

Научная статья**УДК 338.012****DOI: 10.25683/VOLBI.2022.60.347****Elena Borisovna Mudrova**

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Graduate School of Administrative Management,
Peter the Great
St. Petersburg Polytechnic University
Saint Petersburg, Russian Federation
mudrova.eb@spbstu.ru

Ksenia Mihailovna Smorodina

Geaduate student in the field of training
“State and municipal administration”,
Peter the Great
St. Petersburg Polytechnic University
Saint Petersburg, Russian Federation
kseniya.smorodina@mail.ru

Anna Valeryevna Tanina

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Graduate School of Administrative Management,
Peter the Great
St. Petersburg Polytechnic University
Saint Petersburg, Russian Federation
tanina_av@spbstu.ru

Елена Борисовна Мудрова

канд. экон. наук, доцент,
доцент Высшей школы административного управления,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Российская Федерация
mudrova.eb@spbstu.ru

Ксения Михайловна Смородина

магистрант направления подготовки
«Государственное и муниципальное управление»,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Российская Федерация
kseniya.smorodina@mail.ru

Анна Валерьевна Танина

канд. экон. наук, доцент,
доцент Высшей школы административного управления,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Российская Федерация
tanina_av@spbstu.ru

УЧЕТ СОВРЕМЕННЫХ МОТИВАЦИОННЫХ ТЕОРИЙ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

Аннотация. Статья посвящена исследованию проблем мотивации сотрудников, в том числе использованию достижений современных теорий при построении системы мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации.

Методологическую базу исследования представляют теоретические положения о системе мотивации персонала. Сравнительный анализ и систематизация позволили установить, с одной стороны, преемственность между классическими и современными теориями мотивации, с другой — тенденцию кучету в мотивации такой профессиональной группы, как государственные служащие, мировоззренческих особенностей.

Современное развитие классических представлений о мотивации личности добавляет в арсенал руководителей методы персонализированного воздействия на сотрудников. Однако анализ предложенной Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации Методики нематериальной мотивации государственных гражданских служащих (далее — Методика) показал, что она не опирается на факторы, идентифицирующие персональные особенности мотивации, не учитывает в мотивационном профиле государственного служащего факторы, обуславливающие его организационную приверженность, не предлагает определять выраженность профессиональной идентификации. Современные мотивационные теории находят эти аспекты существенными для обеспечения эффективной и результативной работы государственных служащих.

Применив метод построения профиля трудовой мотивации для студентов направления «Государственное и муниципальное управление», определили ведущие мотивы трудового поведения потенциальных государственных служащих. К ним относятся: возможность достижения результатов труда, обладание самостоятельностью в принятии решений, возможности карьерного роста, материальное благополучие. Общественное служение не вошло в группу ведущих мотивов.

Современные теории доказали влияние на качество работы госслужащего просоциальной мотивации. Поэтому предложено рассматривать Методику в качестве базы для организации в госоргане системы мотивации, а для устранения дисбаланса проработанности на госслужбе «гигиенических» факторов и мотиваторов дополнить ее инструментарием диагностики и оценки мотивации, опирающимся на достижения современных теорий.

Проведенное исследование может быть интересно как исследователям мотивации персонала, так и руководителям, кадровым службам органов государственной власти для расширения спектра методов нематериальной мотивации сотрудников.

Ключевые слова: государственный гражданский служащий, мотивация, теория мотивации, мотивационные факторы, теория когнитивного диссонанса, теория атрибуции, теория самодетерминации, теория потока, система мотивации, методика нематериальной мотивации

Для цитирования: Мудрова Е. Б., Смородина К. М., Танина А. В. Учет современных мотивационных теорий в системе мотивации государственных служащих // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 3 (60). С. 106—114. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.60.347.

CONSIDERATION OF MODERN MOTIVATIONAL THEORIES IN THE MOTIVATION SYSTEM OF CIVIL SERVANTS

08.00.05 — Economics and management of national economy

Abstract. *The article is devoted to the study of the problems of employee motivation, including the use of the achievements of modern theories in building a motivation system of civil servants in the Russian Federation.*

The methodological basis of the study is the theoretical provisions on the system of personnel motivation. Comparative analysis and systematization made it possible to establish, on the one hand, continuity between classical and modern theories of motivation, on the other, a tendency to take into account ideological features in the motivation of such a professional group as civil servants.

The modern development of classical ideas about personal motivation adds methods of personalized influence on employees to the arsenal of managers. However, the analysis of the Methodology of non-material motivation of state civil servants proposed by the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation (Methodology) shows that it does not rely on factors that identify personal characteristics of motivation, it does not take into account factors in the motivational profile of a civil servant that determine his organizational commitment, it does not propose to determine the severity of professional identification. Modern motivational theories find these aspects essential for ensuring the effective and efficient work of civil servants.

Applying the method of building a profile of labor motivation for students in the field of training “State and municipal administration”, we identified the leading motives of labor behavior of potential civil servants. These include: the possibility of achieving work results, having independence in decision-making, career opportunities, material well-being. Public service is not among leading motives.

Modern theories have proved the influence of prosocial motivation on the quality of a civil servant’s work. Therefore, it is proposed to consider the Methodology as a basis for organizing a motivation system in a state agency, and to eliminate the imbalance of the elaboration of “hygienic” factors and motivators in the civil service, to supplement it with tools for diagnosing and evaluating motivation based on the achievements of modern theories.

