

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИОННОГО ИМПУЛЬСА КАК МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Валентина Викторовна Горун

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: valentina-gorun@mail.ru

Аннотация. Государственная гражданская служба – механизм профессионального обеспечения реализации законов страны в интересах людей, что обеспечивает сплочённость и единство. Основная задача мотивации государственных гражданских служащих – это повышение факторов значимости социальной направленности в их профессиональной деятельности и преобладание общественных интересов перед личными. Новые требования к государственным служащим, как субъектам публичной политики, требуют модернизации подхода к механизмам мотивации их деятельности. Проведенным исследованием в Министерствах Донецкой Народной Республики установлено, что основным механизмом мотивации государственных гражданских служащих в настоящее время являются совсем не денежные выплаты. Основной акцент в системе мотивации, по результатам социологического опроса, необходимо делать на мотивационный импульс, который включает в себя: гордость от нахождения на государственной службе; ощущение полезности работы; общественное значение работы.

Ключевые слова: система мотивации, мотивация на службе государственности и общества, мотивационный импульс, государственные гражданские служащие, органы государственной власти, стимулы.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Горун В.В. Формирование и развитие мотивационного импульса как механизма повышения мотивации государственных гражданских служащих. Государственное управление и право. 2024. № 1(01). С. 173-187.

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE MOTIVATIONAL IMPULSE AS A MECHANISM FOR INCREASING THE MOTIVATION OF GOVERNMENT CIVIL SERVANTS

Valentina V. Gorun

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163- a Chelyuskintsev str., e-mail: valentina-gorun@mail.ru

Abstract. The modern world dictates new principles of public administration, such as openness and transparency; sensitivity and care; effectiveness and efficiency, as well as a focus on accountability to society and, most importantly, justice. New requirements for civil servants as subjects of public policy require a modern approach to motivating their activities. One of the effective ways to increase the work of civil servants is the introduction of a well-developed motivation system. According to the results of the study, it was found that the main means of motivating public civil servants in the Donetsk People's Republic is currently not cash payments at all. The main focus in the motivation system should be on the motivational impulse, which includes: pride in being in public service; a sense of the usefulness of work; the social significance of work.

Keywords: motivation system, motivation in the service of statehood and society, motivational impulse, state civil servants, public authorities, incentives.

Funding information: this research received no external funding.

For citation: Gorun, V.V. (2024) Formation and development of the motivational impulse as a mechanism for increasing the motivation of government civil servants. Public administration and law, 1(01), 173-187.

Введение

В процессе исследования рассмотрены теории мотивации, которые применимы именно к сотрудникам, находящимся на государственной гражданской службе. Одной из главных задач управления на государственной гражданской службе является обеспечение мотивации госслужащих, которая благотворно влияет на эффективность их деятельности. В структуру основных мотиваций государственных гражданских служащих входит мотивация служения обществу, которая воспроизводится госслужащими в силу внутренней

потребности в деятельности на благо общества и государства. Исследовательской задачей данной статьи является оценка роли и места мотивации общественного служения в структуре мотиваций государственных гражданских служащих Донецкой Народной Республики, которая является ведущей мотивацией деятельности персонала государственных организаций.

Мотивация служения относится к общей альтруистической потребности служить интересам общества и государства. Иными словами, мотивы

каждого конкретного государственного служащего в большей степени, хотя и не всецело являются альтруистическими и культивируются государственными организациями. Сотрудник получает удовлетворение от работы, если его внутренняя мотивация соответствует характеру его деятельности [1, с. 731]. Развитие теоретических положений и практических рекомендаций по повышению качества мотивации государственных гражданских служащих и эффективности труда госслужащих является важным направлением государственного управления.

Научная новизна исследования заключается в выявлении особенностей мотивации государственных гражданских служащих, а также в изучении действия стимула «угроза жизни» и его воздействия на механизмы мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих Донецкой Народной Республики. Это позволило дополнить концептуальные основы механизмов мотивации трудовой деятельности госслужащих в контексте развития мотивации служения в современных условиях за счёт взаимосвязей и взаимовлияния между внешними условиями в отдельные временные периоды. Полученные результаты исследования позволили дополнить существующие теоретические обоснования о механизмах мотивации государственных гражданских служащих таким механизмом воздействия на эмоционально-познавательную сферу, как мотивационный импульс.

В настоящее время недостаточно исследованы мотивы, которые возникают при воздействии стимула «угроза жизни». Какие потребности общества становятся основными в этой ситуации? В Донецкой Народной Республике этот стимул уже много лет оказывает своё влияние на ценности и потребности человека.

Исследование мотивации на государственной гражданской

службе в Донецкой Народной Республике, проведенное путём анкетирования и мониторинга механизмов мотивации, позволило дать авторское определение мотивации на службе государственности и общества, которое обозначено как мотивационный импульс: «Мотивационный импульс относится к мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих и определяет процесс сознательного выбора типа поведения, направленного на служение государству и обществу и осуществление государственной деятельности, ориентированной на достижение социально значимых целей. Это потребность человека быть вовлечённым в процесс служения государственности и обществу, действие которого обостряется в периоды социальных потрясений или чрезвычайных ситуаций. Этот процесс определяется воздействием внутренних личностных причин и внешних движущих сил, взаимной совместимостью внутренних убеждений и внешней среды» (авторское определение мотивации).

