

Научная статья
УДК 658.3.012.4
doi: 10.34822/2312-3419-2022-2-18-33

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (НА ПРИМЕРЕ ГОССЛУЖАЩИХ)

Анна Сергеевна Волкова¹, Дина Сергеевна Константинова²,
Марина Михайловна Кудяева³, Юлия Александровна Масалова^{4✉}

^{1, 2, 3, 4}Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ»,
Новосибирск, Россия

¹a.s.volkova@edu.nsuem.ru, <http://orcid.org/0000-0002-8479-6856>

²d.s.konstantinova@nsuem.ru, <http://orcid.org/0000-0002-7146-5767>

³m.m.kudaeva@edu.nsuem.ru, <http://orcid.org/0000-0003-4261-5962>

⁴y.a.masalova@edu.nsuem.ru[✉], <http://orcid.org/0000-0001-5298-5743>

Аннотация. В статье проводится анализ мотивационного потенциала государственных служащих на основе факторов, влияющих на их мотивацию. Цель исследования состоит в определении управленческих воздействий, необходимых для обеспечения требуемого качества человеческих ресурсов, исходя из их мотивационных особенностей. Качество человеческих ресурсов рассматривается в данном исследовании как степень их соответствия требованиям, которые формируются во внутренней среде организации. Методологию исследования составили типологическая концепция В. И. Герчикова; диагностическая методика Т. Элсера, выявляющая мотивацию к успеху; методика Ш. Ричи и П. Мартина, позволяющая определить мотивационный профиль. Особенностью данного исследования является адаптация указанных методик под специфику деятельности государственных служащих. В результате были подтверждены сформулированные авторами гипотезы. Было установлено влияние стажа на структуру мотивационных типов работников, а также выявлена взаимосвязь между занимаемой респондентами должностью на государственной службе и уровнем их мотивации к труду. Анализ факторов, влияющих на мотивацию государственных служащих, позволил предложить дифференцированный подход к осуществлению управленческих воздействий в зависимости от доминирующего типа мотивации.

Ключевые слова: мотивационная направленность, мотивационный тип, мотивационный профиль, стаж, должность

Для цитирования: Волкова А. С., Константинова Д. С., Кудяева М. М., Масалова Ю. А. Управление человеческими ресурсами на основе воздействия на мотивационный потенциал (на примере госслужащих) // Вестник Сургутского государственного университета. 2022. № 2 (36). С. 18–33. DOI 10.34822/2312-3419-2022-2-18-33.

Original article

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OVER AFFECTING THEIR MOTIVATIONAL POTENTIAL: CIVIL SERVANTS' CASE

Anna S. Volkova¹, Dina S. Konstantinova², Marina M. Kudaeva³, Yuliya A. Masalova^{4✉}

^{1, 2, 3, 4}Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

¹a.s.volkova@edu.nsuem.ru, <http://orcid.org/0000-0002-8479-6856>

²d.s.konstantinova@nsuem.ru, <http://orcid.org/0000-0002-7146-5767>

³m.m.kudaeva@edu.nsuem.ru, <http://orcid.org/0000-0003-4261-5962>

⁴y.a.masalova@edu.nsuem.ru[✉], <http://orcid.org/0000-0001-5298-5743>

Abstract. The article analyzes civil servants' motivational potential according to the factors affecting their motivation. The study aims to determine the managerial influence necessary to ensure the required quality of human resources based on their motivational characteristics. The study defines the quality of human resources as a degree of their compliance with the requirements formed in the internal environment of the organization. The methodology of the study includes V. I. Gerchikov's typological concept, T. Ehlers' diagnostic technique that reveals motivation for success, and S. Ritchie and P. Martin's method, which allows determining the motivational profile. The peculiarity of the study is the application of these methods to the civil servants' activity. The results of the study confirm the authors' hypotheses. The influence of seniority on the structure of motivational types of employees was determined, and the interrelation between the position held by respondents in the civil service and the level of their motivation to work was revealed. The analysis of the factors affecting the motivation of civil servants made it possible to propose a differentiated approach to the implementation of managerial influences in terms of the dominant type of motivation.

Keywords: motivational orientation, motivational type, motivational profile, length of service, position

For citation: Volkova A. S., Konstantinova D. S., Kudaeva M. M., Masalova Yu. A. *Human Resources Management over Affecting Their Motivational Potential: Civil Servants' Case* // *Surgut State University Journal*. 2022. No. 2 (36). P. 18–33. DOI 10.34822/2312-3419-2022-2-18-33.

ВВЕДЕНИЕ

Важность и специфика деятельности государственных служащих требуют от них наличия не только профессиональных знаний, умений и навыков, но и высокого уровня мотивации к трудовой деятельности. Как отмечают Н. С. Пряжников, М. В. Полевая и Е. В. Камнева, мотивация госслужащих позволяет «во многом обеспечить высокие показатели труда, нередко компенсируя и неэффективное руководство <...> и организацию трудового процесса (монотонного, забюрократизированного, с нарушением медико-гигиенических норм труда и т. п.)» [1, с. 168–169]. При этом особенности мотивации трудового поведения госслужащих в значительной степени могут зависеть от содержания выполняемой работы и наличия возможности влиять на ее результат.

Вместе с тем взаимодействие между организацией и человеком строится на основе его мотивационных ожиданий. Согласно соответствующей теории мотивации существует зависимость усилий человека от осознания им того, насколько реально достижение поставленной перед ним цели и насколько желательно для него ее достижение. В работах западных исследователей (Э. Коэн, Э. Лоулер, Х. Миченер, А. Соренсен, Э. Шейн и др.) большое внимание уделяется социальному обмену, механизм которого, по Дж. Хомансу, «строится на предположении,

что непосредственная взаимная полезность людей и обмен вознаграждениями становится источником и гарантом их социальной солидарности и упорядоченности, а причины и стимулы, побуждающие человека к труду, способствуют появлению целесообразного трудового поведения» [2, с. 598]. При этом люди в рамках профессиональной деятельности руководствуются не только личными интересами, они могут также проявлять альтруизм, ориентироваться на чувство справедливости, статус и т. п. [2–4].

В целом можно сказать, что «мотивационный потенциал человека складывается на стыке его трудового и личностного потенциалов, что проявляется в его готовности к эффективной работе. Мотивационная структура же представляет собой совокупность мотивов, которые связаны и обусловлены смыслообразующим для человека мотивом деятельности, формируя тем самым внутреннюю детерминанту его поведения, задавая для него общую направленность». При этом следует иметь в виду, что «результативность трудовой деятельности имеет прямую корреляцию с уровнем и типом мотивационных ожиданий человека» [5, с. 357].

