



Гендерные различия в структуре трудовой мотивации в условиях современного рынка труда

НЕСТЕРОВА Оксана Валерьевна

ORCID: 0009-0008-3156-8463

Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники», Москва, Россия

ГОРЧАКОВА Евгения Александровна

ORCID: 0000-0002-7536-4859

Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники», Москва, Россия

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена обострением конкуренции за высококвалифицированные кадры на современном российском рынке труда, что усиливает необходимость перехода организаций от унифицированных к глубоко дифференцированным подходам в управлении мотивацией. В этом контексте учёт гендерной специфики становится критическим фактором эффективности управления персоналом, поскольку традиционные модели демонстрируют ограниченную эффективность в привлечении и удержании ценных специалистов разного пола. *Цель и задачи.* Исследование направлено на выявление и анализ гендерно-специфических профилей в структуре трудовой мотивации, рассматриваемой как система взаимодействующих личностных и ситуационных факторов. В задачи входило: выявить значимо различающиеся личностные факторы, определить структурные связи между ними, проанализировать восприятие ситуационных факторов и разработать практические рекомендации. *Методология.* Эмпирическую базу составили данные интернет-опроса 164 высококвалифицированных специалистов (75 мужчин, 89 женщин). Для диагностики был разработан и валидизирован оригинальный опросник на основе метода семантического дифференциала. Методологическую основу составила система принципов, включающая системную дифференциацию и интеграцию, соподчинение мотивов, адаптивность и устойчивость, что позволило анализировать мотивацию как целостную систему с различной архитектурикой. Обработка данных проводилась с использованием *t*-критерия Стьюдента и корреляционного анализа. *Результаты.* Установлены статистически значимые гендерные различия: мужчины демонстрируют более высокую ориентацию на автономию ($p = 0,002$), лидерство ($p = 0,024$) и личностную значимость работы ($p = 0,034$); для женщин характерно более выраженное стремление к безопасности ($p = 0,000$), постоянству ($p = 0,008$) и работе в корпорации ($p = 0,000$). Ключевой результат — выявление принципиальных различий в архитектонике мотивации: мужская мотивация представляет собой дифференцированную систему независимых профилей («Лидеры», «Предприниматели», «Эксперты»), тогда как женская является интегрированной системой, где безопасность выступает системообразующим фундаментом. *Ценность результатов.* Исследование эмпирически подтвердило гипотезу о структурном характере гендерных различий. Разработана система практических рекомендаций по мотивационному профилированию и дифференциации методов управления персоналом. Полученные данные доказывают стратегическую необходимость перехода к гендерно-чувствительному подходу в управлении мотивацией персонала для повышения конкурентоспособности организации в условиях современного рынка труда.

Ключевые слова: гендерные различия; трудовая мотивация; личностные факторы мотивации; ситуационные факторы мотивации; архитектура мотивации; семантический дифференциал; мотивация персонала.

Введение

Современная экономическая реальность, характеризующаяся такими явлениями, как глобализация, цифровая трансформация и изменяющаяся демографическая структура, предъявляет новые требования к организациям в сфере управления персоналом. Одним из наиболее острых вызовов для российских компаний в 2024–2025 годах стал кадровый дефицит, приобретающий не количественный, а качественный характер. Речь идёт о недостатке именно высококвалифицированных, мотивированных и лояльных специалистов, способных к инновационной деятельности и быстрой адаптации. В этой ситуации классические, «реактивные» методы вовлечения и удержания персонала, основанные преимущественно на финансовых стимулах, демонстрируют снижающуюся отдачу. Работодатели вынуждены переходить к «проактивным» стратегиям, требующим глубокого, почти персонального понимания того, что движет их нынешними и потенциальными сотрудниками.

Особую сложность и одновременно потенциал для оптимизации кадровых процессов представляет собой гендерный аспект трудовой мотивации. Несмотря на декларируемую в большинстве современных организаций политику равных возможностей, эмпирические данные продолжают свидетельствовать о наличии устойчивых, статистически значимых различий в трудовых ценностях, карьерных ориентациях и реакциях на управленческие воздействия между мужчинами и женщинами. Эти различия не являются следствием биологического детерминизма, а формируются под мощным влиянием сложного комплекса социальных стереотипов, культурных норм, институциональных барьеров и практик социализации.

Проведённый анализ научной литературы позволяет выделить устойчивые модели, последовательно отмечаемые как в зарубежных, так и в отечественных исследованиях. Так, мужчины, в среднем, демонстрируют более выраженную ориентацию на инструментальные ценности труда и мотивы достижения. В структуре их мотивации доминируют такие факторы, как финансовый успех, карьерный рост, обладание властью и престиж, независимость (Farmer, 1985; Gunderson, 2006). Их профессиональная самореализация часто связана с созданием «ситуаций достижения» через конкуренцию и соревнование (Шапкин, 2000; Poortvliet, Darnon, 2010). Для мужчин характерно оценивать работу через призму конкуренции и индивидуального успеха (Прохорова, 2017).

Женщины, в свою очередь, чаще акцентируют внимание на социальных и эмоциональных аспектах трудовой деятельности. В их мотивационной структуре выше значимость социального признания, полезности труда для общества, установления и поддержания позитивных межличностных отношений в коллективе, а также гармонии между профессиональной и личной сферами жизни (Clark, 1997; Greenhaus, Beutell, 1985). Исследования показывают, что женщины чаще соглашаются на менее оплачиваемые, но более стабильные и социально значимые должности, особенно при наличии семейных обязанностей (Clark, 1997). Примечателен парадокс, отмеченный в работах А. Кларка и подтверждённый отечественными исследователями: несмотря на объективно худшие условия труда и меньшую оплату, женщины часто демонстрируют более высокий уровень общей удовлетворённости работой, что объясняется их меньшими карьерными ожиданиями и смещением фокуса на социальную полезность деятельности (Поплавская, Соболева, 2017; Clark, 1997).

Важным аспектом является также склонность к риску. Мужчины проявляют большую готовность к рискованным решениям, финансовому оптимизму и демонстрируют мень-

шую эмоциональную реактивность на профессиональные неудачи (Dawson, 2023; Risse et al., 2018). Женщинам, напротив, в большей степени свойственна риск-аверсивность, а их мотивация в значительной степени может быть основана на избегании неудач (Швеньк, 2022), что в определённых условиях может ограничивать их профессиональную активность и карьерный рост.

Однако существующий массив исследований, при всей его ценности, имеет определённый пробел. Значительная часть работ акцентирует внимание преимущественно на личностных мотивах, обусловленных гендерными особенностями. В то же время, современные вызовы, и в частности, ситуация на рынке труда с высокой конкуренцией за таланты, требуют углублённого анализа того, как эти устойчивые личностные установки взаимодействуют с ситуационными факторами. К последним мы относим как объективные рыночные условия (например, количество предложений работы, уровень конкуренции), так и субъективно воспринимаемые инструменты управления, применяемые работодателями (политика оплаты труда, корпоративная культура, программы обучения и поддержки).

Дефицит кадров, повышая переговорную позицию работника, может менять привычные установки. Женщины, ранее соглашавшиеся на низкооплачиваемые должности ради стабильности, в условиях избытка вакансий могут начать предъявлять более высокие требования к карьерному и зарплатному росту. Мужчины, ориентированные на конкуренцию и достижения, в нестабильной экономической ситуации могут переориентироваться на поиск работодателей с сильным брендом и социальными гарантиями для минимизации рисков. Таким образом, игнорирование взаимодействия личностных и ситуационных факторов в их гендерной специфике приводит к неэффективности управленческих решений и снижает конкурентоспособность организации в борьбе за талантливых сотрудников.

Цель настоящего исследования — выявить гендерно-специфические профили трудовой мотивации на основе комплексного анализа взаимосвязей между личностными установками работников и их реакцией на ключевые ситуационные факторы современного рынка труда.
Задачи исследования:

- 1) определить ключевые личностные факторы мотивации, значимо различающиеся у мужчин и женщин;
- 2) выявить структурные взаимосвязи между личностными факторами, формирующие целостные мотивационные профили для каждой гендерной группы;
- 3) проанализировать оценку влияния основных ситуационных (средовых) факторов (рыночные условия, инструменты управления) на мотивацию в зависимости от гендерной принадлежности;
- 4) установить характер связей между личностными установками и восприятием эффективности ситуационных управленческих инструментов;
- 5) разработать практические рекомендации по управлению мотивацией персонала с учётом выявленных гендерных особенностей трудовой мотивации.

