УДК: 331.108.23:316.346.2:35 DOI: 10.22394/2071–2367–2019–14–1–89–99

МОТИВАЦИОННЫЙ ФАКТОР ГЕНДЕРНОЙ АСИММЕТРИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Бухтоярова М.А., Данакин Н.С.[1]

Цель статьи – обоснование положения о том, что гендерная асимметрия (неравенство) в органах государственного управления зависит существенным образом от гендерных различий в профессиональной, служебной мотивации. Предмет исследования – гендерная асимметрия в органах государственного управления Белгородской области.

Использованы результаты авторского социологического исследования «Состояние и динамика гендерных отношений в сфере государственного управления Белгородской области». Установлено, что женщины уступают мужчинам в мотивации служебного продвижения из-за внутренней противоречивости мотивов, нерелевантной мотивационной установки, ослабленной лидерской установки, ослабленной ориентации на результат, ослабленной соревновательной установки, доминирующей ориентации на комфортные взаимоотношения, дисперсности мотивационной структуры, ослабленной мотивации достижения.

Область применения результатов исследования – совершенствование кадровых процессов в органах государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: органы государственного управления, гендерная асимметрия, гендерное неравенство, мотивация, притязания, ожидания, мотивационная структура, потребность, управленческая деятельность.

Бухтоярова Марина Александровна – аспирант кафедры социологии и управления, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, адрес: 308012, Россия, г. Белгород, ул. Костюкова, 46, e-mail: synergy7@mail.ru

Данакин Николай Семенович – профессор кафедры социологии и управления, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, доктор социологических наук, адрес: 308012, Россия, г. Белгород, ул. Костюкова, 46, e-mail: synergy7@mail.ru

THE MOTIVATIONAL FACTOR OF GENDER ASYMMETRY IN PUBLIC ADMINISTRATION

BUKHTOYAROVA M. A. – Postgraduate Student of the Department of Sociology and Management, Belgorod State Technological University named after Shukhov V.G. (Russian Federation, Belgorod), e-mail: synergy7@mail.ru.

DANAKIN N. S. – Doctor of Sociological Sciences, Professor of the Department of Sociology and Management, Belgorod State Technological University named after Shukhov V.G. (Russian Federation, Belgorod), e-mail: synergy7@mail.ru.

The purpose of the article is to substantiate the provision that gender asymmetry (inequality) in government bodies depends essentially on gender differences in professional and service motivation. The subject of the study is gender asymmetry in the government of the Belgorod region.

The results of the author's sociological research "State and Dynamics of Gender Relations in the Sphere of State Administration of the Belgorod Region" are used. It is established that women are inferior to men in the motivation of service advancement due to internal inconsistency of motives, irrelevant motivational attitudes, weakened leadership attitudes, weakened results orientation, weakened competitive attitudes, dominant orientation to comfortable relationships, dispersiveness of motivational structure, weakened achievement motivation.

The field of application the improvement of personnel processes in state and municipal government.

Keywords: government bodies, gender asymmetry, gender inequality, motivation, claims, expectations, motivational structure, need, management activities.

Гендерная асимметрия в органах государственного управления, т.е. непропорциональное представительство мужчин и женщин в этих органах, рассматривается в качестве одной из помех для принятия и реализации сбалансированных управленческих решений. Во всяком случае, это мнение получает все более широкое распространение в научной и управленческой среде[1]. С другой стороны, более широкое, нежели сейчас, представительство женщин в органах государственной власти могло бы способствовать расширению спектра решаемых проблем, их пополнению вопросами планирования семьи, ухода за детьми,

[1]Гендерное равенство в современном мире: роль национальных механизмов / Отв. ред. и сост. О.А. Воронина. – М.: МАКС–Пресс, 2008.

воспитания подростков, насилия в семье и др., в конечном счете – усилению социальной направленности в деятельности органов государственного управления.

