

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шарин В.И. Место общественного служения в структуре мотиваций российских государственных гражданских служащих // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 2. С. 19. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_2/Sharin.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.172.19

УДК 35.08

МЕСТО ОБЩЕСТВЕННОГО СЛУЖЕНИЯ В СТРУКТУРЕ МОТИВАЦИЙ РОССИЙСКИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ



Шарин Валерий Иванович

Доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

Sharin_vi@usue.ru

62/45, ул. 8 Марта /Народной Воли, ауд. 325
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 221-17-57

Аннотация. На российской государственной службе сохраняется проблема мотивации общественного служения, влияющая на эффективность деятельности и профессиональный уровень кадрового состава. Исследование направлено на изучение мотивации общественного служения на государственной гражданской службе в Российской Федерации. Исследователями даются неоднозначные оценки роли мотивации общественного служения чиновников. Поэтому целью работы является ответ на вопрос: какое место занимает мотивация общественного служения в структуре мотиваций российских чиновников. Методологическая база включает концепции бюрократии М.Вебера, общественного служения Д.Перри и Л.Уайз, а также труды зарубежных и отечественных исследователей. Исследование проведено на основе комплекса общенаучных методов, таких как системный анализ, обобщение и систематизация теоретических и практических данных, содержащихся в научных трудах различных авторов, а также сравнения, системно-функционального и комплексного подходов. Анализ структуры мотиваций чиновников показал, что для большинства российских государственных гражданских служащих мотивация общественного служения не является ведущей мотивацией к несению службы. Мотивация общественного служения имеет тенденцию к снижению с возрастом чиновников. Полученные результаты позволили сделать вывод, что сложившийся уровень мотивации общественного служения может оказывать негативное влияние на эффективность деятельности государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: государственная гражданская служба; структура мотиваций; мотивация общественного служения; эффективность службы; государственное управление.

JEL коды: H10; H59; M38.

Введение

Одной из главных задач управления государственной гражданской службы является обеспечение мотивации чиновников, которая должна благотворно влиять на эффективность их деятельности. Авторы отмечают, что в структуру основных мотиваций государственных гражданских служащих входит мотивация служения обществу, которая воспроизводится чиновником в силу внутренней потребности в деятельности на благо общества, государства. Мотивация служения обществу оценивается Д.Перри и Л.Уайз как альтруистическая необходимость личности служить интересам людей, государства и общества, выполнять важные для государства и общества работы, возможно, жертвуя личными интересами ради интересов общества. Авторы отмечают благотворное влияние мотивации общественного служения на иные мотивации [1], эффективность деятельности чиновников. Между тем, результаты исследований российских ученых дают различную картину состояния мотивации общественного служения, отмечается ее снижение и рост «эгоистических» мотивов государственных гражданских служащих [2, с. 14].

Как мотивация общественного служения оценивается российскими государственными служащими, насколько значима ее роль в числе мотиваций к прохождению службы? Поэтому исследовательской задачей работы является оценка роли и места мотивации общественного служения в структуре мотиваций российских чиновников.

Гипотезой исследования является предположение, что мотивация общественного служения, являясь одной из ведущих мотиваций деятельности чиновников, в структуре мотиваций российских чиновников не занимает должного места и находится на низком уровне.

1. Теоретический аспект мотивации общественного служения

Наибольшее влияние на формирование современной модели государственного управления оказала концепция бюрократии Макса Вебера развитая в XI-й главе его работы «Economy and Society». Идеальная бюрократия, по мнению автора, рациональна, высокопрофессиональна, обезличена и аполитична. Бюрократ служит государству, обществу, а не лицам, он не должен быть прислужником вышестоящих чиновников, и обязан работать, руководствуясь интересами дела, независимо от смены власти. Все это должно

обеспечиваться целым рядом факторов и специальных процедур, направленных на то, чтобы государственные служащие были в высшей степени профессиональными экспертами и отождествляли себя с государством, а не с конкретными идеологиями, политиками или лоббистскими группами [3].