The conducted research may be of interest to both staff motivation researchers and managers, personnel services of public authorities to expand the range of methods of non-material motivation of employees.

Keywords: *state civil servant, civil servant, motivation, motivation theory, motivational factors, cognitive dissonance theory, attribution theory, self-determination theory, flow theory, motivation system, non-material motivation methodology*

For citation: Mudrova E. B., Smorodina K. M., Tanina A. V. Consideration of modern motivational theories in the motivation system of civil servants. *Business. Education. Law*, 2022, no. 3, pp. 106—114. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.60.347.

Введение

Процесс теоретического осмысления важности мотивации сотрудников и управления ею запущен более ста лет назад. Однако и в отечественных бизнес-структурах, и в органах государственной власти основное внимание до сих пор уделяется обоснованию денежного вознаграждения и его связи с результатами труда сотрудника. Это наиболее понятный и прямолинейный инструмент внешней экономической мотивации. Но мотивация в первую очередь процесс психологический, ориентированный на особенности личности и потребности конкретного сотрудника. Являясь ментальной характеристикой личности, мотивация определяет «уровень организационной приверженности человека» [1]. Человек является основой любого социально-экономического развития [2, 3], поэтому управлению важно обеспечить эффективное использование человеческого капитала [4]. «Центридом конверсии управленческого воздействия выступает комплексное состояние трудовых ресурсов» [5, с. 171], в частности для определения этого состояния управленцы уделяют внимание «измерению профессиональных и эмоциональных характеристик трудовых ресурсов». Это особенно важно в период активного внедрения цифровых технологий в процессы государственного управления [6], так как неучет мотивов рабочего поведения исполнителей приводит к активному сопротивлению изменениям [7]. Знание особенностей личности, мотивов трудового поведения различных базовых типов личностей обеспечивает качество организации отбора сотрудников на государственную службу, грамотное определение их рабочего места, необходимого при подготовке студентов для обеспечения требований работодателя к желательной модели поведения [8].

Мотивация как функция управления нацелена на побуждение «отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации», к «продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ» [9]. Результаты работы государственных гражданских служащих влияют на различные сферы функционирования государства, на условия ведения бизнеса, качество жизни общества в целом и каждого человека в частности. Активное внедрение новаций в методы государственного управления, в том числе применение проектного подхода, с одной стороны и административно-командный характер деятельности государственных служащих и жесткая регламентация процессов их работы с другой придают все большую значимость вопросу поиска новых подходов к мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.

Целесообразность разработки темы. Проводимые в России преобразования в области государственной службы направлены на ее дальнейшее развитие, эффективное использование трудового потенциала госслужащих. Анализ практики управления кадрами на госслужбе показывает, что система управления персоналом, в том числе использование методов мотивации, претерпевает существенные изменения. Результаты исследований также показывают, что «неправильно разработанные и применяемые программы мотивации могут негативно сказаться на сотрудниках, которые не мотивированы на достижение максимальной производительности» [10].

Цель исследования — оценить полноту использования положений современных теорий мотивации в практике работы с кадрами в органах власти.

Задачи исследования: оценить полноту учета факторов мотивации современных теорий в методических рекомендациях по нематериальной мотивации государственных служащих, разработанных Министерством труда; определить ведущие мотивы трудового поведения у потенциальных государственных служащих — студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Элементом **научной новизны** исследования является обоснование необходимости учета в мотивационном профиле государственного служащего факторов, обуславливающих уровень организационной приверженности личности и выраженность профессиональной идентификации, т. е. тех аспектов, которые были определены современными мотивационными теориями как важные.

Теоретическая значимость работы состоит в научном обобщении фактов мотивации госслужащих, выделенных в процессе развития теорий мотивации с учетом особенностей профессиональной деятельности. **Практическая значимость** работы заключается в возможности расширения инструментария трудовой мотивации государственных гражданских служащих, который может применяться руководителями и сотрудниками кадровых служб государственных органов.

Основная часть

Изученность проблемы. Интерес к теоретическому обоснованию мотивации человека к труду активно проявился еще в 10-е гг. XX столетия. Одними из первых обратили внимание и описали связь с результатами труда таких факторов, как организация рабочего пространства, режим труда и отдыха работников, организация их обучения и досуга и пр., Ф. У. Тейлор, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. Внимание представителей школы научного управления к теме нематериального побуждения к трудовой деятельности создало основу для появления различных теорий мотивации.

Но именно поведенческая школа, начиная с исследований Э. Мейо в 30-е гг. XX века, в том числе знаменитые хауторнские эксперименты, активизировала теоретическое обоснование влияния нематериальной мотивации на труд. Одним из первых в 1940 г. свои идеи по данному вопросу изложил Д. МакКлелланд. В его теории главным фактором мотивации выступали приобретенные потребности человека [11].

В 1943 г. в теории самоактуализации личности А. Маслоу предложил систематизацию потребностей человека в виде «пирамиды потребностей» [12]. Он обосновал тот факт, что поведение человека определяет низший из неудовлетворенных уровней пирамиды. И, как следствие из этого, руководители для грамотного воздействия на поведение сотрудника должны подбирать методы управления, связанные именно с активной потребностью. Если это не так, то эффект от управленческого воздействия будет либо минимальным, либо отрицательным.

