

**Михнева Светлана Владимировна**

канд. юрид. наук, доцент Российской академии наук (РАН), доцент

**Левичева Ксения Алексеевна**

магистрант

Волгоградский институт управления (филиал)

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Волгоград, Волгоградская область

## **МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ФАКТОР ИХ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ**

*Аннотация: статья посвящена исследованию форм и видов мотивации руководителей организаций. Анализируются подходы к стимулированию персонала, рассматриваются тенденции и инновационные методы повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Выявлены оптимальные способы мотивирования персонала для повышения уровня психологического и профессионального благополучия.*

*Ключевые слова:* мотивация, руководители, управление персоналом, корпоративная культура, лидерство, эффективность труда.

Эффективное руководство организацией невозможно без мотивации сотрудников. Вопросы стимулирования занимают центральное место в теориях менеджмента и психологии управления. Эффективные методы мотивации повышают производительность труда, качество принимаемых решений, а также психологическое и профессиональное благополучие [3]. Недостаточная мотивация руководителей негативно сказывается на общей атмосфере в коллективе, ухудшении рабочих показателей подразделений и снижении прибыльности организации. Разнообразие форм и видов мотивации руководителей оказывает значительное влияние на эффективность управления организацией. Формы мотивации руководителя определяют уровень его вовлеченности, инициативности и

ответственности, что способствует повышению производительности труда подчиненных, улучшению организационной культуры и достижению целей организации. Гипотеза предполагает, что сочетание внутренней и внешней мотивации является наиболее эффективным способом формирования лидерских качеств и повышения управленческой эффективности руководителя.

Система мотивации имеет важное значение в управлении кадрами, наравне с профессиональным обучением и переобучением, с оценкой кадров, и также делится на две основные группы методов: нематериальные и материальные [1].

Материальная мотивация включает в себя экономические методы, связанные с денежными выплатами, премиями, бонусами, компенсациями расходов, льготами и иными материальными благами [2]. В экономической мотивации основой является материальная составляющая. Сюда относят, как поощрения за качественно сделанное задание, так и экономические санкции за несоответствующий нормам и ожиданиям результат труда [7]. К прямым формам экономического влияния на сотрудников относятся: увеличение оклада; дополнительные бонусы; вознаграждения в виде премий; денежные выплаты по определенным поводам; участие в прибыли организации; рассрочка бонусов; оплата социального и медицинского страхования [6]. Косвенная мотивация обусловлена получением выгод для сотрудника за счет организации, например: ипотечные и кредитные программы от организации; посещение домов отдыха, санаториев, баз отдыха, дополнительные взносы в СФР; предоставление бесплатных билетов на различные культурные, иные мероприятия [6].

Нематериальная мотивация касается организационных методов и морально-психологических. К организационным относят: профессиональный рост; мотивация властью; возможность влияния на всю деятельность организации, на ее развитие; свобода действий; соотношение рабочего времени к времени отдыха, недопущение переработок. Морально-психологические методы мотивации действуют на работника путем внутренних стимулов, ориентирована мотивировать человека, воздействуя на него, как на личность, а не как на «рабочий механизм». Элементами данной группы методов мотивации являются: возможность для

---

каждого сотрудника проявить себя, показать свое мастерство и высокую квалификацию; ощущение причастности к единому делу, личная ответственность за результат; доверительная атмосфера в коллективе, наличие у менеджера права на собственную точку зрения [5]; личная и публичная похвала (объявление благодарности, доска почета, грамоты, подарки); элемент вызова в каждой поставленной цели, задание должно быть интересным, так оно сможет воодушевлять на продуктивную и эффективную работу. Для достижения высоких результатов необходимо совмещать все элементы методологии [4].

Современные теории предлагают расширенный взгляд на мотивацию руководителей. Сущность теории ожиданий (Victor Vroom) в том, что руководители оценивают вероятность успеха в достижении цели и привлекательность вознаграждений. Теория справедливости (John Stacy Adams): менеджеры сравнивают соотношение своего вклада и полученного результата с коллегами, и степень удовлетворения зависит от воспринимаемой справедливости распределения ресурсов. Интеграционный подход подразумевает использование комбинации материальных и нематериальных инструментов мотивации, адаптированных к индивидуальным потребностям сотрудника. Эффективная система мотивации должна учитывать индивидуальные предпочтения и мотивы поведения членов команды.

Для разработки стратегии мотивации важно учитывать ряд факторов. Организационная структура: чем сложнее иерархия управления, тем труднее создать единые правила мотивации всех уровней управления [10]. Корпоративная культура: Стиль взаимодействия внутри коллектива влияет на восприятие результатов трудовой деятельности и удовлетворение работой [9]. Типология личности руководителя: Психологические характеристики лидера влияют на предпочтительные способы поощрения.

Внешняя среда: конъюнктура рынка труда, экономическое положение региона и государства также оказывают влияние на уровень притязаний и ожидания менеджеров. Эти факторы требуют учета при разработке индивидуальных планов развития и поддержки сотрудников, занимающих высокие должности. Для

большинства российских предприятий характерно преобладание материальной мотивации над нематериальной. Российские менеджеры предпочитают стабильные выплаты и понятные условия начисления премий перед гибкими схемами оплаты труда [4].

В условиях кризиса, когда традиционные материальные стимулы ослабевают, организация получает уникальную возможность активизировать внутренние ресурсы и способности своих сотрудников. Согласно транскультуральному подходу, во всех культурах существуют универсальные источники благополучия: чувство защищенности (социальные гарантии) и отношения, основанные на уважении и надежде (психологический комфорт). Именно они становятся ключевым мостом для удержания профессионалов, позволяя переосмыслить ситуацию не как угрозу, а как вызов для роста.

Вместо задач «удержания» и «мотивации извне» предлагается сфокусироваться на сбалансированном развитии четырех сфер жизни человека, составляющих модель баланса позитивной транскультуральной психотерапии (ППТ) [11].

1. Тело/Здоровье: проявлять заботу через социальные гарантии, гибкий график, внимание к психогигиене труда.

2. Деятельность/достижения: развивать программы профессионального роста (стажировки, курсы), но через призму раскрытия уникальных способностей каждого, а не просто «повышения квалификации». Прозрачная оценка эффективности становится не контролем, а обратной связью, помогающей осознать свои сильные стороны.

3. Контакты/отношения: целенаправленно формировать культуру взаимного доверия и уважения, рассматривая коллектив как ценный ресурс поддержки и обмена транскультуральными ценностями (опытом, традициями, способами решения конфликтов). Наставничество становится диалогом равных.

4. Смыслы/будущее: формировать привлекательный имидж компании не просто как работодателя, а как сообщества, разделяющего общие ценности и смыслы. Программы социальной ответственности и корпоративная культура должны давать сотруднику чувство принадлежности к чему-то большему.

Мотивирование руководителей в этой парадигме – это помочь в осознании и гармонизации их собственного баланса, чтобы они могли стать проводниками этого подхода для своих команд. Ключевым инструментом становится транскультуральная диагностика удовлетворенности – не выявление недостатков, а исследование того, каким способностям и ценностям в четырёх сферах отдаётся предпочтение в разных культурах и у разных людей. Это позволяет найти оптимальное, персонифицированное сочетание материальных и нематериальных стимулов.

Итоговые рекомендации, переосмысленные через призму ППТ.

1. Регулярно проводить ресурсно-ориентированную диагностику, исследуя не «потребности», а актуальные способности и баланс сфер жизни сотрудников в меняющемся мире.
2. Использовать комбинированные схемы, согласованные с моделью баланса: денежные выплаты (сфера «Тело/деятельность») + возможности для роста и построения отношений (сфера «Контакты/деятельность») + проекты, дающие смысл (сфера «Смыслы/будущее»).
3. Повышать прозрачность решений и справедливость оценок, используя их как повод для позитивного переформулирования и поиска альтернативных путей развития (принцип «Помеха – это возможность» из ППТ).
4. Поддерживать высокий уровень социальной ответственности и культуру, основанную на транскультуральном уважении к различиям и концепции «семьи» в широком смысле.

Следование данным принципам позволит организациям не просто привлекать таланты, а стать средой для их целостного развития, где профессиональный успех неотделим от психологического и межличностного благополучия, а кризис становится почвой для позитивных изменений.

### ***Список литературы***

1. Абрамова Г.С. Управление персоналом: учебник / Г.С. Абрамова, Ю.В. Костенко. – М.: Инфра-М, 2023. – 384 с.

2. Михнева С.В. Современная реформа местного самоуправления в Российской Федерации: итоги и перспективы / С.В. Михнева // Вестник Волгоградского филиала МФЮА. – 2015. – №1. – С. 63–70. – EDN WGBHTML
3. Армстронг М. Практическое пособие по управлению персоналом / Майкл Армстронг; пер. с англ. – М.: Вершина, 2022. – 512 с.
4. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий / П.Ф. Друкер; пер. с англ. Н.И. Волковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. – 256 с.
5. Журавлев А.Л. Социальная психология личности и группы / А.Л. Журавлев. – М.: Институт психологии РАН, 2023. – 352 с.
6. Катков В.А. Управление кадрами в организациях / В.А. Катков // Экономика и социум. – 2023. – №1. – С. 14–21.
7. Макарова Т.Н. Система материального стимулирования персонала в компаниях малого и среднего бизнеса / Т.Н. Макарова // Проблемы современной экономики. – 2022. – №3. – С. 34–41.
8. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу; пер. с англ. Е.М. Матюшкиной. – СПб.: Питер, 2023. – 352 с.
9. Пинк Д. Человек мотивированный: что действительно движет нами на работе и в жизни / Дэниел Пинк; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2024. – 272 с.
10. Михнева С.В. Новеллы государственного и муниципального управления современной России в ракурсе единой системы публичной власти / С.В. Михнева // Новеллы права, экономики и управления 2022: материалы VIII Международной научно-практической конференции. – 2023. – С. 294–297. – EDN KLPMPHR
11. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни. Тренинг в воспитании партнёрства и самопомощи / Н. Пезешкиан; пер. с нем. – М.: Медицина, 1995. – 336 с.