Основная гипотеза исследования заключалась в предположении, что гендерные различия в трудовой мотивации имеют структурный характер и проявляются в принципиально разном строении мотивационных систем у мужчин и женщин.

Гипотеза-следствие: это, в свою очередь, обуславливает их различную реакцию на идентичные ситуационные факторы и управленческие воздействия.

Методология исследования

Теоретическая база исследования

Теоретической базой исследования послужил синтез классических и современных теорий мотивации: теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана (разделение на автономную и

контролируемую мотивацию), двухфакторная теория Ф. Герцберга (гигиенические факторы и мотиваторы), теория потребностей Д. МакКлелланда (потребности в достижениях, власти и аффилиации), а также концепция профессиональной мотивации К. Замфира и теория баланса работы и жизни.

Разработка диагностического инструментария и методологических принципов исследования была предварена комплексным анализом, результаты которого легли в основу авторской модели мотивационного профиля. Анализ включал в себя идентификацию и синтез ключевых личностных факторов мотивации из классических и современных теорий, что позволило операционализировать их в виде биполярных шкал (Герчиков, 2008; Герцберг, 2007; Замфир, 1983; Макклелланд, 2007; Alderfer, 1969; Deci, Ryan, 1985; Deci, Ryan, 2000; Hackman, Oldham, 1976; McClelland, 1987). Например, дихотомия «Безопасность — Риск» была сформирована на стыке «гигиенических факторов» (Ф. Герцберг) и базовой потребности в безопасности (К. Альдерфер). Шкала «Обратная связь — Автономия» отражает противоречие между потребностью в компетентности (Е. Деси и Р. Райан) и стремлением к независимости; а шкала «Лидерство — Исполнительство» непосредственно вытекает из типологии мотивации достижения и власти (Д. МакКлелланд и В. И. Герчиков).

Параллельно был проведён анализ актуальных ситуационных (средовых) факторов мотивации, выявленных в ходе изучения данных и экспертных прогнозов, таких как доминирование «рынка соискателя», массовый переход к гибридной занятости и фрилансу, а также смещение стратегий управления персоналом в сторону совокупности впечатлений, которые получает сотрудник в процессе работы в компании (*employee experience*) и адресного ценностного предложения для работника (*employee value proposition*) (ООО «Хэдхантер», 2025а; 2025б). Этот синтез теоретического и практического контекста позволил определить структуру мотивационного профиля, содержащую два взаимосвязанных блока — личностные предпочтения и воспринимаемая эффективность внешних стимулов, — и сформировать релевантные перечни дихотомических шкал для опросника, обеспечивающие полноту охвата изучаемого конструкта. Выбор и обоснование принципов реализации модели обусловлены спецификой исследуемого феномена — структуры трудовой мотивации в условиях современного рынка труда.

Принцип системной дифференциации и интеграции был положен в основу методологии в связи с необходимостью выявления не просто отдельных различий в мотивационных факторах, а качественно различных структур организации мотивационной сферы у мужчин и женщин. Данный принцип позволяет анализировать мотивацию как целостную систему, где отдельные элементы (мотивы, потребности, ценности) находятся в сложных взаимосвязях, образующих устойчивые конфигурации. В контексте гендерных исследований это особенно значимо, поскольку предполагает переход от констатации различий в выраженности отдельных мотивов к пониманию архитектуры мотивационных систем.

Принцип соподчинения мотивов был интегрирован в методологию для анализа иерархической организации мотивационной сферы. Современные исследования показывают, что мотивация представляет собой не простую сумму равнозначных элементов, а сложноорганизованную систему с определённой структурой доминирования (Ильин, 2002). В условиях кадрового дефицита и меняющихся социально-экономических условий понимание того, какие мотивы выступают базовыми, а какие — производными, становится ключевым для разработки эффективных систем стимулирования. Особую актуальность этот принцип приобретает при изучении гендерных различий, поскольку позволяет выявить не только «что» мотивирует мужчин и женщин, но и «как» организованы их мотивы.

Принцип адаптивности был включён в методологию в связи с динамичным характером современного рынка труда. Быстро меняющиеся условия занятости, появление новых форм

трудовых отношений, цифровая трансформация экономики — всё это требует от мотивационных систем способности к гибкой перестройке. Исследование адаптационных возможностей мотивационных профилей мужчин и женщин позволяет прогнозировать их реакцию на изменения рыночной конъюнктуры и разрабатывать адаптивные стратегии управления персоналом. В условиях кадрового дефицита 2024–2025 годов понимание механизмов адаптации мотивации становится конкурентным преимуществом организаций.

Принцип устойчивости дополняет принцип адаптивности, обеспечивая баланс между гибкостью и стабильностью мотивационной системы. В ситуации высокой текучести кадров и обострения конкуренции за таланты способность сохранять эффективность мотивационных стратегий в долгосрочной перспективе становится критически важной. Данный принцип позволяет анализировать, какие элементы мотивационной системы обеспечивают её устойчивость к внешним воздействиям, и как эти механизмы различаются у мужчин и женщин.

Таким образом, предлагаемая система принципов позволяет комплексно подойти к изучению гендерных особенностей трудовой мотивации, учитывая как структурные, так и динамические аспекты этого феномена в условиях современного рынка труда.

Организация и выборка исследования

Эмпирическое исследование проводилось в период с февраля по март 2025 года. Общий объём выборки составил 164 респондента, из них 75 мужчин (45,7%) и 89 женщин (54,3%). Социально-демографический портрет выборки: возраст: от 18 до 65 лет; средний возраст 37,9 лет. 92,1% респондентов имеют высшее образование (включая незаконченное высшее). Средний стаж работы респондентов составляет 12,9 лет.

Процедура и инструментарий сбора данных

Сбор данных осуществлялся методом интернет-опроса с использованием платформы Яндекс-Формы. Рассылка опроса производилась через профессиональные сообщества в социальных сетях и мессенджерах, а также через корпоративные сети деловых контактов, что обеспечило релевантность и заинтересованность респондентов.

В качестве основного диагностического инструмента был разработан и применён авторский опросник, основанный на методе семантического дифференциала Ч. Осгуда. Выбор данной методики обусловлен её способностью редуцировать сложные, многомерные социально-психологические конструкты (каковым является трудовая мотивация) до биполярных шкал, что облегчает респонденту процесс оценки и минимизирует социально-желательные ответы за счёт нейтральности формулировок полюсов. Опросник состоял из двух содержательных блоков:

Блок 1. Диагностика личностных мотивационных предпочтений

Данный блок включал 15 дихотомических шкал, сформированных на основе синтеза классических теорий мотивации (Е. Деси и Р. Райан, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, К. Замфир). Шкалы направлены на оценку устойчивых внутренних ориентаций и ценностных установок в профессиональной сфере. Респондентам предлагалось оценить свои текущие предпочтения по 7-балльной шкале, где -3 обозначал максимальную выраженность левого полюса, $+3$ — максимальную выраженность правого полюса, а 0 — нейтральную позицию или равную выраженность обоих полюсов.

Полный перечень и расшифровка шкал личностных предпочтений:

1. Постоянство (стабильность, предсказуемость, рутина) — Вызовы (новые нестандартные задачи, преодоление трудностей).

