

## СОЦИОЛОГИЯ

DOI 10.22394/1818-4049-2020-93-4-146-160

УДК 331.1(571.56)

**Е. А. Васильева**

### **Мотивация женщин-государственных служащих в Республике Саха (Якутия)**

**В** статье представлены результаты исследования мотивации государственных гражданских служащих в Республике Саха (Якутия). Его целью было выявление особенностей мотивации женщин-служащих, с учетом специфики их трудовой деятельности методологической базой стал институциональный подход. Анкетирование проводилось в три этапа в период с 2015г. по 2018 г.; на первом этапе было опрошено 274 служащих, на втором – 260, на третьем – 130. В результате исследования было установлено, что для всех республиканских чиновников материальные стимулы были менее значимыми, при этом для женщин нематериальное стимулирование сохраняло свою значимость весь период исследования, а мужчины в условиях повышения неопределенности (реорганизация, сопровождавшаяся изменением функционала и численности органов государственной власти) рассматривали повышение дохода как более значимый мотиватор. В качестве ведущего мотива, привлекающего на государственную службу, женщины-служащие рассматривают возможность личной самореализации (карьерный рост и профессиональное развитие), в качестве мотива, удерживающего в органах государственной власти – стабильность трудоустройства и возможность реализовать свои управленческие компетенции. Основным демотивирующим фактором для них стало отсутствие карьерной перспективы, особенно проявившееся в период организационной неопределенности. Таким образом, представления о том, что для женщин-служащих мотивы реализации управленческих компетенций менее значимы, чем для мужчин, не подтверждаются. После реорганизации мотивированность женщин-служащих снизилась сильнее, чем мужчин, при том, что в начале исследования их лояльность была выше. По мнению автора, причиной этого является то, что мотивационные мероприятия в Республике Саха (Якутия) направлялись преимущественно на повышение денежного содержания, в результате чего ожидания женщин-служащих оказались обманутыми. В дальнейшем при планировании мотивационных мероприятий в Республике Саха (Якутия) большее внимание следует уделять мероприятиям, направленным на снижение напряженности труда и на возможность реализации служащими своих управленческих компетенций.

**Ключевые слова:** концепт правосознание, молодежь, социологический анализ, возрастной признак, объем прав и обязанностей, нормативность сознания.

**Введение.** Мотивация является одной из важнейших и неоднозначных тем как научных исследований, так и практических разработок в организациях всех форм собственности и отраслей экономики. Множество публикаций и управ-

ленческих практик посвящено вопросам определения наиболее эффективных методов повышения производительности труда коллективов за счет воздействия на глубинные мотивы работников, при этом, если ранее исследователи старались

---

**Елена Александровна Васильева** – д-р социол. наук, профессор, Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС (199178, Россия, г. Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43). E-mail: vasilieva\_ea@bk.ru

разработать преимущественно универсальные рекомендации, то в последние годы все чаще они сосредотачиваются на специфических чертах, определяющих мотивацию различных социальных и профессиональных групп: молодежи и пенсионеров [Макаров, 2008; Шклярчук, Коновалова, 2019], врачей и спортсменов [Чирикова, Шишкин, 2019; Серова, 2020], социальных работников и безработных [Lipsky, 1980; Андреева, Голованова, Бахтина, 2018]. Особенности мотивации в системе государственной службы также являются предметом многих исследований, что обусловлено той значимостью, которую имеет этот институт для общего социально-экономического развития любого государства.

В настоящее время бюрократия приобрела черты основного управляющего субъекта в системе государственного управления. Именно государственные служащие осуществляют подготовку важнейших решений, регулирующих жизнедеятельность во всех сферах от политики и экономики до межличностного взаимодействия, они же организуют реализацию этих решений. При этом следует учитывать также, что трудовая деятельность в органах государственной власти имеет свою специфику: во-первых, это труд высококвалифицированный, что подтверждается высокими требованиями, предъявляемыми к соискателям должностей; во-вторых, он отличается высоким уровнем напряженности, обусловленным количеством вызовов и рисков, а также скоростью изменений, характерных для этой сферы; в-третьих, для этого вида труда характерен высокий уровень ответственности, связанный с последствиями принимаемых решений и потенциально серьезными взысканиями, ожидающими чиновника в случае неверного решения. Таким образом, мотивация служащих нуждается в мерах, схожих с мотивацией топ-менеджмента производственных организаций и должна в первую очередь опираться не на простые механизмы, а на вовлечение глубинных ценностных стимулов.

Другим важным фактором, определяющим мотивационную политику в любом коллективе, в том числе на государственной службе, являются гендерные различия, которые представляют собой одну

из базовых характеристик, влияющих в той или иной степени на все сферы жизнедеятельности, в том числе на трудовые траектории людей. Несмотря на то, что дискриминация по полу законодательно запрещена в большинстве государств, тем не менее исследователи традиционно отмечают влияние гендерных стереотипов и предрассудков на кадровую политику. О наличии такого влияния на государственной службе свидетельствует, в частности, отмечаемая многими авторами, диспропорция в гендерном распределении по уровням власти: преобладание женщин на низших уровнях и мужчин на высших. Государственная политика в этом вопросе, как правило, ограничивается дискуссией о необходимости квотирования доступа к государственной службе. Тем не менее следует признать, что различия между полами – психологические, физиологические и организационные – являются объективной реальностью и их устранение невозможно. Однако вопросы, связанные с организацией работы с персоналом органов государственной власти после реализации принципа равного доступа к государственной службе с учетом сформированной гендерной структуры, остается за рамками научного дискурса.

Целью данного исследования было выявление особенностей мотивации женщин-государственных служащих в Республике Саха (Якутия). Методологической базой исследования был институциональный подход, в рамках которого государственная служба рассматривается как нормы, правила и роли, регулирующие взаимодействие в сфере государственного управления.

**Обзор литературы.** Теоретические работы, посвященные положению женщин в органах государственной власти, можно разделить на две основные группы: влияние гендера на процесс принятия решений (с учетом феминизации государственного аппарата) и последствия занятости для реализации женской, преимущественно семейной, функции.

Авторы, работающие в рамках первой группы проблемных вопросов, ориентируются на следующие аспекты:

- так называемый «женский стиль управления» [Смирнова, 2008; Чирикова, 2011; Братченко, 2019]. При этом можно встретить как утверждения, что этот

стиль управления, характеризуемый внимательным «материнским» отношением к работнику, повышенной консервативностью и осторожностью, является преимуществом [Исупова, Уткина, 2018], так и мнение, что этот стиль управления препятствует инновациям [Богданов, Зазыкин, 2004, Бендас, 2016];

- введение квот на представительство женщин и их влияние на качество государственного управления [Ryan, Woods, 2019; Davidson-Schmich, 2016; Чуб, Чечере, 2020]. Консенсус по этому вопросу, сложившийся в настоящее время в литературе, можно обозначить как «осторожный оптимизм»: большинство авторов рассматривают эти мероприятия скорее как борьбу за равноправие, чем как обеспечение эффективности государственного управления, но тем не менее признают, что альтернативы им пока не определены;

- феминизация государственного управления [Медведев, 2007; Кашина, 2009]. Исследователи этого аспекта сосредотачиваются на выявлении причин, которые приводят к увеличению доли женщин-политических акторов, а также оценке их влияния на содержание политического процесса.