На базе веберовской модели государственного управления в двадцатом столетии получила свое развитие менеджеральная модель государственного управления (New Public Management), теоретические основы которой были заложены в работе Д.Осборна и Т.Геблера «Renovating Government» (1992). Авторы предложили новые принципы государственного управления: открытость, отзывчивость, клиентоориентированность, прозрачность, чувствительность и внимательность к проблемам граждан, ориентированность на справедливость, результативность и действенность, подотчетность общественности, а также этические стандарты. Новые требования к проводникам государственной политики – чиновникам потребовали модернизации подходов к мотивации их деятельности.

Мотивации, объединенные концепцией общественного служения, были предложены Д.Перри и Л.Уайз и нашли отражение в концепции «Мотивация общественного служения» («Public Service Motivation» – PSM). Авторами была заложена основа для современного понимания мотивации общественного служения (далее – мотивация служения, PSM) для государственной службы как предрасположенность человека к реакции на мотивы стремления служить на благо общества, существующие в основном или исключительно в государственных органах или организациях. Это особый вид мотивации, заключающейся в бескорыстном оказании помощи гражданам в интересах государства. Д.Перри определил три основных фактора мотивации чиновников, которые в различных комбинациях позволяют формировать необходимые стимулы на государственной службе: общий уровень материального вознаграждения, включая социальные гарантии и «немонетизированные» блага; стабильность и надежность рабочего места, включая определенные карьерные перспективы; мотивация общественного служения [1].

Позже, в одном из своих исследований Д.Перри были определены четыре фактора мотивации, которые привлекают людей на государственную службу и формируют мотивацию общественного служения: стремление участвовать в выработке государственной политики; приверженность общественным интересам и государственному долгу; самопожертвование и сострадание [4, с. 5].

Зарубежными авторами изучались различные стороны PSM. В их работах отмечается, что государственные чиновники с более высоким уровнем мотивации общественного служения в большей степени удовлетворены своей службой, более лояльны к месту несения

службы и имеют более высокую производительность труда, чем те, у кого такая мотивация отсутствует [5]; [6].

Работы ученых показывают, что PSM положительно влияет на формирование творческого отношения к труду, удовлетворенность работой [7], желание продолжить службу [8], на производительность труда. Причем производительность растет, когда чиновники знают, что результаты их труда будут полезны для общества [9]. Выявлено благоприятное влияние мотивации общественного служения на лояльность, организационную приверженность [10]; [11].

Исследователи находят истоки общественного служения в воспитании детей в религиозных семьях, семьях с консервативными традициями и в воспитании родителем, который служил в армии [12]. Как правило, в своих работах авторы демонстрируют благотворное влияние PSM на все стороны государственной службы, отмечают повышение эффективности деятельности чиновников, что положительно влияет на деятельность органов власти и обеспечивает повышение благосостояния населения [13, с. 29].

Российскими учеными также исследовался феномен мотивации общественного служения. Авторы высоко оценивают PSM как фактор активизации и модернизации служебной среды, важный инструмент повышения эффективности государственной службы [14]. Так мотивация общественного служения определяет эффективность деятельности государственного служащего, его служебное поведение, ответственность, честность, служение обществу и интересам государства [15, с. 28]. Между тем, как считает Атнашев Т.М. [16, с. 162], понятие «общественное служение» для отечественных чиновников имеет свою особенность – в нем смысловой акцент делается на служение именно государству, а не обществу в целом, как это понимается в США и европейских государствах.

Отсутствие мотивации общественного служения приводит к несовпадению структуры мотивации чиновников и требований профессиональной деятельности, что ведет к профессиональному выгоранию, снижению эффективности труда. Так работники, имеющие предпочтительные для занимаемой должности особенности структуры мотивации, в среднем имеют показатели результативности труда на 20–25 % выше, чем их коллеги, не имеющие в структуре мотивации необходимых для данной работы мотиваций [17].