Цель исследования – разработка управленческих воздействий, необходимых для обеспечения требуемого качества человеческих ресурсов, исходя из их мотивационных особенностей.

Рабочими гипотезами являлись следующие предположения:

1. Значимость отдельных факторов, влияющих на эффективность труда государственных служащих в разрезе мотивационных типов и мотивационной направленности, различается.

2. Стаж работы в организации определяет структуру мотивационных типов работников, которую следует учитывать при оказании на них управленческого воздействия.

3. Существует взаимосвязь между занимаемой респондентами должностью на государственной службе и уровнем их мотивации к труду, что позволяет производить группировку управленческих решений в отношении отдельных видов должностей.

В результате проведенного исследования все гипотезы были подтверждены.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В 2005 г. российским социологом В. И. Герчиковым была предложена типологическая концепция трудовой мотивации, позволяющая разделить работников на пять групп. Автор утверждал, что каждый тип мотивации присущ любому из них, а один или два – являются преобладающими. Данная типология разработана для анализа мотивации именно российских работников, так как она учитывает отечественную специфику, что подтверждается ее многократной апробацией на множестве организаций.

В рамках указанной теории выделяют пять мотивационных типов:

1) инструментальный (далее – ИН), интересующийся ценой труда, а не его содержанием;

2) профессиональный (далее – ПР), заинтересованный в содержании труда, возможности самовыражения и профессионального признания;

3) патристический (далее – ПА), для которого важна идея, общественное признание и участие в успехе организации;

4) хозяйский (далее – ХО), добровольно принимающий на себя ответственность, требующий свободы действий и не терпящий контроля;

5) люмпенизированный (далее – ЛЮ), ориентированный на минимизацию усилий в процессе трудовой деятельности.

Типологическая концепция В. И. Герчикова имеет два существенных отличия от других известных (преимущественно зарубежных) разработанных психологами теорий мотивации:

1. Строится на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах.

2. Разработана для решения управленческих задач, так как позволяет определить, как можно добиться от работника нужного для организации поведения [6].

Именно поэтому данная типологическая концепция была положена в основу проведенного авторами исследования.

Второй методикой, использованной в исследовании, является диагностика мотивации по Т. Элерсу, предназначенная для оценки мотивационной направленности личности на достижение успеха. Мотивы достижений и избегания неудач оказывают сильное влияние на уровень внутренней мотивации и эффективность трудовой деятельности. Работник, имеющий сильно выраженную мотивацию достижений, стремится к высоким результатам и самосовершенствованию, старается сделать все как можно лучше, выбирает не самый легкий, но самый результативный способ достижения цели. Работник с выраженной мотивацией избегания неудач прежде всего стремится избежать наказаний, порицания, ошибок, предотвратить чрезмерные стрессы. Мотивация достижений определяет стремление к результативности, а мотивация избегания неудач определяет степень осторожности.

Третьей методикой, на которой основывается исследование, является опросник Ш. Ричи и П. Мартина, позволяющий определить мотивационный профиль. По их мнению, мотивацию следует понимать как удовлетворение потребностей человека в процессе работы. Чтобы узнать, о каких потребностях идет речь, необходимо с помощью теста выявить факторы, которые побуждают к труду конкретного сотрудника, и в результате составить его мотивационный профиль [7].

Данное исследование проводилось путем компьютерного анкетирования сотрудников регионального органа государственной власти и управления в Новосибирской области

в 2021 г. Исследование является монографическим, обследованию подлежали все сотрудники рассматриваемых структурных подразделений.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

С целью анализа внешних параметров трудовой деятельности, оказывающих наибольшее влияние на уровень мотивации госслужащих и эффективность их труда, респондентам было предложено оценить 17 факторов по 10-бальной шкале, где 1 балл – низкая значимость фактора, 10 баллов – крайне высокая значимость фактора для респондента. Полученные результаты исследования представлены в табл. 1. Далее данные факторы будут рассматриваться как мотивационные ожидания респондентов.

там было предложено оценить 17 факторов по 10-бальной шкале, где 1 балл – низкая значимость фактора, 10 баллов – крайне высокая значимость фактора для респондента. Полученные результаты исследования представлены в табл. 1. Далее данные факторы будут рассматриваться как мотивационные ожидания респондентов.

Таблица 1

Оценка респондентами значимости факторов, влияющих на эффективность труда, в зависимости от мотивационных типов и направленности мотивации, в баллах

Факторы	ИН		ПР		ПА		ХО	Среднее значение
	дост	изб	дост	изб	дост	изб	изб	
Стабильность заработка	9,75	9,67	10	9,38	10	8,5	10	9,4
Возможность получать более высокую заработную плату в зависимости от результатов труда	8,75	9	10	9,25	8	9	10	9
Возможность карьерного роста	9,75	5,67	10	8,5	8	7,5	10	8
Признание и одобрение со стороны руководства	8,75	7,17	10	8,63	9	9	9	8,4
Возможность самореализации	8,75	7,17	9	8,5	8	7,5	9,5	8,2
Возможность самостоятельности и инициативы в работе	8	6,33	7,5	7,13	9	5,75	9	7,1
Высокая степень ответственности	7,75	6,67	8,5	7,5	9	6,75	10	7,5
Интересная творческая деятельность	5,5	4,83	6	7,25	6	6,5	8,5	6,1
Хорошие отношения в коллективе	8	7,83	9,5	9,38	8	8,5	9	8,7
Возможность по результатам работы получить признание в организации, городе, стране	8,25	6,17	9	6,38	9	7,75	5,5	7
Социальные гарантии	9,25	7,67	10	8,25	9	7,75	9,5	8,6
Сложная и трудная работа	5,5	5,5	8	6,25	9	6	8,5	6,3
Возможность развития, самосовершенствования	8	6,83	10	8,5	9	6,75	10	8,1
Хорошие условия работы	9,25	9	10	9,63	9	8,25	10	9,2
Разумность требований руководства	9,75	8,83	10	9,63	9	9,5	9	9,4
Авторитет руководителя	9	8,17	9,5	9,13	10	8,75	9	8,9
Разделение ценностей и принципов работы, принятых в учреждении	8,25	7,5	9,5	9	7	7,5	8	8,2

Примечание: цветом выделены мотивационные ожидания, которые являются более значимыми для определенного мотивационного типа, чем для коллектива в целом.