В этой связи актуализируется задача регулирования гендерных отношений, для успешного решения которых надо, по меньшей мере, знать и учитывать механизм воспроизводства гендерной асимметрии, который действует преимущественно в стихийном режиме. Знание этого механизма позволит: во-первых, понять, какие причины порождают гендерное неравенство в государственной службе и влияют на его динамику; во-вторых, оценить интенсивность и направленность действия этих причин; в-третьих, определить возможность целенаправленного воздействия на причины; в-четвертых, разработать и применить специальные технологии такого направленного воздействия.

Гендерная асимметрия воспроизводится под действием множества причин – внутренних и внешних, объективных и субъективных. Субъективные причины связаны с гендерными стереотипами, социальными предпочтениями и ожиданиями, уровнем социальной чувствительности, правовой и политической культурой, а также с мотивацией. Последняя является предметом исследования в предлагаемой статье.

Успешное продвижение в государственной службе возможно при соответствующей позитивной *мотивации,* и, напротив, если нет таковой, продвижение замедляется или совсем останавливается.

В ходе проведенного нами социологического исследования[1] были сформулированы предположения о том, что имеются существенные различия в структуре профессионально-трудовых мотивов мужчин и женщин и что структура мотивов у женщин в меньшей степени корреспондирует с установкой на служебное продвижение, нежели у мужчин.

С опорой на методологические положения, обоснованные в трудах А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Херцберга[2], были выделены 13 ведущих мотивов профессиональной и управленческой деятельности.

- потребность заработать на «хлеб насущный», т.е. базовые физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- потребность в более широких и прочных контактах;
- потребность быть уверенным и защищенным в жизни;
- потребность в признании и одобрении;
- потребность в успехе;

[1] Исследование проводилось в 2016 г. в федеральных и региональных органах государственного управления Белгородской области (было опрошено 346 респондентов – сотрудников этих органов, 109 руководителей структурных подразделений органов государственного управления и 20 экспертов).

[2]Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб., Питер, 2008; МакклелландД Мотивациячеловека. – СПб.: 2007. – 672 с; Херцберг Фредерик. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д. А. Куликов]. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

- потребность власти;
- потребность повышения и утверждения социального статуса;
- потребность самореализации и самоутверждения;
- гражданский долг;
- профессиональный долг;
- профессиональная честь;
- забота о других.

Посредством экспертного опроса была определена их сравнительная распространенность в поведении и деятельности государственных служащих. Результаты опроса подтвердили предположение о различиях в распространенности отдельных мотивов у мужчин и женщин. Скажем, на «мужской характер» «потребности власти» – этого наиболее сильного мотива служебного продвижения – указали 80% экспертов, три четверти опрошенных руководителей и две трети сотрудников. Женскую «прописку» этого мотива отмечают соответственно лишь 16,5% и 19,7% респондентов. Показательно, что «мужской» акцент потребности власти сравнительно чаще встречается в ответах респондентов-женщин[1].

В качестве наиболее «женского» мотива была определена потребность в безопасности. На нее указали 40% экспертов, 44% опрошенных руководителей и 38,4% сотрудников (в отношении мужчин-служащих на это указали соответственно 17,4% и 15,6% респондентов). В табл. 1 приведены сравнительные данные о мотивах руководителей-мужчин и руководителей-женщин. Как видно из табличных данных, имеются существенные гендерные различия в мотивах руководителей. Одни мотивы преобладают у мужчин, другие – у женщин.

Сравнительно большее значение придают женскому характеру данного мотива респонденты–мужчины. Заметно, что с возрастом постепенно убывает уверенность в преимущественно женской «прописке» рассматриваемой потребности. Возможно, это связано с ее актуальностью не только для женщин–служащих, но и для мужчин старших возрастных групп. Акцентируя внимание на особой значимости для женщин потребности в социальной безопасности, отметим, что женщины в советский период привыкли к тому, что их проблемами, пусть и не в полной мере должно заниматься государство. В настоящее время государство практически отказалось от такой опеки, тогда как патерналистский настрой остался.

[1]В статье использованы данные авторского социологического исследования «Состояние и динамика гендерных отношений в сфере государственного управления Белгородской области» (было опрошено 346 респондентов – сотрудников как региональных (n=246), так и федеральных (n=100) органов государственного управления; были опрошены также руководители структурных подразделений органов государственного управления (n=109) и эксперты (n=20).