В 1959 г. Ф. Герцберг в своей «гигиенической теории мотивации» выделил две группы факторов: гигиенические и мотиваторы, по-разному влияющие на отношение сотрудника к трудовой деятельности. Если гигиенические факторы могут снять или снизить неудовлетворенность работника трудом через условия труда и общения на рабочем месте, то включенность и полную отдачу работника в процессе производственной деятельности могут обеспечить только «мотиваторы», такие как интересная и разнообразная работа, возможность проявить инициативу в работе, возможность увидеть результаты своих усилий и др. [13].

В 1960 г. Д. МакГрегор предложил две базовые модели мотивации, связанные в том числе с базовыми установками руководителей относительно «природы» сотрудников: теория Х исходит из того, что люди ленивы по своей природе и, следовательно, к ним за ошибки и нерадивость в работе необходимо применять методы наказания, чтобы получить требуемый организацией результат труда; теория Y исходит из того, что работники амбициозны и, следовательно, руководитель будет использовать для побуждения их к деятельности методы поощрения, раскрытия потенциала [14]. Во многом именно применяемые руководителями методы мотивации, создаваемые на предприятии условия труда, корпоративная культура обуславливают, какой мотив будет определять тип поведения работника.

В 1963 г. Дж. Адамс в теории справедливости показал влияние на выбор работником модели поведения его представлений о справедливости вознаграждения за выполняемую работу [15]. «Справедливость» в контексте теории фактор сравнения: работник стремится получить «не меньшее» вознаграждение, чем получил другой человек за аналогичную работу.

Но работник не просто рефлексирует на создаваемые ему на предприятии условия труда и оплаты, а моделирует возможные варианты своего трудового поведения: планирует затраты своих усилий и прогнозирует возможные реакции менеджмента, а также вознаграждения или убытки для себя [16]. В 1964 г. В. Врум в «теории ожиданий» обосновал наличие такого фактора мотивации, как ожидание человека по поводу получаемого вознаграждения. В 1968 г. модель Портера — Лоулера объединила в себе основные положения теории справедливости и теории ожиданий [17].

Дальнейшее развитие мотивационных теорий можно сравнить с выходом на новый виток спирали — новые группировки потребностей, обоснование последовательности активного влияния потребности на трудовое поведение, выявление новых факторов мотивации. Так, в 1972 г. теория ERG (Existence, Relatedness and Growth) К. Альдерфера, как и теория А. Маслоу, распределяет потребности индивида в несколько групп, но на ином основании — на «тройственной концептуализации человеческих потребностей» и определяет их иерархичность: потребности существования, потребности связи, т. е. межличностных коммуникаций, потребности роста, т. е. личностного развития [18]. Одновременно с этим Альдерфер говорит о том, что неудовлетворенность потребностей высшей степени усиливает неудовлетворенность потребностей низшей степени, из-за чего происходит автоматическое переключение внимания человека на потребности более низкой степени. К примеру, если человек не смог удовлетворить свою потребность в личностном росте, у него активизируются потребности связи, что представляет собой процесс регрессии с верхней степени потребностей на нижнюю. Альдерфер полагает, что всякий раз, когда какая-либо потребность не удовлетворяется, внимание человека переключается на удовлетворение более конкретизированной потребности.

Одна из современных теоретических тенденций показывает, что мотивация «исходит из самого интереса к деятельности, становящейся деятельностью ради деятельности» и в «таком подходе остается мало места внешним факторам» [19, с. 109], что «эффективный механизм мотивации труда можно создать только на основе учета личных интересов и общественных потребностей людей» [20, с. 90].

Исследования конца XX столетия выявили особенности мотивации, связанные с выбором вида профессиональной

деятельности, «профессиональной идентификацией»: существуют различия внутреннего желания служить у людей, работающих в частном и государственном секторе. Мотивация государственного чиновника — это «свободный выбор поведения, сопровождающийся соответствующими факторами, которые проявляются в форме стимулов и мотивов» [21, с. 349]. Считается, что людей, работающих на государственной службе, в большей степени при выборе места деятельности привлекает внутреннее вознаграждение и у них выше вероятность большей приверженности своей организации [22].

Особенности мотивации государственных служащих раскрывает теория «мотивация общественного служения» (Public service motivation, PSM) Дж. Перри и Л. Вайс. Авторы определили факторы, которые привлекают людей в работе на государственной службе: стремление участвовать в выработке государственной политики; приверженность общественным интересам и государственному долгу; самопожертвование и сострадание [23]. Государственный служащий с высоким уровнем PSM будет «лучше работать на должности, позволяющей ему реализовать свои просоциальные мотивации» [24].

Методология. Для решения поставленных задач использовался метод сравнительного анализа и систематизации положений классических и современных теорий мотивации для выявления взаимосвязи и тенденций развития, анализ методики нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации, разработанной Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, и определение теоретической базы методики. Был проведен опрос среди студентов направления «Государственное и муниципальное управление» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого по методике определения трудовой мотивации портала «Госслужба». Опрос студенты проходили

самостоятельно на портале «Госслужба», где в автоматическом формате формировался индивидуальный мотивационный профиль. В исследовании приняло участие 42 студента в 2018 г. и 41 студент в 2019 г. На основании индивидуальных профилей мотивации, полученных студентами на портале, были определены средние значения факторов мотивации и построены обобщенные профили респондентов по годам, выявлены доминирующие и наименее значимые факторы мотивации.

