

Социология управления
Management sociology

УДК: 331.1

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-102-2024-106-117

Мотивы поступления на государственную службу как факторы организационного
гражданского поведения

Мордашова Анна Владимировна

Аспирант, SPIN РИНЦ: [1336-5475](https://orcid.org/0000-0002-8235-5731), ORCID: [0000-0002-8235-5731](https://orcid.org/0000-0002-8235-5731), annamordashova@yandex.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, РФ.

Аннотация

В статье исследована взаимосвязь мотивов поступления на государственную гражданскую службу и последующего организационного гражданского поведения государственных гражданских служащих. Среди мотивов поступления на государственную гражданскую службу были рассмотрены различающиеся типы мотивов: просоциальные мотивы (желание помочь обществу), мотивы служения государству (участие в принятии решений, от которых зависит развитие государства), мотивы престижа государственной службы и мотивы социальной стабильности (стабильность работы, уровня оплаты труда, социальных гарантий). Изучены различные формы проявления организационного гражданского поведения государственными гражданскими служащими: проявление инициативы, оказание моральной поддержки коллегам, обмен профессиональным опытом, взаимовыручка на уровне отдела, департамента, государственного органа и помощь сотрудникам других организаций. Поставлен вопрос о том, какие виды мотивов поступления на государственную гражданскую службу являются наиболее значимыми для проявления организационного гражданского поведения. Тестирование гипотезы проведено посредством полуструктурированных интервью со служащими одного из федеральных органов исполнительной власти. В результате проведенных интервью было установлено, что все государственные гражданские служащие склонны проявлять организационное гражданское поведение, несмотря на жесткие рамки, установленные их должностными регламентами. Вместе с тем государственные гражданские служащие с просоциальной мотивацией проявляют все выявленные формы организационного гражданского поведения. Одновременно государственные гражданские служащие, у которых преобладали иные мотивы при поступлении на государственную гражданскую службу (служение, престиж, стабильность), склонны проявлять организационное гражданское поведение только частично, в определенных формах (проявление инициативы, оказание моральной поддержки коллегам, обмен профессиональным опытом, взаимовыручка на уровне отдела). В результате проведенного исследования делается вывод о том, что просоциальная мотивация поступления на государственную гражданскую службу является предиктором организационного гражданского поведения.

Ключевые слова

Организационное гражданское поведение, экстраролевое поведение, мотивация государственных гражданских служащих, просоциальная мотивация, поведение государственных гражданских служащих.

Для цитирования

Мордашова А.В. Мотивы поступления на государственную службу как факторы организационного гражданского поведения // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 102. С. 106-117. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-102-2024-106-117

Motives for Entering Public Services as Factors of Organizational Citizenship Behavior

Anna V. Mordashova

Postgraduate student, ORCID: [0000-0002-8235-5731](https://orcid.org/0000-0002-8235-5731), annamordashova@yandex.ru

National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russian Federation.

Abstract

The aim of this article is to identify the relationship between motivation of public servants and organizational citizenship behavior. The motives for working at public service are: prosocial motives (desire to help society), motives for serving the state (a desire to influence important decisions for the development of the state), prestige motives and social stability motives (stability of work, wages, social guarantees). Various forms of organizational citizenship behavior of public servants have been studied (showing initiative, providing moral support to colleagues, exchanging professional experience, assistance to departments' colleagues, state body's employees and employees of other organizations). The issue which types of motives for working at public service are the most significant for organizational citizenship behavior has been studied. The hypothesis was tested by conducting semi-structured interviews with public servants of one of the federal executive authorities. As a result of the interviews, it was found that all state public servants tend to show organizational citizenship behavior, despite the strict framework established by their labor contracts. Public servants with prosocial motivation show all the identified forms of organizational citizenship behavior. At the same time, public servants with other motives for working at public service (serving the state, prestige, stability), tend to show organizational citizenship behavior only in certain forms (showing initiative, providing moral support to colleagues, sharing professional experience, assistance to departments' colleagues). As a result of this research, it is concluded that prosocial motivation for working at public service is a predictor of organizational citizenship behavior.

Keywords

Organizational citizenship behavior, extra-role behavior, motivation of public servants, prosocial motivation, behavior of public servants.

For citation

Mordashova A.V. (2024) Motives for Entering Public Services as Factors of Organizational Citizenship Behavior. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 102. P. 106–117. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-102-2024-106-117

Введение

Персонал организации является активом, обеспечивающим ее устойчивое развитие. От качества работы сотрудников зависят результаты всей организации в целом. Изучение факторов, влияющих на качество работы персонала и эффективность функционирования организаций, является предметом различных исследований в менеджменте. В качестве одного из таких факторов выступает организационное гражданское поведение (organizational citizenship behavior, далее — гражданское поведение) — поведение сотрудника, не входящее в его должностные обязанности и, соответственно, не предполагающее какое-либо материальное вознаграждение, но направленное на благо организации. В этой связи вопросы, связанные с мотивами проявления такого типа поведения, являются актуальными.