Оценка мотивационных ожиданий респондентами показала, что для большинства значимыми являются все предложенные факторы. Так, для инструментального мотивационного типа достигаемой направленности все 17 мотивационных факторов получили оценку выше среднего по группе и по всей совокупности в целом. Для большинства мотивационных типов, за исключением инструментального и патристического избегательной направленности, значимым является широкий перечень мотивационных ожиданий. Это позволяет

сделать вывод о потенциально большом наборе управленческих воздействий, подходящих для повышения эффективности труда данных респондентов. Для определения типичности управленческих воздействий на анализируемые мотивационные типы была проведена оценка частоты высоких значений по каждому фактору (рис. 1–4). Отметим, что максимальное значение значимости для каждого мотивационного типа индивидуально (связано с числом респондентов в каждом типе).



Рис. 1. Значимые факторы для повышения эффективности труда инструментального мотивационного типа
 Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

На рис. 1 выделяется высокая значимость для респондентов, входящих в *инструментальный тип*, факторов, связанных с заработной платой, что характерно для данного мотивационного типа. Средней степенью значимости обладает также фактор «Возможность карьерного роста», что также типично, поскольку повышение в должности влечет рост доходов. Средними по значимости для данного мотивационного типа являются факторы: «Признание и одобрение со стороны

руководства», «Высокая степень ответственности», «Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране», «Социальные гарантии», «Хорошие условия работы», «Авторитет руководителя». Значимость данных мотивационных факторов не типична для инструментального типа. Применительно к данной группе респондентов это возможные направления расширения управленческих воздействий для повышения эффективности труда.



Рис. 2. Значимые факторы для повышения эффективности труда профессионального мотивационного типа
 Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Факторы, оцененные респондентами *профессионального типа* как значимые, но не являющиеся типичными для данного мотивационного типа: «Хорошие условия работы», «Стабильность заработка», «Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда», «Хорошие отношения в коллективе». Значимые типичные факторы мотивации в данной группе респондентов: «Интересная творческая деятельность», «Возможность карьерного роста». В группу средних по уровню значимости вошли факторы: «Признание и одобрение со стороны руководства», «Высокая степень ответственности»,

«Сложная и трудная работа», «Возможность развития, самосовершенствования». Эти факторы типичны для профессионалов, однако их значимость в данной группе респондентов несколько ниже обычного.

Следует обратить внимание на то, что такие традиционно значимые для профессионального мотивационного типа факторы, как «Возможность самореализации» и «Возможность самостоятельности и инициативы в работе», у данной группы респондентов не были популярны. Следовательно, управленческие воздействия в данном направлении не дадут ожидаемого эффекта.



Рис. 3. Значимые факторы повышения эффективности труда для патриотического мотивационного типа
Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Респонденты *патриотического типа* в рассматриваемой организации в целом соответствуют типичным представителям данного типа. Для них значимы: «Признание и одобрение со стороны руководителя», «Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране», «Хорошие отношения в коллективе». Как значимый выступил фактор «Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда». Если интерпретировать этот фактор как «зарплату, пропорциональную вкладу в общее дело», то он также типичен для патриотов.

Для работников *хозяйского типа* значимым оказался большой перечень факторов. Помимо типичных для данного типа («Возможность самореализации», «Возможность самостоятельности и инициативы в работе», «Высокая степень ответственности»), в перечень значимых вошли: «Стабильность заработка», «Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда», «Возможность карьерного роста», «Интересная творческая деятельность», «Социальные гарантии», «Сложная и трудная работа», «Возможность развития, самосовершенствования» и «Хорошие условия

работы». Такое разнообразие значимых факторов существенно расширяет возможности

управленческих воздействий в отношении работников данного типа.



Рис. 4. Значимые факторы повышения эффективности труда для хозяйского мотивационного типа

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Таким образом, примененная методика подтверждает корректность соотнесения респондентов с конкретными мотивационными типами. В абсолютном большинстве случаев те факторы, которые типично значимы для представителей того или иного мотивационного типа, совпадают с факторами, значимыми для респондентов – государственных служащих.

Для большинства групп респондентов, помимо типично значимых, выявлены дополнительные факторы мотивации, оказывающие существенное влияние на их эффективность в трудовом процессе. Это позволяет расширить перечень возможных управленческих воздействий в отношении отдельных мотивационных групп.

Так, для каждого мотивационного типа авторами предложены приоритетные управленческие воздействия:

1. Приоритетные управленческие воздействия, направленные на повышение эффективности труда инструментального мотивационного типа:

- установить зависимость оплаты труда от результатов труда, объема и сложности выполняемых заданий;

- ввести систему премирования по конкретным показателям результативности в зависимости от функционала определенного сотрудника;
- разработать индивидуальные планы развития сотрудников с определением точек роста, условий и сроков их достижения.

2. Приоритетные управленческие воздействия, направленные на повышение эффективности труда профессионального мотивационного типа:

- разработка и реализация комплексной программы улучшения условий труда: санитарно-гигиенических, социально-психологических, организационных и эстетических;
- разработка индивидуальных планов развития сотрудников с определением точек роста, условий и сроков их достижения;
- поручение исполнения творческих заданий, привлечение к групповой проектной работе по решению рабочих задач.

3. Приоритетные управленческие воздействия, направленные на повышение эффективности труда патристического мотивационного типа:

- предоставление почетных званий, грамот, благодарностей и ценных подарков по результатам работы;

- признание заслуг и достижений со стороны руководителя как в личной беседе, так и в публичной форме (доска почета);

- введение системы премирования по конкретным показателям результативности в зависимости от функционала определенного сотрудника.

4. Приоритетные управленческие воздействия, направленные на повышение эффективности труда хозяйского мотивационного типа:

- учет мнений и идей сотрудников при принятии управленческих решений;

- расширение зоны полномочий, ответственности, их закрепление во внутренних регламентах;

- предоставление самостоятельности и инициативы в работе;

- назначение на роль руководителя рабочих групп при решении текущих задач.

Исследование мотивационной структуры во взаимосвязи со стажем работы проводилось из-за необходимости повышения эффективности деятельности государственных служащих, длительно работающих в государственных органах власти. Структура сотрудников исследуемых отделов по стажу является равно распределенной, что говорит о наличии как достаточно опытных специалистов, так и пришедших на госслужбу недавно (рис. 5). В целом структура оптимальна, так как преобладают работники со стажем от 5 до 10 лет и более, поэтому можно говорить о высоком уровне профессионализма коллектива, стабильном с точки зрения приерженности госслужбе составе.