Основной аспект в вопросе мотивации государственных служащих основывается на психологии человека, его понимании общественного значения его профессиональной деятельности. Мотивация персонала в государственных организациях – это, прежде всего, формирование мотивационного ядра на основе служения общественным интересам.

Система мотивации – это индивидуальный и уникальный инструмент управления, который постоянно меняется под воздействием внешней среды и внутренних предпочтений человека. Внешняя среда оказывает огромное влияние на мотивационные предпочтения каждого человека, его личные убеждения и ценности. Задачи, которые необходимо решать в

процессе управления гражданским обществом, находятся в движении. Процесс управления мотивацией становится мобильным. В эффективности труда государственных гражданских служащих главной является не физическая, а постоянно растущая интеллектуальная составляющая [2].

Системе мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих уделяется огромное внимание в научной среде. Исследования существующей системы мотивации на разных региональных уровнях решают разносторонние задачи для формирования единого мотивационного механизма госслужащих, законодательно закреплены базовые виды мотивации государственных гражданских служащих, созданы методики по применению мотивации государственных гражданских служащих [3; 4; 5].

Рассматриваются такие базовые механизмы мотивации государственных гражданских служащих, как: материальное благополучие, профессиональный и должностной рост, социальные гарантии, этика и репутация. Все эти виды действуют как элементы единой системы мотивации, которая охватывает мотивационной сеткой все базовые потребности госслужащего на протяжении всей его профессиональной деятельности, чередуя воздействие видов мотивации. Это делает сам процесс мотивации непрерывным, что очень важно, так как прекращение мотивации ведёт к ухудшению трудовой деятельности.

Всё это вместе оказывает значительное влияние на развитие мотивационной структуры госслужащих, где ведущее место занимают информационные технологии и воспитание новой элиты общества, способной понять важность народного единства и общественных интересов [6, с. 289].

Если рассматривать мотивацию как фактор внешнего и внутреннего

воздействия на человека, то можно заметить, что люди мотивируют себя через окружающую среду. Если окружение спокойное и стабильное, то любой человек испытывает комфорт на работе и дома. В периоды стабильности особое внимание уделяется финансовому аспекту (доходу), так как человек стремится к увеличению своих материальных благ. В этом случае на первый план выходит материальная составляющая мотивации. Но, как известно, при материальной мотивации госслужащих на первый план выходит и коррупционная составляющая, так как человек по сути своей всегда желает большего, а при непрерывном материальном вознаграждении он будет желать ещё большего.

На государственной гражданской службе размер оплаты труда ограничен законодательством, кроме того, законодательство накладывает определённые запреты на получение дополнительного дохода [7]. Как же изменить столь стойкое отношение людей к финансовой составляющей? На этот вопрос можно найти ответ в научных теориях, одной из ведущих является теория мотивации Абрахама Маслоу.

Теория мотивации Абрахама Маслоу даёт чёткую картину человеческих потребностей и объясняет, чем мотивированы те или иные поступки человека.

Система потребностей классифицируется по двум группам: первичные и вторичные. Потребности низших уровней он называет нуждами, а высших – потребностями роста. Согласно теории Маслоу, мотивация лежит в основе стимуляции индивида по удовлетворению потребностей. Абрахам Маслоу сформулировал основу своей теории на практическом опыте и обосновал, что частично или полностью неудовлетворённые потребности – двигатель мотивации. Принцип иерархии Маслоу, идея которого заключается в пирамиде

потребностей от простых низших физиологических потребностей к высшим потребностям, подтверждает необходимость обязательного удовлетворения физиологических потребностей. Материальная мотивация будет доминирующей до удовлетворения физиологических потребностей человека в том аспекте, который соответствует его внутренним запросам [12, с. 352].

По результатам исследования, проведённого путём анкетирования среди госслужащих в Донецкой Народной Республике, потребность в безопасности и уверенности в будущем занимает ведущее место в системе ценностей общества и государственных институтов. Это и явилось движущей силой развития мотивационного импульса у госслужащих. Он определяет общественное значение трудовой деятельности и уменьшает значение материальной мотивации. Формирование и развитие мотивационного импульса связано с работой государственного аппарата в чрезвычайных условиях, когда сплочение с обществом и сохранение государственности стоят в одном ряду. Когда внешняя среда перестаёт быть комфортной и наступает период общественных потрясений, ценности меняют свою значимость: материальные виды уступают место моральным видам, таким как потребность в безопасности и потребность в социальных контактах.

В Донецкой Народной Республике в условиях действия такого мощного стимула, как «угроза жизни» прошла переоценка жизненных ценностей и смысла жизни, поэтому в среде государственных гражданских служащих сформировалась мотивация, ориентированная на общественное значение своей работы с развитием такого фактора, как гордость за труд, назовём его мотивационный импульс.

Понимание того, что без учёта общественных интересов

невозможно построить современное стабильное государство, дал импульс на развитие и доминирование в среде госслужащих мотивации общественного сплочения и согласия. Мотивация общественного сплочения и согласия доминирует тогда, когда приходит понимание, что в одиночку не выжить, когда общественный запрос на сплочение понимает большая часть общества и поддерживается всеми институтами государственного управления [8, с. 84].

Цель и задачи исследования

Цель данной статьи – объяснить проявление определённых мотивов государственных гражданских служащих в результате действия такого сильного стимула, как «угроза жизни». Теоретически обосновать мотивы, которые действуют в этот период времени. Путём социологического опроса определить мотивационные предпочтения госслужащих в Донецкой Народной Республике.