Таблица 1– Гендерные различия мотивации руководителей
Table 1 – Gender differences of the executives' motivation

Потребности	*Руководители – все*			
	мужчины	*женщины*	*Затрудня-юсь ответить*	*Нет ответа*
1.Потребность заработать на «хлеб насущный»	56,9	24,8	16,5	15,6
2.Потребность в безопасности	17,4	44,0	18,3	27,5
3.Потребность в более широких и прочных контактах	53,2	26,6	13,8	22,9
4. Потребность быть уверенным и защищенным в жизни	45,0	53,2	8,3	14,7
5.Потребность в признании и одобрении	45,0	48,6	9,2	21,1
6.Потребность в успехе	56,9	29,4	5,5	24,8
7.Потребность власти	72,5	16,5	5,5	16,5
8.Потребность повышения и утверждения социального статуса	45,0	38,5	9,2	22,9
9.Потребность самореализации и самоутверждения	57,8	50,5	8,3	16,5
10.Гражданский долг	33,9	26,6	21,1	32,1
11.Профессиональный долг	35,8	34,9	22,9	26,6
12.Профессиональная честь	28,4	26,6	25,7	31,2
13.Забота о других	13,8	37,6	28,4	28,4

И здесь женщинам приходится решать острый жизненный вопрос: что важнее – льготы или права. Для многих из них после сорока лет не столько привлекательны права, сколько льготы – особого рода социальные гарантии, которые закреплены законом и предоставляются, к примеру, матерям–одиночкам, ветеранам, инвалидам и т.д. В советский период материальной основой большинства таких

гарантий выступали социальные фонды государства и предприятий. В новых экономических условиях государство значительно сократило перечень социальных гарантий, а приватизированные предприятия в массовом порядке вообще отказываются от поддержки социальной сферы. Это означает значительное снижение уровня социальной защиты.

Рассмотрим специально те мотивы, которые преобладают у руководителей–мужчин.

Потребность власти. Это наиболее характерный и показательный мотив «мужского» руководства. На него указывают 80% экспертов, три четверти опрошенных руководителей и две трети сотрудников. Женскую «прописку» этого мотива отмечают соответственно лишь 16,5% и 19,7% респондентов. «Мужской» акцент потребности власти сравнительно чаще встречается в ответах респондентов–женщин, респондентов в возрасте 40–50 лет, респондентов–«регионалов».

Потребность в более широких и прочных контактах. «Мужской» характер этого мотива акцентируют больше половины опрошенных руководителей и сотрудников, тогда как «женский» характер – в два раза меньше респондентов (от 26,6% до 25,1%). Как и в предыдущем случае, наиболее высокие оценки даны респондентами–женщинами, респондентами в возрасте 40–50 лет, респондентами–«регионалами».

Потребность заработать на «хлеб насущный». Почти половина респондентов указывает на «мужской» характер данной потребности, причем проявляется «двойной перевес» выборов в пользу руководителей–мужчин. Гендерно–возрастное и статусное распределение ответов респондентов имеет здесь совсем другую конфигурацию. «Мужской» характер рассматриваемой потребности сравнительно более акцентирован респондентами–мужчинами, респондентами в возрасте до 40 лет, респондентами–«федералами».

Потребность в успехе. Опять же 60% экспертов, половина респондентов акцентируют «мужской» характер этой потребности с существенным перевесом выборов в пользу руководителей–мужчин. Сравнительно более высокие оценки даны респондентами–женщинами, респондентами в возрасте от 40 до 50 лет, респондентами–«федералами».

Потребность повышения и утверждения социального статуса. Эта потребность акцентирована респондентами в пользу руководителей–мужчин, причем акцентирована с существенным отрывом. Выделяются оценки, данные респондентами–мужчинами и респондентами в возрасте до 30 лет. Мнение респондентов расходится здесь с оценкой экспертов (80% из них отмечают «женский характер» потребности повышения и утверждения социального статуса).

Гражданский долг. Треть респондентов акцентируют «мужской» характер данного мотива и четверть – «женский» характер. Выделяются оценки, данные респондентами в возрасте до 30 лет.