Можно сказать, что предметом исследования этих авторов является не столько сама женщина, вовлеченная в процесс принятия решений, сколько влияние ее специфических женских черт на качество этих решений и на комфорт тех, кто вовлечен в трудовые или партнерские отношения с женщиной-руководителем или политиком.

Представители второй группы, напротив, сосредотачиваются на ощущениях и внутренних конфликтах самой женщины, вовлеченной в сферу государственного управления. Вопросы, которые они разбирают, касаются чаще всего конфликта семейных и профессиональных ролей [Бурдье, 2005; Сокоп, 2003], комплекса вины работающей женщины [Гаврилица, 1998] и кризиса материнской роли [Здравомыслова, 2003]. Эти исследования преимущественно носят междисциплинарный характер на стыке психологии и социологии с привлечением методов статистического анализа. Именно поэтому многие такие публикации вызывают смешанную реакцию: не отвергая их актуальность и зна-

чимость, некоторые рассматривают их как неverifiedируемые.

Таким образом, можно отметить, что вопросам участия женщин в государственном управлении, их влияния на эффективность принимаемых в рамках этой системы решений, а также их психологического и эмоционального комфорта посвящено значительное количество публикаций, основанных как на теоретических построениях, так и на эмпирических исследованиях. Однако в этих публикациях не отражен важный аспект организации управленческой деятельности: исполнение принятых решений. Это может быть объяснено тем, что большинство исследований ставит своей целью выявление латентной дискриминации и стимулирования лидерских компетенций, которые позволяют достигать верхних управленческих позиций. Но вопрос мотивации женщин-государственных служащих именно к выполнению своих должностных обязанностей, как правило, остается за пределами исследовательского интереса.

Как правило, исследования мотивации служащих сосредотачиваются на двух аспектах: 1) привлекательность государственной службы как места работы, выявление факторов, которые позволяют привлечь кандидатов с наибольшим потенциалом [Синягин, Синягина, 2017; Шамарова, 2007; Лазарева, Трухачев, 2008; Пилюгина, Киселева, 2013; ], и 2) факторы, способствующие вытеснению высококвалифицированных специалистов из органов государственной власти [Бедункевич, 2008; Бордоев, Горецкая, 2020; Шебураков, Шебуракова, 2018]. Мотивация в этих работах определяется как функция управления, направленная на привлечение и удержание персонала с наибольшим потенциалом и стимулирование работников к более эффективному достижению целей организации. То есть государственные служащие рассматриваются как объект, а предлагаемые методы, как правило, механистичны и сосредотачиваются на усилении материального стимулирования, хотя многие авторы подчеркивают, что более значимыми являются нематериальные мотивы, такие как комфортность труда или реализация управленческих компетенций.

В западной литературе в последнее

время сложился другой подход. Теория самоэффективности («the theory of self-efficacy») подчеркивает, что для служащих наиболее значимым является способность решить поставленную задачу [Bandura, 1997], а теория ожидания утверждает, что в основе мотивации чиновников лежат три психологические потребности: компетентность, автономия и общность [Connell, Wellborn, 1991], а потому более эффективную деятельность демонстрируют служащие, которые убеждены в своей собственной компетентности, имеют возможность принимать самостоятельные решения и действовать на основе сознательного взаимодействия. То есть служащие рассматриваются как активно действующие субъекты, мотивация которых не может основываться на простом стимулировании, так как она опирается на ценностный базис и деятельностный подход.

По нашему мнению, при анализе мотивации в системе государственной службы нельзя упускать из внимания два факта. Во-первых, женщины статистически составляют большинство чиновников. По данным на 2016 г. доля женщин в органах исполнительной власти в среднем составляла 72%, но ее распределение по уровням власти было неравномерным: среди лиц, занимавших государственные должности (высший уровень управления), она составляла 58,6%, а среди лиц, замещавших должности обеспечивающих специалистов (низший уровень) – 85,8% [Ряжская, 2019. С. 182]. В Республике Саха (Якутия) эта диспропорция еще более очевидна: хотя доля женщин в составе государственных служащих составляла те же 72%, среди лиц, замещавших государственные должности их было только 25% [Петров, Лукина, 2020]. Во-вторых, мотивы трудовой деятельности мужчин и женщин различны как по психологическим, так и по социальным причинам. Например, Е.И. Ильин отмечает, что: «Для мужчин более важны: содержание и общественная значимость работы, её разнообразие, творческие возможности, какая выпускается продукция; они в большой степени осознают социальную значимость своего труда. Для женщин важнее взаимоотношения в коллективе, условия труда, размер заработка» [Ильин, 2002. С. 275]. Это означает, что создание еди-

ной мотивационной политики в системе государственной службы затруднено и нуждается в корректировке с учетом особенностей гендерного состава различных управленческих уровней.

Итак, в современной научной литературе можно найти значительное количество публикаций как по вопросам мотивации государственных служащих, так и по вопросам обеспечения участия женщин в системе государственного управления, однако мотивация женщин-служащих не просто к поступлению на работу в органы государственной власти, а именно к содержательной трудовой деятельности до настоящего времени предметом исследования не становилась.

**Методология.** Исследование проводилось в Республике Саха (Якутия) (далее – республика) в период с 2015 г. по 2018 г. в три этапа методом анкетирования. Выборка стратифицирована по полу, возрасту и категории должности при доверительном интервале 5,55%, доверительная вероятность – 95%. На первом этапе в 2015 г. было опрошено 274 государственных служащих, доля женщин составила 59,1%; в 2017 г. – 260 государственных служащих, доля женщин – 54,6%, в 2018 г. – 130 государственных служащих, доля женщин – 60,1%. При этом следует отметить, что в течение 2016 г. в республике было проведено две масштабные реорганизации, в ходе которых ряд органов исполнительной власти был упразднен, их функции были перераспределены между сохранившимися и вновь образованными ведомствами, одно ведомство преобразовано с понижением статуса. Обе реорганизации сопровождались изменением численности государственных служащих и кадровыми перемещениями.

