

for rural development / V. I. Belousov, A. V. Belousov, A. F. Demchenko // Economist. — 2013. — No. 10. — P. 77—83.

7. *Belousov V. I.* Sustainable development of rural territories of the Central Chernozem region of Russia / V. I. Belousov, A. V. Belousov, A. A. Belousov. — Saarbrücken, 2012.

8. World trade organization: national and regional problems, solutions / V. I. Belousov, A. V. Belousov, A. M. Kuleshov, A. I. Lylov [et al.]. — Voronezh, 2005.

9. *Glikman N.* Econometric analysis of regional systems / N. Glikman. — M. : Progress, 1980. — 210 p.

10. *Orekhova E. A.* Influence of characteristics and properties of economic space on the development of the territory / E. A. Orekhova // Regional economy: theory and practice. — 2008. — № 10 (67). — P. 19—23.

11. *Preobrazhenskiy B. G.* Analysis of the region's human potential development in the context of digital transformation / B. G. Preobrazhenskiy, T. O. Tolstykh, E. V. Shkarupeta // Region: systems, economy, management. — 2017. — No. 1 (36). — Pp. 59—66.

12. *Shevchenko V. E.* Quality of life of rural citizens and planning of sustainable development of Chernozem territories / V. E. Shevchenko,

V. I. Belousov, A. V. Belousov // Capital of the country. — 2010. — No. 5. — P. 31—84.

13. *Schumpeter I.* Theory of economic development / I. Schumpeter. — Moscow : Progress, 1982. — 455 p.

14. Sustainable development of rural territories: theory and practice / V. I. Belousov, A. V. Belousov, A. V. Vostroilov, V. E. Shevchenko. — Voronezh, 2005. — 288 p.

15. *Becker G. S.* Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. Journal of Political Economy, 1962, vol. 70, no. 5, part 2, pp. 9—49.

16. Cees Leeuis (editor) (1999) Integral design: innovation in agriculture and resource management, Mansholt Institute, Wageningen Nederland.

17. <https://chr.rbc.ru/chr/freenews/5e1c0e3a9a79472ad13d5f27>

18. <http://potrebkor.ru/minimum-voronejskaia.html>

19. <https://novostivoronezha.ru/2020/01/14/164242>

20. <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc11/2011—35-France-R.pdf>

21. <http://www.idmrr.ru/kachestvo-zhizni-krupnov.html>

22. <https://www.9111.ru>

УДК 331.101.3

## ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

**Емельянова О. Я.**, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры общей педагогики, Воронежский государственный педагогический университет, г. Воронеж, Россия

*E-mail:* [olga-emel@rambler.ru](mailto:olga-emel@rambler.ru)

*SPIN-* код: 2095-3876

**Шершень И. В.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, финансов и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

*E-mail:* [inga\\_shershen@mail.ru](mailto:inga_shershen@mail.ru)

*SPIN-* код: 9781-7119

**Кравец М. А.**, кандидат физико-математических наук, доктор экономических наук, доцент кафедры экономики труда и основ управления, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Россия

*E-mail:* [share\\_kra@mail.ru](mailto:share_kra@mail.ru)

*SPIN-* код: 5154-6812

*Аннотация: Мотивация играет значительную роль в процессе профессиональной адаптации государственных гражданских служащих. Изучение мотивационных факторов лиц, планирующих карьеру в структуре госслужбы, ранее не имевших статус чиновников, позволило уточнить их мотивационные ожидания и сравнить с мотивационными факторами госслужащих, проходящих этап вторичной адаптации, т. е. претерпевших динамические изменения в карьере непосредственно в структуре государственной гражданской службы. Несовершенство существующих мотивационных программ актуализирует проблемы оперативного решения вопросов прозрачности кадрового лифта, вознаграждения не только в долгосрочной перспективе (за выслугу лет), цифровизации рабочих процессов для оптимизации документооборота.*

*Ключевые слова: управление профессиональной адаптацией, профессиональное развитие государственных гражданских служащих, мотивация госслужащих.*