Профессиональный долг. Это также преимущественно «мужской» мотив. Так считают, во всяком случае, 37,9 опрошенных сотрудников и 35,8% руководителей. В пользу руководителей–женщин оценивают этот мотив соответственно 32,7% и 34,9% респондентов. Выделяются оценки, данные респондентами в возрасте до 30 лет.

Профессиональная честь. Конфигурация распределения мнений респондентов примерно такая же, как и в предыдущем случае: 35% респондентов–сотрудников и 28,4% респондентов-руководителей акцентируют «мужской» характер данного мотива. Выделяются опять же оценки, данные респондентами в возрасте до 30 лет.

Теперь обратимся к мотивам, преобладающим у руководителей-женщин.

Потребность в безопасности. Это, очевидно, один из наиболее «женских» мотивов, что отметили 40% экспертов, 44% опрошенных руководителей и 38,4% сотрудников (в отношении руководителей–мужчин на это указали соответственно 17,4% и 15,6% респондентов). Сравнительно большее значение придают женскому характеру данного мотива респонденты–мужчины, респонденты–«регионалы» и респонденты в возрасте до 30 лет. Однако с возрастом начинает убывать уверенность в преимущественно женской «прописке» рассматриваемой потребности: если в возрастной группе до 30 лет почти половина опрошенных (44,4%) выделяет эту потребность в пользу руководителей–женщин, то в возрастной группе свыше 50 лет – всего 17,9%.

Потребность быть уверенным и защищенным в жизни. Это, судя по данным социологического опроса, не менее «женский» мотив. В пользу женщин трактуют его более половины экспертов, руководителей и сотрудников (в пользу мужчин, для сравнения, соответственно 45% и 37,3%). На преимущественно женскую «прописку» рассматриваемого мотива указывают в большей мере сами женщины–респонденты и респонденты–«регионалы».

Потребность в признании и одобрении. Эта потребность также сравнительно больше мотивирует руководителей–женщин. Таково мнение 60% экспертов, 48,6% руководителей и 39,6% сотрудников. Относительно чаще трактуют ее в пользу руководителей–женщин сами респонденты–женщины, респонденты в возрасте 40–50 лет и респонденты–«регионалы».

Забота о других. Это еще один характерный и показательный мотив «женского» руководства. В пользу руководителей–женщин оценивают его 40% экспертов, 37,6% сотрудников и 39,6% руководителей, тогда как в пользу руководителей–мужчин трактуют его соответственно 13,8% и 13,6% респондентов. Сравнительно больший акцент на женском характере рассматриваемого мотива делают сами респонденты–женщины, респонденты–«регионалы» и респонденты в возрасте до 30 лет.

В завершение анализа гендерных аспектов мотивации управленческой деятельности обратимся к мотивам, в равной мере присущим и руководителям–мужчинам, и руководителям–женщинам. В числе этих мотивов – потребность в самореализации и самоутверждении.

Потребность в самореализации и самоутверждении. Данная потребность – один из наиболее сильных мотивов, присущих обеим категориям руководителей. На нее указывают более половины респондентов–руководителей и около половины респондентов–сотрудников. Причем первые отдают некоторое предпочтение руководителям–мужчинам, сравнительно большее значение мотивационному потенциалу рассматриваемой потребности придают респонденты в возрасте до 30 лет. Резюмируя результаты анализа гендерных аспектов мотивации управленческой деятельности, сделаем два общих вывода. Во–первых, мотивация деятельности руководителей–мужчин более разнообразна, нежели мотивация руководителей–женщин. Во–вторых, одни и те же мотивы в управленческой деятельности руководителей-мужчин проявляются более интенсивно.

В таблице 2 представлены преимущественно «мужские», «женские», а также нейтральные мотивы.