Мотивация государственных служащих определялась в рамках вопросов:

- вопрос «Чем Вы в первую очередь руководствовались при поступлении на государственную гражданскую службу?», позволяющий выявить мотивацию граждан к вхождению в систему государственной службы;

- вопрос «Что, по Вашему мнению, привлекает людей, участвующих сейчас в конкурсах на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы?», позволяющий скорректировать представления респондентов о мо-



тивах поступления на государственную службу;

- вопрос «Что привлекает Вас в работе на государственной службе?», позволяющий выявить основные мотиваторы;

- вопрос «Собираетесь ли Вы менять работу в течение ближайшего года?», позволяющий оценить мотивированность служащих к продолжению работы в данной системе;

- связанный вопрос, позволяющий выявить причины демотивации «Если да, то почему?»;

- проверочным является вопрос о предложениях по мотивации государственных служащих, в рамках которого выявляется декларируемая мотивация, опирающаяся на ожидания, определяющие удовлетворенность государственных служащих от работы.

В качестве гипотез были выдвинуты следующие:

1) материальные стимулы менее значимы для обеих групп респондентов, чем нематериальные мотивы;

2) для женщин более значимыми при поступлении на государственную службу являются мотивы комфортности труда, в том числе стабильность трудоустройства, в то время как для мужчин – мотивы, связанные с реализацией властных полномочий и управленческих компетенций;

3) главным демотиватором для мужчин является отсутствие перспектив карьерного роста, для женщин – высокий уровень стресса и напряженность труда.

Результаты были обработаны в программе для работы с электронными таблицами «Microsoft Excel» и в статистическом пакете SPSS. Для уточнения статистической значимости различий в ответах использовался расчет критерия Хи-квадрат, включая коэффициент корреляции Пирсона.

**Результаты исследования.** Отвечая на вопрос о мотивах своего поступления на государственную службу, большинство респондентов выбрали ответ «Возможность профессионального развития, получение опыта» (40,2% опрошенных), причем распределение по полу было практически равным (39,6% от общего числа опрошенных женщин и 40,9% от общего числа опрошенных мужчин). Вторым по популярности был ответ «Стабильность трудоустройства» (13,4% опрошенных).

При этом в 2015 г. этот мотив был более значим для женщин: его выбрали 14,8% от общего числа опрошенных женщин и 13,3% опрошенных мужчин, но в 2017 г., после реорганизации, это соотношение изменилось. В качестве основного этот мотив указали 18,2% от общего числа опрошенных мужчин и только 9,4% женщин. Наименее значимыми для обеих групп респондентов при поступлении на государственную службу в 2015 г. были материальные мотивы: высокий уровень дохода и дополнительные льготы и гарантии (4,3% женщин и 5,3% мужчин). В 2017 г. ситуация изменилась: наименее значимым стал мотив карьерного продвижения (5,7% женщин и 2,3% мужчин).

Анализируя каждый мотив в отдельности, можно отметить, что дополнительное пенсионное обеспечение, льготы и гарантии, а также карьерный рост являются более значимыми для женщин, а высокий доход, стабильность трудоустройства и возможность повлиять на решение общественно важных решений – для мужчин. Мотивы профессионального развития и высокого социального статуса имеют практически равную значимость для обеих групп респондентов.

Отвечая на вопрос о том, чем, по мнению респондента, руководствуются другие граждане, участвуя в конкурсе на замещение должности государственной гражданской службы, в 2015 и 2017 гг. республиканские служащие чаще всего отмечали мотивы стабильности трудоустройства и перспективы карьерного роста, а также высокий социальный статус служащих. В 2018 г. высокий социальный статус респонденты определили как наиболее значимый для претендентов на должности государственной службы, на второе место переместился мотив реализации управленческих компетенций («Возможность повлиять на решение общественно важных вопросов»).

Для женщин динамика изменения мотивов привлечения выглядит следующим образом: значимость материального мотива (высокий уровень дохода) снижалась весь период наблюдений (30,1% в 2015 г., 22,6% в 2017 г. и только 9,5% в 2018 г.), также как наличие льгот и дополнительных гарантий (соответственно 28,8%, 20,8% и 4,8%) и перспектива дополнительного пенсионного обеспечения

(22,7%, 17% и 10,7%). Значимость высокого социального статуса после реорганизации снизилась, но в 2018 г. этот мотив стал рассматриваться как наиболее значимый (табл. 1). При этом мотив реализации управленческих полномочий после реорганизации незначительно снизил свою значимость, но в 2018 г. стал рассматриваться как один из ведущих. Стабильность трудоустройства после реорганизации стала наиболее значимым мотивом, что объяснимо в условиях существенно возросшего стресса и нестабильности. Однако в 2018 г. значимость этого мотива снизилась вдвое по сравнению с базовым 2015 г. Такая же ситуация отмечается в отношении мотива карьерного продвижения.

Для респондентов-мужчин динамика выглядит несколько иначе. Отмечается постоянное снижение значимости ряда мотивов, выступавших как ведущие в начале исследования: стабильности трудоустройства, перспективы карьерного продвижения и наличия льгот и гарантий, а также дополнительное пенсионное обеспечение. Значимость высокого дохода после реорганизации существенно возросла, но в 2018 г. снова снизилась. Мотив достижения высокого социального статуса после реорганизации снизился, но в 2018 г. вышел на первое место. А вот мотив реализации управленческих компетенций возрастал весь период наблюдений.

Таким образом, можно отметить, что в начале наблюдения мотивация мужчин и женщин была практически одинакова: для обеих групп респондентов наиболее значимыми были мотивы стабильности, получения профессионального опыта и карьерного роста, а также высокий социальный статус служащих. После реорганизации в условиях повысившейся неопределенности при сохранении высокой значимости мотивов стабильности и карьерного продвижения для мужчин на третье место по значимости вышли материальные мотивы; женщины при этом сохранили ориентацию на нематериальную мотивацию. После стабилизации, несмотря на то, что в целом мотивация вернулась к дореорганизационной структуре, для респондентов-мужчин материальные мотивы (высокий уровень дохода и наличие дополнительных гарантий и льгот) были более значимыми, чем для респондентов-женщин.