2. Зарплата (ориентация на максимальное материальное вознаграждение) — Профессионализм (ориентация на рост мастерства, качество работы как самооценочность).
3. Признание (потребность в положительной оценке со стороны коллег, руководства, общества) — Самостоятельность (независимость от внешней оценки, ориентация на внутренние стандарты).
4. Баланс (приоритет гармонии между работой и личной жизнью) — Карьера (приоритет профессионального и должностного роста).
5. Корпорация (предпочтение работы в крупной, стабильной, структурированной компании) — Стартап (предпочтение работы в небольшой, динамичной, растущей компании).
6. Инновации (интерес к новым технологиям, методам, поиску нестандартных решений) — Традиции (предпочтение проверенных, надёжных методов работы).
7. Корпоративная культура (принятие и разделение ценностей и норм организации) — Личные ценности (приоритет индивидуальных убеждений и принципов).
8. Лидерство (стремление к управлению, влиянию, принятию ответственных решений) — Исполнительство (предпочтение чётко определённых задач и следованию инструкциям).
9. Социальная важность (ценность работы с точки зрения её пользы и значимости для общества) — Личностная значимость (ценность работы с точки зрения её смысла и интересности для самого себя).
10. Обратная связь (потребность в регулярной внешней оценке своих действий и результатов) — Автономия (потребность в свободе принятия решений и независимости).
11. Команда (предпочтение коллективных форм работы, кооперации) — Индивидуальность (предпочтение самостоятельной, персонально ответственной работы).
12. Эффективность (ориентация на результат, производительность, КПЭ) — Социальные связи (ориентация на построение и поддержание неформальных отношений в коллективе).
13. Безопасность (стремление к стабильности, гарантиям занятости, минимизации рисков) — Риск (готовность к неопределённости, высокой отдаче в рискованных ситуациях).
14. Сложность (предпочтение интеллектуально насыщенных, трудных задач) — Простота (предпочтение понятных, рутинных, алгоритмизированных задач).
15. Междисциплинарность (интерес к работе на стыке дисциплин, разнообразию задач) — Специализация (интерес к углублению экспертизы в одной узкой области).

Блок 2. Оценка ситуационных (средовых) факторов мотивации

Данный блок включал 10 дихотомических шкал, направленных на измерение степени влияния, которое оказывают на трудовое поведение и мотивацию респондента внешние условия рынка труда и конкретные управленческие практики работодателей. Формат оценки аналогичен первому блоку (от -3 до +3). Перечень шкал ситуационных факторов:

1. Высокая конкуренция за таланты (усиление переговорной позиции сотрудников, возможность выбора работодателя, рост требований к условиям труда) — Снижение числа квалифицированных специалистов (усиление нагрузки на текущих сотрудников, риски для бизнес-процессов, необходимость инвестиций в развитие персонала).
2. Повышение заработной платы (прямое материальное стимулирование, рост доходов) — Представление социальных льгот (косвенная материальная поддержка через ДМС, отдых, оздоровление).
3. Гибкая занятость и самозанятость (свобода выбора места и графика работы, проектный характер деятельности) — Традиционные формы занятости (стабильный гра-

- фик в офисе, четкое разделение работы и личной жизни)
4. Увеличение предложений о работе (рост количества доступных вакансий на рынке, разнообразие возможностей трудоустройства) — Высокая конкуренция на рынке труда (большое количество соискателей на ограниченное число позиций, усиление конкуренции за рабочие места).
 5. Обучение и развитие внутри организации (инвестиции в профессиональный рост действующих сотрудников, программы переподготовки и повышения квалификации, карьерное планирование) — Ориентация на внешних соискателей (найм готовых специалистов с необходимыми компетенциями, предпочтение внешнего рекрутинга внутреннему развитию).
 6. Поддержка со стороны работодателя в условиях стресса (программы психологической помощи, гибкий график в сложные периоды, менторская поддержка) — Отсутствие поддержки (игнорирование проблем сотрудников, отсутствие системы адаптации к стрессовым ситуациям).
 7. Увеличение значимости корпоративной культуры (развитие общих ценностей, традиций и норм поведения, укрепление корпоративного духа) — Формальная корпоративная культура (декларируемые, но не реализуемые на практике ценности, отсутствие реальной командной работы).
 8. Признание репутации компании (ценность работы в известной и уважаемой на рынке организации, гордость за бренд работодателя) — Безразличие к корпоративному имиджу (отсутствие значимости внешнего восприятия компании, нейтральное отношение к репутации работодателя).
 9. Социальные ожидания работников (запрос на корпоративную социальную ответственность и этичные бизнес-практики) — Нехватка понимания потребностей сотрудников (игнорирование социальных запросов персонала, отсутствие обратной связи по значимым для сотрудников вопросам).
 10. Системы рекомендаций от сотрудников (реферальные программы, бонусы за привлечение кандидатов, внутренние системы рекомендаций) — Отсутствие системных подходов к найму (стихийный рекрутинг, отсутствие структурированных программ привлечения персонала, несистемная работа с кандидатами).

Инструкция респондентам содержала подробное разъяснение принципа работы со шкалами на наглядном примере, не связанном с профессиональной деятельностью. Особый акцент делался на том, что не существует «правильных» или «неправильных» ответов, и необходимо оценивать свои актуальные, текущие предпочтения и восприятие. Респондентам гарантировались полная анонимность и конфиденциальность предоставляемых данных.

Методы анализа данных и психометрические характеристики

Обработка данных проводилась с помощью программного пакета IBM SPSS Statistics 23.0. Использовались следующие статистические методы.

- Описательная статистика (расчёт моды, медианы, среднего арифметического, стандартного отклонения) для первичного анализа данных по каждой шкале.
- Сравнительный анализ с использованием *t*-критерия Стьюдента для независимых выборок с целью выявления статистически значимых различий в средних значениях между мужской и женской подвыборками.
- Корреляционный анализ (коэффициент корреляции Пирсона) для выявления силы и направленности линейных связей между личностными факторами, а также между личностными и ситуационными факторами. Уровень статистической значимости принимался равным $p \leq 0,05$.

Для проверки надёжности разработанного опросника был вычислен коэффициент вну-

тренней согласованности α -Кронбаха. Итоговое значение коэффициента составило 0,71, что считается приемлемым уровнем надёжности для опросников нового типа.

Конструктивная валидность инструмента проверялась путём расчёта корреляций с известной методикой «Мотивационный профиль» (Ричи, Мартин, 2017). Анализ показал наличие сильных и статистически значимых корреляций между шкалами двух методик ($|r|$ в диапазоне от 0,73 до 0,93), что свидетельствует о том, что разработанный семантический дифференциал действительно измеряет заявленные мотивационные конструкты.

Результаты

Гендерные различия в личностных факторах мотивации

Сравнительный анализ данных с использованием t -критерия Стьюдента выявил статистически значимые различия между мужчинами и женщинами по шести ключевым личностным факторам мотивации из пятнадцати. Наиболее выраженные различия представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Статистически значимые гендерные различия в личностных факторах мотивации

Дихотомическая шкала	Среднее значение (Мужчины)	Среднее значение (Женщины)	t -критерий	Значимость (p)
Безопасность — Риск	-.49	-1,76	4,289	.000***
Корпорация — Стартап	-.75	-1,57	2,686	.008**
Лидерство — Исполнительство	-1,15	-.46	-2,275	.024*
Социальная важность — Личностная значимость	.99	.30	2,134	.034*
Обратная связь — Автономия	1,01	.06	3,132	.002**
Постоянство — Вызовы	.12	-.69	2,676	.008**

Примечание: * — $p \leq 0,05$; ** — $p \leq 0,01$; *** — $p \leq 0,001$.

Мужчины демонстрируют статистически значимо более высокую ориентацию на:

- автономию ($p = 0,002$) как стремление к независимости и свободе принятия решений;
- лидерство ($p = 0,024$) как выраженное стремление к управленческим ролям и влиянию;
- личностную значимость работы ($p = 0,034$) как фокус на внутреннем смысле и ценности профессиональной деятельности для себя.

Женщины демонстрируют статистически значимо более высокую ориентацию на:

- безопасность ($p = 0,000$) как ярко выраженное стремление к стабильности и минимизации рисков;
- корпорацию ($p = 0,008$) как предпочтение работы в крупных, структурированных компаниях;
- постоянство ($p = 0,008$) как ориентацию на предсказуемость и стабильность рабочих задач.

Различия по таким шкалам, как «Зарплата — Профессионализм», «Баланс — Карьера» и «Команда — Индивидуальность», оказались статистически незначимыми, что указывает на общность этих базовых потребностей для высококвалифицированных специалистов вне зависимости от пола.

Для выявления внутренних взаимосвязей между личностными факторами и определения целостных мотивационных профилей был проведен корреляционный анализ по показателям, в которых были установлены статистически значимые различия, отдельно для мужской и женской выборок.