Таблица 2 – Гендерная группировка мотивов управленческой деятельности
Table 2 – Gender grouping of management motives

Преимущественно «мужские» мотивы	*Преимущественно «женские» мотивы*	*Нейтральные мотивы*
Потребность власти	Потребность в безопасности	Потребность в самореализации и самоутверждении
Потребность в более широких и прочных контактах	Потребность быть уверенным и защищенным в жизни	
Потребность заработать на «хлеб насущный»	Потребность в признании и одобрении	
Потребность в успехе	Забота о других	
Потребность повышения и утверждения социального статуса		
Гражданский долг		
Профессиональный долг		
Профессиональная честь		

Как видно из табл. 2, в структуре «женских» мотивов преобладают потребности, не связанные непосредственно с ориентацией на служебное продвижение или политическую деятельность.

В научной литературе выделяются, описываются и другие особенности мотивации у женщин, мешающие их продвижению на вершины государственной власти. Во-первых, *внутренняя противоречивость мотивации*. Так, блокирование или ограничение потребности самореализации приводит к частым личностным разочарованиям и, вследствие этого, к пониженной значимости работы, незаинтересованности в рациональном использовании рабочего времени (из-за болезни и других уважительных причин). Здесь проявляются также противоречивые ориентации женщин на успехи в семейной и профессиональной сферах[1].

Во-вторых, *нерелевантная мотивационная установка* в оценке своей работы. Женщина в большей степени ориентирована на то, как ее оценивают другие участники совместной деятельности. Не менее важна для нее наряду с оценкой профессионализма оценка личных качеств, включая физические достоинства и недостатки. Для мужчины определяющим, если даже не исключительным, является то, как оценивается именно его профессиональная деятельность.

В-третьих, *ослабленная лидерская установка.* Если в психологическом состоянии женщины преобладают чувства социально защищенной, счастья в браке и семье, то, как правило, меньше значения она придает своим отношениям с сотрудниками и не ставит целью стать лидером в организации. Ее больше волнуют вопросы гарантии работы, получения пенсии[2].

В-четвертых, *ослабленная ориентация на результат.* Мужчины в большей мере ориентируются на результат, тогда как женщины в равной мере и на результат, и на процесс [3].

В-пятых, *ослабленная соревновательная установка.* При выборе сферы деятельности и карьерного роста мужчины сравнительно чаще проявляют склонность к предпринимательству, менеджменту, соревновательности, стремятся к созданию нового продукта, услуги или организации. Женщины в своей работе больше ориентируются на независимость, безопасность, стабильность, профессиональную компетентность. Важными мотивирующими факторами при выборе работы являются организации и условия труда, санитарно-гигиенические особенности деятельности, организация работы[4].

---

[1] Авдулова Т.П. Гендерные аспекты управленческой деятельности. [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: http://www.elitarium.ru/2010/05/24/gendernye_aspekty_dejatelnosti.html.

[2] Norris P. Women Leaders Worldwide: A Splash of Color in the Photoops // Women, Media, and Politics / P. Norris (Ed.). – New York: Oxford University Press, 1997. – P. 149– 165.

[3] Авдулова Т.П. Гендерные аспекты управленческой деятельности. [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: http://www.elitarium.ru/2010/05/24/gendernye_aspekty_dejatelnosti.html.

[4] Powell G.N., Graves L.M. Women and men in management. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2003. – 288 p.

В-шестых, *ориентация на комфортные взаимоотношения*. Социологические опросы[1] женщин показывают, что в процессе профессионального самоопределения их прежде всего интересуют возможность социального взаимодействия, общения, взаимоотношения в организации. Ориентация на комфортные отношения в рабочей среде может выполнять компенсирующую функцию применительно к неудовлетворенности заработной платой, неблагополучию в семье. Возможно, именно из-за этого межличностные отношения в производственной сфере оказываются для многих женщин особенно значимыми, поскольку способствуют им в формировании профессиональной Я-концепции, приводят к уменьшению депрессий и физических недомоганий.

В-седьмых, *дисперсность мотивационной структуры* женщин-руководителей, т.е. ее рассредоточенность по нескольким расходящимся направлениям, тогда как у мужчин-руководителей имеет более сфокусированный характер, причем сфокусированный на работе, профессиональном росте, служебном продвижении[2].