Результаты

Сравнительный анализ мотивационных теорий

В рамках исследования было проведено сравнение классических и современных теорий мотивации. Под современными мы понимаем теории, в которых авторы уточняют и дополняют сущность мотивов и набор факторов мотивации, описанных их предшественниками. За базу сравнения взяты факторные группы, которые были определены в классических теориях мотивации Д. МакГрегора, Ф. Хайдера, Ф. Герцберга, В. Врума, А. Маслоу. К современным теориям отнесены теории Э. Шейна, Ф. Хайдера, Дж. Р. Хэкмана и Г. Р. Олдхэма, М. Чиксентмихайи, Л. Фестингера, А. А. Литвинюка, Дж. Аткинсона, Э. Л. Деси и Р. М. Райна.

В табл. представлены особенности трактовки факторов мотивации в рамках конкретных теорий. В обеих группах теорий их авторы рассматривают потребности человека в качестве основы его мотивации, факторы окружающей его среды и их влияние на желание личности работать, а также определяемую этими элементами наиболее вероятную модель трудового поведения личности. Именно углубленное понимание сущности мотивационных факторов в современных теориях позволяет расширять и персонифицировать инструменты мотивации в арсенале кадровых технологий.

Общие черты классических и современных теорий мотивации

Фактор мотивации	Теория мотивации	Особенности
Внутренние факторы человека и отношение к труду	Теории X и Y Д. МакГрегора (1960)	Работники изначально или ленивы и будут по возможности избегать работы, или амбициозны, имеют внутренние стимулы, стремятся взять на себя больше ответственности
	Теория психологического контракта Э. Шейна (1965)	Основные потребности человека: получение экономической выгоды; социальное общение в процессе работы; развитие своих знаний и навыков в рабочей сфере [25, с. 66]
	Public Service Motivation Перри и Вайс (1996)	Человек преследует свои моральные цели для достижения в жизни, характеризующиеся глубокой интеграцией собственной личности и общественной морали [23]
Гигиенические факторы мотивации (комфортные условия, график работы, условия оплаты труда и т. д.)	Теория атрибуции Ф. Хайдера (1958)	Внешние факторы могут влиять на поведение человека, в том числе на его желание или нежелание работать [26]
	«Гигиеническая» теория мотивации Ф. Герцберга (1959)	Отсутствие данных факторов приводит к неудовлетворенности работой
	Теория мотивации Дж. Р. Хэкмана и Г. Р. Олдхэма (1975)	Положительные эмоции, возникающие при выполнении работы от определенных параметров, являются мотивирующими факторами [27]
Ожидаемый результат	Теория ожидания В. Врума (1964)	Человек направляет все свои силы на решение какой-либо задачи, если уверен, что при ее решении будут удовлетворены его потребности
	Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера (1957)	Существование диссонанса, будучи психологически неудобным, будет мотивировать человека попытаться уменьшить его [29, с. 3]
	Теория мотивации А. А. Литвинюка (2015)	Человек выбирает такой вид деятельности, по результатам которой он получит соответствующее вознаграждение, или избежит наказания, или работа потребует наименьших затрат энергии при прочих равных условиях, или процесс выполнения работы будет приносить положительные эмоции [25, с. 61]

Фактор мотивации	Теория мотивации	Особенности
Потребность в самоактуализации	Теория потребностей А. Маслоу (1943)	Данная потребность занимает наивысшую ступень в пирамиде потребностей
	Теория трудовой мотивации Дж. Аткинсона (1964)	Акцент на потребности в достижении, которая самим автором рассматривается как вариант потребности в самоактуализации Маслоу [30, с. 23]
	Теория самодетерминации Э. Л. Деси и Р. М. Райна (2008)	Все люди активны, целеустремлены, хотят развиваться и склонны организовывать свою деятельность [31, с. 7]

Учет положений мотивационных теорий в методике нематериальной мотивации государственных гражданских служащих

В последнее десятилетие Министерством труда и социальной защиты населения России была проделана большая работа по методическому обеспечению деятельности кадровых и других типовых подразделений государственной гражданской службы. В частности, в 2019 г. в Методике нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее — Методика) представлены типовые «мероприятия нефинансового характера, которые могут быть реализованы в рамках применения кадровых технологий» [32].

Методика декларирует, что права и свободы человека как «высшая ценность» государства предопределяют «следующие основные ценности, которые должны быть присущи каждому гражданскому служащему: 1) профессионализм и компетентность; 2) честность и беспристрастность» [32]. Однако Методика не дает определения понятия «ценности государственного служащего», а мотивация сотрудника связана именно с его ценностями. В данном случае заявлены именно «ценности государственного органа» [32, с. 4]:

– «профессионализм и беспристрастность» как один из основополагающих принципов государственной гражданской службы зафиксирован в ст. 4 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и представляет требование или правило поведения лица, замещающего должность государственной гражданской службы;

– «честность и беспристрастность» — требование к характеру исполнения служебных обязанностей государственным служащим. Они прописаны в определении «конфликта интересов», которое дает ст. 10 273-ФЗ «О противодействии коррупции», а именно «надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий)».