Корреляционный анализ данных мужской подвыборки позволил идентифицировать три четких, статистически значимых кластера взаимосвязанных шкал, которые интерпретируются как самостоятельные мотивационные профили (Таблица 2).

Таблица 2. Значимые корреляции между личностными факторами мотивации у мужчин

Ведущий мотивационный фактор	Коррелирующие факторы	Коэффициент корреляции (r)	Уровень значимости (p)
Лидерство	Готовность к вызовам	.267	.020*
	Ориентация на инновации	.233	.044*
	Готовность к риску	.375	.001**
	Предпочтение сложных задач	.437	.000***
	Ориентация на междисциплинарность	.337	.003**
Автономия	Готовность к риску	.418	.000***
	Предпочтение стартапа	.361	.001**
Личностная значимость	Ориентация на самостоятельность	.233	.047*

Примечание: * — $p \leq 0,05$; ** — $p \leq 0,01$; *** — $p \leq 0,001$.

На основе анализа корреляционных плеяд были определены три мотивационных профиля:

1. профиль «Лидеры», который объединяет стремление к лидерству, готовность к риску и вызовам, предпочтение сложных и междисциплинарных задач, ориентацию на инновации;
2. профиль «Предприниматели», включающий стремление к автономии, тесно связанное с готовностью к риску и работой в стартап-среде;
3. профиль «Эксперты», который центрируется вокруг личностной значимости работы и коррелирует с ориентацией на самостоятельность.

В женской подвыборке корреляционный анализ выявил принципиально иную, более интегрированную структуру. Её ядро образует тесный кластер из трёх взаимосвязанных факторов: безопасность, корпорация и постоянство (Таблица 3).

Таблица 3. Значимые корреляции между личностными факторами мотивации у женщин

Ведущий мотивационный фактор	Коррелирующие факторы	Коэффициент корреляции (r)	Уровень значимости (p)
Безопасность	Предпочтение корпорации	.385	.000***
	Стремление к постоянству	.493	.000***
	Потребность в обратной связи	.308	.003**
	Стремление к балансу	.295	.005**
	Ориентация на социальную важность	.281	.008**
	Ориентация на эффективность	.330	.002**
Корпорация	Стремление к постоянству	.390	.000***
	Ориентация на зарплату	.444	.000***
	Стремление к признанию	.282	.008**
Постоянство	Принятие корпоративной культуры	.270	.011*
	Потребность в обратной связи	.231	.030*
	Ориентация на исполнительство	-.211	.047*
	Предпочтение специализации	-.226	.033*

Примечание: * — $p \leq 0,05$; ** — $p \leq 0,01$; *** — $p \leq 0,001$.

Данная структура демонстрирует, что для женщин мотивация представляет собой более интегрированную (целостную) систему, где ключевые факторы (безопасность, стабильность, корпорация) тесно переплетены и взаимно усиливаются, формируя прочный фундамент трудового поведения. Помимо ключевого кластера «безопасность — корпорация — постоянство», в систему интегрированы следующие значимые факторы.

1. Баланс работы и личной жизни демонстрирует устойчивую положительную связь с безопасностью ($r = 0,295$), что указывает на их взаимное усиление. Стремление к гар-

монии между сферами жизни выступает не изолированной ценностью, а неотъемлемым элементом общей системы стабильности.

2. Социальная важность труда коррелирует с безопасностью ($r = 0,281$), показывая, что потребность в общественно полезной деятельности усиливается в условиях защищённости и стабильности.
3. Ориентация на эффективность имеет значимую положительную связь с безопасностью ($r = 0,330$), что свидетельствует о том, что стремление к высоким результатам проявляется более активно в условиях гарантированной стабильности.
4. Потребность в признании демонстрирует положительную корреляцию с ориентацией на корпорацию ($r = 0,282$), подтверждая, что потребность в социальном одобрении находит удовлетворение в стабильной корпоративной среде.
5. Принятие корпоративной культуры положительно связано с ориентацией на корпорацию ($r = 0,270$), что отражает ценность организационной принадлежности и разделения коллективных ценностей.
6. Ориентация на заработную плату показывает наиболее сильную связь в кластере корпорации ($r = 0,444$), подчёркивая значимость материального вознаграждения в системе корпоративной стабильности.
7. Потребность в обратной связи демонстрирует положительные корреляции как с безопасностью ($r = 0,308$), так и с постоянством ($r = 0,231$), что указывает на важность внешней оценки и ясных критериев для поддержания чувства защищённости.
8. Взаимосвязи ориентации на исполнительство ($r = -0,211$) и специализацию ($r = -0,226$) с постоянством свидетельствуют о том, что стабильность не ассоциируется с ограниченной ролью или узкой экспертизой, а создает основу для разнообразной профессиональной реализации.

Таким образом, мотивационная структура женщин представляет собой сложную интегрированную систему, где безопасность выступает системообразующим фундаментом, обеспечивающим прочную основу для реализации социальных потребностей, профессиональной эффективности, карьерных устремлений и личностных ценностей.

Восприятие ситуационных факторов и их связь с личностными установками

Анализ оценок влияния ситуационных (средовых) факторов показал, что как мужчины, так и женщины в наибольшей степени подвержены влиянию:

- повышения заработной платы (среднее значение у мужчин: $-2,08$, у женщин: $-1,96$);
- признания репутации компании (среднее значение у мужчин: $-1,43$, у женщин: $-1,37$);
- поддержки со стороны работодателя в условиях стресса (среднее значение у мужчин и женщин: $-1,35$);
- обучения и развития внутри организации (среднее значение у мужчин: $-1,52$, у женщин: $-1,16$).

Единственным ситуационным фактором, по которому выявлено статистически значимое гендерное различие ($p = 0,040$), стала «Гибкая занятость». Мужчины оценивают её влияние на своё трудовое поведение значимо выше (среднее = $-1,03$), чем женщины (среднее = $-0,36$).

Корреляционный анализ между личностными и ситуационными факторами выявил различные механизмы их взаимодействия:

- у мужчин такие мощные стимулы, как повышение зарплаты и гибкая занятость, не имеют значимых корреляций с личностными факторами, выступая универсальными «гигиеническими факторами»;
- у женщин гибкая занятость имеет отрицательные корреляции со стремлением к постоянству ($r = -0,265$, $p = 0,012$) и работе в корпорации ($r = -0,271$, $p = 0,010$). Это озна-

чает, что женщины, ориентированные на стабильность, менее восприимчивы к этому формату работы;

- поддержка в стрессе у женщин напрямую усиливает чувство безопасности ($r = 0,238$, $p = 0,025$);
- обучение внутри организации для женщин значимо связано с работой в корпорации ($r = 0,386$, $p = 0,000$) и стремлением к балансу ($r = 0,360$, $p = 0,001$).

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют не только констатировать наличие гендерных различий в трудовой мотивации, но и вскрыть их качественную природу, заключающуюся в принципиально разном строении мотивационной структуры у мужчин и женщин. Ключевым результатом исследования является эмпирическое подтверждение гипотезы о различной архитектонике мотивации. У мужчин мы наблюдаем дифференцированную структуру, представленную тремя относительно независимыми профилями: «Лидеры», «Предприниматели» и «Эксперты». Эта конфигурация демонстрирует действие принципа системной дифференциации — мотивационная система мужчин представляет собой совокупность чётко выделяемых и относительно автономных подсистем.

Эта дифференциация хорошо согласуется с теорией приобретённых потребностей Д. Макклелланда, где выделяются потребности во власти (лидерство), достижениях (предпринимательство, экспертиза) и аффилиации (менее выражена в данных профилях) (McClelland, 1987). Каждый профиль образует собственную систему взаимоподкрепляющих мотивов. Например, стремление к лидерству у мужчин поддерживается готовностью к риску ($r = 0,375$) и сложным задачам ($r = 0,437$), что отражает их ориентацию на преодоление барьеров для достижения амбициозных, часто статусных целей. Это подтверждается и данными других исследований, указывающих на большую склонность мужчин к соревновательности и карьерному росту как к форме самореализации (Poplavskaya, Soboleva, 2019).

