

## МОТИВЫ ДОЛЖНОСТНЫХ ПЕРЕМЕЩЕНИЙ МЕЖДУ УРОВНЯМИ УПРАВЛЕНИЯ

Лобанова Т.Н.\*

### Аннотация

*Статья посвящена аспекту соотношения централизации и децентрализации, слабо разработанному в науке и не в полной мере учитываемому в практике государственного управления. А именно человеческому фактору, который «одушевляет» сложную деятельность органов исполнительной власти и их взаимоотношения между собой. В статье выделена ключевая проблема интереса и мотивации, ее решение позволяет понять внутренние пружины перемещения работников между разными уровнями управления. Дана характеристика видов интересов и связанных с ними мотивов как главных импульсов любой управленческой деятельности. Это позволило разработать психологические характеристики деятельности служащих на привычных и новых должностях. Удалось обнаружить слабые места динамики перемещений управленческого персонала и обосновать рекомендации по совершенствованию ротации кадров, а это благоприятным образом влияет на повышение эффективности их деятельности.*

**Ключевые слова:** мотив; интерес; мотивация; должностные перемещения; органы исполнительной власти; государственные служащие; ротация.

Давно известна истина: управление любого вида всегда связано с деятельностью людей. В процессе деятельности люди играют разные роли – руководителя, специалиста, эксперта, исполнителя. Эти роли отражают иерархическое построение системы управления и то место, которое они занимают. Разным уровням централизации и децентрализации управления всегда свойственны как стабильные, так и подвижные объемы компетенций руководителей [4]. От того, сможет ли руководитель освоить эти объемы, во многом зависит его карьерный успех. Вместе с тем, занимая ту или иную должность на «управленческой лестнице», чиновник неизбежно окрашивает свои компетенции личностными особенностями, среди которых одними из ключевых являются мотивация и интересы. Дело в том, что поведение, освоение и использование полномочий всегда связаны с интересами и ценностями, которые присущи человеку. Мотив как внутреннее побуждение каждому объему компетенций придает своего рода разнонаправленные импульсы. И тогда

\* Лобанова Татьяна Николаевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры Управления человеческими ресурсами Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». E-mail: lobanova.tatiana@gmail.com  
Адрес: 101000, Россия, Москва, Мясницкая ул., 20, НИУ ВШЭ.

реальный объем компетенций, способы их осуществления меняются то в сторону служебных, то личных интересов. В последнем случае недалеко и до коррупционных действий. А это, безусловно, чревато неприятными последствиями для карьерного чиновника.

К сожалению, в различных системах управления почти не учитывается психологический фактор должностных перемещений. И поэтому увлечение материально-финансовыми и организационно-структурными аргументами при назначениях нередко не дает желаемых результатов. В процессе перемещений людей, а вместе с ними функций и ресурсов с нижних уровней управления на верхние и наоборот, влияние психологического фактора только усиливается.

В рамках данной статьи рассмотрим те движущие силы, подчас скрытые и непрозрачные, которые влияют на деятельность руководителей при перемещениях по должностной лестнице и способствуют или, наоборот, мешают эффективно выполнять свои служебные цели и задачи.

Для того чтобы в дальнейшем избежать терминологической путаницы, определимся с некоторыми понятиями.

В существующей специальной литературе выделяются две устойчивые силы, детерминирующие деятельность субъекта, – мотив и интерес. Хотя между этими двумя понятиями имеется определенное сходство, существуют и различия. Так, мотив побуждает к деятельности, направленной на получение предмета, способного удовлетворить потребность субъекта, в то время как интерес направлен на сохранение за предметом тех функций и свойств, благодаря которым он способен удовлетворить потребность. Другими словами, если роль мотива выражается в обеспечении предметной деятельности, то роль интереса – в обеспечении ценности этой деятельности для социального субъекта [1]. Под «мотивом» также часто понимают причину, лежащую в основе выбора действий и поступков, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта. «Интерес» – ценностная, эмоционально окрашенная позиция личности, выраженная в деятельностно-практическом отношении к окружающему ее миру и самому себе. От правильной сформированности этой позиции может зависеть не только личностный успех специалиста или руководителя, но и результаты работы организации, ведомства, министерства и экономики в целом. Следует отметить, что понятие «интерес» за последние годы претерпело существенные изменения, о чем говорят современные ученые [2]. Акцент сместился с экономической области на психологическую, с эмоционального аспекта на деятельностный. Интерес – это не просто мотив к деятельности, но мотив специфический, существенный, смысловой. При этом деятельность по реализации интереса чиновника, руководителя может быть в равной степени направлена на преобразование как внешнего, так и внутреннего мира.