Основателем теории гражданского поведения принято считать Д. Органа [Organ 1988]. Поскольку рассматриваемый тип организационного поведения является не регламентированным какой-либо должностной инструкцией, существует множество классификаций форм проявления гражданского поведения. Так, Д. Орган предложил широко используемую классификацию форм гражданского поведения: альтруизм, добросовестность, «спортивное поведение», учтивость и гражданская добродетель.

Вместе с тем необходимо гражданское поведение отделить от таких смежных понятий, как организационная приверженность (organizational commitment), организационная лояльность (organizational loyalty), организационная идентификация (organizational identification).

Под организационной приверженностью понимается «уважительное отношение индивида к организации, продиктованное чувством солидарности и желанием оставаться в организации как можно дольше» [Алексеева 2022, 8]. При этом идентификация (разделение целей, миссии и ценностей организации), лояльность (эмоциональная связь, отражающая стремление как можно дольше быть частью организации) и вовлеченность человека в работу (стремление прилагать максимальные усилия для выполнения своих обязанностей) могут рассматриваться как «начальные шаги», составляющие основу организационной приверженности [Там же].

Таким образом, указанные термины определяют отношение сотрудника к организации, в то время как гражданское поведение является понятием, характеризующим активные действия человека, его поведение. Безусловно, отношение человека к организации может лежать в основе его организационного поведения.

Особое внимание к гражданскому поведению необходимо уделить в контексте федеральных государственных гражданских служащих (далее — гражданские служащие), поскольку от качества их служебной деятельности зависит социальное, политическое и экономическое развитие всего государства.

Применительно к гражданским служащим предлагается уточнить сложившееся в частном секторе понимание гражданского поведения. Учитывая, что нанимателем федеральных гражданских служащих является Российская Федерация, то и их поведение, направленное на благо организации, необходимо рассматривать применительно не к конкретному государственному органу, в котором они работают, а ко всему обществу, государству в целом. В этой связи гражданское поведение

гражданских служащих в данной статье рассматривается как поведение гражданских служащих, направленное на благо государства в целом, в отличие от гражданского поведения в частных организациях, которое направлено на конкретную фирму.

Мотивация поступления на государственную гражданскую службу (далее — гражданская служба) обладает ярко выраженными особенностями. Гражданские служащие работают на государство, общество в целом, и в этой связи их мотивы для проявления гражданского поведения могут быть шире, чем у сотрудников частной сферы. Различия в гражданском поведении гражданских служащих и сотрудников частной сферы могут проявляться также вследствие разного вклада организаций, их «инвестиций» в гражданское поведение. В бизнес-структурах можно наблюдать поощрение гражданского поведения работников, например в виде карьерного роста, премии, выдачи благодарственных писем за предложения работника, которые повысили производительность организации или улучшили какой-либо процесс. При этом в государственном органе не распространено вознаграждать работника за его личные новаторские идеи.

В этой связи возникает исследовательская проблема: может ли мотивация выбора сектора занятости являться предпосылкой последующего гражданского поведения гражданских служащих?

Целью данной работы является определение влияния мотивов поступления на гражданскую службу на гражданское поведение гражданских служащих.

Для достижения указанной цели необходимо выявить основные формы гражданского поведения, в этой связи автором были проведены интервью в одном из органов государственной власти.

Теоретические основы исследования

Гражданское поведение. С учетом того, что поведение человека складывается из множества отдельных действий, гражданское поведение может проявляться в различных формах. Д. Орган [Organ 1988] предложил следующую классификацию форм гражданского поведения:

- альтруизм (altruism) — помощь коллегам;
- добросовестность (conscientiousness) — выполнение обязанностей сотрудниками выше минимального необходимого уровня;
- «спортивное поведение» (sportsmanship) — позитивное отношение к работе и отсутствие жалоб;
- вежливость (courtesy) — уважительное отношение к коллегам;
- гражданская добродетель (civic virtue) — участие в политической жизни организации.

Существует также другая классификация гражданского поведения в зависимости от типа поведения: аффилиативное (affiliative) и гражданское поведение, направленное на изменения (challenging). Аффилиативное гражданское поведение можно охарактеризовать как действия, направленные на сохранение статуса-кво путем поддержки существующих производственных процессов. К такому типу поведения относятся помощь коллегам, проявление вежливости. Гражданское поведение, направленное на изменения, — действия, имеющие своей целью улучшение существующих рабочих процессов. К нему можно отнести озвучивание проблем, предложения по внедрению новых методов работы [Grant, Mayer 2009].

Исследователи отмечают, что мотивы играют важную роль в гражданском поведении: просоциальные мотивы связаны с гражданским поведением, направленным на индивида, а мотивы организационной заботы (organizational concern motives) — с гражданским поведением, направленным на организацию [Rioux, Penner 2001]. В результате исследования взаимосвязи

мотивации служения обществу и гражданского поведения было установлено, что чем выше уровень такой мотивации, тем выше уровень гражданского поведения [Kim 2006].