Ценности личности — это ее материальные или духовные приоритеты, влияющие на модель поведения, выбор методов достижения жизненных целей. Но если на государственной службе рассматривать профессионализм сотрудника не только как достижение им высоких производственных показателей, но и как отражение особенностей системы его устремлений, ценностных ориентаций и смысла труда, то на практике необходимо определять для каждого государственного служащего ведущий тип мотивации и то, насколько последний совпадает с базовыми принципами кадровой политики органа государственного управления.

Базовая теория, на основе которой разработана Методика, — это двухфакторная теория мотивации Герцберга, который делит мотивы на две группы: гигиенические и мотивирующие. Методика уделяет внимание формированию как гигиенических факторов, таких как комфортные условия работы, правильное освещение, отопление, столовые, «оформление интерьера государственного органа в целом в соответствии с требованиями гигиены, санитарии, эстетики» [32, с. 9], недопустимость системных переработок — выполнение гражданским служащим «своих должностных обязанностей за преде-

лами нормальной продолжительности служебного времени», «благоприятный психологический климат» [там же, с. 10] и т. д., так и мотивирующих, связанных с характером деятельности: успех, содержание деятельности, профессиональный и карьерный рост и т. д. Методика рекомендует воздействовать на мотивы через «признание результатов профессиональной деятельности», «предоставление возможностей для самореализации», «обеспечение комфортных организационно-технических и психофизиологических условий» [32].

Помимо этого, составители Методики учли положения ряда других теорий: физиологические потребности человека из теории мотивации Маслоу; потребность в самореализации и познании, обоснованная Дж. Аткинсоном в теории трудовой мотивации, Э. Л. Деси и Р. М. Райном в теории самодетерминации; публичное признание результатов профессиональной деятельности государственных служащих, рассмотренное как важный фактор в теории потока М. Чиксентмихайи, а также осознание важности выполняемой работы, исследованное Дж. Р. Хэкманом и Г. Р. Олдхэмом.

Выбор правильного метода мотивации определяется уровнем развития «мягких навыков» руководителя или кадровика. По своей сути использование технологий мотивации так, чтобы действительно была отдача и по производительности сотрудников, и по уровню их удовлетворенности работой, и по психологическому климату в коллективе, зависит от соответствия метода активным мотивам личности. В Методике закреплена необходимость разработки мотивационного профиля и мотивационной карты каждого гражданского служащего, ответственной за данную работу является «кадровая служба совместно с руководителем государственного органа». Для построения профиля рекомендуется шесть распространенных психодиагностических методик. Однако только одна из них — «Мотивация общественного служения» Дж. Перри — учитывает специфику профессиональной деятельности госслужащих. Несмотря на то, что «зарубежные технологии мотивации государственных и муниципальных служащих представляют собой важнейший аспект организации эффективной системы управления персоналом, без учета которого невозможна реализация эффективного управления государственными и муниципальными служащими в отечественной практике» [33, с. 241], необходима научная проверка соответствия этих методик целям мотивации госслужащих страны, учет особенностей влияния национальной культуры на формирование личности и т. п.

Мотивационный профиль трудовой мотивации студентов — будущих государственных и муниципальных служащих

Кадровые технологии госслужбы в своем арсенале имеют отработанные методики построения мотивационного профиля. Например, на портале «Госслужба» на странице «Резерв кадров» некоторое время до 2019 г. любой желающий мог пройти психодиагностический тест трудовой мотивации. Тест предназначался для поступающих в Президентский резерв управленческих кадров. Мотивационный профиль включал восемь факторов трудовой мотивации. Студенты направления подготовки «Государственное и

муниципальное управление» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого в течение нескольких лет использовали данный ресурс для определения своего мотивационного профиля. На рис. 1 и 2 представлены обобщенные мотивационные профили студентов третьего курса, проходивших исследование в сентябре 2018 г. — было опрошено в сумме 42 студента (из них 40 женщин, 2 мужчин), и в сентябре 2019 г. — был опрошен 41 студент (из них 37 женщин, 4 мужчин). Средний возраст — 20 лет.

Результаты исследования показали, что для будущих госслужащих наиболее значимым мотивационным фактором является «стремление к личностному росту». Значимость других факторов изменялась, но принципиально в группе ведущих факторов оставались оба года следующие:

– «стремление к достижению успехов в работе» (2-е место в 2018 г., 4-е — в 2019 г.); снижение значимости оценки на 10 %;

– «стремление к ответственности и самостоятельности» (3-е место в 2018 г., 5-е — в 2019 г.); снижение значимости оценки на 16,8 %;

– «стремление к карьере» (4-е место в 2018 г., 2-е — в 2019 г.); рост значимости оценки на 11 %;

– «стремление к материальному благополучию» (5-е место в 2018 г., 3-е — в 2019 г.); рост значимости оценки на 16 %.

Наименее значимыми факторами трудовой мотивации студенты посчитали:

– «стремление к признанию окружающими» (6-е место в 2018 г., 7-е — в 2019 г.); снижение значимости оценки на 25 %;

– «стремление к зависимости от коллектива» (7-е место в 2018 г., 8-е — в 2019 г.); снижение значимости оценки на 29 %;

– «стремление к зависимости от руководителя» (8-е место в 2018 г., 6-е — в 2019 г.); рост значимости оценки на 56 %.