На формирование и уровень мотивации общественного служения государственных гражданских служащих влияет целый ряд факторов. Например, происходящий в обществе рост значимости лично ориентированных факторов и снижение значимости факторов, ориентированных на общественные интересы [18]; [19]; [20], отсутствие законодательно установленных требований к наличию у чиновников мотивации служения обществу и

государству, отсутствие у поступающих на службу опыта безвозмездной работы на благо общества [21].

Все это сказалось на качественном составе кадров государственной гражданской службы. Проходящие службу чиновники, зачастую демонстрируют «удручающе низкий уровень» моральных принципов и ценностей, что имеет высокую социальную опасность и порождает коррупцию, низкое качество принимаемых чиновниками решений, несовершенную систему оказания государственных услуг [22, с. 170]; [23, с. 68].

2. Оценка мотивации общественного служения в структуре мотиваций российских государственных гражданских служащих

Какое место в структуре мотиваций российских чиновников занимает PSM? В 2012 году Магомедовым К.О. проведены исследования мотивации государственных гражданских служащих. Результаты показывают, что мотив «желание принести пользу обществу и государству» имеют 24,7% респондентов из числа государственных гражданских служащих [24, с. 26].

Исследование мнения студентов-заочников, работающих в государственном секторе, обучающихся в «Коми республиканской академии государственной службы и управления», проведенное в 2018 году, показали, что мотивация общественного служения («Возможность приносить пользу людям») в числе предложенных мотивов государственной службы не входит в число важных, ее выбрали 15 % респондентов. Оценка респондентами мотиваций в процентном соотношении представлена (таблица 1).

Табл.1: Место PSM в структуре мотивации студентов [17]

| № | Мотивация | (%) |
|---|---|-----|
| 1 | Стабильность | 19 |
| 2 | Социальные гарантии | 18 |
| 3 | Принадлежность к категории госслужащих | 17 |
| 4 | Возможность приносить пользу людям | 15 |
| 5 | Гарантии занятости, правовая защищенность | 15 |
| 6 | Возможность участвовать в реализации государственной политики | 14 |
| 7 | Иное | 2 |

Социологические исследования РАНХиГС, проведенные в 2003–2017 годах, показали, что желание приносить пользу обществу как мотив поступления на государственную службу снизилось за данный период в два раза: с 38 % в 2003 году до 16 % в 2017 году (38 % в 2003 г., 31 % – в 2006 г., 26 % – в 2009 г., 25 % – в 2012 г., 16 % – в 2017 г.) [2, с. 14].

По результатам исследований мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих, проведенных в 2016 году Ивановой Н.Л. и Подольским Д.А.,

было установлено, что мотив «желание приносить пользу обществу» при поступлении на службу отметили как доминирующий 28,3 % респондентов (таблица 2).

Табл. 2: Распределение ответов респондентов на вопрос о мотивациях выбора государственной службы [25]

| | Мотивация | (%) |
|---|------------------------------------|------|
| 1 | Заработная плата | 18,3 |
| 2 | Стабильность и социальные гарантии | 25 |
| 3 | Желание приносить пользу обществу | 28,3 |
| 4 | Престижность и социальный статус | 15 |
| 5 | Реализация творческого потенциала | 13,3 |

На мотивацию общественного служения могут влиять многие факторы. Это место службы и занимаемая должность, привлекательность деятельности, гендерный фактор и другие. Проведенное нами в 2020 году исследование значимости мотиваций государственных гражданских служащих по возрастным категориям показало, что на мотивацию общественного служения влияет фактор возраста чиновника. В исследовании приняло участие 100 человек. Одной из предложенного комплекса мотиваций к несению службы была мотивация PSM – «Возможность служить обществу, государству», которая продемонстрировав средний уровень привлекательности, также показала отсутствие мотивации общественного служения у чиновников старше 50 лет, что позволяет сделать вывод о влиянии возраста чиновников на привлекательность PSM. Результаты исследования представлены (таблица 3).

