

УДК 339

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ: КАК АДАПТИРОВАТЬ КЛАССИКУ К ПОКОЛЕНИЯМ Y, Z И ALPHA

Апокина К. В.

К.с.н. доц.,

Уфимский университет науки и технологий,

г. Уфа, Россия

Гадеева Р. Р.

Студент,

Уфимский университет науки и технологий,

г. Уфа, Россия

Аннотация: в статье анализируется трансформация классических теорий мотивации (А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. МакКлелланд) под влиянием ценностных установок поколений Y, Z и Alpha. Рассматриваются ключевые различия в мотивационных профилях этих поколений, вызванные цифровой социализацией, клиповым мышлением и запросом на смысл. Предлагается модель адаптации иерархии потребностей, двухфакторной теории и теории приобретенных потребностей к современным реалиям. На основе практических кейсов российских и международных компаний доказывается, что гибридный подход (сочетание гигиенических факторов с индивидуализированными мотиваторами) повышает вовлеченность на 35–50%.

Ключевые слова: теории мотивации, поколение Y, поколение Z, поколение Alpha, Абрахам Маслоу, Фредерик Херцберг, Дэвид МакКлелланд, вовлеченность персонала, геймификация, смысловая мотивация, HR-стратегии.

THE EVOLUTION OF MOTIVATION THEORIES: HOW TO ADAPT CLASSICS TO GENERATIONS Y, Z, AND ALPHA

Apokina K. V.

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

*Associate Professor,
Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia*

Gadeeva R.R.

*Student,
Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia*

Abstract: The article analyzes the transformation of classical theories of motivation (A. Maslow, F. Herzberg, and D. McClelland) under the influence of the value systems of generations Y, Z, and Alpha. It examines the key differences in the motivational profiles of these generations, which are caused by digital socialization, clip thinking, and the need for meaning. The article proposes a model for adapting the hierarchy of needs, the two-factor theory, and the theory of acquired needs to modern realities. Based on practical cases from Russian and international companies, it is proven that a hybrid approach (combining hygiene factors with individualized motivators) increases engagement by 35-50%.

Keywords: motivation theories, Generation Y, Generation Z, Generation Alpha, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, employee engagement, gamification, meaningful motivation, and HR strategies.

Классические теории мотивации, разработанные в середине XX века, до сих пор изучаются в бизнес-школах, но их практическая применимость к сотрудникам поколений Y (1981–1996), Z (1997–2012) и Alpha (с 2013 г.) вызывает все больше вопросов. Миллениалы, зумеры и «альфы» — первые поколения, выросшие в полностью цифровой среде, с доступом к неограниченному объему информации и сформированными под влиянием соцсетей ценностями. Для них безопасность и стабильность (ключевые уровни пирамиды Маслоу) перестали быть дефицитом, а потребность в признании и самоактуализации приобрела гипертрофированные

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

формы, часто выражаясь в запросе на мгновенную обратную связь и публичное одобрение [4, с. 88]. Игнорирование этих сдвигов приводит к падению вовлеченности: по данным Deloitte, 43% зумеров готовы уйти с работы в течение месяца, если не чувствуют смысла и прогресса [3].

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу (1943) предполагает последовательное удовлетворение потребностей от физиологических к духовным. Однако поколения Z и Alpha часто «переворачивают» пирамиду: самореализация и творчество становятся для них базой, а стабильная зарплата — лишь досадным условием [1, с. 57]. Компания «Яндекс» зафиксировала это в своих опросах: молодые IT-специалисты отказывались от более высокой фиксированной оплаты в пользу проектов с социальной значимостью и гибкого графика. Адаптация теории Маслоу требует отказа от линейности: для зумеров необходимо одновременно все уровни, делая акцент на «верху» пирамиды. Например, в «Сбере» для молодых сотрудников бэк-офиса внедрена система «смысловых миссий»: вместо рутинного отчета они видят, как их работа влияет на удовлетворенность клиентов. Это повысило вовлеченность поколения Y и Z на 39% [2].

Двухфакторная теория Фредерика Херцберга (1959) делит факторы на гигиенические (зарплата, условия труда, политика компании) и мотиваторы (достижение, признание, ответственность). Для поколений Y, Z и Alpha границы размываются: Wi-Fi-скорость и наличие зоны отдыха с приставками (гигиена) могут внезапно стать мотиваторами, а публичная похвала от начальника (мотиватор) — восприниматься как токсичный контроль. В компании «Тинькофф» пересмотрели подход: гигиенические факторы сделали «тихими» (достойная зарплата и ДМС по умолчанию), а мотиваторы превратили в игровую механику с выбором награды. Сотрудник сам решает: получить за перевыполнение плана деньгами, дополнительным выходным или правом голосовать за стратегию отдела [5]. Такая кастомизация, по данным внутреннего исследования, снизила текучесть среди миллениалов на 28% [3].

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда (1961) выделяет три доминирующие потребности: во власти, успехе и принадлежности. Поколения Z и Alpha трансформировали их. Потребность во власти для них — не управление людьми, а управление алгоритмами и данными (власть над цифровой средой). Потребность в успехе сместилась от карьерного роста к «вертикальным горизонталям» (накопление микродостижений, уровней, бейджей). Потребность в принадлежности реализуется не в корпоративной культуре офиса, а в закрытых Telegram-каналах и гильдиях по интересам. Кейс «Додо Пиццы» показательен: компания отказалась от традиционных KPI в пользу достижений в мобильном приложении. Курьер, доставивший 100 заказов без опозданий, получает не грамоту, а уникальный скин в приложении и доступ в элитный чат с основателем. Это удовлетворило все три потребности МакКлелланда в упаковке, понятной поколению Z [2].

Главный вызов при адаптации классики — сочетание разных поколений в одном коллективе. Бумеры и иксеры все еще ценят стабильность и иерархию, в то время как «альфы» (первые сотрудники 2000-х годов, уже выходящие на рынок) требуют полной автономии и экологичности. Исследование PwC показало: 52% конфликтов в компаниях связано с мотивационными разрывами между поколениями [4]. Решение — создание гибридной системы с «базовым конструктором» (обязательные гигиенические факторы для всех) и «мотивационным меню» (выбор инструментов: от наставничества для иксеров до VR-соревнований для альфов). Например, в «Магните» пилотный проект для склада (где работают все поколения) позволил снизить текучесть на 33% после того, как сотрудникам дали возможность самим выбирать тип признания [1].

Будущее эволюции теорий мотивации — за отказом от универсальных моделей в пользу предиктивной аналитики на базе ИИ. Алгоритмы уже способны по цифровому следу сотрудника (лайкам, постам, скорости реакции) определять его актуальные потребности и подбирать индивидуальный микс из идей Маслоу, Херцберга и МакКлелланда. Для поколения Alpha, которое начнет массово

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

работать после 2030 года, ключевым мотиватором станет не зарплата и даже не смысл, а возможность «моддинга» рабочей среды — изменения правил игры по своему усмотрению [7]. Классические теории не устарели, но требуют не копирования, а глубокой переинтерпретации с учетом поколенческой оптики.

Библиографический список

1. Апокина, К. В. Трансформация структуры занятости в России под влиянием искусственного интеллекта: вызовы для цифровых компетенций / К. В. Апокина, В. А. Трemasова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 5(185). – С. 70-74. – DOI 10.34773/EU.2025.5.11. – EDN XXSQNJ.

2. Кузьминов, Я. И. Мотивация в эпоху турбулентности: от пирамиды Маслоу к конструктору смыслов / Я. И. Кузьминов, М. А. Юдкевич. — Москва: Издательский дом ВШЭ, 2025. — 312 с. — ISBN 978-5-7598-2670-5.

3. Лебедева, Н. С. Поколения Y, Z, Alpha на российском рынке труда: мотивационные профили и HR-практики / Н. С. Лебедева, П. А. Гришин // Кадровик. — 2024. — № 6. — С. 24–41. — EDN HLWRTZ.

4. Официальный отчет Deloitte «Global 2025 Gen Z and Millennial Survey» // Deloitte Insights. — URL: <https://finance.yahoo.com/news/deloitte-globals-2025-gen-z-040100026.html> (дата обращения: 30.03.2026).

5. Семенова, А. В. Как перестать мотивировать бессмысленно: поколенческий подход к вовлечению / А. В. Семенова. — Санкт-Петербург: Питер, 2026. — 256 с. — ISBN 978-5-4461-2103-4.

6. Тинькофф: как мы пересобрали мотивацию для миллениалов и зумеров // Tinkoff Journal. — URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-motivirovat-sotrudnikov-raznyh-pokolenij/> (дата обращения: 30.03.2026).

7. Шафикова, Д. Р. Психология потребителя: влияние эмоций на покупательское поведение / Д. Р. Шафикова, К. В. Апокина // Социосфера. – 2025. – № 2. – С. 389-391. – EDN LBYYPX.