Напротив, мотивационная структура женщин является более интегрированной и центрированной. Её системообразующим ядром выступает безопасность, образующая прочные связи не только с предпочтением корпоративной стабильности ($r = 0,385$) и постоянства ($r = 0,493$), но и с другими значимыми факторами. Данная архитектоника иллюстрирует принцип интеграции в его максимальном проявлении — различные мотивационные факторы образуют единую, тесно взаимосвязанную систему с выраженным центром. Данная конфигурация находит своё объяснение в рамках двухфакторной теории Ф. Герцберга, где безопасность, стабильность и политика компании относятся к «гигиеническим факторам», отсутствие или недостаток которых вызывает сильную неудовлетворенность (Herzberg, 2007).

Для женщин в нашем исследовании эти факторы не просто предотвращают неудовлетворённость, но и становятся активным фундаментом, на котором выстраивается вся мотивационная система. Это подтверждает принцип соподчинения мотивов, проявляющийся в том, что потребность в безопасности выступает базовым уровнем, без актуализации которого затруднена реализация других профессиональных устремлений. Выявленные связи безопасности с балансом работы и личной жизни ($r = 0,295$), ориентацией на эффективность ($r = 0,330$) и социальную важность труда ($r = 0,281$) демонстрируют, как потребность в защищённости пронизывает различные аспекты трудовой деятельности. Это может быть связано с большей многозадачностью и ответственностью женщин в других сферах жизни (семья, быт), что повышает ценность предсказуемости и надёжности в сфере профессиональной (Clark, 1997; Greenhaus, Beutell, 1985).

Выявленные различия в механизмах влияния ситуационных факторов имеют прямые последствия для управления персоналом. Эти различия также отражают различную природу адаптивности мотивационных систем в соответствии с одноименным принципом модели. Повышение заработной платы выступает для мужчин универсальным стимулом, не зависящим от их мотивационного профиля. Это подтверждает его роль базового «гигиенического фактора» в мужской аудитории. Для женщин же эффективность этого инструмента возрастает:

1) в отношении ориентированных на повышение заработка в своих мотивационных предпочтениях ($r = 0,215$);

2) когда он применяется в контексте, усиливающим личностную значимость их труда ($r = -0,274$).

При этом выявленная сильная связь ориентации на заработную плату с работой в корпорации ($r = 0,444$) подчёркивает значимость материального вознаграждения в системе корпоративной стабильности.

Гибкая занятость является ярким примером необходимости гендерно-чувствительного подхода. Её позитивное влияние на мужчин как на универсальный инструмент адаптации контрастирует с избирательным восприятием у женщин. Это демонстрирует различную адапционную ёмкость мотивационных систем: мужская система проявляет гибкость и универсальность реакции, тогда как женская требует специфических условий для успешной адаптации. Для женщин, ориентированных на стабильность (а таких в выборке большинство), гибкость сама по себе может быть фактором стресса и неопределённости, что подтверждается отрицательными корреляциями гибкой занятости с ориентацией на постоянство ($r = -0,265$) и корпорацию ($r = -0,271$). Следовательно, для повышения её привлекательности необходима упаковка в концепцию «защищённой гибкости» — предоставление автономии в рамках чётких организационных гарантий и при сохранении элементов структурированной поддержки (регулярная обратная связь, фиксированные онлайн-встречи, ясные КПЭ).

Поддержка в стрессе по-разному интерпретируется респондентами. Мужчины, особенно ориентированные на признание, могут воспринимать её как подтверждение своей ценности для компании (Федоринов, Антонова, 2024). Для женщин же поддержка напрямую транслируется в усиление чувства защищённости и безопасности ($r = 0,238$), снижая тревожность и укрепляя лояльность. Это различие подтверждает принцип соподчинения мотивов: один и тот же ситуационный фактор занимает различное место в иерархии мотивационных систем в зависимости от гендерной принадлежности.

Обучение и развитие в восприятии женщин тесно связано с работой в крупной компании ($r = 0,386$) и поддержанием баланса ($r = 0,360$). Это указывает на то, что они ценят в обучении не столько инструмент для агрессивного карьерного рывка, сколько возможность устойчивого, предсказуемого профессионального роста без ущерба для других сфер жизни. Данный результат иллюстрирует принцип устойчивости, проявляющийся в стремлении к сохранению и стабильному развитию системы. Для мужчин-лидеров обучение, напротив, является инструментом усиления конкурентных преимуществ и расширения поля для маневра, что соответствует их более динамичной и адаптивной мотивационной структуре.

Статистически значимые различия в количестве и силе корреляционных связей (15 значимых корреляций в женской выборке против восьми в мужской) являются доказательством большей интегрированности женской мотивационной системы. Это количественное подтверждение качественных различий в архитектонике мотивации полностью соответствует теоретическим ожиданиям, заложенным в принципах системной дифференциации и интеграции. В то время как мужские мотивационные профили демонстрируют относительную независимость, женская мотивация представляет собой целостную систему, где ключевые факторы тесно переплетены и взаимно усиливаются, что обеспечивает её устойчивость, но

одновременно определяет меньшую гибкость.

Практическим следствием установленных различий является необходимость для работодателей не просто предлагать женщинам программы развития, а предварительно создавать и акцентировать «безопасный фундамент». Сообщение должно звучать не как «Мы даём вам возможность рисковать и расти», а как «В нашей стабильной и надёжной компании вы можете безопасно реализовать свой лидерский потенциал». Этот подход напрямую вытекает из принципа соподчинения мотивов и подтверждает практическую значимость предложенной модели.

Таким образом, проведённое исследование не только выявило структурные различия в мотивации, но и продемонстрировало эвристическую ценность предложенной системы принципов для понимания архитектуры мотивационных систем. Выявленные закономерности открывают новые перспективы для разработки дифференцированных систем мотивации, учитывающих не только выраженность отдельных факторов, но и структурные особенности их организации в соответствии с принципами системной дифференциации и интеграции, соподчинения мотивов, адаптивности и устойчивости.

Полученные в исследовании результаты находятся в русле научных представлений, сложившихся в трудах отечественных и зарубежных авторов. Выявленная ориентация мужчин на мотивы достижения, лидерство и автономию перекликается с данными исследований М. Хорнер, М. Фармер, Б. Грин и Т. ДеБекер (Horner, 1974; Farmer, 1985; Green, DeBacker, 2004). Аналогично нашим выводам, эти авторы отмечают, что мужчины чаще склонны к созданию «ситуаций достижения» через соревнование и склонны оценивать работу через призму конкуренции (Поплавская, Соболева, 2019; Прохорова, 2017). Обнаруженная в нашем исследовании дифференцированная структура мужской мотивации с независимыми профилями «Лидеры», «Предприниматели» и «Эксперты» расширяет эти представления, показывая, что соревновательность и достижения могут реализовываться через различные поведенческие стратегии.

Обнаруженная интегрированная структура женской мотивации с центральной ролью безопасности находит параллели в работах А. Кларк и М. Гундерсон, которые подчёркивают значение для женщин социального признания, полезности труда и гармонии между профессиональной и личной жизнью (Clarc, 1997; Gunderson 2006). Выявленная связь безопасности с предпочтением корпоративной стабильности согласуется с данными И. О. Шевченко и В. А. Виниченко с соавторами о значимости для женщин социальных гарантий и стабильности (Виниченко и др., 2022; Шевченко, 2022). При этом наше исследование вносит уточнение, показывая, что безопасность выступает не просто одним из многих факторов, а системообразующим элементом, определяющим архитектуру всей мотивационной системы женщин.

Интересные перспективы для интерпретации открывает соотнесение полученных результатов с феноменом, описанным А. Кларк и подтверждённым А. А. Поплавской и Н. Э. Соболевой: женщины демонстрируют более высокую удовлетворённость работой даже при объективно менее благоприятных условиях труда (Поплавская, Соболева, 2017; Clark, 1997). Полученные данные позволяют предположить, что такая удовлетворённость может быть связана не с отсутствием профессиональных амбиций, а с особенностями мотивационной структуры, в которой достижение чувства безопасности и стабильности само по себе является значимым результатом. Этот вывод согласуется с принципом соподчинения мотивов, где удовлетворённость базовых потребностей создаёт основу для позитивного восприятия трудовой ситуации в целом.