В российской науке вопросам, связанным с гражданским поведением, уделяется недостаточно внимания. Так, в работе [Сидоренков, Бороховский, 2020] отмечается, что к «неролевым» типам поведения, среди которых присутствует и гражданское поведение, за рубежом интерес возрастает (с 2013 по 2018 гг. — 238 публикаций), а в России за период с 2000 по 2018 г. было обнаружено только шесть опубликованных статей. При этом в этих работах в основном изучалось гражданское поведение работников частной сферы или сотрудников бюджетных учреждений (например, исследование гражданского поведения научно-педагогических работников вузов [Сидоренков и др. 2022]), но не гражданских служащих.

Возможно, данный пробел связан с тем, что, согласно распространенной теории «идеального бюрократа» М. Вебера, чиновник «состоит в жесткой служебной иерархии, обладает четкими служебными компетенциями, подчиняется строгой единообразной служебной дисциплине» [Вебер 2016, 260]. При таком описании гражданского служащего от него не ожидается никакое поведение, которое не прописано в его должностном регламенте.

Вместе с тем опыт показывает, что часто можно наблюдать поведение государственных служащих, которое не прописано в должностном регламенте: они нередко помогают друг другу даже в условиях бюрократии, что может вступать в противоречие с формальными требованиями и правилами. Например, среди кадровых практик государственных органов в России можно встретить отдельные элементы, направленные на изучение организационного поведения гражданских служащих, в том числе и меры по стимулированию проявления гражданского поведения.

Так, в органах государственной власти Ярославской области с 2014 г. проводится оценка личностных компетенций гражданских служащих, в том числе с целью прогнозирования их дальнейшего поведения при исполнении своих служебных обязанностей. Среди поведенческих индикаторов личностных компетенций присутствуют показатели, которые могут свидетельствовать о наличии гражданского поведения: доброжелательность (оказание помощи коллегам), инициативность (предложение новых подходов к решению проблем, готовность выполнять дополнительные обязанности). В ходе данной оценки измеряется также уровень мотивации гражданских служащих¹.

Кроме того, следует отметить, что гражданское поведение может оказывать положительное влияние на рабочие процессы в организации, что применительно к гражданской службе способствует нивелированию недостатков бюрократии, а также оказывает влияние на качество работы государственных органов и на имидж гражданской службы в целом.

Мотивация поступления на гражданскую службу. Персонал является ключевым звеном любой организации. Для ее эффективного функционирования необходимы не просто специалисты с соответствующим образованием и стажем работы, а мотивированные, заинтересованные в работе сотрудники, стремящиеся к постоянному совершенствованию своей деятельности. Мотивацию можно охарактеризовать как побуждение к деятельности, связанной с удовлетворением потребностей человека, достижением наилучшего результата [Родюкова 2023]. Поэтому трудовая мотивация часто выступает предметом изучения у многих исследователей в качестве средства повышения производительности компании. Органы государственной власти, являющиеся работодателями для многих граждан нашей страны, не являются исключением и заинтересованы в высокомотивированных сотрудниках.

¹ База данных лучших практик применения кадровых технологий на государственной гражданской и муниципальной службе (2015 г.) // Минтруд России [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/14> (дата обращения 10.11.2023).

Дж. Перри и П. Вайс предложили теорию мотивации, которая наилучшим способом описывала бы мотивы трудоустройства гражданских служащих — теорию мотивации служения обществу (public service motivation, PSM). Под мотивацией служения обществу они понимают предрасположенность индивида реагировать на мотивы, которые встречаются в государственных организациях [Perry, Wise 1990]. Авторы определяют мотивы как психологические потребности, которые индивид стремится удовлетворить.

Было установлено, что сотрудники с высоким уровнем мотивации служения обществу предпочтут нематериальное стимулирование денежному поощрению [Bright 2009], а также они более терпимы к характеристикам бюрократической организации [Scott, Pandey 2005]. Кроме того, исследователи отмечают положительную взаимосвязь между мотивацией служения обществу, удовлетворенностью гражданскими служащими работой и их приверженностью организации [Yudiatmaja 2019].

Стоит обратить внимание на взаимосвязь мотивации служения обществу и гражданского поведения. По мнению исследователей, существует положительная связь между мотивацией служения обществу и гражданским поведением, поскольку гражданская добродетель (civic virtue), являющаяся одной из форм гражданского поведения, также может быть охарактеризована как «любовь» к общественным интересам и правосудию, желание к самопожертвованию для общественных нужд, что свойственно концепции мотивации служения обществу [Aqli et al. 2019]. В этой связи указанные теории скорее дополняют друг друга, чем являются противоположными.

Вопросы мотивации не остаются без внимания и в России. В качестве факторов, оказывающих влияние на мотивацию работы в государственном секторе, российские специалисты выделяют в том числе следующие: стабильность работы, социальные гарантии, уровень оплаты труда [Емельянова и др. 2020], возможность карьерного роста, престиж [Родюкова 2023], возможность профессионального развития и личностного роста, отношения с руководством [Овчаренко и др. 2020].