Рис. 1. Факторы трудовой мотивации, результаты опроса 2018 г. (составлено авторами по результатам опроса)



Рис. 2. Факторы трудовой мотивации, результаты опроса 2019 г. (составлено авторами по результатам опроса)

Заключение

Проведенное исследование еще раз показало связь и преемственность классических и современных теорий мотивации: авторы современных теорий продолжают разви-

вать идеи классиков. Новые теории детализируют факторы мотивации, определяют нюансы проявления фактора, что важно для обоснования лично ориентированного метода мотивации.

Мотивация гражданских служащих — один из элементов «единого кадрового цикла» [32, с. 3], одна из кадровых технологий в системе управления кадрами государственного органа. Методическое обеспечение кадровой работы, в том числе по нематериальной мотивации госслужащих, которое проводит Минтруд России, — это один из механизмов закрепленного законодательно единства системы государственной службы Российской Федерации. Но в методике имеется некоторый дисбаланс проработанности «гигиенических» факторов и мотиваторов на госслужбе, не учтены достижения современных теорий в аспекте отличий личностных установок и особенностей мотивации людей, посвящающих свою деятельность государственной службе. Данная особенность также не учтена в методике построения профиля трудовой мотивации претендентов в управленческий кадровый резерв. Однако методике можно предложить в качестве базовой для разработки расширенного варианта, учитывающего наработки современных теорий, ориентированных на особенности государственных служащих. Использование идей PSM может положительно отразиться на улучшении работы государственных служащих, так как «государственный служащий с высоким уровнем PSM будет лучше работать на должности, позволяющей ему реализовать свои просоциальные мотивации» [24, с. 221].

В данном вопросе можно обратить внимание на Методические рекомендации по оценке эффективности системы мотивации государственных служащих в Республике Беларусь, где, помимо краткого описания факторов мотивации, разработана также система их оценки. В рекомендациях разработаны инструментарий для диагностики и оценки системы мотивации в государственном органе, а также представлены преимущества и недостатки каждого из способов оценки. Помимо этого, представлен отдельный алгоритм создания, ведения и оценки реализации мотивационных карт [34].

Государственные служащие в силу требования законодательства представляют собой трудовой сегмент с высоким уровнем образования, а «более образованный персонал проявляет повышенную мотивированность в целом, а также меньшую склонность к контрпродуктивному поведению» [35, с. 224]. И в этой связи важно исследовать структуру мотивации еще на этапе подготовки кадров для госслужбы. Студентов направления «Государственное и муниципальное управление» система высшего образования готовит как потенциальных государственных служащих. Наше исследование показало, что для них значимыми являются факторы мотивации, определяющие усилия в направлении профессионализма и ответственности за выполняемую работу. При этом им также свойственны здоровые амбиции карьерного роста, что можно расценивать как потенциал для улучшения рабочих процессов и, следовательно, инновационного поведения. Однако полезно исследовать и проявление факторов PSM, так как высокий уровень PSM «положительно связан с готовностью внедрять новые процедуры и способностью исправлять ошибки в рабочих процессах» [24, с. 221].

При модернизации существующей системы нематериальной мотивации государственных служащих стоит понимать, что мотивация каждого отдельно взятого работника уникальна, важно учитывать потребности каждого индивидуально. Помимо этого, мотивация тесно связана с обеспечением комфортных условий для работы и созданием атмосферы разнообразия, по которой наблюдается большое количество точек зрения для запуска процесса принятия творческих и инновационных решений.

На сегодняшний день имеется достаточное количество теорий мотивации, которые отвечают на актуальные вопросы данной области и обеспечивают научный потенциал для создания собственных эффективных мотивационных систем государственных служащих.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Khoshnevisa H., Tahmasebi A. The motivation system in a governmental organization // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 230. Pp. 212—218.
2. Kichigin O., Gonin D. Human capital as a catalyst for digitalization of regional economy // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. Vol. 940(1). P. 012030.
3. Kichigin O., Gonin D., Degtereva V. Specifics of formation of the mechanism for increasing regional competitiveness via development of civil servant human capital // *ACM International Conference Proceeding Series*, 2020.
4. Родионов Д. Г. Влияние демографического базиса на развитие региональной социально-экономической системы // *Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях* : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 10 нояб. 2021 г. ; под общ. ред. Т. С. Саяпиной ; под науч. ред. Л. Н. Горбуновой. Москва : МЭИ, 2021. С. 710—719.
5. Родионов Д. Г., Карпенко П. А., Конников Е. А. Методика квантификации состояния трудовых ресурсов в контексте управления развитием региональной социально-экономической системой // *Экономические науки*. 2021. № 197. С. 171—179. DOI: 10.14451/1.197.171.
6. Иванова М. В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и зарубежной практики // *Государственное управление. Электрон. вестн.* 2020. № 79. С. 246—270. DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10058.
7. Мудрова Е. Б., Муравьева Н. Н. Цифровизация в государственном управлении сферой жилищно-коммунального хозяйства и человеческий фактор // *Управленец*. 2021. Т. 12. № 4. С. 92—105. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-4-7.
8. Mudrova E. B., Guzikova L. A. Organizational behaviour model in management students: the Dark Triad traits // *Управленец*. 2022. Т. 13. № 2. С. 57—69. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-4.
9. Бекирова М. Г., Перфильева И. В., Чуб М. В. Мотивация как процесс трудовой деятельности // *Управление экономическими системами* : электрон. науч. журн. 2015. № 2(74). С. 1—27.
10. Zámečník R. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 109. Pp. 851—857.
11. McClelland D. C. Toward a theory of motive acquisition // *American Psychologist*. 1965. Vol. 20. No. 5. Pp. 321—333.
12. Maslow A. H. A theory of human motivation // *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. No. 4. Pp. 370—396.
13. Herzberg F. *Motivation to work*. Routledge, 1993. 184 p.
14. McGregor D. Theory X and theory Y // *Organization theory*. 1960. Vol. 358. No. 374. P. 5.
15. Adams J. S. Towards understanding injustice // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. No. 67. Pp. 422—436.
16. Vroom V. H. *Work and motivation*. New York : Wiley, 1964.

17. Arnold K. K. An Investigation of the applicability of Maslow's need hierarchy theory and the Porter — Lawler model of motivation. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College, 1979.
18. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. Vol. 4. Iss. 2. Pp. 142—175.
19. Ващенко А. Н. Понятие мотивации в XXI веке: прогнозы и оценки // *Бизнес. Образование. Право*. 2014. № 1(26). С. 106—109.
20. Иванюк И. А., Воротилова О. А. Мотивационная основа воспроизводства интеллектуального капитала // *Бизнес. Образование. Право*. 2013. № 3(24). С. 89—92.
21. Рекша А. В. Профессиональная мотивация как предпосылка эффективной профессиональной деятельности государственных служащих // *Бизнес. Образование. Право*. 2013. № 4(25). С. 348—352.
22. Van der Wal Z. Mandarins versus Machiavellians? On differences between work motivations of administrative and political elites // *Public Administration*. 2013. Review 73. No. 5. Pp. 749—759.
23. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service // *Public Administration*. 1990. Review 50. No. 3. Pp. 367—373.
24. Калгин А. С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (public service motivation): обзор исследовательской области // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2020. № 2. С. 215—239.
25. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учеб. для бакалавров. М. : Юрайт, 2015. 398 с.
26. Manusov V., Spitzberg B. Attribution theory // *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives / Eds. L. A. Baxter, D. O. Braithewaite*. 2008. Pp. 37—49.
27. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the job diagnostic survey // *Journal of Applied Psychology*. 1975. Vol. 60. No. 2. Pp. 159—170.
28. Nakamura J., Csikszentmihalyi M. Flow theory and research // *Handbook of positive psychology*, 2009. Pp. 195—206.
29. Festinger L. A. Theory of cognitive dissonance. Stanford university press, 1957. Vol. 2.
30. Atkinson J. W. An introduction to motivation. Van Nostrand, 1964.
31. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health // *Canadian Psychology (Psychologie canadienne)*. 2008. Vol. 49. No. 3. Pp. 182—185.
32. Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16>.
33. Коваленко Л. В., Пинчукова Г. В. Сравнительный анализ зарубежных технологий формирования мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих // *Бизнес. Образование. Право*. 2018. № 4(45). С. 237—241. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.416.
34. Методические рекомендации по оценке эффективности системы мотивации государственных служащих в Республике Беларусь. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VpRp4TczJWYJ:brest-region.gov.by/images/content/region/images/2020/08/11283-2.docx+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru>.
35. Мальнев С. Ю., Агишев К. Н. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию на основе анализа характеристик персонала // *Бизнес. Образование. Право*. 2019. № 3(48). С. 221—226. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.302.

REFERENCES

1. Khoshnevisa H., Tahmasebi A. The motivation system in a governmental organization. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 2016, vol. 230, pp. 212—218.
2. Kichigin O., Gonin D. Human capital as a catalyst for digitalization of regional economy. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 2020, vol. 940(1), p. 012030.
3. Kichigin O., Gonin D., Degtereva V. Specifics of formation of the mechanism for increasing regional competitiveness via development of civil servant human capital. *ACM International Conference Proceeding Series*, 2020.
4. Rodionov D. G. The influence of the demographic basis on development regional socio-economic system. In: *Actual problems of economic development and management in modern conditions. Collection of materials of IV international scientific and practical conference, Moscow, 10.11.2021*. Under the general editorship of T. S. Sayapina, under the scientific editorship of L. N. Gorbunova. Moscow, MEI, 2021. Pp. 710—719. (In Russ.)
5. Rodionov D. G., Karpenko P. A., Konnikov E. A. Methodology for the labor resources state quantifying in the context of managing the regional socio-economic system development. *Economic Sciences*, 2021, no. 197, pp. 171—179. (In Russ.) DOI: 10.14451/1.197.171.
6. Ivanova M. V. Assessment systems for government digital transformation: comparative analysis of Russian and international practice. *E-journal. Public Administration*, 2020, no. 79, pp. 246—270. (In Russ.) DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10058.
7. Mudrova E. B., Muraviova N. N. Digitalization in public administration in the housing and utility sector and the human factor. *The Manager*, 2021, vol. 12, no. 4, pp. 92—105. (In Russ.) DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-4-7.
8. Mudrova E. B., Guzikova L. A. Organizational behaviour model in management students: the Dark Triad traits. *The Manager*, 2022, vol. 13, no. 2, pp. 57—69. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-4.
9. Bekirova M. G., Perfilieva I. V., Chub M. V. Motivation as a labor activity process. *Management of economic systems: electronic scientific journal*, 2015, no. 2, pp. 1—27. (In Russ.)
10. Zámečník R. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 109, pp. 851—857.
11. McClelland D. C. Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 1965, vol. 20, no. 5, pp. 321—333.
12. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943, vol. 50, no. 4, pp. 370—396.
13. Herzberg F. *Motivation to work*. Routledge, 1993. 184 p.
14. McGregor D. Theory X and theory Y. *Organization theory*, 1960, vol. 358, no. 374, p. 5.
15. Adams J. S. Towards understanding injustice. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, no. 67, pp. 422—436.
16. Vroom V. H. *Work and motivation*. New York, Wiley, 1964.

17. Arnold K. K. *An Investigation of the applicability of Maslow's need hierarchy theory and the Porter — Lawler model of motivation*. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College, 1979.
18. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, vol. 4, iss. 2, pp. 142—175.
19. Vashenko A. N. The concept of motivation in the XXI century: forecasts and estimates. *Business. Education. Law*, 2014, no. 1, pp. 106—109. (In Russ.)
20. Ivanyuk I. A., Vorotilova O. A. Motivational basis for the reproduction of intellectual capital. *Business. Education. Law*, 2013, no. 3, pp. 89—92. (In Russ.)
21. Reksha A. V. Professional motivation as a prerequisite for effective professional activity of civil servants. *Business. Education. Law*, 2013, no. 4, pp. 348—352. (In Russ.)
22. Van der Wal Z. Mandarins versus Machiavellians? On differences between work motivations of administrative and political elites. *Public Administration*, 2013, review 73, no. 5, pp. 749—759.
23. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration*, 1990, review 50, no. 3, pp. 367—373.
24. Kalgin A. S. Antecedents and outcomes of public service motivation: a review of the research field. *Public Administration Issues*, 2020, no. 2, pp. 215—239. (In Russ.)
25. Litvinyuk A. A. *Motivation and stimulation of labor activity. Theory and practice. Textbook for bachelors*. Moscow, Yurait, 2015. 398 p. (In Russ.)
26. Manusov V., Spitzberg B. Attribution theory. In: *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*. Eds. L. A. Baxter, D. O. Braithewaite, 2008. Pp. 37—49.
27. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 1975, vol. 60, no. 2, pp. 159—170.
28. Nakamura J., Csikszentmihalyi M. Flow theory and research. In: *Handbook of positive psychology*, 2009. Pp. 195—206.
29. Festinger L. A. *Theory of cognitive dissonance*. Stanford university press, 1957. Vol. 2.
30. Atkinson J. W. *An introduction to motivation*. Van Nostrand, 1964.
31. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology (Psychologie canadienne)*, 2008, vol. 49, no. 3, pp. 182—185.
32. *Methodology of non-material motivation of state civil servants of the Russian Federation*. (In Russ.) URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/16>.
33. Kovalenko L. V., Pinchukova G. V. Comparative analysis of foreign technologies for the formation of a motivational complex of state and municipal employees. *Business. Education. Law*, 2018, no. 4, pp. 237—241. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.416.
34. *Methodological recommendations for evaluating the effectiveness of the motivation system of civil servants in the Republic of Belarus*. (In Russ.) URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VpRp4TczJWYJ:brest-region.gov.by/images/content/region/images/2020/08/11283-2.docx+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru>.
35. Malnev S. U., Agishev K. N. Innovative approaches to motivation and stimulation based on the analysis of personnel characteristics. *Business. Education. Law*, 2019, no. 3, pp. 221—226. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.302.

Статья поступила в редакцию 01.07.2022; одобрена после рецензирования 18.07.2022; принята к публикации 25.07.2022.
The article was submitted 01.07.2022; approved after reviewing 18.07.2022; accepted for publication 25.07.2022.

Научная статья

УДК 004; 338.4

DOI: 10.25683/VOLBI.2022.60.343

Galina Gennadievna Goloventchik

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of International Economic Relations,
Faculty of International Relations, Belarusian State University
Minsk, Republic of Belarus
goloventchik@bsu.by

Галина Геннадьевна Головенчик

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры международных экономических отношений,
факультет международных отношений,
Белорусский государственный университет
Минск, Республика Беларусь
goloventchik@bsu.by

Sergey Viktorovich Potetenko

Head of the Research Department of Infocommunications,
Giprosvyaz JSC
Minsk, Republic of Belarus
potetenko@giprosvjaz.by

Сергей Викторович Потетенко

начальник научно-исследовательского отдела инфокоммуникаций,
ОАО «Гипросвязь»
Минск, Республика Беларусь
potetenko@giprosvjaz.by

АНАЛИЗ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

Аннотация. Цифровая трансформация производственного сектора — это внедрение цифровых решений для замены устаревших или нецифровых производственных и управленческих бизнес-процессов и операций с целью повышения эффективности бизнеса. Этот интеллектуальный, основанный на технологиях подход позволяет компаниям