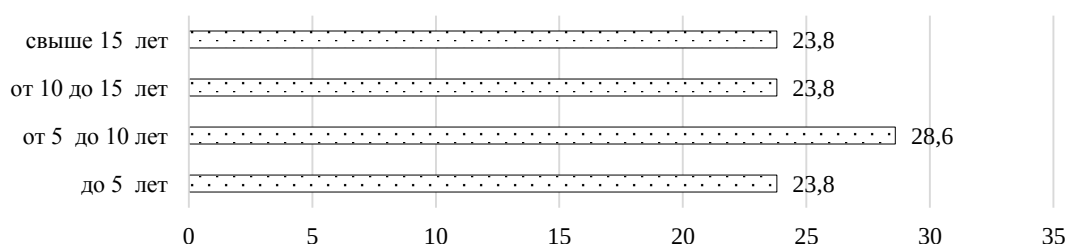


Рис. 5. Структура работников исследуемых отделов по стажу работы на госслужбе, в %

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Структура мотивационных типов сотрудников со стажем до 5 лет показывает, что преобладающим является *инструментальный тип* (50 %), для которого значимой является возможность зарабатывать как можно больше, поэтому эти работники нацелены на результат; следующая группа, представленная меньшим числом работников, имеет *профессиональный тип* (33 %), ориентацию на развитие и самовыражение, им важно идти вверх по карьерной лестнице; в меньшей степени в данной группе сотрудников представлен *патриотический тип* (17 %), для которого важно осознание своей незаменимости, поэтому он стремится к участию в важных для учреждения делах и хочет, чтобы его ценили и уважали, также ему необходима идея, которая будет им двигать, и общественное признание участия в успехе,

поэтому данные сотрудники готовы жертвовать своими интересами ради интересов учреждения, но нуждаются в поддержке со стороны руководителя. Можно сказать, что сотрудники со стажем до 5 лет, начинающие свой путь на госслужбе, ориентированы на возможность проявить себя либо через результативность, либо через построение карьеры, либо через общественное признание.

Структура мотивационных типов сотрудников со стажем от 5 до 10 лет показывает, что в этой группе преобладающим является *профессиональный тип* (57 %), на втором месте по количеству работников идут представители *инструментального типа* (29 %), а также имеются сотрудники с *хозяйским типом мотивации* (14 %), для которых характерна максимальная самоотдача, им не требуются дополнительные указания или

контроль, они добровольно принимают на себя полную ответственность за выполняемую работу, просчитывая все до мелочей.

Представители данного мотивационного типа – самые эффективные работники с точки зрения соотношения затрат и результатов, но ими очень трудно управлять – они не нуждаются в приказаниях или наказаниях и не терпят их, так как у них обострено требование к свободе действий. Для сотрудников со стажем 5–10 лет данная структура является в целом благоприятной, так как работники уже проявляют себя как профессионалы, в том числе за счет высокой результативности, которая должна отражаться на вознаграждении, что особенно важно для ИН, и готовы к ответственности – ПР, в том числе и дополнительной – ХО.

Структура мотивационных типов сотрудников со стажем от 10 до 15 лет показывает, что в данной группе преобладающими являются в равной мере представители *профессионального* и *хозяйского типа* – по 33 %, на втором месте по количеству идут работники с *инструментальным* и *патриотическим типом* – по 16 %. Таким образом, структура данной группы работников демонстрирует более широкий спектр мотивационных типов и в целом по своим характеристикам обеспечивает высокий уровень профессионализма и ответственности, что является вполне характерным для опытных специалистов.

Структура мотивационных типов сотрудников со стажем более 15 лет показывает, что в ней преобладающими, как и в первой

группе со стажем до 5 лет, являются *инструментальный* и *профессиональный типы* – по 37,5 %, а также в меньшей степени представлен *патриотический тип* – 25 %.

Следовательно, можно предположить, что у сотрудников с большим стажем работы на госслужбе сохраняется стремление к формированию большего дохода, что в целом обеспечивается в госучреждениях за счет построения должностной карьеры, требующей наличия определенного опыта для получения классного чина.

В то же время, если проанализировать указанные мотивационные типы в разрезе достигаемой и избегаемой направленности, то можно увидеть, что практически во всех группах преобладающей тенденцией является стремление к избеганию. На карте мотивационных типов сотрудников исследуемых отделов (табл. 2), исходя из выявленных тенденций, зеленым цветом были отмечены те квадранты, которые показывают часть сотрудников, в целом удовлетворенных типом применяемого по отношению к ним управленческого воздействия (среди них практически нет работников со стажем свыше 15 лет), желтым цветом – сотрудников, по которым управленческое воздействие нуждается в корректировке (среди них нет работников со стажем от 10 до 15 лет), красным – сотрудников, по которым необходимо пересмотреть систему управленческого воздействия, что в целом характерно в той или иной степени для всех групп в разрезе стажа.

Таблица 2

Карта мотивационных типов сотрудников исследуемых отделов, в %

	ИН	ПР	ПА	ХО
Достижительная направленность	14,8	7,4	3,7	
В том числе со стажем до 5 лет	7,5			
от 5 до 10 лет		7,4		
от 10 до 15 лет	7,3		3,7	
более 15 лет				
Избегательная направленность	22,2	29,6	14,8	7,4
В том числе со стажем до 5 лет	3,7	7,5	3,7	
от 5 до 10 лет	7,5	7,4		3,7
от 10 до 15 лет		3,7	3,7	3,7
более 15 лет	11,0	11,0	7,4	

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Можно заметить, что доля сотрудников со стажем более 10 лет с достигающей мотивацией выше, в то время как у работников со

стажем до 10 и более 15 лет преобладающей является избегательная мотивация (рис. 6).

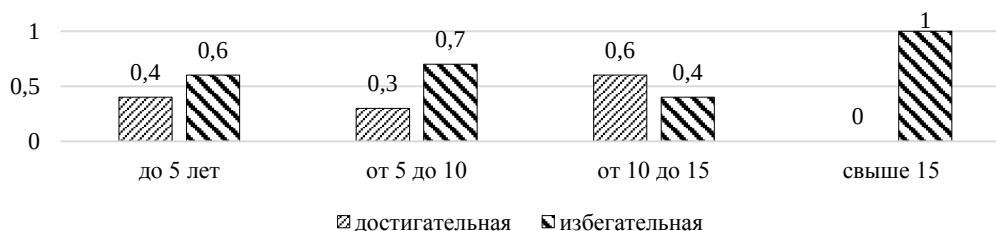


Рис. 6. Структура мотивации по видам в разрезе стажа, в долях

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Более детальное представление о потребностях работников исследуемых отделов и о том, насколько они удовлетворены, дает мотивационный профиль (рис. 7). В ходе исследования было установлено, что потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок ярче выражены у сотрудников со стажем работы до 5 лет, а у сотрудников со стажем от 5 до 10 лет менее, чем в других группах, выражена потреб-

ность в хороших условиях работы и комфортной обстановке, наряду с потребностью в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы, а также потребность в снижении неопределенности, которая более важна для тех, чей стаж составляет менее 5 лет. Кроме того, для данных сотрудников значимой является потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.