Отвечая на прямой вопрос о том, что привлекает в государственной службе как месте работы, большинство респондентов в начале исследования отметили наличие стабильности и гарантий трудоустройства – этот мотив выбрали 73,9% респондентов, в том числе 75,5% женщин и 71,7% мужчин. После реорганизации этот мотив остался лидирующим, хотя его значимость снизилась (59,8%, в том числе 66% женщин и 53,3% мужчин). При этом существенно возросла значимость психологического комфорта

Таблица 1

**Распределение ответов на вопрос о мотивации поступления на государственную службу, % от общего числа респондентов данного пола**

| Вариант ответа  | 2015 г. |      | 2017 г. |      | 2018 г. |      |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|
|   | Жен.    | Муж. | Жен.    | Муж. | Жен.    | Муж. |
| Высокий доход   | 30,1    | 29,2 | 22,6    | 34,1 | 9,5     | 14,0 |
| Социальный статус   | 49,7    | 33,6 | 35,8    | 29,5 | 35,7    | 37,2 |
| Возможность повлиять на решение общественно важных вопросов | 12,9    | 20,4 | 11,3    | 20,5 | 26,2    | 23,3 |
| Дополнительное пенсионное обеспечение                       | 22,7    | 15,9 | 17,0    | 15,9 | 10,7    | 7,0  |
| Льготы и гарантии   | 28,8    | 30,1 | 20,8    | 27,3 | 4,8     | 11,6 |
| Стабильность трудоустройства                                | 57,7    | 65,5 | 67,9    | 54,5 | 23,8    | 16,3 |
| Перспективы карьерного продвижения                          | 58,3    | 54,9 | 62,3    | 52,3 | 27,4    | 16,3 |
| Другое  | 0,6     | 1,8  | 1,9     | 0,0  | 3,6     | 7,0  |

*Источник: составлено автором.*

(28,3% в 2015 г. и 41,2% в 2017 г.) и возможности принять участие в государственном управлении (36,6% и 44,3% соответственно). Наличие карьерных перспектив как мотив продолжать работу в органах исполнительной власти до реорганизации для женщин-респондентов было более значимо, чем для мужчин (соответственно 39,3% и 37,2%), этот ответ был вторым по частоте выбора, а после реорганизации он снизился на четвертое место.

Оценивая свою готовность продолжить работу в органах государственной власти, респонденты последовательно весь период наблюдений показывали снижение лояльности. При этом, если в начале наблюдений доля женщин-чиновников, рассматривающих для себя возможность прекращения службы в течение ближайшего года, составляла только 7,4%, что было в 1,5 раза ниже, чем доля мужчин, то в 2018 г. они составили уже 22,6%, практически сравнявшись с долей мужчин. В целом, если доля неудовлетворенных респондентов-мужчин за время наблюдений увеличилась вдвое, то доля женщин – в три раза (табл. 2).

Определяя демотивирующие факторы, в 2015 г. большинство респондентов-мужчин, выразивших желание сменить место работы, в качестве основных определили низкий уровень заработка и наличие другого предложения. Для женщин, напротив, основными причинами стали отсутствие карьерных перспектив и высокая психологическая нагрузка. После реорганизации для женщин основным демотиватором стал как раз низкий уровень дохода, а для мужчин – высокая напряженность труда. Также служащие стали определять другие причины, в частности, «разочарование в государственной службе, желание самореализации». В 2018 г. материальные мотивы практически совершенно перестали определять лояльность служащих, на первый план вышла высокая напряженность труда и иные причины, наиболее значимыми из которых стали отсутствие самостоятельности при принятии управленческих решений и нетворческий характер труда (табл. 3). При этом разница между мотивацией мужчин и женщин практически нивелировалась.

Таблица 2

**Распределение ответов на вопрос о готовности сменить место работы в течение ближайшего года, % от общего числа респондентов данного пола**

|         | 2015 г. |      | 2017 г. |      | 2018 г. |      |
|---------|---------|------|---------|------|---------|------|
|         | да      | нет  | да      | нет  | да      | нет  |
| Женщины | 7,4     | 92,6 | 17      | 83   | 22,6    | 77,4 |
| Мужчины | 11,5    | 88,5 | 13,6    | 86,4 | 23,3    | 76,7 |

Источник: составлено автором.

Таблица 3

**Распределение ответов на вопрос о готовности сменить работу в течение ближайшего года, человек**

| Вариант ответа                         | 2015 г.   |           |           | 2017 г.   |           |           | 2018 г.   |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Жен.      | Муж.      | Всего     | Жен.      | Муж.      | Всего     | Жен.      | Муж.      | Всего     |
| Низкий заработок                       | 2         | 5         | 7         | 11        | 3         | 14        | 1         | 0         | 1         |
| Высокая напряженность работы           | 1         | 1         | 2         | 8         | 5         | 13        | 11        | 5         | 16        |
| Психологическая нагрузка               | 3         | 1         | 4         | 5         | 0         | 5         | 5         | 2         | 7         |
| Отсутствие карьерных перспектив        | 5         | 1         | 6         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Дополнительные ограничения             | 0         | 1         | 1         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Предложили работу в другой организации | 1         | 4         | 5         | 3         | 3         | 6         | 1         | 1         | 2         |
| Другое                                 | 0         | 0         | 0         | 0         | 5         | 5         | 1         | 2         | 3         |
| <b>Итого</b>                           | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>25</b> | <b>27</b> | <b>16</b> | <b>43</b> | <b>19</b> | <b>10</b> | <b>29</b> |

Источник: составлено автором.

Несмотря на очевидное снижение значимости материальных стимулов как мотиватора для государственных служащих, при ответе на вопрос о мероприятиях, которые могут способствовать повышению мотивации, обе группы респондентов отдали предпочтение именно этим стимулам: повышение оклада денежного содержания, премии, введение денежной компенсации за сверхурочную работу, прямую компенсацию бытовых затрат (например,

аренды жилья). При этом после реорганизации доля респондентов-женщин, которые рассматривали материальные стимулы как эффективные возросла, а доля таких мужчин-респондентов, напротив, снизилась (табл. 4).

Вторым по значимости на первом этапе исследования респонденты признали мотив комфорта труда: установление гибкого графика работы, наличие служебного транспорта, дополнительного

Таблица 4

**Распределение ответов на вопрос о мерах по повышению мотивации государственных служащих, % от общего числа респондентов данного пола (возможно было выбрать 4 варианта ответа)**

| Варианты ответов  | Женщины |      |      | Мужчины |      |      |
|---|---------|------|------|---------|------|------|
|   | 2015    | 2017 | 2018 | 2015    | 2017 | 2018 |
| <b>Материальные стимулы</b>   |         |      |      |         |      |      |
| Повышение должностного оклада   | 57,1    | 67,9 | 39,1 | 88,5    | 70,5 | 37,2 |
| Введение дополнительного материального стимулирования   | 45,4    | 45,3 | 33,3 | 68,1    | 40,9 | 27,9 |
| Дополнительные компенсации за сверхурочную работу   | 41,1    | 45,3 | 49,4 | 41,6    | 36,4 | 53,5 |
| Компенсация личных расходов   | 12,3    | 9,4  | 10,3 | 23,0    | 22,7 | 7,0  |
| <b>Социальный статус</b>  |         |      |      |         |      |      |
| Повышение социального статуса   | 17,8    | 18,9 | 16,1 | 19,5    | 6,8  | 14,0 |
| Право пользования залами для официальных лиц и делегаций при командировках  | 0       | 1,9  | 1,1  | 0,9     | 4,5  | 2,3  |
| <b>Возможность реализовать управленческие компетенции</b>   |         |      |      |         |      |      |
| Возможность от собственного имени предлагать варианты нормативных актов   | 3,1     | 1,9  | 10,3 | 8,0     | 2,3  | 14,0 |
| Возможность участвовать в управлении  | 8,6     | 3,8  | 25,3 | 15,0    | 13,6 | 14,0 |
| Возможность самостоятельно выходить с инициативными предложениями по совершенствованию государственного управления в подведомственной сфере | 15,3    | 24,5 | 39,1 | 27,4    | 15,9 | 34,9 |
| <b>Повышение комфорта труда</b>   |         |      |      |         |      |      |
| Введение гибкого графика работы   | 12,3    | 24,5 | 34,5 | 15,9    | 22,7 | 41,9 |
| Обеспечение служебным жильем, служебным транспортом и т.п.  | 39,3    | 30,2 | 20,7 | 54,9    | 29,5 | 23,3 |
| Дополнительное медицинское обслуживание и страхование, санаторно-курортное обслуживание   | 39,9    | 34,0 | 18,4 | 33,6    | 18,2 | 9,3  |
| Бесплатное питание на рабочем месте   | 9,2     | 5,7  | 5,7  | 8,8     | 20,5 | 7,0  |
| <b>Возможность саморазвития</b>   |         |      |      |         |      |      |
| Предоставление учебного отпуска при получении второго высшего образования или прохождения послевузовской подготовки                         | 19,0    | 17,0 | 21,8 | 17,7    | 13,6 | 30,2 |
| Гарантия получения дополнительного образования, в том числе послевузовской подготовки   | 15,3    | 18,9 | 16,1 | 27,4    | 15,9 | 27,9 |
| Другое  | 1,8     | 0    | 0    | 0,9     | 0    | 2,3  |

Источник: составлено автором.



медицинского страхования, обеспечение бесплатным питанием. После реорганизации значимость этого мотива снижалась, в 2018 г. практически сравнявшись с мотивами, связанными с управленческими компетенциями. При этом в течение всего периода наблюдений более значимым этот мотив был для респондентов-мужчин.

Доступ к властным и управленческим компетенциям – возможность принять участие в управлении (например, самостоятельно определять круг подведомственных организаций, функции в рамках рабочего места и т. п.), от собственного имени предлагать варианты нормативных актов, самостоятельно выходить с инициативными предложениями по совершенствованию государственного управления в подведомственной сфере – на первом этапе исследования рассматривался респондентами как низкоэффективный (его выбрали в среднем только 27% женщин и 50,4% мужчин). В 2018 г. доля респондентов-женщин, указавших эти варианты мероприятий как эффективные для повышения мотивации, достигла уже 75,7%, а мужчин – 62,8%.

Эффективность мероприятий, направленных на повышение трудового потенциала государственных служащих, их профессиональной квалификации (возможность получения дополнительного образования с предоставлением учебного отпуска), для мотивации государственных служащих оценивается респондентами невысоко и практически не менялась весь период исследования, причем для респондентов-мужчин этот стимул более значим, чем для женщин.

Наименее эффективными опрошенные государственные служащие посчитали мероприятия, связанные с повышением социального статуса чиновников, в том числе возможность использовать ВИП-залы при командировках. При этом для респондентов-женщин значимость этого мотива после реорганизации увеличилась, а для мужчин, напротив, снизилась, причем, практически в три раза.

Предлагая свои варианты мотивирующих мер, государственные служащие на первом этапе исследования указывали такие, которые способствовали бы пониже-

нию напряженности труда («ограничение выхода нормативных актов») или расширению социального капитала («обучение за пределами республики»). В 2018 г. те, кто выбрал открытый ответ, продемонстрировали разочарование в системе позитивной мотивации на государственной службе, написав «Ничего» и «Введение штрафов».

**Выводы и дискуссия.** Итак, обобщая результаты исследования, можно отметить, что мотивация государственных служащих носит преимущественно нематериальный характер.

Мероприятия по мотивации государственных служащих в настоящее время направлены преимущественно на материальное стимулирование. В ч.1 ст. 55 Федерального закона от 24.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» среди предусмотренных семи видов поощрений государственных служащих три связаны с выплатой единовременного поощрения, остальные четыре – это возможность вручения различных государственных наград. Действительно, этот вид мотивации является универсальным, наиболее доступным для любого работодателя и достаточно эффективным.

Однако в Республике Саха (Якутия) значимость материальных мотивов и как стимула поступления на государственную службу, и как фактора обеспечения трудовой лояльности оказалась невелика и снижалась весь период наблюдений. У служащих-мужчин после реорганизации в период психологической и организационной турбулентности значимость материальных мотивов возросла, но после стабилизации вновь снизилась, причем существенно, практически в 2,5 раза. Для служащих-женщин значимость материальных мотивов и как фактора привлечения в органы государственной власти, и как фактора, обеспечивающего лояльность служащих, оставалась низкой весь период исследования. Таким образом, можно признать, что гипотеза 1 подтвердилась.

Причиной этого, на наш взгляд, является то, что среднемесячная номинальная начисленная заработная плата республиканских государственных гражданских служащих в 2018 г. составила 95,5 тыс.

рублей, что на 30% превышает средний уровень оплаты труда по республике<sup>1</sup>. То есть, с учетом положений двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, низкий уровень значимости материальных мотивов в Республике Саха (Якутия) объясняется тем, что в настоящее время уровень оплаты труда достиг своего мотивационного предела и более не стимулирует служащих к повышению эффективности своей деятельности. В то же время, если уровень их денежного содержания снизится, это будет расценено как ухудшение ведущего гигиенического фактора, и, следовательно, выступит в качестве демотиватора. Таким образом, мотивационная политика, основанная на повышении денежного содержания будет неэффективна, равно как и снижение достигнутого соотношения оплаты труда государственных служащих и средней заработной платы в регионе.

Нематериальная мотивация в настоящее время осуществляется в соответствии с методикой, разработанной Министерством труда РФ в 2019 г.<sup>2</sup>, и опирается на реализацию таких мероприятий как:

- создание комфортных организационно-технических и психофизиологических условий, в том числе: оборудование рабочего места, не вызывающего дискомфорт; снижение переутомления; иницирование мероприятий, направленных на развитие физической культуры и спорта; создание благоприятного психологического климата;

- признание результатов профессиональной деятельности, в том числе публично;

- предоставление возможностей для саморазвития: должностной рост, дополнительное профессиональное образование, повышение сложности и ответственности выполняемых задач (включение служащего в состав экспертных советов, участие в представительских мероприятиях, переговорах, общественно значимых проектах, зачисление его в кадровый резерв).

Наше исследование показало, что в

Республике Саха (Якутия) отношение к нематериальным стимулам у мужчин и женщин неоднозначно. В качестве мотивов привлечения представители обеих групп респондентов в начале исследования назвали стабильность трудоустройства и наличие перспектив карьерного продвижения. После реорганизации наиболее значимым стал мотив наличия высокого социального статуса, что можно рассматривать как реализацию компенсаторного механизма: разочаровавшись в возможности реализовать свою потребность в стабильности трудоустройства, служащие сосредоточились на том факте, что в представлениях граждан они принадлежат к элите, обладают властными полномочиями и олицетворяют государство. Однако вторым по значимости для женщин-служащих остался мотив карьерного роста, в то время как для мужчин им стал мотив наличия управленческих компетенций. Таким образом, гипотеза 2 не подтвердилась: мотивы привлечения для обеих групп респондентов были одинаковыми. Такая ситуация, скорее всего, является результатом активной кадровой политики, направленной на привлечение молодых людей с активной жизненной позицией.

В качестве мотивов удержания в начале исследования также можно отметить консенсус среди обеих групп респондентов: наиболее значимым был мотив стабильности трудоустройства, вторым по значимости – возможность реализовать управленческие компетенции. Однако после реорганизации для женщин-служащих вторым по значимости стал мотив психологического комфорта, а для мужчин наиболее мотив реализации управленческих компетенций приобрел наибольшую значимость.

С учетом того, что лояльность женщин-служащих снизилась сильнее, чем мужчин, можно констатировать, что опыт реорганизации стал более травмирующим для женщин-служащих. Причиной этого, по нашему мнению, является то, что в ходе

<sup>1</sup> О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне за 2018 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/free/B09\\_03/IssWWW/exe/Stg/trud/51.htm](https://rosstat.gov.ru/free/B09_03/IssWWW/exe/Stg/trud/51.htm)

<sup>2</sup> Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16>

этих мероприятий они разочаровались в своих карьерных перспективах. Другими словами, поступая на государственную службу, женщины ожидали стабильности и самореализации, а также признания своего профессионализма, в том числе в форме карьерного роста, однако в ходе реорганизации эти их ожидания были обмануты: стабильность поколебалась в результате длительного (в целом, более 9 месяцев) периода неопределенности, а карьерный рост оказался более доступным служащим-мужчинам. Именно поэтому в качестве основного демотивирующего фактора женщины-служащие указали отсутствие карьерного продвижения.

Оценивая эффективность мотивационных мероприятий, служащие также проявили единство представлений: наиболее эффективными обе группы респондентов признали материальные стимулы, на втором месте разместили мотив комфортности труда. Третьим по значимости для женщин в начале исследования были мотивы саморазвития, а для мужчин – возможность реализовать управленческие компетенции. После реорганизации, для женщин-служащих структура предпочитаемых мероприятий изменилась: третьим по значимости стали управленческие мотивы. Таким образом, можно отметить, что для всех служащих запрос на управленческие компетенции возрос.

Итак, мотивационные установки женщин-государственных служащих в Республике Саха (Якутия) направлены на нематериальные стимулы. Ведущим мотивом привлечения для них является стабильность трудоустройства и перспективы самореализации в форме карьерного продвижения. Ведущим мотивом удержания также является мотив стабильности, а также возможность самореализации. Основным демотиватором для женщин-служащих является разочарование в возможности карьерного продвижения. При этом следует учитывать, что реализуемая в республике политика привлечения кадров в органы государственной власти обеспечивает относительную гомогенность кадрового состава.

Различия между мотивацией мужчин и женщин проявляется позже, особенно ярко в условиях стрессовой ситуации. В условиях стабильности женщины более лояльны, они сосредотачиваются на са-

моразвитии, наращивании своего социального потенциала, в то время как мужчины стремятся к самореализации, в том числе своих управленческих компетенций. В условиях турбулентности для всех служащих значимость мотива социального статуса и участия в управленческой деятельности возрастает, но, вследствие низкой вероятности карьерного продвижения, женщины демотивируются сильнее, а, следовательно, больше нуждаются в поддержке.

Мотивационная политика, сосредоточенная на материальном стимулировании, в республике не будет в настоящее время способствовать повышению эффективности их деятельности, хотя снижение размера денежного содержания может способствовать их демотивации. Нематериальные мотивы, предусмотренные методикой Министерства труда РФ, в целом соответствуют ожиданиям служащих. Однако для женщин-служащих препятствием становится отсутствие реальных перспектив кадрового продвижения. Следовательно, при планировании мотивационных мероприятий в отношении служащих, которые не замещают руководящие должности, большее внимание должно быть уделено мероприятиям, направленным на снижение напряженности труда и на возможности реализации служащими своих управленческих компетенций, то есть признание за ними полномочий нормотворчества, возможности выдвигать самостоятельные управленческие инициативы и участия в разработке управленческих решений.

#### **Список литературы:**

1. Андреева С. Г., Голованова Т. Н., Бахтина С. В. Психологические особенности трудовой мотивации у различных категорий безработных // Вестник Марийского государственного университета. 2018. Т. 12. № 3(31). С. 110–115.
2. Бедункевич Н. А. Анализ мотивации государственных служащих исполнительных органов власти Югры (по результатам психологической диагностики) // Регион 86. 2008. Март. URL: [http://www.region86.ugrariu.ru/arhive/1\\_5\\_mart\\_2008/analiz\\_motivacii\\_gosudarstvennih\\_slujaschih\\_ispolnitelnih\\_organov\\_vlasti\\_ugri\\_po\\_rezultatam\\_](http://www.region86.ugrariu.ru/arhive/1_5_mart_2008/analiz_motivacii_gosudarstvennih_slujaschih_ispolnitelnih_organov_vlasti_ugri_po_rezultatam_)

psihologicheskoy Diagnostiki

3. Бендас Т. В. Гендерная психология. СПб.: Питер, 2016.

4. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. Психологические основы «Паблик Рилейшнз». СПб.: Питер, 2004.

5. Бордоев Д. Г., Горецкая М. Н. Современные проблемы в системе мотивации государственных (муниципальных) служащих // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 65–2. С. 26–28

6. Братченко С. А. Гендерные изменения в руководстве как фактор повышения качества корпоративного и государственного управления // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2019. Т. 29. № 6. С. 719–729

7. Бурдые П. Мужское господство // Социальное пространство: поля и практики: перевод с французского; под ред. Н.А. Шматко. М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2005. С. 293–294

8. Гаврилица О. А. Чувство вины у работающей женщины // Вопросы психологии. 1998. № 4. С. 65–71.