Методы исследования

Теоретической и методической основами исследования послужили: законодательные акты Российской Федерации и Донецкой Народной Республики по вопросам мотивации государственных гражданских служащих, научные труды отечественных и зарубежных учёных в развитии механизмов мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих. Использовались методы теоретических обобщений, систематизации и группировки данных, а также метод опроса госслужащих и интервью с руководителями и кадровыми работниками государственных организаций, графический метод, метод анонимного анкетирования персонала государственных организаций.

Изучив теории мотивации и законодательно закреплённые базовые виды мотивации государственных гражданских служащих, следует отметить, что без мотивации, направленной на

обслуживание общественных интересов, без сплочённости и согласия с обществом работа государственного служащего неэффективна [4].

Обращение к теме служения обществу и государству актуально и подтверждено исследованиями учёных разных специальностей, они подтверждают необходимость наличия в государстве общей идеологии, которая обеспечит целостность и суверенитет государства [9, с. 15]. Все теории подчёркивают, что профессиональная служебная деятельность государственного служащего базируется не на реализации собственных потребностей и мотивов, направленных на получение некой выгоды на государственной службе, а сосредоточена на служении государству и обществу на профессиональной основе и в соответствии с запросами общества и государства [10, с. 373]. Для изучения механизмов мотивации госслужащих рассмотрим наиболее распространённые теоретические концепции мотивации.

Мотивация служения, которую впервые чётко обозначил Дж. Перри в работе «Мотивационные основы государственной гражданской службы», даёт понимание значимости и ведущей роли этой мотивации для государственных гражданских служащих. Автор даёт определение, что мотивация служения – это система мотивов, которые существуют только в государственной сфере. В своей работе он сформулировал мотивацию служения следующим образом: «Мотивация служения – совокупность мотивов индивида, которые могут быть удовлетворены только на государственной службе» [11, с. 369]. Автор акцентирует внимание на ценностях, которые существуют только на государственной службе, подчёркивая, что на государственной службе особое значение имеют такие ценности, как альтруизм и служение обществу,

а государственные служащие обладают такими качествами, как стремление помогать людям и лучшим вознаграждением для них выступает удовлетворение потребностей общества, а не своих собственных.

Обращаясь к работам Джеймса Перри, следует учесть, что высокий уровень мотивации служения обществу и государству может давать также отрицательные результаты, а в литературе описано небольшое количество исследований, которые посвящены непосредственно данной теме. Существует несколько работ, посвящённых отрицательным сторонам мотивации служения обществу, например: «неудовлетворённость работой и профессиональное выгорание (Van Loon et al. 2015), негативное влияние на физическое здоровье (Liu, Yang, and Yu 2015), презентизм – ситуация, при которой человек выходит на работу даже тогда, когда чувствует себя плохо (Andersen et al. 2016)» [15, с. 322].

Карина Скотт и Адриан Риц являются авторами работ, в которых обращено внимание на отсутствие комплексного исследования в данном направлении. На основании своих исследований они сделали вывод, что отрицательные стороны мотивации служения обществу и государству появляются на трёх уровнях: общественном, организационном и индивидуальном. Учёные, проанализировав концепцию Д. Перри, пришли к заключению, что основное внимание уделено служению на благо общества и его значение сугубо абстрактно и целиком зависит от его контекста [11, с. 370]. Атнашев Т.М. в своей работе «Факторы высокой мотивации госслужащих» показывает, что «общественное служение» имеет определённую особенность, и в данном словосочетании акцент делается именно на служение государству, а не обществу как таковому [16, с. 153]. Общество разбито на группы по материальному достатку, по образованию, по жизненным

принципам и ценностям, поэтому чтобы «служить обществу», нужно создать более многочисленную группу того класса, на который будет опираться государство.

Рассматривая трудовую деятельность человека с точки зрения «Теории Х» Д. Мак Грегора, следует констатировать, что в коллективе есть сотрудники, которые всячески стараются избегать работы и ответственности, а работают только под руководством авторитетного начальника и нуждаются в жёстком контроле. В то же время его «Теория Y» подчёркивает, что если труд для человека является творческим процессом, тогда он не нуждается в принуждении к труду, согласно этой теории госслужащие, которым нравится их работа, не нуждаются в тоталитарном и жёстком контроле, контроль уменьшает их мотивацию [9, с. 22].

Характеризуя потребности власти, успеха и причастности на государственной гражданской службе обратимся к научным работам по этой теме. В работах Д. Мак Клелланда выделены потребности высших уровней. Он считал, что люди нуждаются в трёх потребностях: власти, успеха и причастности [13, с. 412]. Если рассмотреть подробно эти потребности, то их можно отнести к государственным служащим, которые обладают властью, хотят признания и успеха. Но власть – это, прежде всего, приверженность общественным интересам. Любое желание управлять людьми, их контролировать и руководить ими – это и есть потребность человека во власти. У таких людей отсутствует такая черта, как авантюризм или тирания, они нуждаются только в выражении своего влияния. Такие государственные служащие с потребностью в признании и успехе предпочитают ситуации, в которых они могут умеренно рисковать и отвечать за поиск решений проблем, а также желают получать особое вознаграждение за достигнутые результаты.

Стремление к признанию и успеху удовлетворяется в процессе успешного выполнения работы. Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в налаживании дружеских отношений в коллективе, при необходимости в оказании помощи другим [14, с. 214].