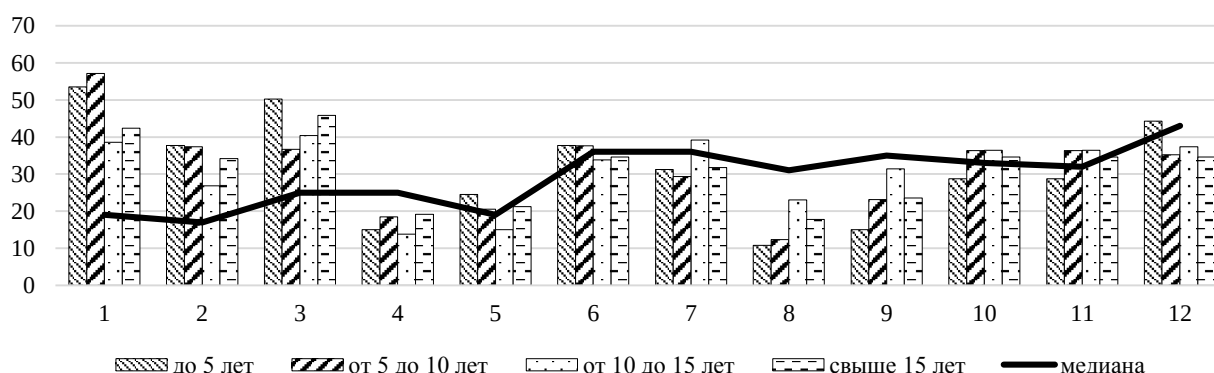


Рис. 7. Мотивационный профиль сотрудников в разрезе стажа, в баллах

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

В группе со стажем до 5 лет, наряду с первыми тремя потребностями, которые являются неудовлетворенными в большей или меньшей степени для всех сотрудников, также отмечается неудовлетворенность реализацией потребности формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаи-

моотношения, в завоевании признания со стороны других людей, ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.

Сотрудники со стажем от 5 до 10 лет не удовлетворены: признанием со стороны других людей за заслуги, достижения и успехи;

возможностью быть креативными, анализирующими и думающими работниками, открытыми для новых идей; а также возможностями для совершенствования, роста и личностного развития. Последнее актуально и для сотрудников со стажем от 10 до 15 лет. Кроме того, они испытывают неудовлетворенность возможностью ставить для себя сложные цели и достигать их. Таким образом, можно прийти к выводу, что для начинающих специалистов важно создавать условия для стабильных взаимоотношений и признания, востребованности в общественно полезной деятельности, а для более опытных специалистов требуется не только признание, но и возможность проявлять активность, решать сложные задачи и самосовершенствоваться.

Следующее направление анализа – поиск взаимосвязи между занимаемыми респондентами должностями на государственной службе и уровнем их мотивации к труду. Распределение респондентов по занимаемым

ими должностям выглядит следующим образом: начальники и заместители – 27,3 %, консультанты – 30,3 %, главные эксперты – 12,1 %, главные специалисты – 27,3 %, юрисконсульты – 3 %. Таким образом, можно говорить о практически одинаковой численности сотрудников в трех группах должностей (начальники и заместители, консультанты, главные специалисты).

В структуре должностей с учетом мотивационных типов (рис. 8) наибольшую долю занимают начальники и заместители инструментального типа (15 %), на втором месте находятся несколько групп должностей: консультанты инструментального типа, начальники и заместители, а также главные специалисты профессионального типа (12,5 %). В целом же по большинству должностей наблюдается преобладание представителей *инструментального типа* (суммарная доля составляет 42,5 %), далее идут госслужащие *профессионального типа* (37,5 %).

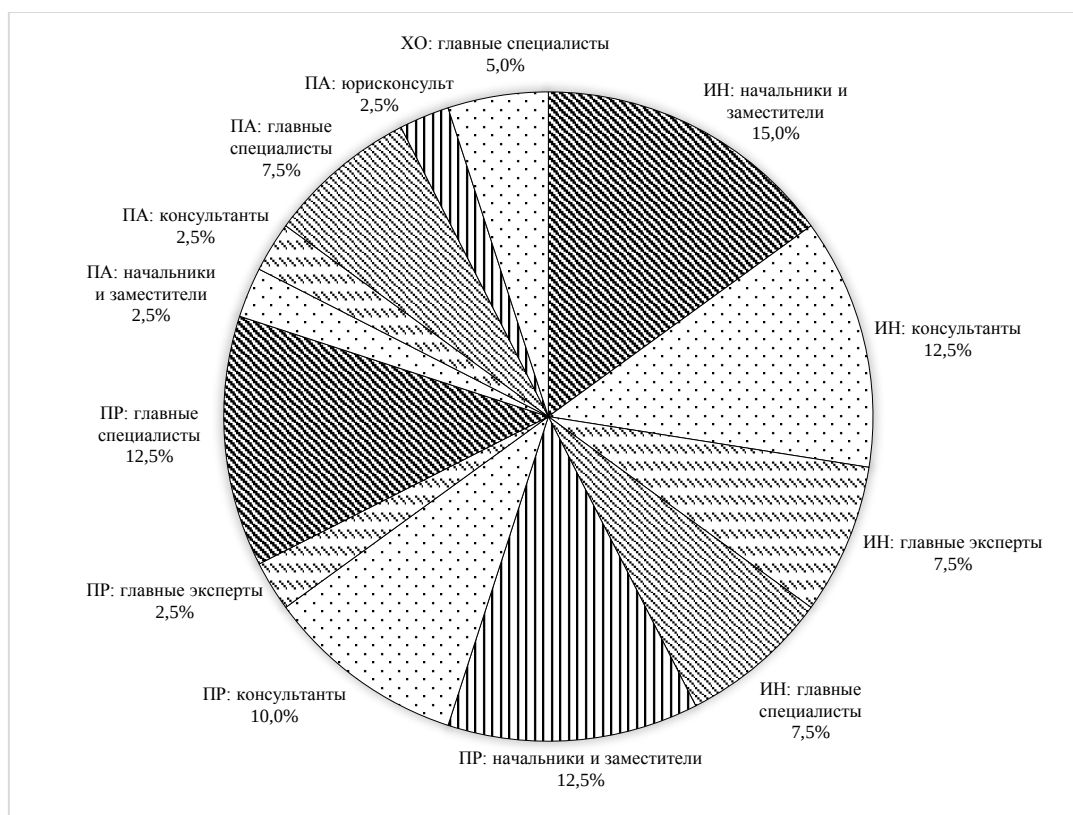


Рис. 8. Структура госслужащих с учетом мотивационного типа и занимаемой должности, в %
Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Исследование выраженности мотивационных типов у респондентов по каждому виду должностей (рис. 9) подтверждает прева-