Перечисленные в этих работах факторы мотивации можно отнести скорее к тем, которые рассматривались в классических теориях бюрократии, чем к альтруистическим, поскольку указанные мотиваторы связаны преимущественно с личными интересами и комфортом гражданского служащего, а не с его самопожертвованием.

Исследование взаимосвязи мотивов поступления на гражданскую службу и гражданского поведения

Чтобы выявить основные формы проявления гражданского поведения и определить степень влияния мотивов поступления на гражданскую службу на выявленные формы, было проведено пилотное исследование в форме полуструктурированных интервью с гражданскими служащими. На основе полученных результатов проверялась исходная гипотеза исследования: мотивы поступления на гражданскую службу являются предпосылками для проявления гражданскими служащими гражданского поведения. Данный метод исследования был выбран потому, что с его помощью возможно выявить глубинные мотивы гражданских служащих, которые скрыты при использовании других методов исследования (например, при использовании вопросов с закрытым перечнем ответов).

Интервью проводились в одном из федеральных органов исполнительной власти (федеральное министерство), но в разных структурных подразделениях в ноябре 2021 года. В исследовании приняли участие 10 гражданских служащих различных должностей: от ведущего специалиста-эксперта до начальника отдела, с которыми были проведены получасовые интервью. Респонденты отбирались с помощью метода «снежный ком», при этом при выборе интервьюируемых

имел значение их опыт работы в организации (не менее 2 лет), чтобы у гражданского служащего было сформировано определенное мнение об организационных процессах.

Основной гайд для интервью состоял из 16 вопросов: из них 11 вопросов по теме исследования и 5 вопросов о личности респондента (возраст, образование, должность, опыт работы в данной организации, предыдущий опыт работы).

Вопросы по теме исследования можно разделить на несколько блоков:

- 1) вопросы о мотивации (например, «Почему Вы решили устроиться в государственный орган?», «Какие у Вас были ожидания от работы в государственном органе?»);
- 2) вопросы о гражданском поведении (например, «Вы предлагаете руководителю свои идеи относительно решения возникающих проблем или ставящихся руководством задач? Если нет, то почему? Если да, то как часто?», «Вы помогаете коллегам из своего департамента, когда они об этом просят?», «Вы делитесь профессиональным опытом с коллегами?»).

В процессе интервью, в зависимости от ответов респондентов, были заданы также дополнительные вопросы для раскрытия каких-либо ответов и дополнительных пояснений.

Проявление гражданскими служащими гражданского поведения. В целях определения форм, в которых может проявляться гражданское поведение, интервьюируемым было задано несколько вопросов об инициативе гражданских служащих, поддержке коллег, взаимовыручке, обмене опытом. Так, на вопрос о том, предлагают ли они руководству идеи относительно решения возникающих проблем или ставящихся руководством задач, ряд респондентов ответили, что они редко проявляют инициативу, поскольку непосредственный руководитель сам принимает решения и не прислушивается к мнению сотрудника.

Вместе с тем большинство интервьюируемых выражают свою точку зрения по поставленной задаче и предлагают возможные пути ее решения, поскольку их руководство спрашивает мнение сотрудников. Один из гражданских служащих отметил, что непосредственный руководитель интересуется его мнением и готов обсуждать различные идеи. При этом вышестоящее руководство, несмотря на то что тоже спрашивает мнение сотрудника, почти всегда отвергает его предложения.

Отвечая на вопрос о поощрении инициативы сотрудников, большинство респондентов ответили, что, как правило, поощрение производится в устной форме. При этом некоторые руководители хвалят такого сотрудника не только в личной беседе, но и перед коллегами, ставя его в пример. Однако один гражданский служащий отметил, что его руководство никак не поощряет сотрудников за проявление инициативы, даже устно. По его мнению, отсутствие каких-либо «поощряющих слов», в том числе слова «спасибо», не позволяет ему оценить качество проделанной им работы. Он обратил также внимание на то, что в его структурном подразделении отсутствие негативной реакции руководителя на идеи сотрудника либо на его работу уже считается поощрением:

«У нас положительным фидбэком является отсутствие негативного фидбэка. Если руководитель не повысил голос, значит, уже нормально».

На вопрос об оказании гражданскими служащими моральной поддержки своим коллегам (из одного отдела) все респонденты ответили утвердительно: *«Конечно, поскольку атмосфера в коллективе — это один из ключевых элементов успешной и плодотворной работы».* При этом чаще всего такая поддержка оказывается коллегам в стрессовых ситуациях и в периоды переработок: *«У нас в кабинете своя маленькая группа взаимной поддержки».*

Респондентам также был задан вопрос о помощи коллегам не из своего отдела, но в рамках одного структурного подразделения (департамента). Отвечая на этот вопрос, гражданские служащие разделились на две группы: тех, кто в большинстве случаев помогает таким сотрудникам, но к ним довольно редко обращаются за помощью из-за специфики их работы, и тех, кто старается «аккуратно» помогать, поскольку чаще всего в результате оказания такой помощи сотрудники других структурных подразделений перекладывают на них свою работу:

«Они могли бы и сами разобраться в вопросах, которые спрашивают, но им неохота, и легче спросить меня. При этом один раз поможешь, а в следующий раз уже считают, что я обязан им помочь, воспринимают уже как данность».