Из всего вышеперечисленного следует, что проблема изучения мотивации государственных гражданских служащих остаётся актуальной, так как необходимо понять поведение нового типа государственного гражданского служащего. Озвученные в Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 15 января 2020 года требования к государственным служащим определяют смысл и миссию государственной службы. По мнению Президента Российской Федерации: «... миссия государственной службы заключается именно в служении, и человек, который выбирает этот путь, должен, прежде всего, для себя решить, что он связывает свою жизнь с Россией, с нашим народом, и никак иначе, без всяких полутонов и допущений» [17].

На основании изучения научных теорий мотивации, применительно к госслужащим, можно дать определение новому понятию мотивации на службе государственности и общества.

Мотивация на службе государственности и общества (далее – мотивационный импульс) – это ответственное выполнение обязанностей на благо становления государственности и улучшения жизни общества, понимание необходимости единения с обществом, укрепление патриотических традиций, которые передаются из поколения в поколение, стремление к процветанию и стабильности государства.

«Мотивационный импульс относится к мотивации трудовой

деятельности государственных гражданских служащих и определяет процесс сознательного выбора типа поведения, направленного на служение государству и обществу и осуществление государственной деятельности, ориентированной на достижение социально значимых целей. Это потребность человека быть вовлечённым в процесс служения государственности и обществу, действие которого обостряется в периоды социальных потрясений или чрезвычайных ситуаций. Этот процесс определяется воздействием внутренних личностных причин и внешних движущих сил, взаимной совместимостью внутренних убеждений и внешней среды» (авторское определение мотивации).

Считается, что государственные гражданские служащие имеют мотивацию служить общественным интересам. Работу в органах государственной власти принято ассоциировать с понятиями «чувство долга» и «общественная мораль».

Возрастающая роль государственной гражданской службы как правового инструмента находится в процессе формирования новой государственности России. Новая государственность предназначена для более полной и эффективной реализации функций государства, зависящих от успешных решений экономических, политических и социальных задач и, конечно, от персонала самих органов государственного аппарата [18, с. 214].

Именно потому, что на территории Донецкой Народной Республики возникли обстоятельства, которые повлекли за собой изменение потребностей и ценностей, было проведено комплексное исследование мотивационного импульса среди государственных гражданских служащих. Исследуя роль и место мотивационного

импульса в механизме мотивации государственных гражданских служащих в ДНР, получен поразительный результат: материальная составляющая не всегда играет ведущую роль, репутационная составляющая (гордость от нахождения на государственной гражданской службе) в определённые периоды важнее материальных благ. Потребность в безопасности и уверенности в будущем сильнее материальных потребностей, даже когда физиологические потребности удовлетворены не полностью. Примером может служить нерегулярная подача коммунальных услуг, отсутствие доступности каких-то видов промышленных и продовольственных товаров в Донецкой Народной Республики на протяжении многих лет.

В процессе проведенного исследования собраны данные с помощью опроса-анкетирования среди государственных гражданских служащих, работающих в условиях полной занятости в двух Министерствах ДНР. Среди них: руководители структурных подразделений (25 %) и специалисты (75 %). Стаж работы персонала на государственной гражданской службе находится в диапазоне от года до 25 лет. Анкеты заполнялись анонимно. Все анкеты верифицировались и классифицировались. Некоторые участники анкетирования прошли устный дополнительный опрос, и на основании всей полученной информации проводился корреляционный и частотный анализ данных.

Участие в исследовании принимали государственные гражданские служащие в возрасте от 21 года до 68 лет. Все, без исключения, имеют высшее образование различного профиля: из которых 75 % женщин и 25 % мужчин.

Образовательный профиль госслужащих показан на рисунке 1.

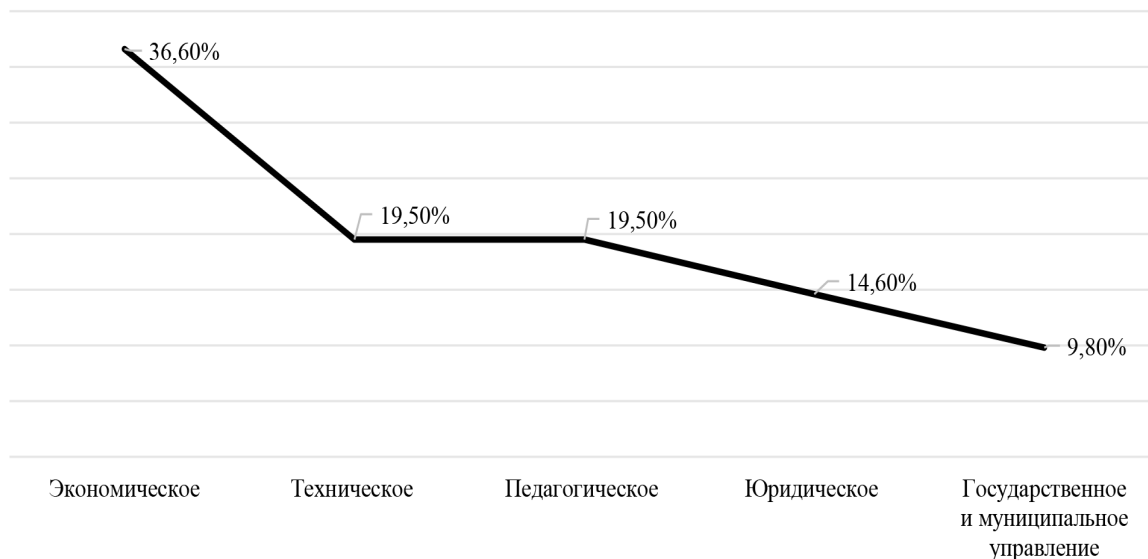


Рисунок 1. Образовательный профиль государственных гражданских служащих
Figure 1. Educational profile of government civil servants

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования помогли сделать выводы в отношении мотивации государственных гражданских служащих, а также в

развитии теории государственного управления по данной проблеме. Факторы, влияющие на мотивацию деятельности государственных гражданских служащих в ДНР, представлены на рисунке 2.