лирование *инструментального типа* практически во всех группах.

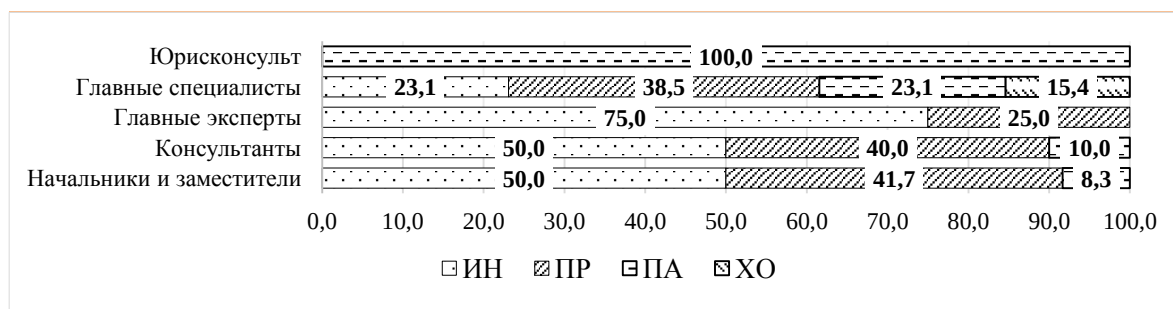


Рис. 9. Распределение мотивационных типов госслужащих по должностям, в %

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Так, 75 % главных экспертов и половина начальников и заместителей, а также консультантов является представителями данного типа. Далее существенную долю занимают представители *профессионального типа* (25–41,7 % по разным должностям). Доля *патриотического типа* у начальников, заместителей и консультантов незначительна и колеблется в диапазоне 8,3–10 %, а среди главных экспертов представители данного типа вообще отсутствуют. Можно отметить, что у главных специалистов наблюдается более равномерное распределение между

тремя вышеперечисленными мотивационными типами, чем по другим должностям, кроме того, только для них характерно наличие *хозяйского типа* мотивации. Таким образом, представители *инструментального* и *профессионального типа* присутствуют практически во всех группах должностей (за исключением юрисконсульта). Следовательно, именно на данные мотивационные типы и должны быть направлены основные управленческие воздействия с целью повышения мотивации сотрудников.

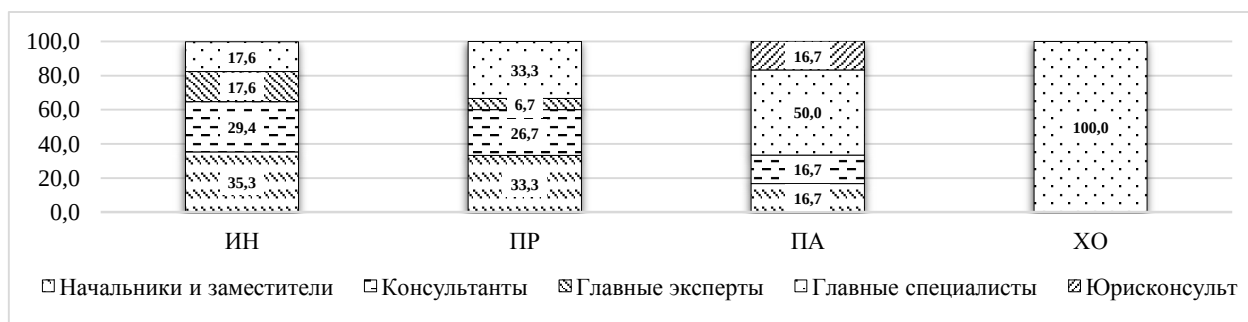


Рис. 10. Распределение должностей госслужащих по мотивационным типам, в %

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Распределение должностей по мотивационным типам (рис. 10) подтверждает выявленные ранее тенденции. В *инструментальном типе* основную долю составляют госслужащие, занимающие должности начальников, заместителей (33,3 %) и консультан-

тов (29,4 %). При этом для данного типа свойственно более равномерное распределение должностей в его структуре, чем для остальных. В *профессиональном типе* одинаковую долю (33,3 %) занимают начальники, заместители и главные специалисты,

а в патриотическом значительную долю (50 %) составляют главные специалисты, при абсолютно одинаковой доле (16,7 %) по трем другим представленным в данном типе группам должностей. Как отмечалось выше, хозяйский тип представлен только главными специалистами. Таким образом, можно говорить, что управленческие воздействия, направленные на госслужащих хозяйского типа, следует сосредоточить только на главных специалистах, патриотического типа – также на них и юрисконсультах. Управленческие воздействия, направленные на инструментальный тип, будут целесообразны для всех должностей (кроме юрисконсульта), на профессиональный тип – для начальников, заместителей, главных специалистов и консультантов.

В рамках дальнейшего исследования была изучена направленность мотивации госслужащих (рис. 11) на достижения или избегание. Как отмечалось выше, для первой характерно «стремление получить определен-

ные блага в качестве вознаграждения за труд», для второй – «стремление избежать наказания за невыполнение поставленных задач» [6, с. 54]. Анализ результатов показал, что у четырех групп должностей (за исключением главных экспертов) преобладающей является мотивация избегания. Таким образом, можно говорить о преобладающем пассивном трудовом поведении респондентов. Наиболее характерна данная тенденция для главных специалистов (27,5 % от общего числа опрошенных), а также начальников и заместителей (25 %). Для представителей данных должностей высока вероятность снижения трудовой активности и пассивного отношения к решению поставленных перед ними задач, что необходимо учесть при разработке соответствующих управленческих воздействий. Интересно, что доля работников с достигательной направленностью мотивации одинакова практически во всех группах (за исключением юрисконсульта) и составляет 5 % от числа всех респондентов.