Кроме того, такую помощь гражданские служащие оказывают, если у них нет срочных задач и они могут отвлечься, чтобы помочь разобраться с возникшей проблемой.

На вопрос об обмене профессиональным опытом с коллегами гражданские служащие ответили, что они всегда делятся профессиональными советами друг с другом (в рамках одного отдела), поскольку такой обмен информацией позволяет увеличить производительность и результативность работы:

«Я делюсь своим профессиональным опытом с коллегами, и они — со мной. Считаю это нормальной практикой, помогающей каждому самосовершенствоваться и повышать эффективность работы нашего департамента».

Для того чтобы определить, проявляют ли интервьюируемые гражданское поведение вне своей малой группы (отдела) и структурного подразделения (департамента), им были заданы вопросы о взаимодействии с сотрудниками других департаментов и других организаций.

На вопрос о возможности оказания помощи сотрудникам других структурных подразделений (но в рамках одного государственного органа) респонденты ответили, что их коллеги склонны помогать другим, но если эта помощь «устная» и необходим профессиональный совет. Как и на вопрос о помощи в рамках одного департамента, респонденты отметили, что при оказании помощи сотрудникам других подразделений необходимо четко расставлять границы, поскольку в противном случае на них могут переложить чужую работу. Кроме того, несколько интервьюируемых сказали, что на оказание такой помощи влияет наличие межличностных неформальных отношений между подразделениями/ сотрудниками.

Что касается вопроса об оказании в коллективе помощи сотрудникам других организаций, когда на это отсутствует поручение от руководства, ответы гражданских служащих разделились в зависимости от просьбы, с которой к ним обратился сотрудник другой организации. Так, если респонденту задают вопрос, ответ на который не занимает много времени и не требует от него особых усилий (например, подсказать исполнителя по документу или номер телефона другого сотрудника), то он на него отвечает. Если же вопрос достаточно глубокий и ответ требует больших усилий, то часть интервьюируемых может постараться и помочь, но только в том случае, если вопрос относится к их компетенции. При этом некоторые респонденты могут уведомить сотрудника другой организации, что в соответствии с их должностным регламентом они не проводят консультации по телефону и при наличии вопросов необходимо письменно обращаться в государственный орган путем направления официального письма.

В качестве причин «обращения к должностному регламенту» гражданские служащие указали следующие: высокая загруженность текущей работой, отсутствие свободного времени, отсутствие уверенности в правильности своих ответов на поставленный вопрос (позиция руководства относительно одной и той же проблемы может часто меняться), нежелание нести ответственность за последствия своей консультации, недоверие к честности сотрудника другой организации.

Так, например, один из респондентов пояснил, почему он относится настороженно к вопросам сотрудников других организаций:

«Один раз мне позвонил сотрудник регионального ведомства и попросил помощи, пожаловался на подведомственную нам организацию, что они плохо выполняют свои обязанности. Описал свою ситуацию очень жалостливо, что у них там случилось. В ходе его рассказа мне показалось, что эта ситуация отдаленно напоминает письмо, на которое я давала позицию другому нашему департаменту, и регион был тот же. Я и спросила — случайно это не одна и та же ситуация, на что мне дали ответ, что это она и есть. Моему удивлению не было предела, поскольку я знаю, что им официально от нашего ведомства направили отказ, и информацию по телефону он мне рассказал совсем в другом ключе. Когда я ему об этом сказала, что я знаю, что им отказано, он сразу сменил тон на другой и уже просто стал требовать от меня, чтобы я их проблему решила в положительном ключе. Конечно, после такого я стараюсь полученную информацию по телефону от незнакомых сотрудников других организаций «делить на два». И я знаю много таких ситуаций, в другом отделе даже не берут трубку, если видят чужой входящий номер, поскольку у них были аналогичные ситуации».

Кроме того, некоторые из респондентов отметили, что есть «дружественные» внешние организации и сотрудникам таких государственных органов они почти всегда помогают, поскольку часто с ними работают и в случае необходимости могут рассчитывать на помощь с их стороны.

Мотивация поступления на гражданскую службу гражданских служащих. Для выявления мотивации поступления на гражданскую службу были заданы вопросы, связанные с причинами трудоустройства респондентов в государственный орган: были ли у них какие-либо ожидания от работы в государственном органе и оправдались ли они.

В качестве мотивов поступления на государственную службу гражданские служащие отметили следующие: стремление помочь людям, желание совершенствовать государственное управление, интересная работа с разнообразными задачами, стабильность, престиж, ценности государственного органа, желание узнать, как устроен государственный орган изнутри.