UDK 331.101.3

## REMOTE ACTIVITY AS AN ACTUAL FORM OF EMPLOYMENT OF EMPLOYEES IN THE WORLD LABOR MARKET

*Emelyanova O. Ya., candidate of pedagogical Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of General pedagogy, Voronezh state pedagogical University, Voronezh, Russia  
E-mail: olga-emel@rambler.ru  
SPIN-code: 2095-3876*

*Shershen I. V., candidate of economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of Economics, Finance and management, Russian presidential Academy of national economy and public administration (branch of RANEPА), Voronezh, Russia  
E-mail: inga\_shershen@mail.ru  
SPIN-code: 9781-7119*

*Kravets M. A., candidate of physical and mathematical Sciences, doctor of Economics, associate Professor of the Department of labor Economics and management fundamentals, Voronezh state University, Voronezh, Russia  
E-mail: share\_kra@mail.ru  
SPIN-code: 5154-6812*

*Abstract: Motivation plays a significant role in the process of professional adaptation of civil servants. The study of motivational factors of persons planning a career in the civil service structure who previously did not have the status of officials made it possible to clarify their motivational expectations and compare them with the motivational factors of civil servants undergoing the stage of secondary adaptation, i.e., who have undergone dynamic changes in their careers directly in the structure of the civil service. The imperfection of existing motivational programs actualizes the problems of operational solutions to issues of transparency of personnel management, remuneration not only in the long term (for years of service) and digitalization of work processes to optimize document flow.*

*Keywords: management of professional adaptation, professional development of state civil servants, motivation of civil servants.*

**Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научно-исследовательского проекта РФФИ № 20-010-00237**

DOI: 10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92

### Введение

Проблема разработки оптимальных механизмов управления профессиональной адаптацией, профессиональным, в том числе, карьерным, развитием сотрудников государственной гражданской службы являются приоритетными задачами кадрового менеджмента. Занятость на государственной гражданской службе обладает особой спецификой, накладывающей отпечаток на формирование адаптационных процессов. Так, первоочередной задачей для госслужащих является достижение профессиональной компетентности, а затем дальнейшее развитие и совершенствование полученных знаний, умений и навыков (управление профессиональной карьерой «по горизонтали»), в данных условиях планирование собственного карьерного роста несколько затруднено. Мотивационный фактор играет очень важную роль в профессиональной адаптации работника наряду с организационной культурой.

По данным Якимовой М. Н. «текучесть» кадров госслужащих преимущественно высококвалифицированных специалистов возраста 40—45 лет довольно высока — она колеблется от 7 до 25 % в зависимости от региона, органа власти, муниципального образования [12]. На стабильность кадрового состава, безусловно, оказывает влияние снижение трудовой мотивации.

Современная социально-экономическая ситуация бросает сложнейшие вызовы госслужащим: очевидно, что объем выполняемой работы, степень ответственности и комплекс профессиональных этических требований на порядок выше, чем на аналогичных должностных позициях в коммерческих структурах, однако уровень оплаты труда значительно уступает сфере бизнеса.

### Мотивация, стимулирование и вознаграждение, их значение в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих

Д. Перри и А. Хонденгхемом сделан акцент на долгосрочном характере карьеры государственных гражданских служащих и в контексте исследования системы госслужбы предложены к изучению три группы стимулов, сочетающиеся в различных комбинациях и позволяющие формиро-

вать долгосрочные мотивации чиновников:

- материальное вознаграждение, социальные гарантии и «немонетизированные» блага;

- стабильность и надежность рабочего места, карьерный рост;

- мотивация «общественного служения» [13].

Долгосрочные мотивации обладают выраженным отсроченным эффектом, т. е. значительно ощутить мотивационное воздействие от приложенных усилий служащий сможет только спустя несколько лет (возникает зависимость от стажа работы на госслужбе, эффект «привязанности» к рабочему месту).

Следует отметить, что на современном этапе изучения адаптационных процессов в государственной гражданской службе присутствует теоретическая неопределенность в соотношении понятий трудовой мотивации, стимулирования и вознаграждения, а также прикладному применению категории справедливости к вышеуказанным понятиям.