Табл. 3: PSM в структуре мотивации государственных гражданских служащих к труду по возрастным категориям [26]

| | Мотивации | До 30 лет (чел.) | До 40 лет | До 50 лет | До 55 лет | До 60 лет | Свыше 60 лет (чел.) |
|----|---|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| 1 | Социальные гарантии | 10 | | 6 | 1 | | |
| 2 | Комфортные условия работы | 4 | 2 | | | | |
| 3 | Продвижение по службе | 3 | | | | | |
| 4 | Приобретение социальных связей | 1 | | | | | |
| 5 | Престижность положения | 1 | | | | | |
| 6 | Участие в управлении | 1 | | | 4 | | |
| 7 | Возможность служить обществу, государству | 6 | 4 | 9 | | | |
| 8 | Интересная работа | 5 | 5 | 6 | | | |
| 9 | Стабильность места работы | 3 | 11 | 10 | | | 2 |
| 10 | Достойная заработная плата | | 1 | | | | 2 |
| 11 | Доработать до пенсии | | | 1 | | 3 | |

Ранжирование PSM по возрастным категориям показало, что мотивация гражданских служащих испытывает существенное влияние возраста служащих. Так для молодых гражданских служащих (категория до 30 лет) возможность служить обществу, государству мотивирует 17 % респондентов, в категории до 40 лет – также 17 % опрошенных. В категории до 50 лет – PSM является привлекательной мотивацией к труду для 28 % респондентов, однако после 50 лет (категория до 55 лет) мотивация PSM для чиновников теряет свою актуальность.

Таким образом, результаты исследований последних десяти лет демонстрируют невысокий – до трети численности респондентов уровень PSM как среди чиновников, так и среди граждан, поступающих на государственную гражданскую службу. Между тем, мотивация общественного служения рассматривалась Д.Перри как особая мотивация к бескорыстному служению интересам общества, государства имманентно присущая определенной категории индивидов, которые в целях ее реализации поступают на государственную службу. Соответственно, все или подавляющее большинство государственных служащих должны иметь данную мотивацию.

Итак, мотивация общественного служения имеет невысокий уровень, так как является ведущей мотивацией только трети российских чиновников. По нашему мнению, данная ситуация сложилась из-за отсутствия требования наличия PSM у российских чиновников. Федеральным законом от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»¹ не установлено требование наличия мотивации служения обществу и государству. Служение интересам гражданского общества и государства как принцип государственной службы и деятельности государственных служащих нашел отражение в документе концептуального плана («Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации», утвержденная Президентом РФ 15.08.2001 № Пр-1496)², однако он не получил дальнейшего законодательного оформления.

Кроме того, поступающие на государственную гражданскую службу, в основном, не имеют практики общественной работы (как безвозмездной деятельности на благо общества), на которой проверили бы гуманитарную направленность своих интересов. Поступившие на службу оказываются психологически не готовы работать в интересах общества, ставя эти интересы выше личных, возникает внутренний конфликт личности, что ведет к снижению мотивации к службе.

¹ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Российская газета от 31 июля 2004 года. URL: <https://rg.ru/gazeta/2004/07/31.html> (дата обращения: 19.10.2019).

² Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации. Утв. Указом Президента РФ 15.08.2001. №Пр-1496. URL: http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_23084.html (дата обращения: 18.10.2019).

Заключение

Результаты проведенного исследования мотивации общественного служения российских чиновников показывают наличие PSM как мотивации к государственной гражданской службе не более чем у трети респондентов, что позволяет оценить уровень данной мотивации как низкий. Данные результаты дают возможность ответить на поставленный нами исследовательский вопрос о занимаемом мотивацией общественного служения месте в структуре мотиваций российских чиновников. Большинство российских чиновников не имеют мотивацию общественного служения. Кроме того, мотивация общественного служения испытывает влияние возраста чиновников, постепенно утрачивая свою мотивационную привлекательность. Гипотеза исследования, что мотивация общественного служения, являясь одной из ведущих мотиваций деятельности чиновников, в структуре мотиваций российских государственных служащих не занимает должного места и находится на низком уровне, нашла свое подтверждение.