9. Здравомыслова О. М. Семья и общество: гендерное измерение российской трансформации. М.: Эдиториал УРСС, 2003.

10. Исупова О. Г., Уткина В. В. Молодые женщины в органах государственного управления России: факторы, определяющие карьерные траектории // Журнал исследований социальной политики. 2018. Т. 16. № 3. С. 473–486.

11. Кашина М. А. Женщины на российской государственной гражданской службе: феминизация и воспроизводство гендерной пирамиды // Женщина в российском обществе. 2009. Вып. № 2. С. 13–31

12. Лазарева Н. В., Трухачев В. И. О современном состоянии мотивации государственных служащих Ставропольского края // Креативная экономика. 2008. № 10 (22). с. 115–119. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2528/>

13. Макаров В. А. Трудовая мотивация современной российской молодежи: аксиологический подход. Ростов-на-Дону: Антей, 2008.

14. Медведев М. В. Феминизация сферы политики как одна из тенденций развития современного мирового сообщества // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 10. URL:

[http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk\\_10.\\_mart\\_2007\\_g./medvedev.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_10._mart_2007_g./medvedev.pdf).

15. Петров Ю. Д., Лукина В. П. Статусно-ролевые позиции женщин в государственном и муниципальном управлении в Республике Саха (Якутия) // Общество: политика, экономика, право. 2020. № 6 (83). С. 12–16

16. Пилюгина Т. А., Киселева О. В. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. № 40. с. 32–40 URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk\\_40.\\_oktjabr\\_2013\\_g.\\_/problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/pilyugina\\_kiseleva.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk_40._oktjabr_2013_g._/problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/pilyugina_kiseleva.pdf)

17. Рязская Т. В. Кадровый потенциал государственного управления Российской Федерации (гендерный аспект) // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т.14. №5. С. 174–185

18. Серова Л. К. Мотивация в спортивной деятельности. М.: Спорт: Человек, 2020.

19. Синягин Ю. В., Синягина Н. Ю. Мотивация и демотивация в государственной службе: результаты опроса руководителей // Современное общество и власть. 2017. № 2(12) URL: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/archiv/2-2017r/566-sinyagin-122017>

20. Смирнова Е. Д. Стиль управления женщин-руководителей в условиях трансформации российского общества: социологический анализ: автореферат дис. ... канд. социол. наук. Пенза, 2008.

21. Сокоп Е. М. Проблема ролевого конфликта карьерно-ориентированных женщин в современном обществе // Акмеология. 2003. № 1 (5). С. 95–98.

22. Чирикова А. Е. Женщина-руководитель во власти и бизнесе: социально-психологический портрет // Политическая экспертиза. Политэксп. 2011. Т. 7. № 1. С. 142–162.

23. Чирикова А. Е., Шишкин С. В. Эффективный контракт и мотивация: способны ли реформы улучшить работу российских врачей? // Социологические исследования. 2019. № 5. С. 36–44

24. Чуб Н. В., Чечере А. М. Гендерное соотношение кадров: опыт местного са-



моуправления в России и за рубежом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 1. С. 197–222

25. Шамарова Г. М. Современные тенденции мотивации труда муниципальных служащих // Управление персоналом. 2007. № 22 С. 3–7. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-tendencii-motivacii-truda-municipalnyh-sluzhashchih>

26. Шебураков И. Б., Шебуракова О. Н. Мотивация государственных служащих: необходимость системного подхода // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. Т. 5. № 3. С. 295–304

27. Шклярчук В. Я., Коновалова М. П. Процесс реинтеграции человека «третьего возраста» в современное общество // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 5(79). С. 160–164

28. Bandura A. Self-Efficacy: The

Exercise of Control. New York: Freeman, 1997.

29. Connell J. P., Wellborn J. G. Competence, autonomy, and relatedness: a motivational analysis of self-system processes. Minnesota Symposia on Child Psychology, ed. M Gunnar, LA Sroufe. Vol. 23. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1991. P. 43–77.

30. Davidson-Schmich L. Gender Quotas and Democratic Participation: Recruiting Candidates for Elective Offices in Germany. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. 2016.

31. Lipsky M. Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New-Jork, Russell Sage Foundation, 1980.

32. Ryan R., Woods R. Women's Political Empowerment: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications // Civic Engagement and Politics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. IGI Global, 2019.

#### **Библиографическое описание статьи**

Васильева Е. А. Мотивация женщин-государственных служащих в Республике Саха (Якутия) // Власть и управление на Востоке России. 2020. № 4 (93). С. 146–160. DOI 10.22394/1818-4049-2020-93-4-146-160

**Elena A. Vasilyeva** – Doctor of Sociology, the North-Western institute of management – branch of RANEPА (57/43, Sredniy Avenue, Saint-Petersburg, 199178, Russia). *E-mail:* [vasilieva\\_ea@bk.ru](mailto:vasilieva_ea@bk.ru)

### **Motivation of women-officials in the Republic of Sakha (Yakutia)**

*The article represents the results of study of motivation of the civil servants in the Republic of Sakha (Yakutia). The goal was to identify the features of motivation of women-officials, considering specifics of their work activities. The survey was carried out in three stages from 2015 to 2018. At the first stage were interviewed 274 officials, at the second – 260, at the third – 130. It was found that although non-monetary motives have less significant for all republican officials, for women these motives retained their significance throughout the study period while for men in the terms of organizational uncertainty the significance of personal income has increased. As the leading attracting motive, women-employees indicated the possibility of personal self-realization (career progression and professional development), as the motive that hold them in public administration – the stability of employment and the opportunity to realize their managerial competencies. As the main demotivating factor they indicated the lack of career growth. After the reorganization, women-officials were demotivated more than men-officials, despite the fact that at the beginning of the study, their loyalty was higher. In our opinion, the reason for this is that the motivational measures in the republic were aimed mainly at increasing the salary that did not match the expectations of women-officials. So, further planning of motivational activities in the Republic of Sakha (Yakutia) should pay more attention to measures aimed at reducing the labor intensity and at realizing managerial competencies.*

**Keywords:** Public administration, motivation, administering, management, social status.

## References:

1. Andreeva S. G., Golovanova T. N., Bakhtina S.V. Psychological features of labor motivation in various categories of unemployed *Vestnik Mariyskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Mari State University], 2018, vol.12, no. 3 (31), pp. 110–115. (In Russian)
2. Bedunkevich N. A. Analysis of the motivation of civil servants of the executive authorities of Ugra (based on the results of psychological diagnostics). Region 86. 2008. March. URL: [http://www.region86.ugrariu.ru/arhive/1\\_5\\_mart\\_2008/analiz\\_motivacii\\_gosudarstvennih\\_slujaschih\\_ispolnitelnih\\_organov\\_vlasti\\_ugri\\_po\\_rezultatam\\_psihologicheskoy\\_diagnosticsiki](http://www.region86.ugrariu.ru/arhive/1_5_mart_2008/analiz_motivacii_gosudarstvennih_slujaschih_ispolnitelnih_organov_vlasti_ugri_po_rezultatam_psihologicheskoy_diagnosticsiki) (In Russian).
3. Bendas T. V. Gender Psychology. SPb.: Peter, 2016. (In Russian).
4. Bogdanov E. N., Zazykin V. G. Psychological foundations of “Public Relations”. SPb.: Peter, 2004. (In Russian).
5. Bordeev D. G., Goretskaya M. N. Modern problems in the system of motivation of state (municipal) employees *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the development of science and education], 2020, no. 65–2, pp. 26–28. (In Russian).
6. Bratchenko S. A. Gender changes in leadership as a factor in improving the quality of corporate and public administration *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo* [Bulletin of the Udmurt University. Series Economics and Law], 2019, vol. 29, no. 6, pp. 719–729. (In Russian).
7. Bourdieu P. Male domination. Social space: fields and practices: translation from French; ed. ON. Shmatko. Moscow: Institute of Experimental Sociology; SPb.: Aleteya, 2005, pp. 293–294. (In Russian).
8. Gavrilitsa O. A. Feelings of guilt in a working woman *Voprosy psikhologii* [Questions of psychology], 1998, no. 4, pp. 65–71. (In Russian).
9. Zdravomyslova O. M. Family and Society: Gender Dimension of Russian Transformation. M.: Editorial URSS, 2003. (In Russian).
10. Isupova O. G., Utkina V. V. Young Women in Russian Government: Factors Determining Career Trajectories *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki* [Journal of Social Policy Research], 2018, vol. 16, no. 3, pp. 473–486. (In Russian).
11. Kashina M. A. Women in the Russian Civil Service: Feminization and Reproduction of the Gender Pyramid *Zhenshchina v rossiyskom obshchestve* [Woman in Russian Society], 2009, no. 2, pp. 13–31. (In Russian).
12. Lazareva N. V., Trukhachev V. I. On the current state of motivation of civil servants in the Stavropol Territory *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2008, no. 10 (22), pp. 115–119. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2528/> (In Russian).
13. Makarov V. A. Labor motivation of modern Russian youth: an axiological approach. Rostov-on-Don: Antey, 2008. (In Russian).
14. Medvedev M. V. Feminization of the sphere of politics as one of the development trends of the modern world community *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik* [Public administration. Electronic bulletin], 2007, no. 10. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk\\_10\\_mart\\_2007\\_g./medvedev.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_10_mart_2007_g./medvedev.pdf). (In Russian).
15. Petrov Yu. D., Lukina V. P. Status-role positions of women in state and municipal government in the Republic of Sakha (Yakutia) *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo* [Society: politics, economics, law], 2020, no. 6 (83), pp. 12–16. (In Russian).
16. Pilyugina T. A., Kiseleva O. V. Factors of stimulating the professional activity of civil servants as a means of increasing the efficiency of public service *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik* [Public administration. Electronic bulletin], 2013, no. 40. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk\\_40\\_oktjabr\\_2013\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/pilyugina\\_kiseleva.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk_40_oktjabr_2013_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/pilyugina_kiseleva.pdf) p. 32–40. (In Russian).
17. Ryazhskaya T. V. Personnel potential of public administration of the Russian Federation (gender aspect) *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk* [Central Russian Bulletin of Social Sciences],

- 2019, vol. 14, no. 5, pp. 174–185. (In Russian).
18. Serova L. K. Motivation in sports activities. Moscow: Sport: Man, 2020. (In Russian).
19. Sinyagin Yu. V., Sinyagina N. Yu. Motivation and demotivation in public service: results of a survey of leaders *Sovremennoye obshchestvo i vlast'* [Modern society and power], 2017, no. 2 (12). URL: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/2-2017r/566-sinyagin-122017> (In Russian).
20. Smirnova E. D. Management style of women-leaders in the conditions of transformation of Russian society: sociological analysis: abstract of thesis. ... Cand. sociol. sciences. Penza, 2008. (In Russian).
21. Socor E. M. The problem of the role conflict of career-oriented women in modern society *Akmeologiya* [Akmeologiya], 2003, no. 1 (5), pp. 95–98. (In Russian).
22. Chirikova A. E. A woman-leader in power and business: a socio-psychological portrait *Politicheskaya ekspertiza. Politeks* [Political expertise. Polytek], 2011, vol. 7, no. 1, pp. 142–162. (In Russian).
23. Chirikova A.E., Shishkin S.V. An effective contract and motivation: can reforms improve the work of Russian doctors? *Sotsiologicheskiye issledovaniya* [Sociological research], 2019, no. 5m pp. 36–44. (In Russian).
24. Chub N. V., Chechere A. M. Gender ratio of personnel: experience of local self-government in Russia and abroad *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Questions of state and municipal management], 2020, no. 1, pp. 197–222. (In Russian).
25. Shamarova G.M. Modern trends in labor motivation of municipal employees *Upravleniye personalom* [Personnel Management], 2007, no. 22, pp. 3–7. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-tendencii-motivacii-truda-munitsipalnyh-sluzhashchih> (In Russian).
26. Sheburakov I. B., Sheburakova O. N. Motivation of civil servants: the need for a systematic approach *Vestnik RUDN. Seriya: Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye* [Bulletin of RUDN. Series: State and Municipal Administration], 2018, vol. 5, no. 3, pp. 295–304. (In Russian).
27. Shklyaruk V. Ya., Konovalova M. P. The process of reintegration of a person of the “third age” into modern society *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Social and Economic University], 2019, no. 5 (79), pp. 160–164. (In Russian).
28. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman, 1997.
29. Connell J. P., Wellborn J. G. Competence, autonomy, and relatedness: a motivational analysis of self-system processes. Minnesota Symposia on Child Psychology, ed. M Gunnar, LA Sroufe. Vol. 23. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1991, pp. 43–77.
30. Davidson-Schmich L. Gender Quotas and Democratic Participation: Recruiting Candidates for Elective Offices in Germany. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. 2016.
31. Lipsky M. Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New-Jork, Russell Sage Foundation, 1980.
32. Ryan R., Woods R. Women's Political Empowerment: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Civic Engagement and Politics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. IGI Global, 2019.

---

**Reference to the article**

Vasilyeva E. A. Motivation of women-officials in the Republic of Sakha (Yakutia) // Power and Administration in the East of Russia. 2020. No. 4 (93). Pp. 146–160. DOI 10.22394/1818-4049-2020-93-4-146-160

---