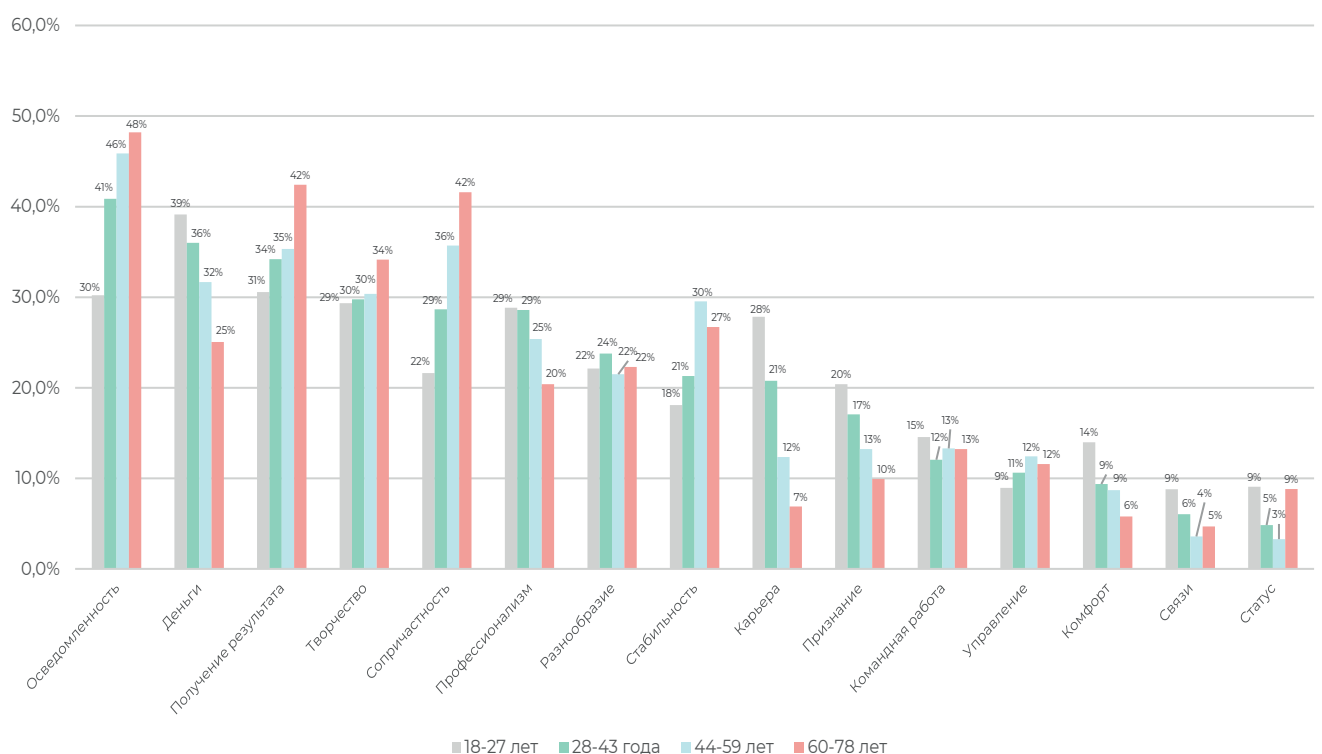
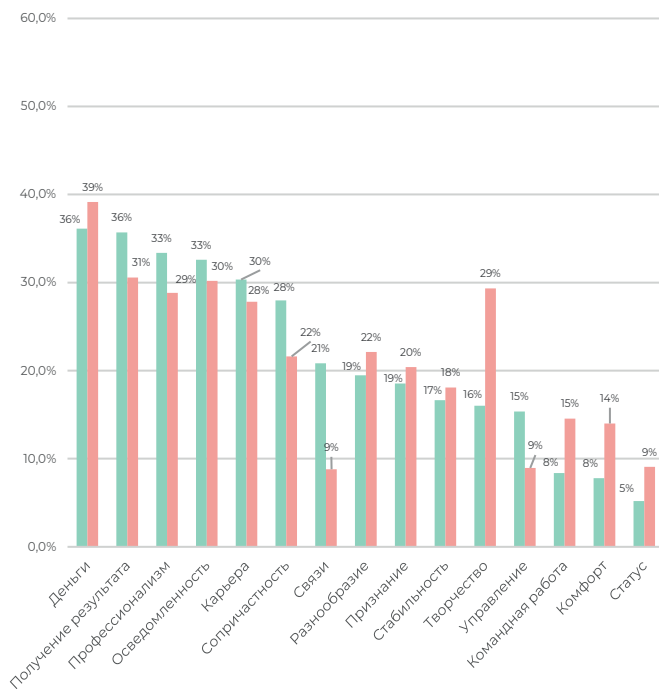


Рис. 8. Демотиваторы и количество людей, у которых они входят в топ-3 ведущих

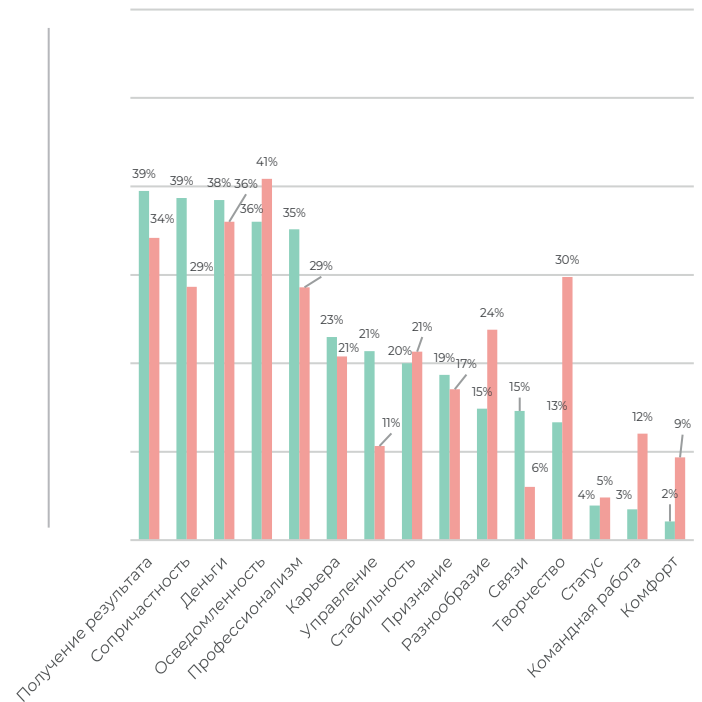
Можно заметить, что самые часто встречающиеся факторы в разрезе мотиваторов и демотиваторов аналогичны: для групп 44-59 лет и 60-78 лет – **Осведомленность**, **Получение результата** и **Сопричастность**, для групп 28-43 лет и 18-27 лет – **Получение результата**, **Осведомленность** и **Деньги**. Однако имеются и некоторые особенности.

Отличительные особенности мотивационных факторов

18-27 лет

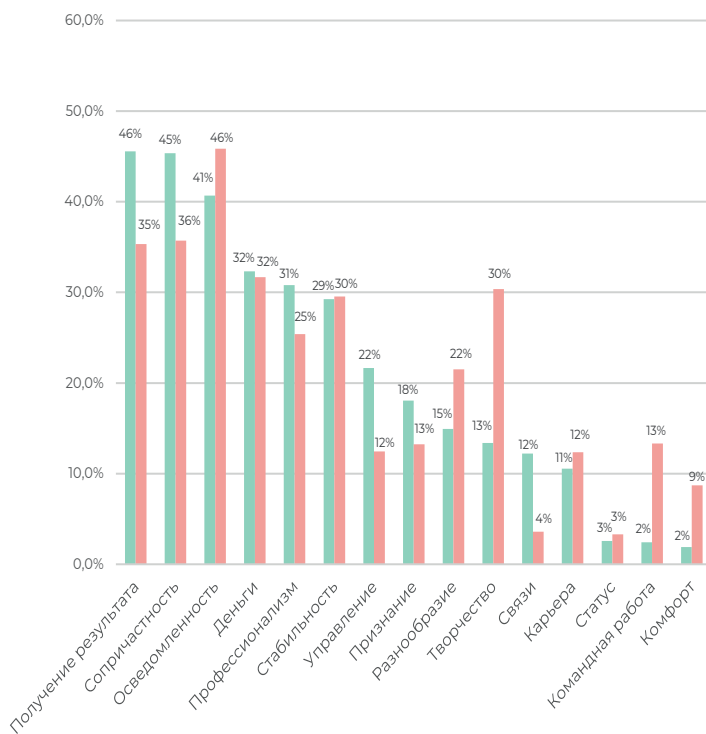


28-43 года



■ Мотиватор ■ Демотиватор

44-59 лет



■ Мотиватор ■ Демотиватор

60+ лет

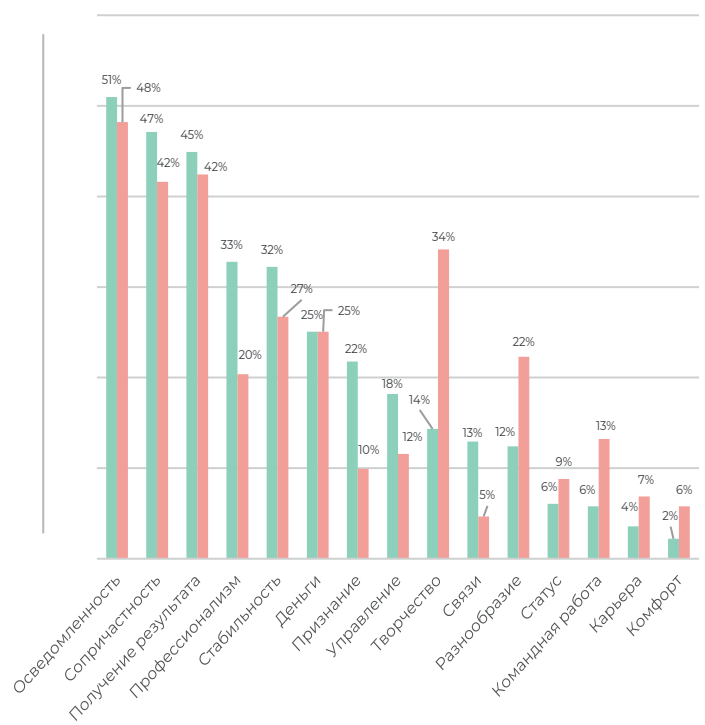


Рис. 9. Ведущие мотиваторы и демотиваторы представителей разных возрастных групп

У всех возрастных групп, кроме группы 18-27 лет, среди ведущих демотиваторов чаще всех остальных встречается фактор **Осведомленность**. Для возраста 18-27 лет на первом месте стоит фактор **Деньги** (является ведущим для 39% группы), однако **Осведомленность** по-прежнему остается одним из самых распространенных демотиваторов (является ведущим у 30% данной группы). Данный результат говорит о том, что у большей части сотрудников, особенно более старшего возраста, мотивация к работе существенно снижается в ситуации, где отсутствуют четко поставленные задачи, не определена или неясно определена роль сотрудника и план действий, не зафиксированы или нарушаются установленные правила и процедуры. Руководителям важно обеспечивать качественное информирование сотрудников о происходящих процессах, чтобы не допускать снижения производительности.

39%

молодых людей
демотивирует отсутствие возможности влиять
на свой доход (Деньги)

30%

молодых людей
демотивирует недостаток информации
о компании (Осведомленность)



Среди факторов, на которые нужно обращать внимание, чтобы удерживать людей, есть те, которые **одновременно являются и мотиваторами, и демотиваторами**.

В разрезе демотиваторов среди часто встречающихся ведущих факторов можно увидеть **Творчество**, который был менее выражен в качестве мотиватора. **Творчество** является ведущим демотиватором у 29% респондентов в группе 18-27 лет, у 30% в группе 28-43 и 44-59 лет, у 34% в группе 60+ лет. Аналогичную тенденцию можно заметить по фактору **Разнообразие** – возможность заниматься разнообразной интересной работой, решать новые задачи, периодически сменяя области деятельности, затрагивая смежные области. Эти факторы в меньшей степени влияют на производительность труда, однако помогают создать благоприятную среду в коллективе и предотвратить выгорание сотрудников. Важно так организовывать процессы, чтобы работа сотрудников не ограничивалась жесткими регламентами, чтобы у них была свобода проявлять инициативу, предлагать идеи, возможность переключаться между задачами. Если специфика организации, сферы или должности не предполагает такой организации работы, то обеспечить эту возможность на минимальном участке, там, где это возможно, при этом важно проговаривать и обозначать эту возможность для сотрудников. Обеспечение даже необходимого минимума по данным параметрам будет существенно уменьшать риск снижения мотивации сотрудников.



ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На протяжении многих лет наиболее значимые мотиваторы для всех возрастов остаются теми же, несмотря на то, что их вес за последние четыре года изменился: это **Получение результата**, **Осведомленность**, **Сопричастность** и **Профессионализм**. Можно предположить, что для нашего общества – это ценностное и идеологическое пространство, некий культурный код. Компаниям стоит учесть эти данные при про-работке собственной миссии и ценностей, чтобы дать людям цен-ностную опору.

Итоговый совокупный список ведущих мотиваторов в 2024 году состоит из 6 факторов – **Получение результата**, **Осведомленность**, **Сопричастность**, **Профессионализм** и **Деньги**. Мотивационные факторы, имеющие наименьшее значение, не изменились по сравнению с 2020 годом – **Комфорт**, **Статус**, **Командная работа** и **Разнообразие**. Мотиватор **Сопричастность** показал самые минимальные изменения, что говорит о сохраняющейся для всех возрастных категорий важности этого идеологического фактора.

В мотивационном профиле сотрудников 2024 года по сравнению с 2020 годом были выявлены следующие отличия:

- а) В целом, выраженность мотивационных факторов стала ниже по сравнению с 2020 годом. Это говорит о большей разнородности общества в части мотивации, что приводит к необходимости более индивидуального подхода к мотивации сотрудников внутри компании.
- б) В пятерку ведущих факторов в 2024 году впервые вошел мотиватор **Деньги**. Для сотрудников стало более важным иметь финансовую защищенность.
- с) Из пятерки ведущих факторов выбыл фактор **Управление**, утратив две позиции в общем рейтинге мотиваторов. В целом, сотрудникам стало сложнее вкладывать свои личные ресурсы в энергозатратные задачи даже ради своей карьеры.

d) В 2024 году фиксируется общая «усталость от изменений», сформировались тренды на безопасность и поиск точек опоры, и, в целом, заметно общее снижение мотивации на активные действия. Для сотрудников всех возрастных групп зафиксирована потребность в знании и понимании того, что происходит в организации, в более глубоком осознании вызовов, стоящих перед ней, в ощущении причастности к успеху компании, понимании своей роли и вклада в общий результат. Для сотрудников старше 28 лет усиливается запрос на стабильность, обеспечение устойчивости своего положения в компании, подкрепленные признанием заслуг и полезными профессиональными связями.

Сотрудников всех возрастных групп демотивируют общие факторы – **Осведомленность**, **Разнообразие** и **Творчество**. Информационный голод и взаимоисключающие послы от работодателя, однотипная и монотонная работа и невозможность привнести что-то свое в процессы и продукт труда оказывают удручающее воздействие на сотрудников, существенно снижая их производительность труда.

Ключевые отличия мотивации сотрудников разных возрастных групп:

- a) Для младшей возрастной группы (18-27 лет) более характерна мотивация, связанная с перспективами (**Деньги** и **Карьера**). При этом, данную группу также характеризует большая распространенность мотивационных факторов, т.е. их меньшая выраженность.
- b) Группу 28-43 года отличает большая выраженность ведущих мотивационных факторов (от 61,5 до 67,1 баллов) и фактор **Деньги**.
- c) В группе 44-59 лет заметны отличия по еще большей выраженности четырех общих для всех групп мотивационных факторов (от 64,5 до 69,9 баллов) плюс фактор **Стабильность**.
- d) Для старшей возрастной группы (60+ лет) значимые мотивационные факторы становятся еще более выраженными (от 69,0 до 72,2 баллов), а в индивидуальных профилях факторы **Осведомленность** и **Стабильность** имеют большой вес.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

- Определение **социально значимой миссии компании**: людям важно определить ценностное пространство. Компании могут работать со своими ценностями и корпоративной культурой, чтобы стать для сотрудников той опорой, которой им не хватает в турбулентные времена.
- **Разъяснение стратегии компании и вклада каждого сотрудника** в общее дело, повышение уровня осведомленности сотрудников, формирование и поддержание в актуальном состоянии информационного пространства в организации.
- **Развитие института наставничества** в организации, формирование системы управления знаниями с современными и эргономичными технологиями обучения и вовлечения сотрудников.
- Постоянное **системное развитие менеджмента**, обучение управленческим навыкам, навыкам проектного управления. Умение четко поставить задачу, описать границы ответственности сотрудника позволят снять стресс, создать ощущение безопасности и повысить отдачу от работы.
- Предоставление сотрудникам **возможности проявлять творческое начало**, выбирая форматы и инструменты в зависимости от потребностей той или иной возрастной категории.
- **Индивидуальный подход к мотивированию** отдельных сотрудников даже внутри одной возрастной группы.



Работа по этим направлениям позволит управлять всеми возрастными категориями.

Группа 18 – 27 лет:

Уровень энергии и мотивации группы молодых специалистов заметно ниже по сравнению с группами других возрастов*: период становления и выхода на работу пришёлся на пандемию и прочие потрясения в различных сферах жизни, и для молодежи сейчас характерны неприятие реальности, общее снижение энергии и утрата идентичности. Работодателям необходимо выступать неким воспитателем и институтом социализации, формировать у молодых сотрудников ценностно-смысловой базис для их профессионального самоопределения. В работе с сотрудниками возрастной категории 18-27 лет особенно важно создавать для них понятный и достижимый образ будущего. Работодателям необходимо выступать проводником карьеры: необходимо развивать институт наставничества, проводить профориентацию, закладывать карьерные треки. Полезным будет объяснять, как и за счёт чего возможно увеличение своего дохода, как постоянное развитие навыков влияет на формирование и рост благосостояния. Поскольку отсутствие Творчества для группы 18-27 – сильный демотиватор, важно удовлетворять эту потребность через создание проектных групп, где молодые специалисты могли бы предлагать и реализовывать свои творческие идеи.

Группа 28 – 43 года:

Характеризуется запросом на чувство причастности к большим смыслам и целям, на согласованность ценностей компании с их мировоззренческими установками, а также мотивацией, направленной на достижение и закрепление своих позиций в профессиональной среде и «справедливое» вознаграждение за свой вклад в общий результат. Для работодателей важно определить социально значимую миссию компании, ориентируясь на данную группу сотрудников, поскольку именно они представляют большую часть коллектива. Необходимо отладить корпоративные коммуникации, сделать прозрачной систему вознаграждения, показать взаимосвязи результатов по КПЭ и шкалой премирования, вовлекать сотрудников в целеполагание там, где это возможно, вовлекать в корпоративные и социально значимые проекты.

* «Возрастные различия в контексте глобальных изменений», Detech Group, Москва, 2023 г.

Группа 44 – 59 лет:

Сотрудники данной возрастной группы ориентированы на заданные организационные цели, способны и готовы выстраивать качественные организационные процессы, нацелены на решение сложных и многоаспектных организационных задач. Работодателям рекомендовано включать сотрудников данной категории в процесс формирования ценностей, так как они являются носителями экспертизы и традиций компании, привлекать к наставническим программам, стимулировать делиться опытом и знаниями, привлекать к проектам по накоплению базы знаний. Задачи, связанные с обеспечением контроля качества и соблюдения регламентов, ведением разъяснительных работ среди более молодых коллег также станут дополнительным стимулом для сотрудников данной возрастной группы.

Группа 60+ лет:

Сотрудники данной возрастной группы нуждаются в четком понимании организационного контекста, своей роли в нем, уверенности в завтрашнем дне, Работодателям необходимо предоставлять им больше возможностей быть частью организации или команды, которая выполняет важное дело, подчеркивать, что они вносят вклад во что-то значимое для общества. Работодателям следует использовать фактор осведомленности для повышения мотивации возрастных сотрудников. Для этой группы развитие и обучение не стоит в приоритете, однако отсутствие возможности осваивать новые навыки, развиваться может серьезно их демотивировать. Рекомендуется привлекать сотрудников данной возрастной категории в качестве наставников.

Читайте другие исследования Detech Group

- Возрастные различия в контексте глобальных изменений
- Гендерные различия в контексте глобальных изменений
- Лидерство в новых реалиях
- Как глобальные потрясения влияют на личность человека
- Психологический портрет предпринимателя
- Когда деньги не главное. Исследование мотивации 2019-2020 гг.
- Психометрическое исследование медицинских представителей в России
- Взаимосвязь возраста и пола сотрудника с особенностями его личности

www.detech-group.ru

Все самые свежие новости вы найдете в нашем Telegram-канале