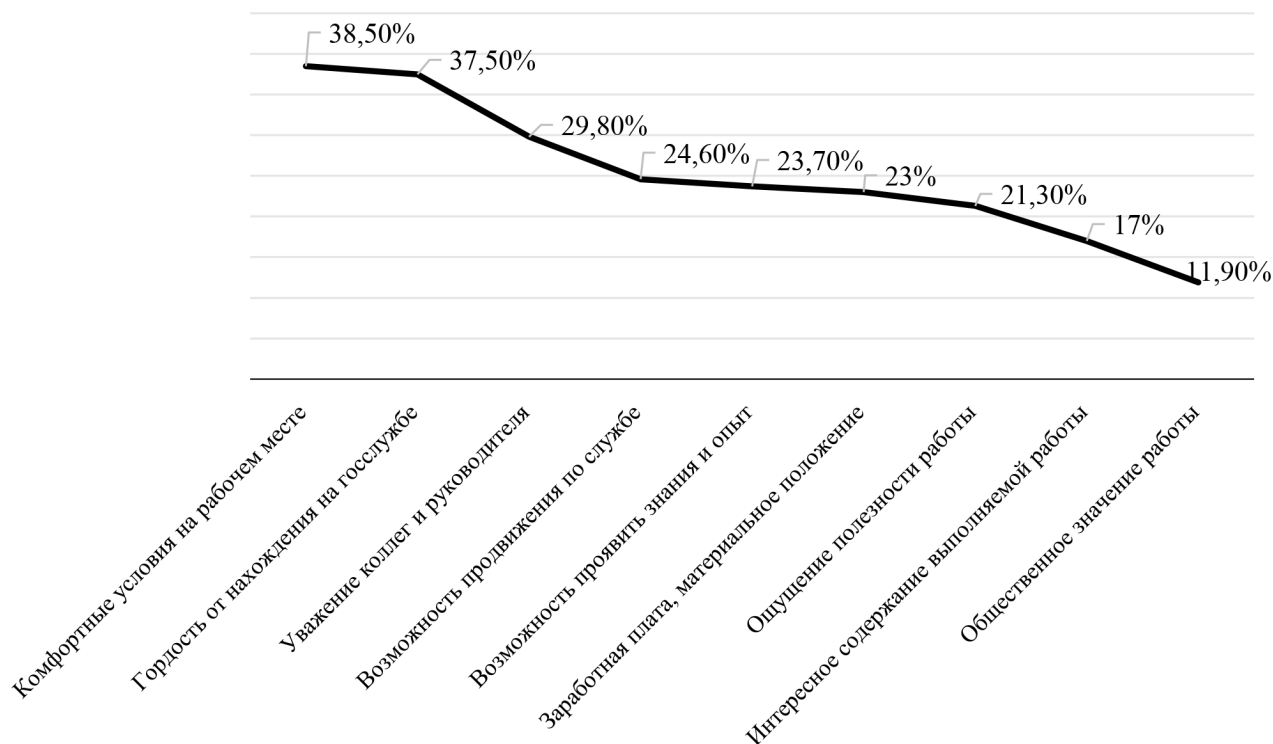


Рисунок 2. Мотивационные факторы труда государственных гражданских служащих
Figure 2. Motivational factors of government civil servants' work

Анализ полученных результатов мотивационных факторов государственных гражданских служащих показал, что для большинства служащих в ДНР мотивационный импульс, который объединил в себе ценности госслужащего, является толчком к работе на государственной гражданской службе. Этот механизм мотивации включает в себя:

- гордость от нахождения на государственной службе (37,5 %);
- ощущение полезности своей работы для общества (21,3 %);
- общественное значение работы (11,9 %).

Таким образом, мотивационный импульс, который в ДНР составляет 70,7 %, является в настоящее время основным фактором мотивации для государственных гражданских служащих.

В результате устного опроса было установлено, что государственные гражданские служащие с высоким уровнем мотивационного импульса получают большее удовлетворение от своей работы. Они испытывают огромное чувство гордости, когда понимают, что вложили частичку себя в восстановление организаций, предприятий и другой инфраструктуры Республики, в оказание медицинских и государственных услуг, другими словами, в удовлетворение потребностей становления государственности и общества.

Проведенным исследованием мотивационных предпочтений государственных гражданских служащих в Донецкой Народной Республике были получены результаты, подтверждающие, что без мотивации, направленной на обслуживание общественных интересов, без сплочённости и согласия с обществом, государственный служащий не будет востребован.

Поддержка политического курса, верность общественным интересам и готовность служить на благо

общества и государства являются основополагающими принципами и ценностями мотивационного импульса.

Работа в непростых условиях на протяжении продолжительного периода меняет отношение людей друг к другу. Очень часто теперь на улицах городов, в которых проходят военные действия, можно услышать пожелания «берегите себя» и звучит оно как «добрый день». Общество, и в том числе государственные гражданские служащие, давно поняли цену, а вернее смысл существования и единения общества. Они сделали вывод, что Родина и жизнь дороже финансовых благ или других материальных ценностей, что только сплотившись все вместе, в одно целое, можно не просто выстоять, но и добиться процветания нашей Родины.

Врач в больнице в Республике работает не просто в умеренных ресурсах, но и в сложных условиях, на фоне постоянных обстрелов в обстановке ухудшения ситуации с безопасностью, практически на передовой. Тем не менее, он выполняет свой долг и отказывается уезжать из-за своей «привязанности к обществу», из-за данной клятвы Гиппократу «добиваться доверия общества».

То же можно сказать о всех государственных гражданских служащих, которые на фоне ухудшения ситуации с безопасностью продолжают выполнять свой долг – работу по функционированию системы государственных услуг.

Безусловно, не просто организовывать: оказание коммунальных услуг, выполнение ремонтных работ под прицелом, ремонт школ и детских садов, ведение образовательного процесса, лечение людей, засев полей и сбор урожая, откликаться на все просьбы общества. В такие моменты только внутренняя мотивация помогает выполнять свой долг перед обществом.

В современных условиях существования Республики, когда идёт становление государственного аппарата и основной стимул – это угроза жизни, который отодвигает на второй план материальную мотивацию, а ведущую роль приобретает мотивационный импульс, когда человек борется за право говорить на родном языке, жить на своей земле, понимая, что в одиночку ему не выжить, мотивация приобретает другой смысл.

Право служить своему народу, обществу и государству становится не долгом, а священной обязанностью. Именно поэтому можно сделать вывод, что в ДНР проходит становление новой элиты общества, мотивированной служить во благо общества и становления государственности.

Проведенными интервью с руководителями и сотрудниками кадровых служб было установлено, что работники, имеющие достаточный уровень мотивации на службе государственности и общества, имеют показатели эффективности и результативности труда на 10-30 % выше, чем их коллеги, не имеющие такой мотивации и ориентированы на материальную мотивацию. Данные исследования сопоставляются с научными теориями. Хорошо известный закон Вильфредо Парето в общем виде формулируется так: «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата». Из этого закона следует, что только 20 процентов сотрудников формируют основной результат. «... Усилия большинства малозаметны и малоэффективны и оплата их труда, как правило, превышает его полезность» [19, с. 528].

Государственные гражданские служащие с высоким уровнем мотивационного импульса в большей степени удовлетворены своей работой, преданы организации, в которой работают и достигают лучших результатов (обладают высокой

производительностью труда), чем те, у кого отсутствует мотивационный импульс. Они активно участвуют в социальной жизни организации и всегда стараются помочь своим коллегам, чаще занимаются наставничеством. Остаются на сверхурочную работу, чтобы закончить порученные им задания или те, которые нельзя откладывать. Демонстрируют положительные эмоции в коллективе, более коммуникабельны.

Можно предположить, что взаимосвязь между мотивационным импульсом и удовлетворённостью работой становится сильнее только для тех государственных служащих, у которых высокий уровень соответствия личностных ценностей и характера работы, чем для тех, у кого он напрочь отсутствует.

ВЫВОДЫ

На основе рассмотрения системы мотивации как научной категории в контексте различных теорий управления обобщены теоретические положения, которые необходимо учитывать при формировании мотивационного профиля государственной организации.

Подтверждено, что мотивационный импульс является выражением социальной, ориентированной на общество мотивацией, которая необходима в органах государственной власти:

во-первых, соответствие характера работы личным и общественным ценностям, вносит вклад в становление государственности и служение интересам общества, что приводит к высокому уровню внутреннего мотивационного импульса [20, с. 70];

во-вторых, согласно теории самоопределения, работа государственных служащих позволяет взаимодействовать с общественностью, контролировать принятие решений, получать признание своей работы, повышать свою компетентность, приобретать

новые знания и опыт, что тоже усиливает внутреннюю мотивацию; в-третьих, согласно теории обмена, невысокую заработную плату может заменить только признание государственного гражданского служащего, его достижение желаемой должности и внутреннее убеждение в общественной значимости его работы;

в-четвёртых, для государственного гражданского служащего чувство удовлетворённости и благополучия может возникать из различных источников. Мотивационный импульс может способствовать удовлетворению внутренних потребностей государственного гражданского служащего и достижению им целей определения своего места в жизни.

Перекрестные данные для этого исследования были получены от государственных гражданских служащих, которые непосредственно работают в государственном секторе. Участники исследования принадлежат к региону, где государственные служащие получают не самые высокие зарплаты. У государственных гражданских служащих в других регионах могут быть иные модели поведения.

В заключение можно отметить, что очевидна необходимость формирования кадрового состава государственной службы из лиц, мотивированных к служению на благо становления государственности и в интересах общества. При назначении государственных гражданских служащих следует учитывать не только их опыт государственной службы, но и их ценности и убеждения. Те, кто только становится государственными служащими, ещё психологически не всегда готовы работать на благо становления государственности и интересов общества и ставить эти интересы выше своих личных и финансовых.

Гордость от нахождения на государственной службе; ощущение полезности работы; общественное

значение работы должны стать в системе мотивации государственных гражданских служащих ключевыми элементами, на которых будет строиться вся система мотивации.

Мотивация на службе государственности и общества должна формироваться как положительная и ценная установка государственного служащего, а информационное поле и служебная среда должны быть ориентированы на службу государственности и интересов общества.

Результаты исследования мотивации на службе государственности и общества будут полезны при формировании мотивационной среды государственных гражданских служащих, оценки их деятельности в целях повышения эффективности труда на государственной гражданской службе.

Несмотря на сложную политическую и экономическую ситуацию в Донецкой Народной Республике, а также под влиянием повышения уровня патриотизма среди её граждан происходит процесс зарождения нового общественного служащего. Это высоко мотивированная элита с мотивационными задатками служения государственности и интересам общества, готовая с максимальной отдачей строить современный государственный институт власти.

Однако на фоне патриотического подъёма не следует забывать о развитии тех мотивационных механизмов, о которых шла речь, что государство – это в первую очередь общество, а потом государственный механизм.

Мотивация – это многофакторный процесс, формируемый в разных сферах проявления механизма побуждения, она является двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни общества. Чтобы система мотивации работала, она прежде всего должна быть сформирована с учётом единства связанных между собой стимулов и

мотивов. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к выбору механизмов мотивации, что позволит повысить мотивацию госслужащих и получить необходимый результат. Следует рассматривать мотивацию

как динамический процесс формирования мотива (как основания поступка). Живя в обществе, человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружения [21 с. 67].

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Киселёва К.В. Мотивация как основа формирования трудового потенциала у работников госслужбы // Молодой учёный. 2016. С. 730-733. ISSN: 2072-0297elSSN: 2077-8295.
2. Нестерова И.А. Мотивация государственных служащих // Энциклопедия Нестеровых, 2023. URL: <https://odiplom.ru/lab/motivaciya-gosudarstvennyh-služhaszih.html>.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 года N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в редакции от 08.08.2024). URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=477544>.
4. Закон Донецкой Народной Республики от 17.05.2023 № 446-ПНС «О государственной гражданской службе Донецкой Народной Республики» (действующая редакция). URL: <https://glavadnr.ru/doc/zakony/zl1446.pdf>.
5. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.06.2017. № 506 «Об утверждении методических рекомендаций по материальному стимулированию федеральных государственных гражданских служащих федеральных органов исполнительной власти, являющихся участниками реализации приоритетных проектов (программ)». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71607380/>.
6. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая: монография / отв. ред. Т.Я. Хабриева, Чжао Шимин; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; Пудунская академия подготовки руководящих кадров Китая. Москва: ИД «Юриспруденция», 2020. 396 с. ISBN 9785951608734.
7. Федеральный закон от 27.05.2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (в редакции от 14.02.2024). URL: <https://41.mchs.gov.ru/uploads/resource/2024-07-12/618f6b49645639ecf5e353a42960c9fe.pdf>.
8. Умнова-Конюхова И.А. Социальная сплочённость и социальное единство как гарантия внутреннего и внешнего мира и развития общества и государства // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература: ИАЖ. Серия 4: Государство и право, 2023. С. 78-88. DOI: 10.31249/iajpravo/2023.01.06.
9. Глобальный центр ПРООН эффективность государственной службы. Мотивация государственных служащих: информация и выводы для практиков / перевод данного материала на русский язык произведён по заказу Регионального хаба в сфере государственной службы в Астане. Астана; Сингапур, 2019. 24 с. (UNDP Global Centre for Public Service Excellence).
10. Ширяева Е.А. Содержательные и процессуальные мотивационные теории: мотивация как функция управления // Материалы XII Международной научно-практической конференции. Современные тенденции и инновации в науке и производстве. Междуреченск: Издательство: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачёва (Кемерово), 2023. С. 371-376.
11. Perry, J. and Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, May/June, 1990. Pp. 367-373. URL: <https://www.sci-hub.ru/10.2307/976618>.
12. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 400 с.

ISBN 978-5-4461-1309-5.

13. Макклелланд Д. Мотивация человека; науч. ред. пер. Е.П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачёв и др.]. Москва [и др.]: Питер. СПб.: Печатный двор им. А.М. Горького, 2019. 669 с. ил., табл.; 24 см.

14. Нуртазин М.С. Механизмы мотивации государственных служащих Республики Казахстан (региональный уровень) // Logos et Praxis. 2009. №1. С. 212-215. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizmy-motivatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih-respubliki-kazahstan-regionalnyy-uroven>.

15. Schott, C. The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework // Perspectives on Public Management and Governance. Oxford University Press, 2019. Pp. 312-340.

16. Атнашев Т.М. Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации госслужащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. С. 149-166.

17. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию: официальный сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582>.

18. Гоман К. И. Проблемы мотивации государственной гражданской службы Российской Федерации и типология государственных служащих // Промышленная политика: глобализация, инновации, устойчивость: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции / Под. общ. ред. Н.М. Тюкавкина. – Самара: АНО «Издательство СНЦ», 2018. С. 211-217.

19. Мескон Н. Основы менеджмента; под ред. Н. Мескон. Москва: Дело, 2012. 800 с.

20. Райан Р.М. Теория самоопределения и содействие внутренней мотивации, социальному развитию и благополучию. Нью-Йорк: Издательство Гилфорда, 2020. С. 68-78. DOI:10.1037/0003-066X.55.1.68.

21. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 512 с.: ил. (Серия «Мастера психологии») ISBN 5-272-00028-5.

Информация об авторе

Валентина Викторовна Горун – преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда

REFERENCES

1. Kiseleva, K.V. (2016). Motivation as the basis for the formation of labor potential among civil service employees. Young scientist. Young Scientist Publishing House, LLC. 730-733. ISSN: 2072-0297eISSN: 2077-8295. (In Russ.)

2. Nesterova, I.A. (2023). Motivation of civil servants // Nesterov Encyclopedia. URL: <https://odiplom.ru/lab/motivaciya-gosudarstvennyh-sluzhaschih.html>. (In Russ.)

3. Federal Law of the Russian Federation of 27.07.2004 No. 79-FZ "On the State Civil Service of the Russian Federation" as amended on 08.08.2024. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=477544>. (In Russ.)

4. Law of the Donetsk People's Republic of 17.05.2023 No. 446-PNS "On the State Civil Service of the Donetsk People's Republic" as amended. URL: <https://glavadnr.ru/doc/zakony/zl1446.pdf> (In Russ.)

5. Order No. 506 of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated 16.06.2017 "On Approval of methodological recommendations on Financial incentives for Federal Government Civil Servants of Federal Executive Authorities who are participants in the implementation of priority projects (Programs)". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71607380/>. (In Russ.)

6. 6. The experience of the best practices of the civil service of Russia and China: a monograph / ed. by T.Ya. Khabrieva, Zhao Shimin; Institute of Legislation and Comparative Law under the Government of the Russian Federation; Pudong Academy of Leadership Training in China. Moscow:

Publishing house "Jurisprudence", 2020. 396 p. ISBN 9785951608734. (In Russ.)

7. Federal Law No. 58-FZ dated 05/27/2003 "On the Civil Service System of the Russian Federation" as amended on 02/14/2024. URL: <https://41.mchs.gov.ru/uploads/resource/2024-07-12/618f6b49645639ecf5e353a42960c9fe.pdf>. (In Russ.)

8. Umnova-Konyukhova, I.A. (2023). Social cohesion and social unity as a guarantee of internal and external peace and development of society and the state // Social and humanitarian sciences: Domestic and foreign literature: IAGE. Series 4: State and Law. 78-88. DOI: 10.31249/iajpravo/2023.01.06. (In Russ.)

9. The UNDP Global Center for Public Service Effectiveness. Motivation of civil servants: information and conclusions for practitioners / the translation of this material into Russian was commissioned by the Regional Hub in the field of Public Service in Astana; Singapore, 2019. 24 p. (UNDP Global Centre for Public Service Excellence). (In Russ.)

10. Shiryayeva, E.A. (2023). Substantive and procedural motivational theories: motivation as a management function // Materials of the XII International Scientific and Practical Conference. Modern trends and innovations in science and production. Mezhdurechensk: Publishing House: Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev (Kemerovo). 371-376. (In Russ.)

11. Perry, J. and Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, May/June. 367-373. URL: <https://www.sci-hub.ru/10.2307/976618>.

12. Maslow, A. (2019). Motivation and personality. 3rd ed. St. Petersburg: Peter, 400. ISBN 978-5-4461-1309-5. (In Russ.)

13. McClelland, D. (2019). Human motivation; scientific ed. by E.P. Ilyin; [trans. translated by A. Bogachev et al.]. Moscow [et al.]: St. Petersburg. SPb.: Printing Yard named after A.M. Gorky. 669.: ill., tab.; 24 cm. (In Russ.)

14. Nurtazin, M.S. (2019). Mechanisms of motivation of civil servants of the Republic of Kazakhstan (regional level) // Logos et Praxis. 2009. №1. C. 212-215. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-motivatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih-respubliki-kazahstan-regionalnyy-uroven>. (In Russ.)

15. Scott, C. (2019). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework // Perspectives on Public Management and Governance. Oxford University Press. 312-340.

16. Atnashev, T.M. (2019). Selfless officials? Factors of high motivation of civil servants // Issues of state and municipal management. 149-166. (In Russ.)

17. Message of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly: official website. Moscow. Updated during the day. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582> (accessed 08/08/2024). (In Russ.)

18. Homan, K.I. (2020). Problems of motivation of the state civil service of the Russian Federation and the typology of civil servants // Collection of materials of the All-Russian scientific and practical conference. Industrial policy: globalization, innovation, sustainability. Under the general editorship of N.M. Tyukavkin. Publishing house: Samara: ANO "SNC Publishing House". 211-217. (In Russ.)

19. Mescon, N. (2012). Fundamentals of management; edited by N. Mescon. Moscow: Delo. 800. (In Russ.)

20. Ryan, R.M. (2020). Theory of self-determination and promotion of intrinsic motivation, social development and well-being // New York: Guilford Publishing House. 68-78. DOI:10.1037/0003-066X.55.1.68. (In Russ.)

21. Ilyin, E.P. (2002). Motivation and motives. St. Petersburg: Peter. 512. Series "Masters of Psychology" ISBN 5-272-00028-5. (In Russ.)

Information about the author

Valentina V. Gorun – Lecturer at the Department of Personnel Management and Labor Economics

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 10.08.2024

Поступила после рецензирования 27.08.2024

Принята к публикации (Accepted) 13.09.2024