«Чтобы работать в коммерческой организации, надо разделять ее ценности, цели, миссию и т. д. Быть лояльным этой организации. В этом плане меня ни одна компания не привлекает»; «Всегда хотел связать свою жизнь с совершенствованием государства»; «Хотелось помочь людям, обществу, улучшить жизнь людей».

При этом до поступления на гражданскую службу ожидания респондентов были связаны с возможностью работать на благо общества, соответствием ценностей респондента ценностям государственного органа, возможностью оказывать влияние на решения, от которых зависит будущее страны (*«Смогу помочь обществу, влиять на события, происходящие в стране, и быть непосредственным участником этих событий»*). Один из интервьюируемых отметил также, что до трудоустройства ему казалось, что работа в государственном органе является чем-то «недоступным и заоблачным», и он удивился, что гражданские служащие — самые обычные люди.

Вместе с тем не у всех гражданских служащих оправдались ожидания от работы в государственном органе:

«Были большие ожидания от работы на государственной службе. Конечно, я заранее понимала, что может быть большая нагрузка, переработки, зарплата меньше, чем в коммерции, рутинный характер работы, бюрократизм. Но я думала, что это все второстепенное, я же буду делать что-то очень полезное, буду улучшать жизнь людей... На работе мы реализуем один федеральный закон, который непосредственно влияет на конечного получателя услуги — гражданина. Совершая каждое свое действие, я думаю, как это отразится на гражданах, улучшит оно или усложнит их

жизнь, это, конечно, очень психологически давит... Когда я только поступила на государственную службу, я думала, что здесь все действуют рационально и четко следуют букве закона, хотя приносят пользу обществу. При этом встречаются разные люди, у которых свои цели и мотивы, которые могут быть далеки от твоих, это, конечно, очень демотивирует... Иногда вообще непонятно, зачем я делаю ту или иную работу, поскольку я не понимаю, как она может принести пользу обществу и как она вообще связана с целью нашего государственного органа. Из-за таких непонятных задач и рутины иногда теряется смысл работы».

У некоторых респондентов не оправдались также ожидания от возможности принятия каких-либо важных решений, поскольку такие решения принимаются на более высоком уровне без их участия.

Вместе с тем у отдельных гражданских служащих ожидания оправдались: «Приятно осознавать, что ты приложил свои усилия к документу, который повлияет на жизнь в стране»; «Результат работы департамента и государственного органа в целом виден и осязателен».

Таким образом, на основе проведенных интервью и полученных результатов можно составить сравнительную таблицу форм гражданского поведения и мотивов гражданских служащих. Мотивы гражданских служащих были разделены на две группы: просоциальные (стремление помочь обществу) и иные (престиж, интересная работа, стабильность). Формы гражданского поведения были выделены в зависимости от ответов респондентов, некоторые формы (например, оказание помощи) разделены на подвиды, поскольку ответы гражданских служащих относительно разных «категорий» обращающихся к ним за помощью сотрудников различаются (Таблица 1).

Таблица 1. Соответствие форм проявления гражданского поведения мотивам поступления на гражданскую службу²

Формы проявления гражданского поведения гражданскими служащими	Мотивы поступления на гражданскую службу	
	Просоциальные	Иные
Проявление инициативы в решении поставленных задач	Да	Да
Оказание моральной поддержки коллегам	Да	Да
Обмен профессиональным опытом	Да	Да
Взаимовыручка на уровне малой группы (отдела)	Да	Да
Оказание помощи коллегам в рамках одного структурного подразделения (департамента)	Да	Скорее да, чем нет
Оказание помощи другому структурному подразделению, но в рамках одного государственного органа	Да	Скорее да, чем нет
Оказание помощи сотрудникам «дружественной» организации	Да	Скорее да, чем нет
Оказание помощи сотрудникам «незнакомой» организации	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да

Из таблицы и полученных результатов следует, что гражданским служащим свойственно проявлять гражданское поведение в различных формах. При этом некоторые формы гражданского поведения более зависимы от внешней среды, чем другие. Например, проявление инициативы зависит от стиля руководства, сложившегося в структурном подразделении, и обратной связи от начальника о проделанной работе. При этом помощь и взаимовыручка сильнее проявляются на уровне малой группы (отдела), чем в более многочисленных группах (департаменты, другие организации).

Выявленные формы гражданского поведения также могут быть разделены на аффилиативное поведение и поведение, направленное на изменения, в соответствии с ранее указанной классификацией, приведенной в теоретической части работы. При этом все указанные

² Составлено автором на основе проведенного исследования.

в таблице формы гражданского поведения являются аффилиативными, кроме поведения, связанного с проявлением инициативы.

Несмотря на довольно активное проявление гражданского поведения, такой тип поведения поощряется руководством только устно, в форме похвалы. При этом какие-либо материальные стимулы к проявлению гражданского поведения (например, премия или карьерный рост) не были выявлены.

Среди мотивов поступления на гражданскую службу преобладающим является желание совершенствовать социально-экономические отношения в обществе. При этом респонденты, которые в большей степени отмечали альтруистические мотивы, чаще остальных говорили о стремлении помочь коллегам.

Заключение

Гражданские служащие с любым типом мотивации поступления на гражданскую службу склонны проявлять гражданское поведение. На основе проведенных интервью можно сделать вывод о том, что мотивы поступления на гражданскую службу являются важными факторами проявления гражданского поведения.

В исследовании получено подтверждение того, что альтруистические мотивы поступления на гражданскую службу предопределяют гражданское поведение, что, в свою очередь, может благоприятно сказываться на качестве служебной деятельности гражданских служащих, взаимоотношениях гражданских служащих как друг с другом, так и с гражданами, а также может оказывать влияние на имидж гражданской службы и повышение ее престижа. Гражданские служащие с просоциальными мотивами в большей степени проявляют гражданское поведение, связанное с помощью другим, в отличие от гражданских служащих с иными мотивами. В связи с этим ключевым типом мотивов гражданского поведения на гражданской службе выступают просоциальные мотивы поступления на гражданскую службу.

Полученные выводы могут внести вклад в развитие связи теорий гражданского поведения и теорий просоциальной мотивации, в изучение сравнения гражданского поведения в бизнес-структурах и органах власти. В частности, результаты исследования свидетельствуют о проявлении гражданскими служащими гражданского поведения, несмотря на различные ограничения на гражданской службе. Отсюда следует, что мотивационное тестирование при приеме на гражданскую службу и в дальнейшем при проведении аттестаций гражданских служащих может применяться в качестве инструмента выявления потенциала гражданского поведения и тем самым способствовать повышению качества работы государственных органов.

В дальнейших исследованиях при анализе взаимосвязи мотивации и гражданского поведения возможно включение мотивационного тестирования респондентов. Таким образом можно будет проследить соответствие результатов тестирования и полученных ответов, а также определить, какой тип мотивации ведет к тому или иному проявлению гражданского поведения.

К ограничениям исследования можно отнести его пилотный характер. Учитывая полученные в результате проведенных интервью выводы, можно провести масштабное исследование гражданского поведения на гражданской службе.

Необходимо упомянуть также об ограничениях, связанных с выбранным методом исследования (интервью). Поскольку при проведении интервью интервьюер лично общается с респондентом, имеется риск, что респондент может «приукрашивать» свои ответы, чтобы показать себя в лучшем свете (социально желательные ответы), что потребует введения дополнительных контрольных вопросов. В дальнейшем исследовании было бы интересно проверить предположение, что затруднения в установлении связи мотивации гражданских служащих и качества их

служебной деятельности вызваны именно тем, что мотивация оказывает опосредованное влияние на качество работы государственного органа. Как представляется, промежуточным звеном такого влияния выступает гражданское поведение — именно через него мотивация трансформируется в качественную инициативную работу.

Список литературы:

- Алексеева Е.А. Концепт организационной приверженности в социологической дискуссии // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2022. № 6(57). С. 4–10. DOI: [10.26907/2079-5912.2022.6.4-10](https://doi.org/10.26907/2079-5912.2022.6.4-10)
- Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии в 4-х томах. Том 1. Социология. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016.
- Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А. Исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // Регион: системы, экономика, управление. 2020. № 4(51). С. 86–92. DOI: [10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92](https://doi.org/10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92)
- Овчаренко Р.К., Лунева И.А., Штепа М.А. Мотивация гражданских служащих и результативность их профессиональной служебной деятельности (по данным социологического опроса) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 50–54. DOI: [10.22394/2079-1690-2020-1-1-50-54](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-50-54)
- Родюкова Т.Н. Проблемы мотивации и стимулирования на государственной гражданской службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 2. С. 46–50. DOI: [10.23672/SAE.2023.17.65.001](https://doi.org/10.23672/SAE.2023.17.65.001)
- Сидоренков А.В., Бороховский Е.Ф. Гражданское поведение и организационная коммуникативность работников в институциональном контексте // Journal of Institutional Studies. 2020. № 2. С. 119–131. DOI: [10.17835/2076-6297.2020.12.2.119-131](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.2.119-131)
- Сидоренков А.В., Штроо В.А., Бороховский Е.Ф. Связь идентификаций и организационного гражданского поведения научно-педагогических работников в вузе // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2022. № 2. С. 323–337. DOI: [10.17323/1813-8918-2022-2-323-337](https://doi.org/10.17323/1813-8918-2022-2-323-337)
- Aqli Z., Ujjianto, Syafi'I A. Public Employees' Risk Aversion and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Ethical Leadership, Work Culture and Public Service Motivation // Public Administration Issues. 2019. Vol. 6. DOI: [10.17323/1999-5431-2018-0-5-145-162](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2018-0-5-145-162)
- Bright L. Why Do Public Employees Desire Intrinsic Non-Monetary Workplace Opportunities? // Public Personnel Management. 2009. Vol. 38. Is. 3. P. 15–37. DOI: [10.1177/009102600903800302](https://doi.org/10.1177/009102600903800302)
- Grant A., Mayer D. Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors // Journal of Applied Psychology. 2009. Vol. 94. Is. 4. P. 900–912. DOI: [10.1037/a0013770](https://doi.org/10.1037/a0013770)
- Kim S. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea // International Journal of Manpower. 2006. Vol. 27. Is. 8. P. 722–740. DOI: [10.1108/01437720610713521](https://doi.org/10.1108/01437720610713521)
- Organ D.W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1998.
- Perry J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service // Public Administration Review. 1990. Vol. 50. Is. 3. P. 367–373. DOI: [10.2307/976618](https://doi.org/10.2307/976618)
- Rioux S., Penner L. The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis // Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. Is. 6. P. 1306–1314. DOI: [10.1037/0021-9010.86.6.1306](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306)
- Scott P.G., Pandey S.K. Red Tape and Public Service Motivation: Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies // Review of Public Personnel Administration. 2005. Vol. 25. Is. 2. P. 155–180. DOI: [10.1177/0734371X04271526](https://doi.org/10.1177/0734371X04271526)

Yudiatmaja W.E. How Does Public Service Motivation Contribute to Service Orientation? Testing Mediation Models // *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 2019. Vol. 9. Is. 2. P. 162–178.

References:

Alekseeva E.A. (2022) Concept of Organizational Commitment of the Sociological Discussion. *Kazanskiy sotsial'no-gumanitarnyy vestnik*. No. 6(57). P. 4–10. DOI: [10.26907/2079-5912.2022.6.4-10](https://doi.org/10.26907/2079-5912.2022.6.4-10)

Aqli Z., Ujianto, Syafi'i A. (2019) Public Employees' Risk Aversion and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Ethical Leadership, Work Culture and Public Service Motivation. *Public Administration Issues*. Vol. 6. DOI: [10.17323/1999-5431-2018-0-5-145-162](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2018-0-5-145-162)

Bright L. (2009) Why Do Public Employees Desire Intrinsic Non-Monetary Workplace Opportunities? *Public Personnel Management*. Vol. 38. Is. 3. P. 15–37. DOI: [10.1177/009102600903800302](https://doi.org/10.1177/009102600903800302)

Emelyanova O.Y., Shershen I.V., Kravets M.A. (2020) Remote Activity as an Actual Form of Employment of Employees in the World Labor Market. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie*. No. 4(51). P. 86–92. DOI: [10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92](https://doi.org/10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92)

Grant A., Mayer D. (2009) Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94. Is. 4. P. 900–912. DOI: [10.1037/a0013770](https://doi.org/10.1037/a0013770)

Kim S. (2006) Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*. Vol. 27. Is. 8. P. 722–740. DOI: [10.1108/01437720610713521](https://doi.org/10.1108/01437720610713521)

Organ D.W. (1998) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Ovcharenko R.K., Luneva I.A., Shtepa M.A. (2020) Motivation of Civil Servants and the Effectiveness of Their Professional Official Activities (Results of Sociological Survey). *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*. No. 1. P. 50–54. DOI: [10.22394/2079-1690-2020-1-1-50-54](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-50-54)

Perry J.L., Wise L.R. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. Vol. 50. Is. 3. P. 367–373. DOI: [10.2307/976618](https://doi.org/10.2307/976618)

Rioux S., Penner L. (2001) The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. Is. 6. P. 1306–1314. DOI: [10.1037/0021-9010.86.6.1306](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306)

Rodyukova T.N. (2023) Problems of Motivation and Stimulation in the Civil Service. *Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*. No. 2. P. 46–50. DOI: [10.23672/SAE.2023.17.65.001](https://doi.org/10.23672/SAE.2023.17.65.001)

Scott P.G., Pandey S.K. (2005) Red Tape and Public Service Motivation: Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 25. Is. 2. P. 155–180. DOI: [10.1177/0734371X04271526](https://doi.org/10.1177/0734371X04271526)

Sidorenkov A.V., Borokhovski E.F. (2020) Organizational Citizenship Behavior and Communicativeness of Employees in the Institutional Context. *Journal of Institutional Studies*. No. 2. P. 119–131. DOI: [10.17835/2076-6297.2020.12.2.119-131](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.2.119-131)

Sidorenkov A.V., Stroh W.A., Borokhovski E.F. (2022) Relationship between Identifications and Organizational Citizenship Behavior of Academic Personnel in Universities. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*. No. 2. P. 323–337. DOI: [10.17323/1813-8918-2022-2-323-337](https://doi.org/10.17323/1813-8918-2022-2-323-337)

Weber M. (2016) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. In 4 vol. Vol. 1. Sociology. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Yudiatmaja W.E. (2019) How Does Public Service Motivation Contribute to Service Orientation? Testing Mediation Models. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*. Vol. 9. Is. 2. P. 162–178.

Дата поступления/Received: 23.11.2023