В-восьмых, *ослабленная мотивация достижения.* Если принять во внимание мотивационную концепцию «ДИС» (достижение, избегание, сохранение) и приложить ее к мотивационным векторам женщин-руководителей, то обнаруживается следующая закономерность: в мотивации женщин преобладают векторы «избегание» и «сохранение», тогда как у мужчин – вектор «достижение». Женщины больше озабочены сохранением достигнутого и избегают при этом возможных угроз, тогда как мужчины нацелены больше на новые достижения, хотя и связано это с определенными рисками.

Таким образом, женщины уступают мужчинам в мотивации служебного продвижения из-за внутренней противоречивости мотивов, нерелевантной мотивационной установки, ослабленной лидерской установки, ослабленной ориентации на результат, ослабленной соревновательной установки, ориентации на комфортные взаимоотношения, дисперсности мотивационной структуры, ослабленной мотивации достижения.

Выводы. Служебная мотивация женщин в сравнении с такой же мотивацией мужчин характеризуется в большей степени внутренней противоречивостью мотивов и нерелевантностью мотивационной установки, ослабленной лидерской установкой. Выше уровень дисперсности мотивационной структуры, ослаблены лидерская и соревновательная установки, ориентация на результат и достижения. Вместе с тем у женщин-сотрудниц более выражена установка на комфортные взаимоотношения.

---

[1] Резник С.Д., Макарова С.Н. Гендерные особенности карьерного роста: женщины в менеджменте // ЭКО. – 2006. – № 3.

[2] Harriman A. Women/men/management / A. Harriman. – Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 1996. – 272 p.

Библиография/ References:

1. Авдулова Т.П. Гендерные аспекты управленческой деятельности. – URL: http://www.elitarium.ru/2010/05/24/gendernye_aspekty_dejatelnosti.html.
2. Красильникова О.В. Гендерная асимметрия в политике: региональный аспект // Гендерные стереотипы в современной России. Материалы интернет-конференции. – URL: http://ecsocman.hse.ru/text/16209151/
3. Легчаков К.Е. Гендерные дисбалансы в трудовом коллективе. – URL: http://sekretarskoe-delo.ru/index.php?id=962.
4. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
6. Резник С.Д., Макарова С.Н. Гендерные особенности карьерного роста: женщины в менеджменте // ЭКО. – 2006. – № 3. – С. 125-136.
7. Херцберг Ф., Моснер Б. и др. Мотивация к работе. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
8. Harriman A. Women/men/management. – Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 1996. – 272 p.
9. Norris P. Women Leaders Worldwide: A Splash of Color in the Photoops // Women, Media, and Politics. – New York: Oxford University Press, 1997. – P. 149-165.
10. Powell G.N., Graves L.M. Women and men in management. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2003. – 288 p.

1. Avdylova, T.P. Gendernyye aspekty upravlencheskoy deyatel'nosti [Gender aspects of management]. – URL: http://www.elitarium.ru/2010/05/24/ gendernye_aspekty_dejatelnosti. html. (In Russ.)
2. Krasil'nikova, O.V. Gendernaya asimmetriya v politike: regional'nyy aspekt [Gender asymmetry in politics: a regional dimension] // Gendernyye stereotipy v sovremennoy Rossii [Gender stereotypes in modern Russia]. Materialy internet-konferentsii. – URL: http://ecsocman.hse.ru/text/16209151/ (In Russ.)
3. Legchakov, K.Ye. Gendernyye disbalansy v trudovom kollektive [Gender disbalance in the workforce]. – URL: http://sekretarskoe-delo.ru/index.php?id=962. (In Russ.)
4. Makklelland, D. (2007) Motivatsiya cheloveka [Motivation of the person]. – SPb.: Piter. – 672 p. (In Russ.)
5. Maslou, A. (2008) Motivatsiya i lichnost' [Motivation and personality]. – SPb.: Piter. – 352 p. (In Russ.)
6. Reznik, S.D., Makarova, S.N. (2006) Gendernyye osobennosti kar'yernogo rosta: zhenshchiny v menedzhmente [Gender peculiarities of career growth: women in management] // EKO [ECO]. – № 3. – P. 125-136. (In Russ.)
7. Khertsberg, F., Mosner, B. i dr. (2007) Motivatsiya k rabote [Motivation to work]. – M.: Vershina. – 240 p. (In Russ.)