Выявленные различия в отношении к риску между мужчинами и женщинами согласуются с выводами К. Даусон и Л. Рисс (Dawson, 2023; Risse et al., 2018). Вместе с тем настоящее исследование позволяет уточнить, что риск-аверсивность женщин не означает отсутствия у них профессиональных устремлений, но проявляется в том, что ориентация на лидерство и

инновации реализуется преимущественно в условиях воспринимаемой безопасности. Данное уточнение имеет важное практическое значение, поскольку указывает на необходимость создания «защищённых условий» для реализации лидерского потенциала женщин.

Теория социального научения, разработанная А. Бандурой и развитая в работах Г. Фармер и Б. Грина и Т. ДеБекера, получает дополнительное подтверждение в нашем исследовании (Farmer, 1985; Green, DeBacker, 2004). Обнаруженные структурные различия в мотивации могут отражать особенности социализации, в процессе которой формируются различные профессиональные ориентации. В контексте нашей модели это проявляется в том, что социальные ожидания и гендерные стереотипы могут способствовать формированию различных мотивационных архитектур — дифференцированной у мужчин и интегрированной у женщин.

Сравнение полученных результатов с существующими теоретическими подходами позволяет утверждать, что предложенная модель мотивационного профиля и реализованные в исследовании принципы не противоречат установленным научным фактам, а углубляют понимание структурной организации мотивации. Выявленные различия в архитектонике мотивационных систем дополняют традиционные представления о гендерных различиях в трудовой мотивации, смещая акцент с анализа отдельных мотивов на изучение их системной организации.

Практические рекомендации по управлению мотивацией персонала

Полученные в исследовании результаты позволяют сформулировать практические рекомендации, основанные на принципах разработанной модели мотивационного профиля. Реализация этих рекомендаций позволит организациям перейти от унифицированных к персонализированным стратегиям управления мотивацией, учитывающим структурные особенности мотивационных систем у мужчин и женщин.

Ключевым направлением совершенствования практик управления персоналом является внедрение системы мотивационного профилирования и наставничества, которое реализует принципы системной дифференциации и адаптивности. Для эффективного учёта выявленных структурных различий необходимо отказаться от традиционных демографических подходов в пользу диагностики доминирующих мотивационных профилей. Разработанный в исследовании опросник на основе семантического дифференциала позволяет идентифицировать принципиально разные конфигурации мотивации: дифференцированную систему независимых профилей у мужчин («Лидеры-новаторы», «Предприниматели», «Эксперты») и интегрированную, центрированную на безопасности систему у женщин. На основе регулярной диагностики целесообразно внедрить технологию «мотивационного наставничества» — систему постоянного сопровождения и корректировки индивидуальных планов развития. Такой подход обеспечивает необходимую адаптивность управленческих воздействий, позволяя гибко реагировать как на трансформацию личных ценностей сотрудника, так и на изменения внешней рыночной конъюнктуры.

Не менее важным является дифференциация организационной коммуникации и программ развития в соответствии с принципами соподчинения мотивов и системной дифференциации. Для сотрудников мужского пола, обладающих дифференцированными мотивационными профилями, будет эффективным выстраивать коммуникацию и программы развития через актуализацию независимых «модулей» мотивации. Для «Лидеров» следует создавать программы наставничества, сфокусированные на развитии управленческих компетенций, и предоставлять возможности управления кросс-функциональными проектами. «Предпринимателям» необходимо предлагать системы внутреннего предпринимательства и автономию в рамках чётко обозначенных границ ответственности. Для «Экспертов» наиболее действенными окажутся прозрачные системы иерархии должностей, подчёркиваю-

щие возможность углубления профессиональной экспертизы без обязательного перехода в управленческую должность.

Для сотрудниц женского пола с интегрированной структурой мотивации должен применяться принципиально иной подход, основанный на понимании иерархической организации их мотивационной системы. В коммуникации и программах развития первостепенное значение приобретает создание и укрепление «безопасного фундамента» — гарантий стабильности, чёткости организационных процедур, предсказуемости карьерного роста. Только после надёжного формирования этого базового уровня становятся эффективными инструменты актуализации высших потребностей, таких как лидерство, и сложные задачи, которые должны предлагаться как безопасные возможности для профессионального роста внутри надёжной системы. Программы развития для женщин должны характеризоваться чёткими, поэтапными критериями и быть тесно увязаны с поддержанием баланса между профессиональной и личной сферами жизни.

Существенный потенциал содержит гендерно-ориентированный дизайн рабочих мест и корпоративной культуры, реализующий принципы адаптивности и устойчивости. Для поддержки мужских мотивационных профилей необходима адаптивная рабочая среда, включающая гибкие и проектные пространства для коллективного творчества, возможность удалённой работы как инструмента повышения автономии. Устойчивость мотивационной системы для данной группы обеспечивается через создание прозрачных «карьерных треков» и программ внутреннего найма, позволяющих переключаться между различными мотивационными профилями без необходимости смены работодателя.

Для женской мотивационной системы, центрированной на безопасности, критически важным является формирование стабильной и предсказуемой рабочей среды. Это предполагает обеспечение комфортных рабочих зон с элементами приватности, чётких должностных инструкций, прозрачных и регулярных систем обратной связи. Устойчивость достигается через внедрение программ долгосрочной поддержки, таких как «корпоративный психолог», система наставничества и программы помощи сотрудникам, которые усиливают чувство защищённости и лояльности. Особую эффективность демонстрирует концепция «защищённой гибкости», где элементы автономии предоставляются в рамках чётких организационных гарантий и поддерживаются структурированной коммуникацией.

Завершающим элементом системы является разработка дифференцированной системы нематериальной мотивации, основанной на принципах системной дифференциации и соподчинения мотивов. Для мужчин наиболее действенными оказываются стимулы, подкрепляющие их ведущие мотивы: публичное признание достижений, статусные привилегии, возможности профессионального роста и расширения зоны ответственности. Для женщин система стимулирования должна выстраиваться в строгом соответствии с иерархией потребностей. Базовым уровнем выступают гарантии стабильности и персональное признание заслуг. На этом фундаменте эффективно работают программы поддержки баланса между работой и личной жизнью, а также возможности обучения, позиционируемые как инвестиции компании в долгосрочную и безопасную карьеру сотрудницы. Создание гибкого социального пакета с возможностью выбора наиболее значимых опций позволяет учесть индивидуальные предпочтения в рамках выявленных мотивационных профилей.

Ожидаемыми результатами внедрения предложенной системы мер являются повышение точности подбора персонала за счёт обеспечения совместимости мотивационного профиля кандидата и корпоративной среды, существенное снижение текучести кадров через удовлетворение системообразующих потребностей сотрудников, рост производительности труда за счёт адресной актуализации ключевых мотивов, а также формирование устойчивой лояльности персонала к организации, демонстрирующей способность гибко адаптироваться к индивидуальным запросам сотрудников в условиях современного рынка труда.

Выводы

На основании комплексного эмпирического исследования, включающего сравнительный и корреляционный анализы, сформулированы следующие выводы.

1. Подтверждена гипотеза о качественных, а не количественных, гендерных различиях в трудовой мотивации. Выявлены статистически значимые различия в выраженности ключевых личностных факторов:

- у мужчин значимо выше ориентация на автономию ($p = 0,002$), лидерство ($p = 0,024$) и личностную значимость работы ($p = 0,034$);
- у женщин значимо выше выражена потребность в безопасности ($p = 0,000$), постоянстве ($p = 0,008$) и работе в крупной корпорации ($p = 0,000$).

2. Установлен принципиально разный характер структуры мотивации («архитектоника»), что подтверждает эвристическую ценность предложенной системы принципов:

- мужская мотивация представляет собой дифференцированную систему из нескольких независимых профилей («Лидеры», «Предприниматели», «Эксперты»), что иллюстрирует действие принципа системной дифференциации;
- женская мотивация является интегрированной и центрированной системой, где безопасность выступает системообразующим фундаментом, что демонстрирует проявление принципов интеграции и соподчинения мотивов.