Понятие «мотивация» значительно шире понятия «мотив». Оно используется в современной психологии и для обозначения детерминирующей поведение системы факторов (потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и др.), и как характеристика процесса, стиму-

лирующего и поддерживающего поведенческую активность на определенном уровне. Чаще всего в научной литературе мотивация рассматривается как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, причины его поступков, их направленность и активность. Причем любая форма поведения может быть объяснена как внутренними, так и внешними причинами. В первом случае в качестве исходного пункта объяснения выступают психологические свойства субъекта поведения, а во втором – внешние условия и обстоятельства его деятельности. В первом случае будем говорить о мотивах, потребностях, целях, намерениях, желаниях, интересах работников органов исполнительной власти, а во втором – о *стимулах*, исходящих из сложившейся ситуации.

Сказанное имеет особое значение в сфере управления, в частности в связи с должностными перемещениями работников. Термин «должностные перемещения» означает переход работников организации с одной должности на другую. Увольнение работника или перевод его в другую организацию является специфическим видом перемещения. Перемещения работников – это объективный процесс. Согласно исследованиям социологов, в среднем за период трудовой карьеры человек меняет шесть-восемь мест работы. А в таких мегаполисах, как Москва, это происходит гораздо чаще. Можно выделить следующие виды перемещений:

- в рамках одной организации и за ее пределы;
- квалификационные, должностные и без роста должностного статуса;
- в различных направлениях организационной иерархии: вверх (продвижение), вниз (понижение), горизонтально (на одном должностном уровне), по диагонали вверх и вниз;
- по инициативе работника и по инициативе администрации.

В любом случае перемещение является элементом *карьерного развития*, продолжая линию карьеры конкретного работника вне зависимости от того, было ли это запланировано или случайно, произошло ли под влиянием обстоятельств или целенаправленно.

Рассмотрим подробнее *динамику интересов и мотивов* работников в процессе их должностных перемещений. Наиболее часто встречающееся направление перемещений – *снизу вверх*. Речь идет о служебном росте, повышении, назначении на более высокую должность.

Многолетний опыт работы автора с различными организациями и трудовыми коллективами позволяет предложить классификацию интересов по субъектному признаку – носителю интересов. С точки зрения реализации трудовых функций полезно выделить семь видов интересов:

- 1) личные (индивидуальные);
- 2) групповые (в малых группах, отделах);
- 3) узкопрофессиональные;
- 4) карьерные (широкопрофессиональные, трудовые);
- 5) корпоративные (ведомственные);
- 6) национальные, территориальные;
- 7) общегражданские (государственные).

Личные интересы современного работника могут включать заработную плату, дополнительное обеспечение, условия труда, отношения с людьми, состав группы и т.д. Анализ показывает, что при должностных перемещениях этот вид интересов является детерминирующим. Эту детерминанту обуславливают скрытые и явные мотивы. Поэтому очень правильно поступают те специалисты служб персонала, которые в ходе интервью тщательно выясняют личные мотивы и интересы кандидатов, претендующих на те или иные должности. Для этого имеются также специальные методики.

Общие интересы могут быть свойственны и всем членам рабочей группы, т.е. носить групповой характер, а значит, являться общественными интересами. Соотношение личных и общественных интересов – тема не одного исследования. Но все они сходятся на том, что общественный интерес не является простой суммой интересов личных, а представляет собой их сложно организованную систему. В рамках должностных перемещений мы нередко сталкиваемся с ситуацией, когда в другую организацию переходят целыми командами, подразделениями. Или постепенно за лидером уходит весь коллектив. В этом случае групповой интерес доминирует.

Одной из форм групповых интересов могут быть интересы профессиональные, свойственные людям определенной профессии. Интерес, сфокусированный у конкретного человека на своей профессии, может быть движущей силой при горизонтальных перемещениях, когда работникам становится неинтересно ежегодное повторение своих должностных функций. В этом случае доминируют узкопрофессиональные интересы, ориентированные на профессиональное развитие, познание своей специальности, систематическое обновление знаний.

*Широкопрофессиональные, или карьерные,* интересы ориентированы на развитие карьеры, продвижение по службе, последовательное занятие более высоких позиций, на выполнение трудовых функций. Именно они являются приоритетной детерминантой в процессе должностных перемещений. Для многих начинающих руководителей интерес к управлению другими людьми, самостоятельному принятию решений, получению отличительных благ становится настолько эмоционально окрашенным и деятельностно важным, что они уже не представляют себя вне этих функций, а отсюда и стремление к карьерному росту, должностным перемещениям, что ассоциируется у них с успехом в жизни.

Еще одним видом групповых интересов являются *ведомственные (корпоративные или отраслевые) интересы*, характерные для отдельных организаций, учреждений, ведомств. Корпоративные интересы предполагают ориентацию только на цели и задачи органа исполнительной власти, патриотическое отношение, лояльность к своей организации, заинтересованность в ее престиже. Работники с явно выраженными корпоративными интересами не спешат покидать стены родного им учреждения без особых на то причин. Для них характерен приоритет «чести мундира», прошлых заслуг и побед. Это является причиной их готов-

ности к перемещениям только внутри организации, даже если это – понижение в должности.

В рамках управленческо-трудовой деятельности в современных организациях все чаще приходится сталкиваться с поведением, обусловленным приоритетом *территориальных или национальных интересов*. При доминировании таких интересов деятельность людей подчинена территориальным или национальным обычаям, порядкам, законам. Работник с явно выраженным приоритетом национальных интересов, скорее всего, будет искать себе должность среди «своих» или с большим удовольствием пойдет в ту организацию, где уже работают его соотечественники. Так же и начальник при прочих равных выберет себе подчиненного из той же территории, того же города, что и он.

Если же у руководителя исполнительного органа преобладают *общегражданские интересы*, то он не столько ориентирован на национальную самоидентификацию, сколько на служение людям, гражданам своей страны, государству, обществу, на патриотизм и заинтересованное выполнение гражданских обязанностей. Реализация государственных интересов возможна прежде всего в рамках деятельности государственных служащих или крупных руководителей. Тем не менее есть примеры того, как предприниматели, руководители коммерческих структур ставили на первое место общегражданские интересы, а не свои лично-экономические. И речь шла не только о помощи отдельным регионам или работникам закрывающихся градообразующих предприятий, но и о создании на базе своего производственного комплекса учебно-показательного цеха, участии в общегражданских акциях и т.п. Опыт показывает, что руководители с приоритетными общегражданскими интересами почти не ориентированы на должностные перемещения, пока это не означает более высокого уровня полномочий. Но по мере повышения человека с такой позицией по лестнице государственной иерархии повышается и его заинтересованность в должностном росте.

Каковы же могут быть *мотивы* работников при должностных перемещениях? Какими могут причины стремиться занять более высокую должность для среднестатистического современного чиновника либо начинающего руководителя? Человеческие мотивы зачастую стихийны, и невозможно (по аналогии с природными стихиями) коренным образом изменять мотивацию людей, можно лишь попытаться использовать ее и направлять с помощью применения стимулов. Для корректировки управленческого поведения разработаны самые разные стимулы – факторы воздействия, инструменты. Стимулирование как метод управления трудовым поведением работников, безусловно, влияет на условия их жизнедеятельности, так как задействует мотивы, направляющие эту деятельность [5].

В рамках мотивационной теории «экономического человека» (1950-е гг.) работник мыслил логично, осознавая необходимость компенсации за особо трудные условия труда и влияние стресса. Основным мотивирующим фактором было заработать максимум денег (с добавлением периодов от-



дыха), а стимулы имели лишь материальную основу. В теориях, связанных с удовлетворением потребностей (например, теориях «человеческих отношений», А. Maslow и др.), акцент делался на мотивацию через:

- отношение к работнику;
- содержание труда;
- возможности для удовлетворения потребности в достижении, социальной реализации, развитии, статусе.

По теории ожиданий (V. Vroom) было важно, чтобы работник верил в то, что увеличение его усилий приведет к улучшению деятельности организации в целом, что это улучшение обязательно будет замечено и поощрено такой наградой, которая является ценной для работника. В рамках теории достижения цели оплата труда как некий стимул была связана с выполнением всех целевых функций подразделения или организации в целом.

Таким образом, на протяжении почти всего XX века преобладала мотивация к достижению жизненных благ: люди стремились приумножить материальное состояние, сделать условия жизни максимально комфортными. И для них был интересен реальный мир, его преобразование. К началу XXI в. многие руководители уже добились жизненного благополучия и имеют необходимый финансовый минимум (обеспеченность), поэтому все более распространенной становится мотивация самореализации, поиска себя и даже просто «времяпрепровождения» на работе. Вместе с тем для отдельной части руководителей все еще характерна неуемная жажда к обогащению, которая зачастую приводит к должностным преступлениям коррупционного характера. К сожалению, это распространенное явление нашей управленческой практики, которое не удается полностью преодолеть.

Каждому управленцу свойственна индивидуальная мотивационная структура, которая в конкретной ситуации приводит к вполне определенным действиям (см., например, типологию мотивов Э. Шпрангера или В.И. Герчикова). В зависимости от того, какой тип мотивации присущ тому или иному руководителю, мы можем понять индивидуализированные мотивационные приоритеты при должностных перемещениях.

Если должностное лицо является «достиженцем» и постаринке ориентировано на то, чтобы «завоевывать Москву» (или любой другой столичный, областной или районный центр), то «штурм» должностных высот неминуем. Рано или поздно такой руководитель добьется своего, рассчитывая на карьерный успех. Он обязательно воспользуется случаем как при плановых, так и внеплановых вакансиях, а также зачислением в резерв. Обычно такие «карьеристы» долго не засиживаются на одном месте и, пройдя цикл своего функционирования в течение 1–2 лет, начинают готовиться к следующему «прыжку». Их мотив перехода не столько получение благ на новой позиции, сколько удовлетворенность от того, что он что-то сделал, чего-то достиг. При вопросе «зачем было нужно занимать эту должность» такие руководители вполне честно отвечают: «Из спортивного интереса» или: «А пусть они посмотрят», «Знай наших».

Справедливости ради стоит отметить, что чиновник, длительно пребывающий в одной должности, снижает управленческую активность, смиряется с недостатками, перестает видеть и изыскивать резервы, приходит к мысли, что сделал все что мог. Опыт показывает, что период активной деятельности управленца на одном руководящем посту составляет не более 5–7 лет. Далее ему нужна принципиально новая ситуация, которая заставит его избавиться от застоя. В Японии, например, внутрифирменная перестановка руководителей производится с периодичностью один раз в 3–4 года. Для России, где велика инерционность процессов, а осуществить что-либо быстро очень сложно, периодичность плановых перестановок руководителей может составлять 6–7 лет, из которых год уходит на адаптацию, а остальное время – на вызревание замыслов и их реализацию. Вместе с тем более короткий срок не позволяет руководителю осуществить свои замыслы, делает работу в должности поверхностной и не создает достаточной мотивации к работе. Следует учитывать и другую сторону вопроса: смена руководства болезненна для коллектива, поскольку он приспосабливается к новому управленческому стилю, неизбежно меняющемуся с приходом очередного начальника. Это еще один аргумент в пользу того, что не стоит идти «на поводу» у «достиженца», если его трудовая деятельность пестрит переходами и переводами.

Если главным мотивом руководителя при назначении на новую должность является «профессиональная самореализация», перфекционистский подход к делу, то карьера для него представляется как субъективная оценка своего пути. Современное понимание значения слова «карьера» как раз скорее связано с профессиональным развитием работника. Так, например, он может сопоставить особенности своей работы в настоящее время с предшествующим опытом и извлечь необходимые уроки, в свете которых более реалистично оценить свои возможности в будущем. Например, работая в областной администрации, он может сопоставить новые задачи со своим опытом работы в районных и городских организациях. Карьера рассматривается такими работниками как приращение профессионализма, опыта. Для них предпочтительным является выполнение инновационных, неповторяющихся видов работ, трудных заданий, с которыми может справиться далеко не каждый; они отличаются стремлением к постоянному самосовершенствованию и развитым профессиональным достоинством. В принципе, движение по горизонтали, иногда вниз, воспринимается такими людьми как нормальное развитие карьеры. Для них вполне достаточным и желательным мотивом является престиж, имидж «хорошего человека», «славного парня». Кстати, идея о существовании возможности управлять «карьерным ростом» работников таким образом, чтобы развивать их потенциал, обладает для руководства необычайно притягательной силой.

Мотив избегания всяческого напряжения и трудностей, работы исключительно по правилам, как это ни странно, весьма часто является движущей силой для занятия новой должности – как более высокой (там меня никто не «достанет»), так и более низкой (устал, хочу спокойной жизни).

«Избегатели» отказались от традиционных взглядов, что профессиональный успех определяется занимаемой должностной позицией, объемом власти в организации. Чаще они говорят о своей влиятельности, которая не связана напрямую с «высотой» занимаемой должностной позиции. Оказывается, можно занимать высокую должностную позицию и не обладать реальным влиянием в организации, и наоборот, занимая скромную позицию, быть достаточно влиятельным человеком. И если первое состояние руководителя связано с низким чувством удовлетворенности трудом и даже стрессом (представьте начальника, который не пользуется авторитетом у подчиненных), то вторая ситуация зачастую обеспечивает чувство удовлетворенности трудом, да и жизнью.

А если руководители действительно хотят процветания своей страны, отрасли, министерства, компании? Тогда мы имеем дело с приоритетом патриотической мотивации. Работник с данным типом мотивации разделяет цели и задачи органа исполнительной власти и связывает свой личный успех с его эффективным функционированием, готов активно участвовать в реализации проектов и программ, особенно если это участие будет регулярно подчеркиваться в коллективе.

Наконец, экономический тип мотивации руководителей характеризуется высоким стремлением к максимальному заработку, требовательности к четкости процедуры начисления зарплаты и увеличению доходов. Если такой тип мотивации преобладает у работника исполнительного органа, то можно с высокой вероятностью говорить о его «коррупционно-опасности».

Конечно, в рамках одной личности мы имеем дело не с одним мотивом, а с целой системой, поэтому представляется перспективным учитывать доминирующие мотивы чиновника, назначаемого на новую должность.

К сожалению, несмотря на изменившуюся реальность, взгляды на мотивацию и материальное стимулирование, опубликованные 20 лет назад, почти идентичны сегодняшним. В западных источниках приводятся результаты исследований, посвященных тому, почему современные системы стимулирования оказываются неэффективными [3]:

- большинство руководителей слишком верят в спасительную силу вознаграждений (бихевиоризм);
- вознаграждения не способствуют формированию устойчивой приверженности делу, позволяя добиться только временного подчинения;
- поощрение, как и подкуп, обладает карательным эффектом, поскольку является способом манипулировать людьми;
- поощрения разрушают взаимоотношения, уничтожают сотрудничество;
- вознаграждения не вдохновляют на риск, инновации.

Фактически вознаграждения – это стимул не к деятельности, а к тому, чтобы добиваться поощрения. И многие чиновники именно поощрений и добиваются, не стремясь при этом к активному выполнению своих функций. Таким образом, любая система материального стимулирова-



ния способна подорвать внутреннюю мотивацию [6], а это очень опасно для государственных чиновников.

Подчеркнем главное: руководитель должен быть готов в новой должности к общению с другим кругом работников, к иным методам получения информации, к новым процедурам принятия решений. Ведь привычная манера работы сменяется другой, и ей не должно сопутствовать незнание нового дела или раздражительность и пассивность. Характер не должен подавлять требования к новой должности, но и прикрывать ими свой «плохой» характер нельзя.