Очевидно, что необходимо формировать кадры государственной гражданской службы лицами, мотивированными общественным служением. Назначения на должности государственной гражданской службы также нужно производить с учетом соответствующих ценностных ориентаций чиновника, опыта общественной работы. Мотивация общественного служения должна формироваться как позитивная ценностная установка чиновников, а служебная среда – быть ориентированной на службу обществу, государству.

Результаты исследования мотивации общественного служения будут полезны при формировании мотивационной среды государственных гражданских служащих, оценки их деятельности в целях повышения эффективности государственной гражданской службы.

Литература

1. Perry, J.L.; Wise, L.R. The Motivational Bases of Public Service // *Public Administration Review*. 1990. № 5. С.: 367-373.
2. Барциц, И.Н.; Борщевский, Г.А.; Магомедов, К.О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России: аналитический доклад. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. 136 с.
3. Weber, M. *Economy and Society* / Ред. G.Roth, C.Wittich. University of California Press. 1978. Том 2.
4. Perry, J.L. *Civil Service Systems and Public Service Motivation in Frits* / Ред. M. van der Meer and als. *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*: Palgrave Macmillan. 2015.

5. Лиу, Б.-Ч.; Танг, Т.Л.-П. Действительно ли любовь к деньгам ослабляет взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой? На примере государственных служащих в Китае // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С.: 171-187.
6. Ballart, X.; Riba, C. Public service motivation: the case of Spain // International Review of Administrative Sciences. 2017. Том 83. № 1. С.: 43-62.
7. Bright, L. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? // American Review of Public Administration. 2008. Том 38. № 1. С.: 149-166.
8. Steijn, B. Person-Environment Fit and Public Service Motivation // International Public Management Journal. 2008. Том 11. № 1. С.: 13-27.
9. Van Loon, N.; Kjeldsen, A.M.; Andersen, L.B. Public Service Motivation and Perceived Performance // Review of Public Personnel Administration. 2018. Том 38. № 2. С.: 139-166.
10. Riba, C.; Ballart, X. Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants. Measurement and Effects // Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas. 2016. № 154. С.: 65-81.
11. Potipiroon, W.; Ford, M.T. Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership // Public Personnel Management. 2017. Том 46. № 3. С.: 211-238.
12. Charbonneau, E.; Van, R.; Gregg ,G. Public Service Motivation // International Journal of Public Administration. 2017. Том 40. № 5. С.: 401-407.
13. Эванс, П.; Раух, Дж. Бюрократия и экономический рост: межстрановой анализ воздействия «веберианизации» государственного аппарата на экономический рост // Экономическая социология. 2006. Том 7. № 1. С.: 38-60.
14. Данькова, Е.В.; Меркулова, Ю.В. Мотивация общественного служения как фактор повышения эффективности государственной службы / Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России. Сборник научных статей. Под общ. ред. Л.В. Фотиной. М. 2016. 428 с.
15. Андреева, Д.А. Особенности мотивации государственных гражданских служащих в процессе оказания государственной услуги // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2014. № 2. С.: 28-34.
16. Атнашев, Т.М. Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации госслужащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С.: 149-166.
17. Чарина, А.М. Управление мотивацией в системе государственной службы // Вопросы управления. 2019. № 2. С.: 243-253.

18. Журавлева, Н.А. Психология личности. Ценностные ориентации личности в изменяющемся российском обществе // Психологический журнал. 2012. Том 33. № 1. С.: 30-39.
19. Мирошниченко, О.Н.; