

Научная статья
УДК 331.2
ББК 65.24

DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-3-60-63

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ: КАК УЧИТЫВАТЬ ВОЗРАСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Полина Олеговна Доля

Челябинский государственный университет.
Челябинск. Россия. aminta_5@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются теоретические основы индивидуализации стимулирования, выделяются наиболее важные показатели, оказывающие воздействие на процесс мотивации сотрудников различных возрастных групп. Представлены результаты эмпирического исследования, проведенного среди сотрудников российских организаций, демонстрирующего зависимость видов и форм стимулирования от возраста респондентов. Особое внимание уделено положительным результатам и основным вызовам, связанным с внедрением индивидуального подхода к стимулированию. Предложены практические рекомендации для руководителей и HR-менеджеров по совершенствованию существующей системы стимулирования с целью повышения производительности труда и улучшения морального климата в коллективе.

Ключевые слова: *Индивидуализация стимулирования, возрастные особенности персонала, мотивация сотрудников, персонал разных поколений.*

Для цитирования: Доля П. О. Индивидуализация стимулирования: как учитывать возрастные особенности персонала // Общество, экономика, управление. 2025. Т. 10, № 3. С. 60–63. DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-3-60-63

Original article

INDIVIDUALIZATION OF STIMULATION: HOW TO TAKE INTO ACCOUNT THE AGE CHARACTERISTICS OF PERSONNEL

Polina O. Dolya

Chelyabinsk State University. Chelyabinsk. Russia.
aminta_5@mail.ru

Abstract. The theoretical foundations of individualizing incentives are examined, and the most important indicators influencing the motivation process of employees of different age groups are identified. The results of an empirical study conducted among employees of Russian organizations are presented, demonstrating the dependence of the types and forms of incentives on the respondents' age. Special attention is paid to the positive results and main challenges associated with implementing an individualized approach to incentives. Practical recommendations are offered to managers and HR specialists for improving the existing incentive system to increase labor productivity and improve the morale in the team.

Keywords: individualization of incentives, age characteristics of personnel, employee motivation, multi-generational workforce.

For citation: Dolya P. O. Individualization of stimulation: how to take into account the age characteristics of personnel. *Society, economy, management*. 2025;10(3):60-63. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-3-60-63

Актуальность вопроса индивидуализации стимулирования обусловлена современным состоянием рабочей среды, где присутствуют разнородные поколения сотрудников с различными представлениями о целях, потребностях и ожиданиях. Для поддержания высокого уровня мотивации, вовлеченности и продуктивности необходимо разработать специализированные подходы, учитывающие возрастные особенности персонала. Эти подходы должны быть гибкими и адаптивными, чтобы эффективно удовлетворять потребности каждого поколения и способствовать созданию гармоничной и продуктивной рабочей атмосферы.

Индивидуализация стимулирования также важна для повышения удовлетворенности сотрудников и снижения текучести кадров. Разнообразие поколений в коллективе требует комплексного подхода к мотивации, который включает как материальные, так и нематериальные стимулы. Для молодого поколения, например, могут быть актуальны карьерные возможности, гибкий график работы и возможности для профессионального роста. В то же время представители старшего поколения могут ценить стабильность, признание заслуг и комфортные условия труда.

Цель данной статьи состоит в анализе факторов, определяющих эффективность стимулирующих мер применительно к различным возрастным категориям сотрудников, а также выявлению перспективных направлений развития в рамках управленческой практики российских компаний.

Адаптация системы мотивации под сотрудников разного возраста

Проведение исследования возрастных особенностей персонала обусловлено рядом объективных факторов, таких как демографические изменения, увеличение продолжительности активной трудовой деятельности и расширение диапазона поколений, представленных в коллективах российских компаний. Согласно ряду авторов, мотивы сотрудников различаются в зависимости от принадлежности к определенному поколению [1].

Например, работники старшего поколения больше склонны ориентироваться на стабильность, безопасность и уважение традиций, тогда как представители молодого поколения ищут возможности для самореализации, творчества и активного участия в принятии решений [2].

Основные направления исследований связаны с выявлением характеристик каждой возраст-

ной категории и разработкой соответствующей системы мотивации. Многие ученые отмечают, что традиционные формы материального стимулирования зачастую недостаточны для полного удовлетворения потребностей сотрудников разных возрастных групп [4]. Необходимы комплексные меры, сочетающие финансовые и нефинансовые способы воздействия.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследование было проведено методом анкетирования и интервьюирования сотрудников крупных российских компаний различной отраслевой направленности. Полученные данные позволили выявить ряд закономерностей, свидетельствующих о значимости учета возрастных особенностей при формировании системы стимулирования.

Так, респонденты старше 50 лет чаще отмечали предпочтение гарантированности и комфорта, фиксированный график работы и наличие социальных гарантий. Работники средних возрастов предпочитали стабильную оплату труда, гарантии занятости и профессиональный рост. Молодые специалисты проявляли заинтересованность в динамичном продвижении по карьерной лестнице, интересных творческих заданиях и возможностях для постоянного развития [3].

Примером удачного применения принципов индивидуализации являются крупные российские корпорации, реализующие масштабные проекты по развитию человеческого капитала. Например, в Сбербанке действует особая система мотивации и адаптации сотрудников различных возрастных групп, учитывающая их конкретные запросы и пожелания [5]. Для зрелых сотрудников предлагаются специализированные программы развития и переобучения, которые помогают поддерживать квалификацию и осваивать новые навыки. Сбербанк стремится обеспечить своим сотрудникам возможность развиваться профессионально независимо от возраста.

Подобный подход применяется и в нефтяной промышленности, где крупные игроки вроде «ЛУКОЙЛа» создают специальные условия для привлечения и удержания талантливых молодых специалистов, предлагая интересные профессиональные траектории и образовательные инициативы [7]. «ЛУКОЙЛ» тесно сотрудничает с ведущими техническими и отраслевыми вузами России, создавая базовые кафедры, позволяющие готовить высококвалифицированные кадры непосредственно под нужды компании. Эти кафедры

обеспечивают подготовку будущих специалистов с учётом реальных требований производства.

Одним из примеров адаптации системы мотивации под сотрудников разного возраста является подход компании Google. В Google применяются различные стратегии мотивации для сотрудников разных возрастных групп.

Для молодых сотрудников (например, недавних выпускников вузов) компания предлагает программы обучения и развития, которые помогают им приобретать новые навыки и знания. Это может включать в себя менторство, тренинги и онлайн-курсы. Также для этой группы сотрудников могут быть предусмотрены гибкие графики работы и возможности удалённой работы, что особенно актуально для поколения миллениалов и зумеров, ценящих баланс между работой и личной жизнью.

Для более старших сотрудников Google предлагает возможности карьерного роста и участия в крупных проектах, которые могут быть более привлекательными для тех, кто имеет большой опыт и профессиональные знания. Кроме того, для этой возрастной группы могут быть важны дополнительные льготы, такие как медицинская страховка, пенсионные программы и другие социальные гарантии.

Возможности и ограничения

Применение принципа индивидуализации стимулирует мотивацию и повышает общую эффективность трудового процесса. Тем не менее, этот подход сопряжен с рядом вызовов. Среди них можно назвать сложность формирования единых критериев оценки эффективности работы сотрудников разных поколений, необходимость постоянной диагностики текущих потребностей и предпочтений персонала, а также риск возникновения конфликтов внутри трудовых коллективов вследствие неравномерного распределения благ и привилегий [6].

Еще одним серьезным ограничивающим фактором выступает отсутствие систематической базы данных о поведении и потребностях сотрудников различных возрастных групп. Требуется дальнейшее углубленное изучение этого вопроса, чтобы предложить научно обоснованные решения и методики.

Перспективы развития

В дальнейшем важно сосредоточиваться на конкретных инструментах оценки и оптимизации системы стимулирования с учетом реальных

изменений демографической структуры рабочей силы. Необходимо продолжить разработку методологических основ персонализации и исследовать взаимосвязь между качеством системы мотивации и производительностью труда, уровнем стресса и степенью удовлетворенности сотрудников работой [8].

Учет возрастных особенностей персонала необходим для построения высокоэффективной системы стимулирования, обеспечивающей максимальную отдачу от усилий сотрудников. Компании, успешно интегрирующие принципы индивидуализации, демонстрируют устойчивое развитие и способны привлекать лучших профессионалов независимо от их возраста.

Для успешного внедрения этих подходов необходимо решить ряд сложных задач, включая значительные финансовые затраты на адаптацию и оценку сотрудников. Также крайне важно предотвращать конфликты и создавать гармоничные отношения между представителями разных поколений. Это требует обучения менеджеров навыкам управления командой сотрудников разных поколений, формирования инклюзивной корпоративной культуры, поощрения открытого общения и обмена знаниями, а также разработки программ профессионального развития, учитывающих индивидуальные потребности каждого сотрудника.

Комплексный подход позволит эффективно интегрировать различные поколения в рабочую среду, что, в свою очередь, повысит производительность труда и удовлетворенность сотрудников.

Вопросы индивидуализации стимулирования становятся особенно актуальными в современном бизнесе, который стремится поддерживать высокий уровень производительности и качество человеческих ресурсов, а также повысить вовлеченность сотрудников, их мотивацию и удовлетворенность работой. Это связано с тем, что в условиях жесткой конкуренции на рынке и быстро меняющихся экономических реалий компании вынуждены искать новые подходы к управлению персоналом.

Индивидуализированное стимулирование позволяет учитывать уникальные потребности и интересы каждого сотрудника, что способствует созданию более благоприятной рабочей атмосферы, улучшению корпоративной культуры и повышению общей эффективности бизнеса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Василенко А. А. Профессиональная карьера сотрудников и её зависимость от возрастных особенностей // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2021. № 2. С. 114–122.
2. Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Российское общество и вызовы времени. Книга первая. М.: Институт социологии РАН, 2020. 456 с.

3. Казаков А. П., Щербакова Е. Е. Методы мотивации и стимулирования персонала в современных российских компаниях // Экономические науки. 2022. № 3. С. 45–52.
4. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. СПб.: Речь, 2020. 560 с.
5. Матвиенко Ю. Л. Принципы индивидуализации процессов стимулирования и мотивации сотрудников в крупной банковской структуре // Российский экономический журнал. 2021. № 6. С. 32–41.
6. Ромашкина Г. Ф. Организация мотивации персонала в системе управления развитием организаций малого и среднего бизнеса // Проблемы региональной экономики. 2020. № 1. С. 12–21.
7. Тарасов В. И. Специфичность требований к стимулированию и мотивации сотрудников нефтяных корпораций // Энергетика и экономика. 2022. № 2. С. 67–74.
8. Хроменков В. В. Модели стимулирования сотрудников различных возрастных групп // Вестник Томского государственного университета. 2021. № 4. С. 110–118.

REFERENCES

1. Vasilenko AA. Professional career of employees and its dependence on age characteristics. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchyonye zapiski = State and municipal administration. Scientific notes*. 2021;2:114–122. (In Russ.).
2. Gorshkov MK, Sheregi FEh. Rossijskoe obshchestvo i vyzovy vremeni [Russian society and challenges of the time]. Kniga pervaya. Moscow: Institut sociologii RAN [Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences], 2020. 456 p. (In Russ.).
3. Kazakov AP, Shcherbakova EE. Methods of motivation and stimulation of personnel in modern Russian companies. *Ehkonomicheskie nauki = Economic sciences*. 2022;3:45–52. (In Russ.).
4. Leont'ev DA. Psikhologiya smysla: priroda, stroenie i dinamika smyslovoj real'nosti [Psychology of meaning: the nature, structure and dynamics of semantic reality]. SPb.: Rech', 2020. 560 p. (In Russ.).
5. Matvienko YuL. Principles of individualization of processes of stimulation and motivation of employees in a large banking structure. *Rossijskij ehkonomicheskij zhurnal = Russian Economic Journal*. 2021;6:32–41. (In Russ.).
6. Romashkina GF. Organization of personnel motivation in the development management system of small and medium-sized businesses. *Problemy regional'noj ehkonomiki = Problems of regional economics*. 2020;1:12–21. (In Russ.).
7. Tarasov VI. Specificity of requirements for stimulation and motivation of employees of oil corporations. *Ehnergetika i ehkonomika = Energy and economics*. 2022;2:67–74. (In Russ.).
8. Khromenkov VV. Incentive models for employees of various age groups. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Tomsk State University*. 2021;4:110–118. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

П. О. Доля — магистрант факультета управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

P. O. Dolya — Master's student of the Faculty of Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 03.10.25
Принята к публикации / Accepted for publication: 06.10.25