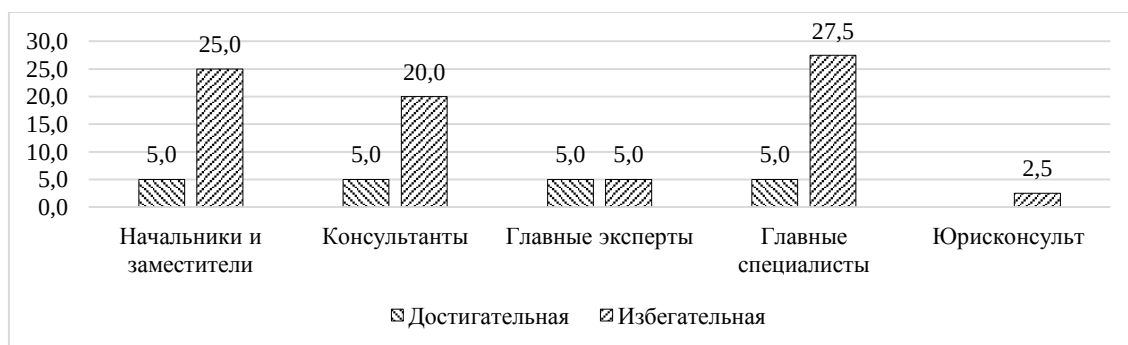


Рис. 11. Распределение мотивационной направленности госслужащих по видам должностей, %
Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Для более глубокого исследования была составлена карта направленности мотивации

с учетом преобладающих у госслужащих мотивационных типов (табл. 3).

Таблица 3

**Карта мотивационной направленности по видам должностей
с учетом мотивационных типов госслужащих, в % от числа опрошенных**

Мотивационная направленность	Должности	ИН	ПР	ПА	ХО
Достигательная	Начальники и заместители	5			
	Консультанты	2,5	2,5		
	Главные эксперты	2,5	2,5		
	Главные специалисты	2,5		2,5	

Окончание табл. 3

Мотивационная направленность	Должности	ИН	ПР	ПА	ХО
Избегательная	Начальники и заместители	10	12,5	2,5	
	Консультанты	10	7,5	2,5	
	Главные эксперты	5			
	Главные специалисты	5	12,5	5	5
	Юрисконсульт			2,5	

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Карта позволяет сделать вывод о том, что во всех должностях, с учетом преобладающих мотивационных типов, присутствует значительная доля госслужащих с избегающей направленностью мотивации, и это свидетельствует о необходимости изменения (красный сектор) и корректировки (желтый сектор) действующих в настоящее время управленческих воздействий на все должности (в меньшей степени только для главных экспертов). При этом следует обратить внимание на главных специалистов, для которых характерна избегающая направленность всех четырех преобладающих у респондентов типов, причем у профессионального и хозяйского наблюдается только данный вид направленности. Также следует отметить наличие только избегающей нап-

равленности у начальников и заместителей профессионального и патристического типа. Таким образом, можно говорить о существенных проблемных аспектах в реализации потребностей представителей данных мотивационных типов в процессе трудовой деятельности.

Для выявления тех изменений, которые необходимо внести в управленческие воздействия, были исследованы *мотивационные профили* госслужащих по методике Ш. Ричи и П. Мартина в разрезе должностей с целью выявления потребностей, которые в наибольшей степени являются не удовлетворенными у респондентов, путем соотнесения их с медианным (средним) и модальным (наиболее часто встречающимся) значениями¹ (рис. 12) [8].

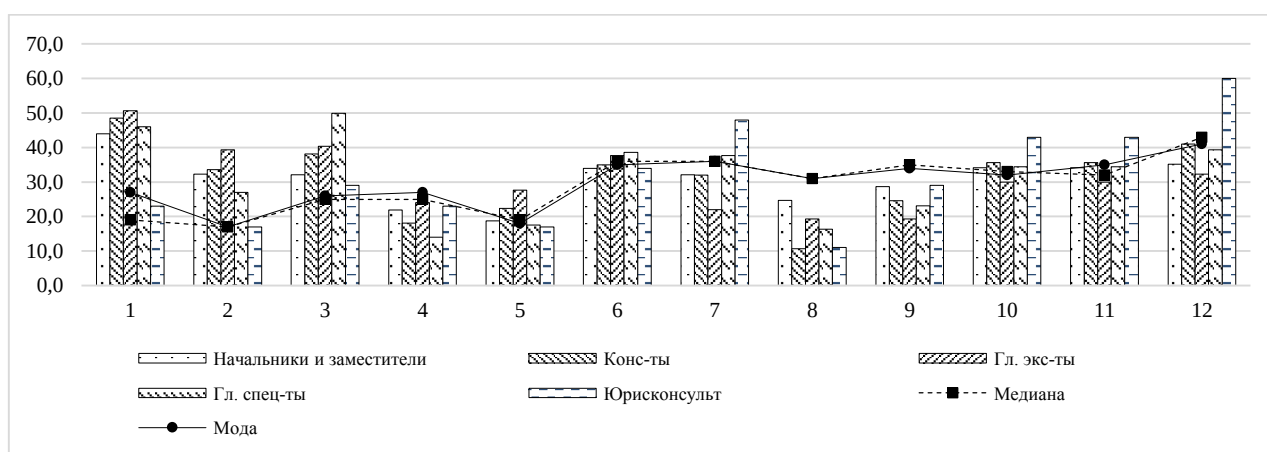


Рис. 12. Усредненный мотивационный профиль госслужащих в разрезе должностей, в баллах

Примечание: составлено авторами на основании данных, полученных в исследовании.

Из рис. 12 видно, что представители всех групп должностей ощущают существенную

¹ Величины модальных и медианных значений определены авторами методики по результатам проведенного ими исследования мотивационных профилей 1 355 респондентов.

потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи, позволяющей судить о результатах их работы. Практически у всех (за исключением юрисконсульта) наблюдается очень низкая удовлетворенность материальным вознаграждением, а также по-

требность в хороших условиях работы и комфортной обстановке. Кроме того, начальники и заместители в значительной степени не удовлетворены признанием со стороны других людей; консультанты чувствуют необходимость в формировании и поддержании долгосрочных стабильных взаимоотношений, а также хотят быть креативными, анализирующими, думающими работниками. У главных экспертов потребность в формировании и поддержании долгосрочных стабильных взаимоотношений не удовлетворяется в большей степени, а вот в завоевании признания со стороны других людей – в меньшей. Главные специалисты не довольны реализацией потребности быть креативными, анализирующими, думающими работниками, а также потребности в завоевании признания со стороны других людей, но для них единственной характерна неудовлетворенность потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированными. Юрисконсульт чувствует, что не имеет возможности ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их, быть креативным, анализирующим и думающим работником, а также он не удовлетворен реализацией потребности в востребованности в интересной общественно полезной работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате приведенного исследования удалось разработать методы управленческого воздействия, которые позволят обеспечить соответствие человеческих ресурсов требованиям госучреждения, на основе учета мотивационного потенциала госслужащих.

Была подтверждена гипотеза о разной значимости отдельных факторов, влияющих на эффективность их труда, в разрезе мотивационных типов и мотивационной направленности. Проведенная оценка факторов позволила сформировать дифференцированный подход к осуществлению управленческих воздействий на персонал в зависимости от доминирующего типа мотивации.

Гипотеза о влиянии стажа работы в организации на структуру мотивационных типов

работников также подтвердилась. За определенный период работы в организации складывается своя структура мотивационных типов работников, которую следует принимать во внимание с точки зрения оказания на них управленческого воздействия. Данную структуру необходимо также оценивать и с позиции ее оптимальности для организации, так как важно обеспечивать определенную результативность и эффективность человеческих ресурсов, задействованных в деятельности организации.

Установлена взаимосвязь между занимаемой респондентами должностью на государственной службе и уровнем их мотивации. Поэтому мотивация трудовой деятельности госслужащих должна осуществляться с учетом их должностей, так как для каждого вида характерны свои особенности. При этом, как показало проведенное исследование, обязательно должна быть осуществлена корректировка действующих управленческих воздействий в связи с тем, что у представителей всех рассмотренных групп должностей присутствует неудовлетворенность реализацией определенных потребностей, что в результате приводит к наличию высокого уровня мотивации избегания. Управленческие воздействия должны опираться на мотивационные профили госслужащих, отражающие степень неудовлетворенности тех или иных потребностей.

При разработке управленческих воздействий для начальников, заместителей и консультантов основное внимание следует уделить тем потребностям, реализацией которых не удовлетворены представители инструментального и профессионального типов; для главных экспертов – в первую очередь направить усилия на удовлетворение потребностей инструментального типа. Так как для главных специалистов характерно более равномерное распределение мотивационных типов (при этом в основном они характеризуются избежательной направленностью), данная группа должностей нуждается в существенной корректировке управленческих воздействий четырех мотивационных типов.

Подводя итог, можно сказать, что деятельность человеческих ресурсов в органи-

зации строится на основе складывающегося внутри структурных подразделений мотивационного потенциала. Данный потенциал, с одной стороны, формируется вследствие объединения различных людей с разным ин-

дивидуальным потенциалом, с другой – есть определенное влияние условий организации на удовлетворенность трудом внутри определенного структурного подразделения.

Список источников

1. Пряжников Н. С., Полевая М. В., Камнева Е. В. Мотивация, стимулирование, вознаграждение труда госслужащих: теоретико-методологический и прикладной аспекты // Вестн. Омск. ун-та. Сер. Экономика. 2018. № 1 (61). С. 163–173.
2. Homans G. Social Behavior as Exchange // American Journal of Sociology. 1958. Vol. 63, No. 6. P. 597–606.
3. Lawler E. E. Motivation in Work Organizations. Monterey, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1973. 224 p.
4. Michener H., Cohen E., Sorensen A. Social Exchange: Predicting Transactional Outcomes in Five-Event, Four-Person Systems // Amer Sociol Rev. 1977. Vol. 42, No. 3. P. 522–535.
5. Волковица Г. А. Мотивационный потенциал личности: опыт социологического анализа // Вестн. ЛГУ им. А. С. Пушкина. 2015. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-potentsial-lichnosti-opyt-sotsiologicheskogo-analiza> (дата обращения: 07.03.2022).
6. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Ч. 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53–62.
7. Мотивация персонала в зависимости от типа личности. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67504-gerchikov-motivatsiya-personala-19-m11> (дата обращения: 07.03.2022).
8. Мотивационный профиль личности как основа обеспечения удовлетворенности работой и мотивации. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=834> (дата обращения: 20.01.2022).

Информация об авторах

А. С. Волкова – кандидат экономических наук.
Д. С. Константинова – кандидат экономических наук.
М. М. Кудяева – кандидат экономических наук.
Ю. А. Масалова – кандидат экономических наук, доцент.

References

1. Pryazhnikov N. S., Polevaya M. V., Kamneva E. V. Motivation, Stimulation, Remuneration of Public Servants: Theoretical and Methodological and Applied Aspects // Herald of Omsk University. Series: Economics. 2018. No. 1 (61). P. 163–173. (In Russian).
2. Homans G. Social Behavior as Exchange // American Journal of Sociology. 1958. Vol. 63, No. 6. P. 597–606.
3. Lawler E. E. Motivation in Work Organizations. Monterey, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1973. 224 p.
4. Michener H., Cohen E., Sorensen A. Social Exchange: Predicting Transactional Outcomes in Five-Event, Four-Person Systems // Amer Sociol Rev. 1977. Vol. 42, No. 3. P. 522–535.
5. Volkovitsaya G. A. The Individual's Motivational Potential: A Sociological Analytical Essay // Pushkin Leningrad State University Journal. 2015. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-potentsial-lichnosti-opyt-sotsiologicheskogo-analiza> (accessed: 07.03.2022). (In Russian).
6. Gerchikov V. I. Tipologicheskaya kontseptsia trudovoi motivatsii. Pt. 1 // Motivatsia i oplata truda. 2005. No. 2. P. 53–62. (In Russian).
7. Motivatsiya personala v zavisimosti ot tipa lichnosti. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67504-gerchikov-motivatsiya-personala-19-m11> (accessed: 07.03.2022). (In Russian).
8. Motivatsionnyi profil lichnosti kak osnova obespecheniya udovletvorennosti rabotoi i motivatsii. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=834> (accessed: 20.01.2022). (In Russian).

Information about the authors

A. S. Volkova – Candidate of Sciences (Economics).
D. S. Konstantinova – Candidate of Sciences (Economics).
M. M. Kudyaeva – Candidate of Sciences (Economics).
Yu. A. Masalova – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor.