

ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ В КОНТЕКСТЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

THEORIES OF MOTIVATION IN THE CONTEXT OF STIMULATING MANAGERIAL PERSONNEL

A. Aliev

Summary. The article examines the features of stimulating managerial personnel based on motivation theories. Key concepts are considered, including A. Maslow's hierarchy of needs, D. McClelland's theory of acquired needs, F. Herzberg's two-factor model, as well as procedural theories (expectations, fairness, goal setting). Special attention is paid to the adaptation of these theories to management personnel, whose motivational structure differs from ordinary employees. It has been revealed that autonomy, recognition, strategic achievements and influence on organizational processes are critically important for management personnel. Based on the analysis, recommendations are proposed for the development of effective incentive systems for management personnel that combine tangible and intangible incentives.

Keywords: managerial personnel, staff motivation, theories of motivation, labor stimulation, non-material incentives.

Алиев Амин Азер оглы

аспирант,

Государственный университет управления, г. Москва

am1n1999@ya.ru

Аннотация. В статье исследуются особенности стимулирования управленческих кадров на основе теорий мотивации. Рассмотрены ключевые концепции, включая иерархию потребностей А. Маслоу, теорию приобретённых потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга, а также процессуальные теории (ожидания, справедливости, постановки целей). Особое внимание уделено адаптации этих теорий к управленческим кадрам, чья мотивационная структура отличается от рядовых сотрудников. Выявлено, что для управленческих кадров критически важны автономия, признание, стратегические достижения и влияние на организационные процессы. На основе анализа предложены рекомендации по разработке эффективных систем стимулирования управленческих кадров, сочетающих материальные и нематериальные стимулы.

Ключевые слова: управленческие кадры, мотивация персонала, теории мотивации, стимулирование труда, нематериальные стимулы.

Введение

В современных условиях динамично развивающейся экономики и усиления конкурентной борьбы особую значимость приобретает эффективное управление персоналом, особенно на уровне управленческих кадров. Особое внимание всегда уделяется системе мотивации и стимулирования управленческих кадров, так как именно от неё зависит степень самоотдачи руководителей, что крайне важно в настоящее время, когда они сталкиваются с необходимостью принимать решения в условиях дефицита информации, колебаний рынка и непредсказуемых изменений в законодательстве.

И.П. Поварич и Б.Г. Прошкин разработали классификацию, разделяющую стимулирование на виды и формы [9]. Виды стимулирования определяются спецификой стимулов, которые использует субъект управления для влияния на трудовое поведение сотрудников. В свою очередь, формы организации стимулирования зависят от взаимосвязи между применяемыми стимулами и достигнутыми результатами работы.

Чтобы подобрать наиболее эффективные виды стимулирования, необходимо знать особенности трудовой мотивации той или иной категории персонала, а затем

реализовать соответствующие этим видам формы стимулирования [4]. По этой причине целью данной статьи является выделение особенностей трудовой мотивации управленческих кадров в рамках теорий мотивации для обеспечения возможности выбора наиболее эффективных видов стимулирования.

Развитие теорий мотивации

История развития теорий мотивации насчитывает более века, отражая изменение взглядов на природу человеческого поведения в трудовой деятельности. Первые систематизированные представления о мотивации появились в начале XX века благодаря работам Ф. Тейлора (1911 г.), основателя научного управления [15]. Его теория «экономического человека» предполагала, что работниками движет исключительно материальная заинтересованность [7]. Ф. Тейлором была разработана система дифференциальной оплаты, где заработок напрямую зависел от выработки [13]. Хотя эта концепция сегодня кажется упрощённой, она заложила основы научного подхода к мотивации персонала.

В 1940-х годах А. Маслоу предложил иерархическую теорию потребностей, ставшую краеугольным камнем современной психологии мотивации. Его пирамида по-

требностей включала пять уровней: физиологические потребности, безопасность, социальные связи, уважение и самоактуализацию [8; 10]. Согласно этой теории, человек последовательно удовлетворяет эти потребности, переходя от базовых к высшим [10]. Эта теория впервые обратила внимание на комплексность человеческих мотивов, выходящих за рамки материального вознаграждения.

Д. МакКлелланд в 1960-х годах разработал теорию приобретённых потребностей, выделив три ключевых мотиватора: потребность в достижении, потребность во власти и потребность в принадлежности (соучастии) [3; 8]. Его исследования показали, что доминирование той или иной потребности определяет модель трудового поведения. Особое значение Д. МакКлелланд придавал потребности в достижении как фактору экономического развития.

В 1959 году Ф. Герцберг разработал двухфакторную теорию мотивации, разделив все факторы влияния на гигиенические (внешние) и мотиваторы (внутренние) [3; 2]. К первым он относил условия труда, зарплату и политику компании, ко вторым — достижения, признание и возможности роста. Ф. Герцберг доказал, что отсутствие гигиенических факторов вызывает неудовлетворённость, но их наличие само по себе не мотивирует — для этого нужны дополнительные стимулы [5].

1960-е годы ознаменовались появлением процессуальных теорий мотивации [11]. В. Врум в 1964 году предложил теорию ожидания, согласно которой мотивация зависит от трех факторов: ожидания того, что усилия приведут к результату; что результат повлечёт вознаграждение; и ценности этого вознаграждения [14; 18; 11]. Практическим выводом стало понимание необходимости четкой связи между усилиями, результатами и вознаграждением.

Примерно в это же время Д.С. Адамс разработал теорию справедливости (равенства) (1965 г.), утверждающую, что люди оценивают свое вознаграждение относительно вклада других работников [17]. Дисбаланс в этих соотношениях вызывает психологическое напряжение и снижает мотивацию [12]. Эта теория объяснила многие случаи демотивации в коллективах.

В 1968 году Э. Локк предложил теорию постановки целей, доказав, что конкретные и сложные цели при условии их принятия работником ведут к более высокой производительности, чем расплывчатые задания или их отсутствие [1; 16]. Он выделил четыре механизма влияния целей: направление внимания, мобилизация усилий, повышение настойчивости и активизация поиска стратегий [6].

Эволюция теорий мотивации демонстрирует постепенный переход от упрощенных моделей к комплексному пониманию человеческого поведения. От первоначального акцента на материальных стимулах наука пришла к признанию важности внутренних мотивов, психологических потребностей и индивидуальных различий. Современные теории подчеркивают необходимость персонализированного подхода к мотивации, учитывающего как организационные условия, так и личностные особенности работников. Этот исторический опыт важен для руководителей, позволяя им избегать упрощенных решений и разрабатывать эффективные системы стимулирования, соответствующие сложности человеческой природы.

Особенности стимулирования управленческих кадров

Управленческие кадры представляют собой уникальную категорию работников, чья мотивационная структура существенно отличается от мотивации рядовых сотрудников. Это отличие обусловлено целым рядом факторов: особым характером трудовой деятельности, повышенным уровнем ответственности, спецификой психологических потребностей и социального статуса. Теории мотивации, рассмотренные ранее, требуют значительной адаптации и переосмысления применительно к руководителям различных уровней. Рассмотрим особенности применения основных теорий мотивации к управленческим кадрам с учётом современных реалий корпоративного управления.

Применительно к управленческим кадрам теория потребностей А. Маслоу демонстрирует существенные модификации традиционной пирамиды потребностей. Если для большинства рядовых сотрудников базовые физиологические потребности и потребности в безопасности остаются актуальными на протяжении всей карьеры, то у успешных руководителей эти потребности, как правило, уже удовлетворены и перестают быть значимыми. Однако это не означает полного исчезновения значимости базовых потребностей. В условиях экономической нестабильности или карьерных кризисов даже высокопоставленные руководители могут вновь испытывать озабоченность вопросами безопасности (сохранение позиции, репутации, доходов). Особенно сильно управленцев является также то, что их потребность в безопасности часто трансформируется в стремление к созданию «подушки» в виде сетей профессиональных контактов, личных сбережений или альтернативных карьерных вариантов.

Потребность в принадлежности у управленцев проявляется не столько в желании быть частью коллектива (как у рядовых сотрудников), сколько в стремлении принадлежать к определенному профессиональному

сообществу или социальному кругу. Для многих руководителей членство в престижных бизнес-клубах или экспертных советах имеет большую мотивационную ценность, чем формальные корпоративные мероприятия.

Потребность в уважении у управленцев имеет две ярко выраженные составляющие: внешнее уважение (статус, признание заслуг, символические атрибуты власти) и внутреннее самоуважение (ощущение профессиональной состоятельности).

Потребность в самореализации у управленцев часто выражается в желании оставить значимый след в развитии организации, реализовать амбициозные стратегические проекты или сформировать уникальную корпоративную культуру. Важной особенностью является то, что у многих успешных руководителей эта потребность не ослабевает с возрастом, а напротив, усиливается.

Теория Д. МакКлелланда особенно релевантна для анализа мотивации управленческих кадров. Потребность в достижениях у успешных руководителей имеет качественно иной характер по сравнению с рядовыми сотрудниками. Если для последних важны конкретные измеримые результаты в ограниченных временных рамках, то для топ-менеджеров значимыми становятся стратегические достижения с длительным горизонтом реализации.

Потребность во власти у управленцев претерпевает сложную эволюцию в процессе карьерного роста. На начальных управленческих позициях она часто проявляется как стремление к формальным атрибутам власти. Однако по мере профессионального развития происходит трансформация в более зрелую форму — стремление к влиянию и возможности формировать среду. Примечательно, что у выдающихся руководителей потребность во власти часто сочетается с развитой эмоциональной интеллигентностью и способностью делегировать полномочия.

Потребность в принадлежности у управленцев высшего звена приобретает особые формы. Она выражается не столько в желании быть принятым в коллективе, сколько в стремлении создать собственную управленческую команду или профессиональную сеть. Многие успешные руководители тратят значительные усилия на формирование круга единомышленников, который становится важным мотивационным фактором их деятельности.

Традиционное разделение факторов на гигиенические и мотивирующие применительно к управленческим кадрам требует существенного пересмотра. Многие факторы, которые для рядовых сотрудников являются гигиеническими, для руководителей трансформируются в мощные мотиваторы.

Статусные атрибуты (размер и расположение кабинета, класс служебного автомобиля, особые условия страхования) для топ-менеджеров часто имеют символическое значение, выходящее за рамки простого комфорта. Они воспринимаются как видимые признаки успеха и признания, становясь важными мотивационными факторами.

Условия труда для управленцев включают не только физические параметры рабочей среды, но и степень свободы в принятии решений, доступ к информации, возможность формировать повестку. Ограничения в этих сферах являются для руководителей более сильными демотиваторами, чем неудобства физического характера.

Политика компании воспринимается управленцами через призму возможности участия в её формировании. Для многих руководителей возможность влиять на корпоративную стратегию и культуру становится ключевым мотиватором, компенсирующим даже существенные недостатки других аспектов работы.

Классические мотиваторы по Ф. Герцбергу (достижения, признание, содержание работы) для управленческих кадров приобретают гипертрофированное значение. При этом важно отметить, что формальное признание (грамоты, благодарности) на топ-менеджеров действует слабо — для них критически важно признание со стороны профессионального сообщества и уважаемых коллег.

Теория ожидания В. Врума в применении к управленцам демонстрирует несколько важных особенностей. Временной горизонт ожиданий у руководителей существенно длиннее, чем у рядовых сотрудников. Если последние обычно ориентированы на результаты в пределах отчётного периода (месяц, квартал), то топ-менеджеры оценивают перспективы в масштабах нескольких лет.

Ценность вознаграждения для управленцев также имеет качественные отличия. Материальные стимулы, сохраняя важность, часто уступают по значимости таким формам вознаграждения как расширение сферы ответственности, возможность реализации стратегических инициатив или доступ к уникальным профессиональным возможностям.

Теория справедливости Д.С. Адамса в управленческой среде приобретает особую сложность. Руководители оценивают справедливость вознаграждения не только по внутренним корпоративным стандартам, но и в сравнении с коллегами из других компаний, иногда из других отраслей и стран. Это создаёт существенные сложности при разработке систем стимулирования для топ-менеджмента.

Мотивация управленческих кадров представляет собой сложную динамическую систему, требующую глубокого понимания психологических особенностей данной категории работников. Современные организации должны разрабатывать комплексные системы стимулирования руководителей, учитывающие как универсальные закономерности, так и индивидуальные особенности конкретных управленцев. Особое внимание следует уделять созданию условий для профессиональной самореализации, обеспечению разумной автономии и формированию значимых долгосрочных целей. Только такой подход позволяет в полной мере раскрыть потенциал управленческих кадров и обеспечить устойчивое развитие организации в условиях современной конкурентной среды.

Заключение

Проведенный анализ теорий мотивации в контексте управленческих кадров позволил выявить ключевые особенности трудовой мотивации руководителей, что соответствует основной цели исследования. Установлено, что мотивация управленцев существенно отличается от мотивации рядовых сотрудников, требуя адаптации традиционных подходов.

Во-первых, потребности управленческих кадров в рамках теории А. Маслоу смещены в сторону высших уровней — уважения, признания и самореализации, при этом базовые потребности, как правило, уже удовлетворены. Во-вторых, теория МакКлелланда подтверждает, что для руководителей критически важны потребности

во власти, достижении стратегических целей и формировании профессиональных связей. В-третьих, двухфакторная модель Герцберга демонстрирует, что для управленцев многие гигиенические факторы (статус, автономия, влияние) трансформируются в мощные мотиваторы.

Кроме того, процессуальные теории (ожидания, справедливости, постановки целей) показывают, что временные горизонты, ценность вознаграждения и восприятие справедливости у руководителей имеют качественные отличия. Особую значимость приобретает теория самодетерминации, подчеркивающая важность автономии, компетентности и профессионального роста.

Таким образом, эффективное стимулирование управленческих кадров должно основываться на комплексном подходе, сочетающем:

- персонализированные формы стимулирования с учетом индивидуальных карьерных этапов;
- стратегические цели, обеспечивающие долгосрочную вовлеченность;
- нематериальные стимулы (признание, влияние, самореализация);
- гибкие системы вознаграждения, учитывающие сравнительные рыночные стандарты.

Реализация этих принципов позволит организациям максимально раскрыть потенциал управленцев, обеспечивая не только их высокую производительность, но и устойчивое развитие компании в условиях динамичной экономической среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева Н.И. Формирование стратегических стандартов внешнего антикризисного поведения торгового предприятия // Вестник Института экономических исследований. — 2018. — № 3 (11). — С. 48–53.
2. Арский А.А. Проблемы применения положений двухфакторной теории мотивации Герцберга в управлении персоналом предприятия агропромышленного комплекса // Вестник Московского финансово-юридического университета. — 2019. — № 1. — С. 133–137.
3. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. — Инфра-М, 2011. — 352 с.
4. Герчиков В.И. Нематериальное стимулирование персонала // Мотивация и оплата труда. — 2005. — №1. — С. 2–10.
5. Кирильчук С.П. и др. Исследование методов повышения трудовой мотивации персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 1-3. — С. 109–118.
6. Мишурова И.В. Целеполагание как фактор эффективной мотивации персонала // Научный вектор. — 2022. — С. 236–238.
7. Останин О.В., Останина Е.А. Актуальные подходы к мотивации персонала организаций различного профиля // Инновационная экономика и современный менеджмент. — 2017. — № 5. — С. 31–37.
8. Паршуков А.Е. Взаимосвязь типологии личностей DISC У. Марстона и теории мотивации Д. Макклелланда // Фундаментальные и прикладные исследования в области управ. — 2020. — С. 61.
9. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: системный подход: монография. — Новосибирск: Наука, 1990. — 196 с.
10. Погостинская Н.Н., Погостинский Ю.А. Взаимоотношения и роли управляющего и управляемого в стратегическом управлении // Ученые записки Международного банковского института. — 2015. — № 12. — С. 126–135.
11. Попова Е.С. Исследование социальных аспектов формирования мотивации к образованию у молодежи: от теоретических подходов к операционализации // Вопросы образования. — 2012. — № 4. — С. 69–82.
12. Порядина В.Л., Лихачева Т.Г., Борисова А.А. Процессуальные теории мотивации // Цифровая и отраслевая экономика. — 2022. — №2(27). — С. 15–21.
13. Тебекин А.В., Кривцов А.И., Юнусов Л.А. Реализация принципа «мотивация» системы научного управления Ф. Тейлора как ключевой источник интенсификации процессов развития национального хозяйства в современных геополитэкономических условиях // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2025. — Т. 2. — №3. — С. 91–202.

14. Тебекин А.В., Сурат Л.И. Процессуальные теории мотивации и их место в системе психологических аспектов развития социотехнической среды // Тенденции и перспективы развития социотехнической среды. — 2018. — С. 453–461.
15. Dar S.A. The relevance of Taylor's scientific management in the modern era // Journal of Psychology and Political Science (JPPS). — 2022. — Т. 2. — №. 06. — С. 1–6.
16. Gogoi K., Baruah P. Goal Setting: Its Impact on Employee Outcome // SCMS Journal of Indian Management. — 2021. — Т. 18. — №. 1.
17. Hon A.H.Y., Lu L. Are we paid to be creative? The effect of compensation gap on creativity in an expatriate context // Journal of World Business. — 2015. — Т. 50. — №. 1. — С. 159–167.
18. Mair J. Incentive travel: A theoretical perspective // Event Management. — 2015. — Т. 19. — №. 4. — С. 543–552.

© Алиев Амин Азер оглы (am1n1999@ya.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»