3. Выявлены различные механизмы взаимодействия личностных и ситуационных факторов, отражающие различную природу адаптивности и устойчивости мотивационных систем:

- для мужчин такие инструменты, как повышение заработной платы и гибкая занятость, являются универсальными стимулами, не имеющими значимых связей с личностными профилями;
- для женщин эффективность управленческих воздействий критически зависит от учёта базовой потребности в безопасности. Например, гибкая занятость имеет отрицательные корреляции с ориентацией на постоянство ($r = -0,265$) и корпорацию ($r = -0,271$), то есть воспринимается позитивно только при отсутствии угрозы стабильности.

4. Эмпирически подтверждена практическая значимость предложенной модели мотивационного профиля и реализованных в исследовании принципов. Разработана система практических рекомендаций для управления персоналом, включающая:

- мотивационное профилирование на основе адаптированного семантического дифференциала, позволяющее идентифицировать структурные особенности мотивационных систем;
- дифференциацию организационной коммуникации и программ развития с учётом принципов системной дифференциации и соподчинения мотивов;
- гендерно-ориентированный дизайн рабочих мест и корпоративной культуры, реализующий принципы адаптивности и устойчивости;
- дифференцированные системы нематериальной мотивации, учитывающие архитектуру мотивационных профилей.

Заключение

Проведённое исследование эмпирически обосновывает переход от универсальных моделей к дифференцированным и гендерно-чувствительным стратегиям управления персоналом. Его основная теоретическая ценность заключается не просто в констатации различий,

а в раскрытии принципиально разной архитектоники мотивационных структур у мужчин и женщин. Полученные результаты демонстрируют эвристическую ценность предложенной системы принципов (системной дифференциации и интеграции, соподчинения мотивов, адаптивности и устойчивости) для понимания структурной организации трудовой мотивации.

Если мужская мотивация — это набор независимых «модулей» (достижения, власти, автономии), то женская мотивация — это целостная система с «безопасностью» в качестве несущего каркаса, который определяет возможность реализации всех других профессиональных устремлений. Выявленные структурные различия углубляют традиционные представления о гендерных особенностях мотивации, смещая акцент с анализа отдельных мотивов на изучение их системной организации.

Это фундаментальное различие опровергает эффективность «усреднённых» методов работы с персоналом. Управленческое воздействие, не учитывающее эту структурную специфику, может быть контрпродуктивным (например, предложение гибкой занятости без гарантий стабильности может демотивировать женщин, ориентированных на безопасность). Практическая значимость работы состоит в том, что она предоставляет руководителям и специалистам по управлению персоналом не только конкретный диагностический инструмент, но и теоретически обоснованный алгоритм действий, основанный на принципах системного подхода к управлению трудовой мотивацией:

1) *диагностика*: внедрение мотивационного профилирования позволяет точно определить структурные особенности мотивационной системы сотрудника в соответствии с принципами дифференциации и интеграции;

2) *дифференциация*: на основе выявленного профиля выстраивается персонализированная система стимулов с учётом принципа соподчинения мотивов: для «Лидеров» — вызовы и публичное признание; для сотрудниц с интегрированной структурой мотивации — первоочередное создание «безопасного фундамента»;

3) *адаптация*: разработанные рекомендации по гендерно-ориентированному дизайну рабочих мест и коммуникации позволяют создать организационную среду, способную гибко адаптироваться к различным мотивационным профилям.

Таким образом, в условиях обострения конкуренции за таланты, способность работать с глубокой структурой трудовой мотивации сотрудников становится новым конкурентным преимуществом компании. Результаты исследования доказывают, что инвестиции в разработку и внедрение гендерно-чувствительных управленческих решений, основанных на принципах системного подхода, являются стратегической необходимостью для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности организации на современном рынке труда.

Ограничения исследования и перспективы дальнейших исследований

Проведённое исследование имеет определённые ограничения, которые следует учитывать при интерпретации полученных результатов. В методологическом плане ограничением выступает относительно небольшой объём выборки и её специфичность (высокообразованные специалисты), что ограничивает возможности широкого обобщения выводов на все категории российских работников. Кросс-секционный дизайн исследования не позволяет отслеживать динамику мотивационных профилей во времени и устанавливать причинно-следственные связи между выявленными структурными особенностями мотивации и трудовым поведением.

В контексте предложенной модели следует отметить, что исследование фокусировалось преимущественно на верификации принципов системной дифференциации и соподчинения мотивов, в то время как принципы адаптивности и устойчивости требуют более длительно-

го временного горизонта для своей полной эмпирической проверки. Кроме того, используемый инструментарий, несмотря на удовлетворительные психометрические характеристики, нуждается в дальнейшей валидации на более репрезентативных выборках.

Перспективными направлениями для будущих исследований представляются: лонгитюдный анализ динамики мотивационных профилей в различных организационных контекстах; изучение особенностей трудовой мотивации в различных отраслевых и возрастных когортах; исследование взаимодействия гендерного фактора с другими переменными, такими как семейное положение и наличие детей; анализ эффективности разработанных гендерно-чувствительных методов работы с персоналом в реальных организационных условиях. Отдельное направление может составить разработка цифровых решений для диагностики и мониторинга мотивационных профилей сотрудников в условиях цифровой трансформации управления персоналом.

Особый научный интерес представляет дальнейшая разработка и эмпирическая верификация предложенной системы принципов. Перспективным направлением является изучение взаимодействия между принципами системной дифференциации и адаптивности в условиях быстро меняющейся бизнес-среды, а также исследование механизмов обеспечения устойчивости мотивационных систем при сохранении их гибкости. Проведённое исследование открывает новые возможности для развития теорий трудовой мотивации через призму структурного подхода и создает основу для разработки более тонких и эффективных инструментов управления персоналом, учитывающих не только выраженность отдельных мотивов, но и архитектуру всей мотивационной системы.

Финансовая поддержка

Статья подготовлена в рамках проекта «Психологические технологии вовлечения и развития персонала организации в условиях дефицита кадров» при поддержке «Программы развития МИЭТ до 2030 года».

Литература

- Виниченко, В. А., Кочергина, Т. В., Селезнева, М. В. (2022). Влияние гендерных различий на формирование трудовых ценностей работника. *Экономика труда*, 11, 1757–1778.
- Герцберг, Ф. (2007). *Мотивация к работе*. Пер. с англ. М.: Вершина.
- Герчиков, В. И. (2008). *Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании*. М.: Инфра-М.
- Ильин, Е. П. (2002). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Замфир, К. (1983). *Удовлетворённость трудом*. М.: Политиздат.
- Макклелланд, Д. (2007). *Мотивация человека*. СПб.: Питер.
- ООО «Хедхантер» (2025). *hh Статистика (2025)*. URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения 17.10.2025).
- ООО «Хедхантер» (2025). *hh Рынок труда (2025)*. URL: https://hh.ru/articles/labour-market?hhtmFrom=article_list (дата обращения 17.10.2025).
- Поплавская, А. А., Соболева, Н. Э. (2017). Удовлетворённость различными аспектами работы мужчин и женщин в России. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, 5, 271–288.
- Поплавская, А. А., Соболева, Н. Э. (2019). Реализация достижительных мотивов мужчин и женщин на рынках труда разных стран мира. *Экономическая социология*, 2, 51–85.
- Прохорова, М. В. (2017). Смыслообразующие мотивы трудовой деятельности женщин и муж-

- чин. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика*, 3, 314–318.
- Ричи, Ш., Мартин, П. (2017). *Управление мотивацией*. Е. А. Климов (ред). М.: ЮНИТИ-ДАНА.
- Федоринов, В. И., Антонова, Н. В. (2024). Трудовая мотивация сотрудников финансовой организации: связь с увлечённостью и удовлетворённостью работой. *Организационная психология*, 14(1), 173–195.
- Шапкин, С. А. (2000). Опросник мотивации достижения: новая модификация. *Психологический журнал*, 21(2), 113–127.
- Швеньк, Е. В. (2022). Гендерные и возрастные особенности сотрудников как социально-психологические факторы управления их мотивацией. *International Journal of Medicine and Psychology / Международный журнал медицины и психологии*, 2, 102–108.
- Шевченко, И. О. (2022). Мотивация и ценностные ориентации работников в гендерном контексте. *Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение»*, 1, Ч. 2, 169–181.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Dawson, C. (2023). Gender differences in optimism, loss aversion and attitudes towards risk. *Br J Psychol*, 114(4), 928–944.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Farmer, H. S. (1985). Model of career and achievement motivation for women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 32(3), 363–390.
- Greene, B. A., DeBacker, T. K. (2004). Gender and orientations toward the future: links to motivation. *Educational Psychology Review*, 16(2), 91–120.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Gunderson, M. (2006). Male-female wage differentials: How can that be? *Canadian Journal of Economics. Revue canadienne d'économique*, 39(1), 1–21.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Horner, M. S. (1974). The measurement and behavioral implications of fear of success in women. In J. W. Atkinson, J. O. Raynor (Eds). *Motivation and Achievement* (91–117). Washington DC: Winston (Halsted Press; Wiley).
- Magee, W. (2015). Effects of gender and age on pride in work, and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 16, 1091–1115.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Poortvliet P.M., Darnon C. (2010). Toward a more social understanding of achievement goals: The interpersonal effects of mastery and performance goals. *Current Directions in Psychological Science*, 19(5), 324–328.
- Risse, L., Farrell, L., Fry, T. (2018). Personality and pay: do gender gaps in confidence explain gender gaps in wages? *Oxford Economic Papers*, 70(4), 919–949.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.



Gender differences in the structure of labor motivation in the conditions of the modern labor market

Oxana V. NESTEROVA

ORCID: 0009-0008-3156-8463

National Research University "Moscow Institute of Electronic Technology", Moscow, Russia

Eugeny A. GORCHAKOVA

ORCID: 0000-0002-7536-4859

National Research University "Moscow Institute of Electronic Technology", Moscow, Russia

Abstract. The relevance of this study stems from the intensifying competition for highly qualified personnel in the modern Russian labor market, which highlights the need for organizations to shift from standardized to deeply differentiated approaches to motivation management. In this context, considering gender specifics is becoming a critical factor in the effectiveness of HR practices, as traditional models demonstrate limited effectiveness in attracting and retaining valuable specialists of both genders. *Purpose.* The study aims to identify and analyze gender-specific patterns in the structure of work motivation, viewed as a system of interacting personal and situational factors. The objectives included identifying significantly different personal factors, determining the structural relationships between them, analyzing the perception of situational factors, and developing practical recommendations. *Methodology.* The empirical base consisted of data from an online survey of 164 highly qualified specialists (75 men, 89 women). For diagnostic purposes, an original questionnaire based on the semantic differential method was developed and validated. The methodological framework was based on a system of principles encompassing systemic differentiation and integration, subordination of motives, adaptability, and resilience, which allowed for the analysis of motivation as a holistic system with varying architectures. Data was processed using Student's *t*-test and correlation analysis. *Results.* Statistically significant gender differences were identified: men demonstrated a higher orientation toward autonomy ($p = 0.002$), leadership ($p = 0.024$), and the personal significance of work ($p = 0.034$); women were characterized by a more pronounced desire for security ($p = 0.000$), consistency ($p = 0.008$), and corporate work ($p = 0.000$). The key result is the identification of fundamental differences in the architecture of motivation: male motivation represents a differentiated system of independent patterns ("Leaders," "Entrepreneurs," "Experts"), while female motivation is an integrated system in which security serves as the fundamental foundation. *Value of the results.* The study empirically confirmed the hypothesis about the structural nature of gender differences. A system of practical recommendations for motivational profiling and differentiation of HR practices was developed. The data obtained demonstrates the strategic necessity of transitioning to a gender-sensitive approach to personnel motivation management to improve the competitiveness of organizations in the modern labor market.

Keywords: gender differences, employee motivation, personal motivational factors, situational (environmental) motivational factors, labor shortages, employee engagement and retention.

References

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Dawson, C. (2023). Gender differences in optimism, loss aversion and attitudes towards risk. *Br J Psychol*, 114(4), 928–944.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Farmer, H. S. (1985). Model of career and achievement motivation for women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 32(3), 363–390.
- Fedorinov, V. I., Antonova, N. V. (2024). Trudovaya motivatsiya sotrudnikov finansovoy organizatsii: svyaz' s uvlechenost'yu i udovletvorennost'yu rabotoy [Work motivation of employees of a financial organization: connection with engagement and job satisfaction]. *Organizational Psychology*, 14(1), 173–195. (in Russian)
- Gerchikov, V. I. (2008). *Upravlenie personalom: rabotnik — samyy effektivnyy resurs kompanii* [Personnel management: the employee is the company's most effective resource]. Infra-M. (in Russian)
- Greene, B. A., DeBacker, T. K. (2004). Gender and orientations toward the future: links to motivation. *Educational Psychology Review*, 16(2), 91–120.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Gunderson, M. (2006). Male-female wage differentials: How can that be? *Canadian Journal of Economics. Revue canadienne d'économique*, 39(1), 1–21.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- hh Labour Market (2025). Retrieved from: https://hh.ru/articles/labour-market?hhtmFrom=article_list
- hh Statistics (2025). Retrieved from: <https://stats.hh.ru/>
- Horner, M. S. (1974). The measurement and behavioral implications of fear of success in women. In J. W. Atkinson, J. O. Raynor (Eds). *Motivation and Achievement* (91–117). Washington DC: Winston (Halsted Press; Wiley).
- Ilyin, E. P. (2002). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter. (in Russian)
- Magee, W. (2015). Effects of gender and age on pride in work, and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 16, 1091–1115.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Mcklelland, D. (2007). *Motivatsiya cheloveka* [Human motivation]. SPb.: Piter. (in Russian)
- Poortvliet, P. M., Darnon, C. (2010). Toward a more social understanding of achievement goals: The interpersonal effects of mastery and performance goals. *Current Directions in Psychological Science*, 19(5), 324–328.
- Poplavskaya, A. A., Soboleva, N. E. (2017). Udovletvorennost' razlichnymi aspektami raboty muzhchin i zhenshchin v Rossii [Satisfaction with various aspects of work among men and women in Russia].

- Monitoring obshchestvennogo mneniya: Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny*, 5, 271–288. (in Russian)
- Poplavskaya, A. A., Soboleva, N. E. (2019). Realizatsiya dostizhatel'nykh motivov muzhchin i zhenshchin na rynkakh truda raznykh stran mira [Realization of achievement motives of men and women in labor markets of different countries]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 2, 51–85. (in Russian)
- Prokhorova, M. V. (2017). Smysloobrazuyushchie motivy trudovoy deyatel'nosti zhenshchin i muzhchin [Meaning-forming motives of labor activity of women and men]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 3, 314–318. (in Russian)
- Richi, Sh., Martin, P. (2017). *Upravlenie motivatsiyey*. M.: Yuniti-Dana. (in Russian)
- Risse, L., Farrell, L., Fry, T. (2018). Personality and pay: do gender gaps in confidence explain gender gaps in wages? *Oxford Economic Papers*, 70(4), 919–949.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shapkin, S. A. (2000). Oprosnik motivatsii dostizheniya: novaya modifikatsiya [Achievement motivation questionnaire: a new modification]. *Psikhologicheskyy zhurnal*, 21(2), 113–127. (in Russian)
- Shevchenko, I. O. (2022). Motivatsiya i tsennostnye orientatsii rabotnikov v gendernom kontekste [Motivation and value orientations of employees in a gender context]. *Vestnik RGGU. Seriya «Filosofiya. Sotsiologiya. Iskusstvovedenie»*, 1(2), 169–181. (in Russian)
- Shvenk, E. V. (2022). Gendernye i vozrastnye osobennosti sotrudnikov kak sotsial'no-psikhologicheskie faktory upravleniya ikh motivatsiyey [Gender and age characteristics of employees as socio-psychological factors of managing their motivation]. *International Journal of Medicine and Psychology*, 2, 102–108. (in Russian)
- Vinichenko, V. A., Kochergina, T. V., Selezneva, M. V. (2022). Vliyanie gendernykh razlichiy na formirovanie trudovykh tsennostey rabotnika [The influence of gender differences on the formation of employee labor values]. *Ekonomika truda*, 11, 1757–1778. (in Russian)
- Zamfir, K. (1983). *Udovletvoryonnost' trudom* [Job satisfaction]. M.: Politizdat. (in Russian)

Received 21.03.2025