Приведенный подробный анализ интересов и мотивов позволяет преломить эти категории к главной теме данного номера журнала – централизации и децентрализации. Эти важнейшие принципы управленческой деятельности лежат в основе двух разных организационных форм управления, поэтому важно понимать, какие мотивы, интересы и другие психологические характеристики преобладают у работников организаций с высокой и низкой концентрацией прав принятия решений на верхнем уровне руководства. Опираясь на анализ литературы и собственный опыт работы автора по управлению персоналом в организациях с различной степенью сосредоточения властных полномочий наверху, можно сделать вывод, что для руководителей организаций с высокой степенью сосредоточения властных полномочий характерен приоритет ведомственного (корпоративного) и общегражданского интереса с элементами профессиональной мотивации. Поэтому этим людям свойственны следующие особенности:

- 1) стремление предотвратить ошибки на нижних уровнях;
- 2) высокая загруженность текущей работой;
- 3) жесткий контроль за соблюдением единых процедур;
- 4) высокомерие и чиновничество;
- 5) игнорирование общественного мнения;
- 6) «приказной» стиль руководства;
- 7) слабый учет инициатив снизу.

Децентрализация же требует такой управленческой деятельности, которая, напротив, позволяла бы принимать сложные и оперативные решения, перемещая их вниз к руководителям, наиболее тесно связанным с конкретными проблемами. Руководителям организаций, придерживающимся именно такого стиля руководства, больше присуща ориентация на интересы территории, местного населения, трудовых коллективов, а также профессиональная мотивация. Вместе с тем у них имеются карьерные и узкопрофессиональные интересы. Соответственно и поведенческие особенности, свойственные этим работникам, иные:

- 1) использование местных ресурсов (ориентация на них);
- 2) реагирование на инициативы;
- 3) мягкий стиль управления;
- 4) умение слышать;
- 5) навыки делегирования и согласования решений;
- 6) необходимость принятия решений в условиях неполноты информации.

Для них характерна бóльшая ориентация на проявление инициатив и поиск творческих решений, разных способов реализации центральных директив.

Для руководителей с «избегательной» мотивацией присуще безразличие к уровню должности. Чаще всего для таких людей характерны действия технократического характера, закрытость и слабая адаптивность к перемене должности. Здесь ведущими являются только узкопрофессиональные интересы.

Каждый из нас встречается в своей практике с этими тремя взаимодействующими на разных уровнях стилями управления: бюрократизмом, демократизмом и технократизмом.

Рассмотренные выше психологические аспекты централизации и децентрализации приобретают различные формы выражения. Во-первых, в процессе вступления в должность нередко допускается выпадение ее отдельных элементов: одна часть полномочий реализуется, другая не используется, а третья – наполняется другим содержанием. Во всем этом сказывается характер человека, который стремится приспособить к свойствам своей натуры те или иные полномочия. Чиновник грубый и жесткий нередко стремится подавлять инициативу нижестоящих звеньев и навязывает свои решения. Такой субъективизм недопустим. Кроме того, он может чрезмерно увлекаться проверками нижестоящих звеньев, дублируя своих партнеров. Так, на недавнем съезде муниципальных образований отмечалось стремление некоторых федеральных и региональных органов многократно проверять муниципальные органы по одним и тем же вопросам.

Во-вторых, для служащих муниципальных и региональных органов отчасти свойственно избегать принятия решений в пределах своей компетенции и перекладывать их на федеральные органы. Тут могут проявляться и трусость, и перестраховка, и некомпетентность. А в итоге затягивается принятие нужных решений и затрудняется их реализация. Налицо своего рода должностное бездействие по сугубо личным мотивам.

В-третьих, в практике управления постоянно возникают разрывы между объемом полномочий органа и наличными ресурсами для их выполнения. Инициативный работник будет добиваться устранения этих разрывов и искать дополнительные резервы, пассивный – жаловаться и бездействовать, что сбивает ритм управления.

Управленческая чехарда, когда руководители заменяются с интервалом в 1–2 года или чаще, лихорадит организацию и препятствует эффективной деятельности. Во избежание управленческого застоя, в целях обеспечения оптимальных сроков пребывания руководителей на своих должностях перемещения их должны планироваться. В связи с этим упомянем о системе планомерной ротации кадров. Она является полезным способом, позволяющим новым руководителям освоить служебные компетенции. Латинское слово «ротация» означает «вращение». Ротация кадров – способ обучения начинающих руководителей, предусматривающий временное (от трех месяцев до одного года) пере-

мещение их из одного подразделения в другое. Благодаря этому молодой руководитель постигает проблемы и специфику разных служб, уясняет необходимость координации, знакомится с неформальными структурами и сам налаживает неформальные связи, а также познает взаимосвязь между целями различных органов. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для низовых руководителей. Ротация кадров широко распространена на крупных японских фирмах. Используется она, хотя и в меньшей мере, компаниями развитых стран Запада. В России системно организованная ротация кадров как способ обучения руководителей применяется редко, хотя потребность в этом велика.

Должностные перемещения – не произвольный процесс. При решении этих вопросов необходимо тщательно учитывать не только компетенции работников, но и то, как они выполняли установленные для них показатели деятельности. А эти показатели, в свою очередь, должны отражать показатели эффективности деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гончарова А.Н. Проблема согласования общественных и личных интересов в процессе построения гражданского общества. Моногр. / Краснояр. гос. ун-т. Красноярск, 2001. 160 с.
2. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью. Новые направления исследований. М.: ИП РАН, 2010. 248 с.
3. Кон Э. Системы оплаты труда // Harvard Business Review. Россия, 2009.
4. Тихомиров Ю.А. Современное публичное право. М.: Эксмо, 2008, с. 161–230.
5. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. М.: ЮНИТИ, 2002. 362 с.
6. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist, 2000, vol. 55.

# THE MOTIVES OF OFFICIALS MOVEMENTS BETWEEN MANAGEMENT LEVELS

---

**Lobanova Tatiana N.**

PHD (Psychology), assistant professor at the chair of Human Resources Management at the HSE.

E-mail: lobanova.tatiana@gmail.com

Address: National Research University Higher School of Economics. 20 Myasnickaya Str.,  
Moscow 101000, Russian Federation.

## Abstract

The article is devoted to the aspect ratio of centralization and decentralization, which is poorly developed in science and has not been fully taken into account in practice of public administration. Meanwhile, it is the human factor that «animates» complex activities of executive bodies and their relationship with each other. The article highlights the key issue of interest and motivation, the solution of which allows us to understand inner springs of movement of workers between different levels of government.

The author characterizes the species of interest and related motifs as the main pulse of any management activities. He considers relationship of different interests heads with features of their job displacement and identifies the following types of interests: personal, group, narrowly professional, career, corporate (departmental), territorial, general civil ones. The article also analyzes the underlying motives of the executive staff (achievement-oriented, professional, avoidance motive, patriotic, economic) to promote their careers.

All this allowed the development of employees' psychological characteristics in familiar and new positions. It was possible to detect weaknesses of the movement dynamics of administrative personnel and justify the recommendations for the improvement of the staff rotation in office, which favorably affects the efficiency of their performance.

**Keywords:** motive; interest; motivation; job displacement; the executive authorities; government officials; rotation.

## REFERENCES

---

1. Goncharova, A.N. (2001). *Problema soglasovaniya obshchestvennyh i lichnyh interesov v protzesse postroeniya grazhdanskogo obshchestva* [The problem of reconciling public and private interests in the process of creating a civil society]. Monograf. Krasnoyarsk: KrasGU.
2. Zhuravlev, A.L. & Nestik, T.A. (2010). *Psihologiya upravleniya sovmestnoy deyatel'nosti. Nove napravleniya issledovaniy* [Psychology of the management of joint venture. New areas of research]. Moscow: IP RAN.
3. Kohn, Al. (2009). Sistemy oplaty truda [Wage systems]. *Harvard Business Review*, Russia.
4. Tihomirov, Yu.A. (2008). *Sovremennoe publichnoe pravo* [Contemporary public law]. Moscow: Eksmo.
5. *Upravlenie personalom* [Staff management]. Pod red. Bazarova, T.Ju. & Eremina, B.L. Moscow: JuNITI, 2002.
6. Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, vol. 55.