Как правило, мотивация определяется через иные понятия, такие как потребности, цели, установки, чувства, эмоции и т.п., предполагая внутреннее побуждение человека к активности.

Теории мотивации разнообразны, в их числе можно выделить иерархию потребностей А. Маслоу, теории «Х» и «Y» Д. МакГрегора, «Z» У. Оучи, теорию достижений Д. МакКлелланда, теорию ожиданий В. Врума, гигиеническую теорию Ф. Герцберга, теорию состояния потока М. Чиксентмихайи, теорию уровневой мотивации В. Теплова, теорию социальных установок А. К. Гастева и т. п.

Стимулирование считается внешним побудителем трудовой деятельности. Согласно теории А. Н. Леонтьева различаются смыслообразующие мотивы — «мотивы-цели», и «мотивы-стимулы», конкретно ориентированные на достижение результата [5]. Логическое развитие мотивации происходит через механизм «сдвига мотива на цель действия». К примеру, когда работник выполняет обязанности, может быть, в полной мере, не осознавая общественной значимости и полезности всей цели деятельности, и руководствуясь лишь собственными це-

лями (мотивами могут быть избежание наказания, самоутверждение, получение премии и т. п.), но впоследствии мотивы работника могут приближаться к целям и даже совпадать с ними.

Таким образом, стимулирование, как внешнее воздействие, при профессиональном управлении постепенно усваивается работником и переводится во внутренний план действий — «интериоризируется» (Л. С. Выготский), граница между стимулами и мотивами размывается.

В случае неэффективного менеджмента возможна и обратная ситуация, крайне нежелательная, когда «мотив отдаляется от цели» и госслужащий начинает сомневаться в смысле собственного труда.

Вознаграждение за труд отличается от стимулирования по срочности исполнения — оно следует после совершения деятельности, и зависимости от эффективности работы, решений руководства и финансовых возможностей организации. В принципе, возможно отсутствие корреляции качества и эффективности выполненной работы и полученного вознаграждения: существует практика получения высоких зарплат при низко интенсивной работе и, наоборот, недостаточное вознаграждение при высоко результативном интенсивном труде в зависимости от директив руководства и наличия финансовых ресурсов учреждения [2].

Рассогласования между смыслообразующими мотивами самого труда и вознаграждением, когда непосредственно сама работа тягостна, лишена для человека интереса и высшего смысла, а целью ее выполнения вступают материальные факторы, постепенно приводят к «отчуждению человека от труда» по Э. Фромму [10], накоплению внутренней неудовлетворенности, эмоциональному выгоранию «офисного планктона».

Н. С. Пряжников в исследовании теоретико-методологического и прикладного аспектов мотивации труда госслужащих труда отмечает, что при неразвитых системах стимулирования и вознаграждения персонала зачастую происходит эксплуатация трудового энтузиазма служащих, основанного на их высокой внутренней мотивации и ответственности [7].

В Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Фе-

дерации» № 79-ФЗ ст. 50 установлено денежное содержание как основное средство материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности гражданской службы, состоящее из двух частей: основной и дополнительной. Значительная часть государственных поощрений и выплат носит характер долгосрочной мотивации, поскольку зависит от выслуги лет, как, например, единовременная выплата денежного поощрения в связи с выходом на пенсию за выслугу лет, единовременная денежная выплата (премия) за долгосрочную безупречную службу, ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет, ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет на госслужбе, жилищные субсидии. Однако результаты исследования, проведенного Н. Н. Богдан и И. П. Бушуевой продемонстрировали, что чуть более половины опрошенных госслужащих — 55 % считают ведущим мотивационным фактором достойную заработную плату, отдав приоритет стабильности рабочего места — 79 %, получение профессионального опыта назвали 46,4 % [1].

Исследование оценки долгосрочных мотиваций государственных гражданских служащих, проведенное В. И. Шариним, подтверждает высокую значимость обеспечения стабильности и государственных гарантий социального характера. В разрезе факторов мотивации возможности должностного роста и материального положения получили минимальные значения, на них респонденты надежд не возлагают, но социальные гарантии, стабильность положения и профессиональный опыт оказались целевыми [11].

Занятость в сфере государственной службы в России традиционно считается престижной, даже несколько «элитарной», что обусловлено широким диапазоном деловых коммуникаций, возможностью отнесения к «светскому кругу» местного сообщества. В Воронежской области на вакантные места на замещение должностей государственных гражданских служащих всегда существует конкурсный отбор из нескольких кандидатов на место. Вследствие этого, интерес представляет аналитическое сравнение мотивации кандидатов, не ра-

ботавших ранее на государственной гражданской службе, что их вдохновляет к работе в данной сфере, и мотивирующих факторов к знакомому труду уже состоявшихся госслужащих, меняющих позицию («вверх» или «по горизонтали», в зависимости от различных обстоятельств).

### Анализ мотивационных факторов в профессиональной адаптации госслужащих

С целью проведения сравнительного анализа мотивации людей на этапе первичной адаптации к государственной службе и сотрудников, уже имеющих статус госслужащих, переведенных на другое рабо-

чее место (этап вторичной адаптации) были опрошены:

1 выборка: студенты Воронежского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы, обучающиеся по направлению «Государственное и муниципальное управление» (36 человек), сторонние кандидаты на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих, прошедшие предварительные тестирование и собеседование (14 человек);

2 выборка: госслужащие, претендующие на другие должности (17 человек), госслужащие, работающие на последнем рабочем месте менее 2 лет (9 человек).

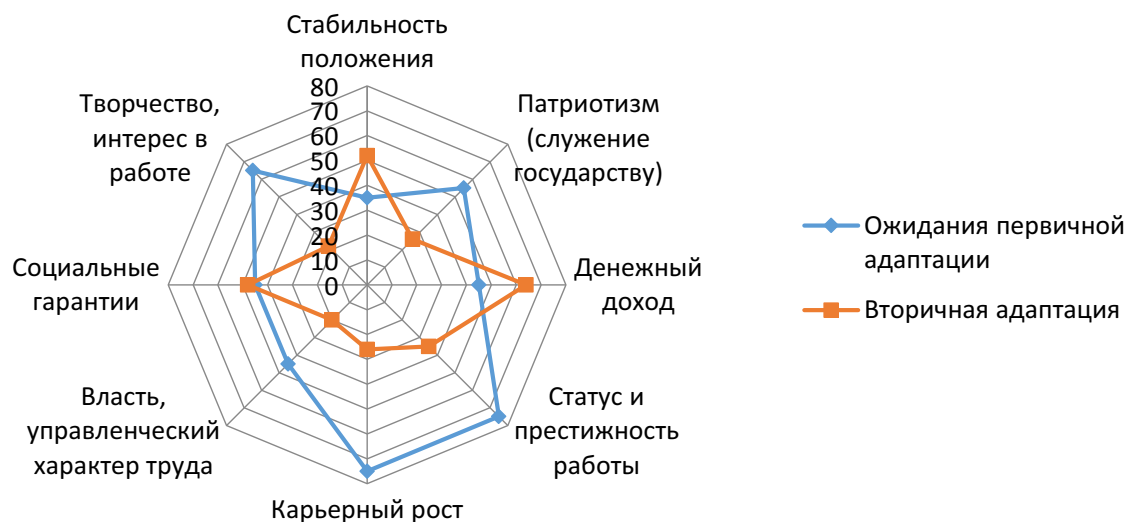


Рис. Сравнительный анализ профилей мотивирующих факторов адаптантов к государственной гражданской службе

Из рисунка очевидно, что профили двух выборок кардинальным образом различаются, причем профиль 1 выборки достаточно оптимистичен, отвечает ценностям государственной этики (наличие среднего балла по категории патриотизм), выражено ожидание интересной творческой работы, карьерного роста, статуса и престижности занятости в госслужбе). Не акцентировано внимание на таких консервативных мотивационных факторах, характерных для профессионалов предпенсионного возраста, как стабильность положения, социальные гарантии (что выявили исследования коллег, рассмотренные выше). Особый энтузиазм в отношении будущего места работы выражают студенты, имеющие самое отда-

ленное представление о работе в государственной структуре (сложилось общее впечатление из масс-медиа, по рассказам случайных знакомых).

Вторая выборка продемонстрировала ожидаемую приверженность мотивации денежного дохода, социальных гарантий и стабильного положения. Вызывают настороженность низкие баллы по показателям творческой работы и патриотизма. Слабо мотивирует опрошенных власть отчасти по причине того, что выборка состояла из представителей не топовых позиций госслужбы. Отдельные респонденты выразили в беседе разочарование данным видом деятельности, но отметили, что в ситуации экономической дестабилизации дан-

ный вариант является наиболее надежным источником дохода, своеобразной «синицей в руке». Более того, проработав несколько лет, играет роль привыкание или эффект долгосрочной мотивации, когда «опостылевшую» работу оставлять уже невыгодно. Разница между ожиданиями новичков и опытных специалистов, резкость профилей мотивационных факторов показывает, что мотивационные программы для государственных гражданских служащих нуждаются в совершенствовании. Данный подход будет способствовать профессиональной адаптации начинающих служащих, инициирует интерес к работе у опытных чиновников.

### Заключение

Сфера бизнеса гибко реагирует на инновации в кадровом менеджменте, предлагая проведение прикладных исследований проблем организации, консалтинг, коучинг, тренинговые программы адаптации, в том числе командообразования и т. п. Структуры госслужбы более консервативны, закрыты, и пока готовы использовать в качестве адаптационной поддержки своих сотрудников лишь механизм наставничества и элементы сложившейся организационной культуры. Кроме заимствования позитивного опыта корпоративных структур в области формирования мотивации сотрудников и сопровождения адаптационных процессов, необходима разработка прозрачных механизмов карьерного роста с набором задекларированных универсальных критериев, внедрение обязательно прозрачных эффективных контрактов. На начальных этапах карьеры служащего в структуре государственной службы долгосрочная мотивация для работника будет иметь характер морковки, подвешенной перед носом ослика. В данных условиях для молодых специалистов следует предусмотреть доплаты за сложность/напряженность труда. На всех уровнях иерархии данной системы необходимо культивировать ценности личностной самореализации служащих.

С целью частичного нивелирования рутинного документооборота необходимо внедрять цифровизацию, что одновременно, и упростит рабочие процедуры, и сделает работу более осознанной и интересной.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Богдан Н. Н.* Влияние индивидуальных факторов на профессиональное развитие государственных гражданских служащих / Н. Н. Богдан, И. П. Бушуева // Вопросы управления. — 2014. — № 1. — С. 62—67.
2. *Болховер Д.* Живые мертвецы. Шокирующая правда об офисной жизни : пер. с англ. / Д. Болховер. — М. : Добрая книга, 2006. — 208 с.
3. *Емельянова О. Я.* Механизм управления профессиональной адаптацией курсантов и молодых специалистов в учреждениях, подчиненных МЧС России / О. Я. Емельянова, М. А. Кравец, И. В. Шершень // Современная экономика: проблемы и решения. — 2018. — № 10 (106). — С. 76—82. — URL: <https://meps.econ.vsu.ru/meps/issue/view/124>
4. *Емельянова О. Я.* Проблема профессиональной адаптации / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень // Современные проблемы экономики и менеджмента : сб. междунар. науч.-практ. конф. — Воронеж : ВГУ, 2017. — С. 118—123.
5. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. — М. : Смысл : Академия, 2004. — 352 с.
6. *Пряжников Н. С.* Проблема критериев справедливой дифференциации доходов по разным должностям в системе мотивации и стимулирования труда госслужащих / Н. С. Пряжников [и др.] // Экономика. Налоги. Право. — 2017. — Т. 10. № 5. — С. 68—75.
7. *Пряжников Н. С.* Мотивация, стимулирование, вознаграждение труда госслужащих: теоретико-методологический и прикладной аспекты / Н. С. Пряжников, М. В. Полевая, Е. В. Камнева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2018. — № 1. — С. 163—172.
8. *Самсонов В. С.* Исследование мотивирующих факторов в профессиональном самоопределении молодых специалистов / В. С. Самсонов, И. В. Шершень // Адаптационные механизмы и практики в трансформирующихся обществах : матер. третьей междунар. науч.-практ. конф. / под ред. И. В. Шершень. — Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2015. — С. 94—102.

9. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности : монография / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец, В. С. Самсонов, М. В. Шакурова / под ред. О. Я. Емельяновой. — Воронеж : ВГПУ, 2016. — 336 с.

10. Фромм Э. Иметь или быть? / Э. Фромм. — М. : Прогресс, 1990. — 336 с.

11. Шарин В. И. Долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе / В. И. Шарин // Управленческое консультирование. — 2019. — № 4. — С. 10—18.

12. Якимова М. Н. Проблемы текучести кадров в органах государственной власти Пермского края: взгляд изнутри / М. Н. Якимова // *Ars Administrandi*. — 2010. — № 4. — С. 45—50.

13. Perry J. L. Civil Service Systems and Public Service Motivation in Frits. Ed. By M. van der Meer and als // *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*: Palgrave Macmillan. 2015.

## LITERATURE

1. Bogdan N. N. Influence of individual factors on professional development of state civil servants / N. N. Bogdan, I. P. Bushueva // *Management issue*. — 2014. — No. 1. — Pp. 62—67.

2. Bolhover D. The Living dead. The shocking truth about office life : TRANS. from English / D. Bolhover. — M. : Good book, 2006. — 208 p.

3. Emelyanova O. Ya. Mechanism for managing professional adaptation of cadets and young specialists in institutions subordinate to the EMERCOM of Russia / O. Ya. Emelyanova, M. A. Kravchets, I. V. Shershen // *Modern economy: problems and solutions*. — 2018. — № 10 (106). — Pp. 76—82. — URL: <https://meps.econ.vsu.ru/meps/issue/view/124>

4. Emelyanova O. Ya. The Problem of professional adaptation / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen // *Modern problems of Economics and management*, - proceedings of Intern. scientific-practical Conf. — Voronezh : VSU, 2017. — P. 118—123.

5. Leontiev A. N. Activity. Consciousness. Personality / A. N. Leontiev. — M. : Sense : Academy, 2004. — 352 p.

6. Pryazhnikov N. S. The Problem of criteria for fair differentiation of income for different positions in the system of motivation and stimulation of labor of civil servants / N. S. Pryazhnikov et al. // *Economics. Taxes. Pravo*. — 2017. — Vol. 10. No. 5. — Pp. 68—75.

7. Pryazhnikov N. S. Motivation, stimulation, remuneration of civil servants: theoretical and methodological and applied aspects / N. S. Pryazhnikov, M. V. Polevaya, E. V. Kamneva // *Bulletin of Omsk University. Series «Economy»*. — 2018. — No. 1. — P. 163—172

8. Samsonov V. S. Research of motivating factors in professional self-determination of young specialists / V. S. Samsonov, I. V. Shershen // *Adaptation mechanisms and practices in transforming societies: mater. third international. scientific.-pract. Conf.* / under the editorship of I. V. Hornet. — Voronezh : Voronezh state pedagogical University, 2015. — Pp. 94—102.

9. Modern problems of adaptation of young specialists in professional activity : monograph / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen, M. A. Kravets, V. S. Samsonov, M. V. Shakurova / ed. O. Ya. Emelyanova. — Voronezh : VSPU, 2016. — 336 p.

10. Fromm E. To have Or be? / E. Fromm. — Moscow : Progress, 1990. — 336 p.

11. Sharin V. I. Long-Term motivations in the state civil service / V. I. Sharin // *Management consulting*. — 2019. — No. 4. — P. 10—18.

12. Yakimova M. N. Problems of staff turnover in the state authorities of the Perm region: an inside view / M. N. Yakimova // *From Ars Administrandi*. — 2010. — No. 4. — Pp. 45—50.

13. Perri Yu. L. Civil service system and motivation of public services in Fritt. Ed. by M. van der Meer and als // *Comparative systems of public service in the XXI century*: Palgrave Macmillan. 2015.