

Г. А. Фофанова

УДК 331.101.3

Кафедра психологии, факультет философии и социальных наук,
Белорусский государственный университет, Минск, Беларусь**ОБ ОСОБЕННОСТЯХ РАБОЧЕЙ МОТИВАЦИИ
МУЖЧИН И ЖЕНЩИН**

В статье поднимается проблема половых особенностей рабочей мотивации. Представлены результаты эмпирического исследования рабочей мотивации сотрудников различных организаций. Описываются и интерпретируются статистически значимые различия рабочей мотивации мужчин и женщин.

Ключевые слова: рабочая мотивация, мотиваторы труда, половые особенности рабочей мотивации.

Образец цитирования: Фофанова Г. А. Об особенностях рабочей мотивации мужчин и женщин // София. 2019. № 2. С. 41–45.

G. Fofanova

Department of psychology, faculty of philosophy and social sciences, Belarusian State University, Minsk, Belarus

**ABOUT THE FEATURES OF WORK MOTIVATION
OF MEN AND WOMEN**

The problem of gender-specific work motivation in the article is discussed. The results of an empirical study of work motivation of employees of various organizations are presented. Statistically significant differences in work motivation of men and women are described and interpreted.

Keywords: work motivation, labor motivators, gender-specific work motivation.

For citation: Fofanova, G. (2019). About the features of work motivation of men and women. *Sophia*, 2, 41–45 (in Russ.).



Автор:
Фофанова Галина Александровна – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии факультета философии и социальных наук БГУ.
gfofanova@gmail.com

Author:
Galina Fofanova – PhD in psychology, associate professor of the department of psychology of the faculty of philosophy and social sciences, BSU.

Мотивация персонала является одной из ведущих управленческих функций в организации вместе с планированием, контролем и координацией. Грамотное осуществление данной функции напрямую связано с показателями эффективности компании в целом. В связи с этим тема мотивации персонала на протяжении последних десятилетий продолжает оставаться одной из наиболее разрабатываемых в рамках организационной психологии и психологии управления. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Согласно модели рабочей мотивации, предложенной Р. Хакманом и Г. Олдхемом, данный феномен определяется как совокупность основных мотиваторов

труда (потребностей, ценностей, интересов) работника, придающих целенаправленный характер деятельности индивидов по овладению профессией, а также как процесс побуждения себя и других людей к работе для достижения личных целей или целей организации. Модель позволяет учитывать восприятие характеристик профессиональных заданий, интринсивную рабочую мотивацию, различные аспекты удовлетворенности своей трудовой деятельностью и потребность в профессиональном росте [1].

Достаточно широко распространено мнение, что мужчин и женщин мотивируют к работе совершенно разные вещи. На рынке предлагается масса научно-популярной и популярной литературы, адресованной управленцам, о том, как мотивировать «женский персонал» и как работать с подчиненными-мужчинами. В научной литературе также накоплен немалый опыт по данной проблематике. Однако стремительное изменение социально-экономических, культурных и социально-психологических условий реализации профессиональной роли мужчин и женщин ставит необходимость регулярного пересмотра и мониторинга данной проблематики как с познавательной-научной, так и прагматически-практической целью оптимизации управления персоналом. В связи с этим нами (совместно с магистранткой К. С. Хихич) было проведено эмпирическое исследование, в котором приняли участие 150 респондентов, являющихся сотрудниками различных частных и государственных компаний Беларуси. В качестве инструментария оценки рабочей мотивации мужчин и женщин использовался опросник «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема (русскоязычная адаптация И. Н. Бондаренко). Данные были подвергнуты статистической обработке с помощью программы SPSS Statistics v. 21. В результате сравнительного анализа выраженности мотиваторов труда мужчин и женщин нами были найдены следующие статистически значимые различия:

Осознаваемый смысл работы в качестве более сильного и значимого мотиватора выступает для женщин ($U_{эмп} = 109,00$; $p \leq 0,05$). Как отмечает S. J. Lambert, мужчины гораздо лучше, по сравнению с женщинами, справляются с профессиональным заданием в ситуациях повышенной неопределенности (незнание имени заказчика, неустановленный крайний срок выполнения работы, не оговоренные условия оплаты и т. д.). Женщины же чаще лучше справлялись с заданием, когда знали все необходимые для выполнения задания детали [2]. Можно предположить, что такое знание в большей мере порождает понимание и осмысленность при выполнении рабочих поручений. Также М. Р. Zintollini в одном из своих исследований пришел к выводу, что часто женщины теряют интерес к выполнению того или иного задания, если оценивают его как бессмысленное. У мужчин же желание решить задачу часто исключает компонент осмысления «для чего я это делаю?» [7].

Мужчины, по сравнению с женщинами, отметили более высокую мотивирующую силу такого параметра, как **возможность продемонстрировать разнообразие их профессиональных навыков** ($U_{эмп} = 116,50$; $p \leq 0,05$). Как показали исследования Ф. Р. Soler, по сравнению с мужчинами, женщины в большей мере склонны выбирать те профессиональные области, в которых более ценным будет демонстрация высокой степени владения одним-двумя навыками. Для мужчин же более характерно демонстрировать весь арсенал знаний, умений и навыков, причем, как отмечает М. Zintollini, это касается не только профессиональной сферы [7]. К такому же выводу пришла Т. Л. Аннек, изучавшая половую обусловленность поведения, связанного

с работой. Различия могут объясняться большей склонностью мужчин к разнообразию и вариативности поведения в целом. Кроме того, в рамках профессиональной среды мужчинам более важно, нежели женщинам, завоевывать авторитет руководителя, в связи с чем поведение, связанное с демонстрацией различных профессиональных навыков, может быть детерминировано в данном случае социальной желательностью [2].

Такой мотиватор труда, как **автономия**, также оказался более значимым для мужчин ($U_{\text{эмп}} = 129,50$; $p \leq 0,01$). Опираясь на концепцию S. M. Jones, можно предположить, что стремление к большей автономии в профессиональной сфере у мужчин может быть связано с присущим им желанием доказать коллегам и руководству, что они со всеми трудностями могут справиться самостоятельно. Также различия могут объясняться тем, что женщины продолжают, по мнению N. T. Whrite, часто усваивать модель беспомощного поведения еще в детские годы, после чего в будущем у них могут формироваться убеждения наподобие «я сама не справлюсь», «мне нужна помощь», которые и снижают желание добиться автономии [5].

Получение обратной связи от работы в большей мере ценят женщины ($U_{\text{эмп}} = 147,50$; $p \leq 0,01$). К такому же выводу пришел G. R. Slower, изучавший влияние различных видов обратной связи (от коллег, от руководства, от клиентов и от работы) на мотивацию сотрудников. Его исследование показало, что получение позитивной обратной связи от работы обладает большей мотивационной силой именно для женщин, поскольку таким образом у последних повышается уверенность в том, что они все делают правильно. Таким образом, женщинам важнее, чем мужчинам, видеть налаженный ими процесс, осознавать грамотность и корректность совершенных действий, получать намеченные или превосходящие ожидания результаты, что и включает в себя обратная связь от работы.

Обратная связь, получаемая от других обладает большим мотивационным потенциалом для мужчин, нежели для женщин ($U_{\text{эмп}} = 143,50$; $p \leq 0,01$). Таким образом, ситуации предоставления обратной связи другими, когда коллеги, руководители или клиенты какими-либо словами или действиями производят оценку работы сотрудников, в большей мере мотивируют мужчин, нежели женщин. Данные различия могут быть обусловлены тем, что, несмотря на большую чувствительность к обратной связи в целом у женщин, в профессиональной сфере обратная связь более важной является для мужчин, которым важно знать, что они идут в верном направлении [2]. Кроме того, мотивационный потенциал такой формы позитивной обратной связи, как устная похвала со стороны коллег или руководства более сильно влияет на улучшение настроения у мужчин [4]. Таким образом, эмоциональный сдвиг настроения в сторону его улучшения у мужчин может также являться той переменной, которая опосредует действие обратной связи на мотивацию сотрудника.

Женщины, по сравнению с мужчинами, в качестве обладающей большей мотивирующей силой оценили **осознаваемую ответственность за результаты работы** ($U_{\text{эмп}} = 146,00$; $p \leq 0,01$). J. W. Brehm, опираясь на серию исследований в области организационной психологии, приходит к выводу, что женщины в ситуациях, когда ответственность за групповое задание лежит на них, склонны проявлять гораздо большую активность и энтузиазм при его выполнении. В ситуациях, когда ответственность разделена либо лежит на сотруднике мужского пола, мотивация на выполнение работы может несколько снижаться [3]. Однако следует учитывать,

что в данном примере речь идет о наделении ответственностью сотрудников руководством. Опираясь на полученные нами результаты, можно говорить о том, что все ситуации, в которых женщина осознает собственную ответственность за результаты работы, мотивируют ее гораздо сильнее, нежели работника-мужчину, находящегося в подобной ситуации.

Потребность в профессиональном росте ($U_{эмп} = 151,00; p \leq 0,01$), как и ее удовлетворенность ($U_{эмп} = 116,50; p \leq 0,05$) имеет более высокое мотивирующее значение для мужчин, нежели для женщин. Таким образом, желание подняться по карьерной лестнице в большей степени мотивирует представителей мужского пола. Данная особенность может объясняться, например, более выраженной у мужчин мотивацией достижения. Кроме того, мужчины более склонны сравнивать и соотносить свои профессиональные успехи с профессиональными достижениями своих друзей. По мнению К. М. Zavert, ценность построения карьеры для женщин гораздо ниже, поэтому и мотивационный потенциал такого параметра, как удовлетворенность потребности в профессиональном росте, гораздо ниже, чем у мужчин [6].

Общая удовлетворенность также больше мотивирует женщин, нежели мужчин ($U_{эмп} = 154,50; p \leq 0,01$). Степень общей удовлетворенности сотрудника профессиональной деятельностью оказывает более мотивирующий эффект на женщин. Данное различие может быть объяснено тем, что для женщин в целом более важным является переживание субъективного благополучия и удовлетворенности жизнью.

Социальную удовлетворенность в качестве мотиватора трудовой деятельности в большей степени ценят женщины ($U_{эмп} = 110,50; p \leq 0,05$). Вероятно, что социальная удовлетворенность является одной из составляющих общей удовлетворенности и влияет на оценку субъективного благополучия, которое, как было отмечено ранее, является более важным для женщин. В то же время исследование М. Mallow показало, что удовлетворенность сотрудников взаимодействием с их коллегами более значимо для женщин. При таких обстоятельствах, когда не происходит дополнительный расход когнитивных и эмоциональных ресурсов на установление благоприятных отношений с другими коллегами, сотрудницы демонстрировали более высокую вовлеченность в процесс выполнения задания [4].

Наконец, для сотрудников мужского пола, по сравнению с женщинами, более важной является **удовлетворенность оплатой** ($p \leq 0,01$). Как было описано нами ранее, мужчины в большей мере руководствуются в своей деятельности оценками и обратной связью со стороны других, нежели женщины. Одной из форм оценки результатов работы для мужчин является заработная плата, которую представители мужского пола в большей мере склонны ассоциировать не только со своими профессиональными, но и личностными качествами. В силу этого, можно предположить, что неудовлетворенность заработной платой провоцирует у мужчин переживание собственной несостоятельности. Данное состояние в течение некоторого времени для определенной категории мужчин может выступать сильным мотиватором, однако, постепенное истощение ресурсов и переживание стрессоров и фрустрирующих ситуаций может демотивировать сотрудников.

Таким образом, в результате проведенного исследования предположения о половых различиях рабочей мотивации подтвердились. Учет выявленных особенностей может быть полезен руководителям и кадровым службам при разработке системы мотивации персонала, различных форм материального и нематериального стимулирования.

Литература

1. Бондаренко, И. Н. Адаптация опросника «диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке / И. Н. Бондаренко // Психологический журнал. – 2010. – Т. 31. – № 3. – С. 109–124.
2. Ребзуев, Б. Г. Трудовая мотивация: измерение и изменение / Б. Г. Ребзуев. – СПб.: АНО «ИПП», 2006. – 212 с.
3. Brehm, J. W. The intensity of motivation / J. W. Brehm, E. A. Self // Annual Review of Psychology. – 1989. – Vol. 40. – № 1. – P. 109–131.
4. Caesens, G. The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of workrelated social support / G. Caesens [et al.] // Career Development International. – 2014. – Vol. 19. – № 7. – P. 813–835.
5. Jones, G. R. Organizational theory, design and change / G. R. Jones. – Toronto: Pearson Prentice Hall, 2007. – 458 p.
6. Zavert, K. M. Psychology of professional development / K. M. Zavert. – N.Y.: Psychological Press, 2013. – 289 p.
7. Zintollini, M. P. Psychological investigations of sex difference / M. P. Zintollini. – Rome: Irgaso, 2008. – 432 p.

Статья поступила в редколлегию 08.10.2019.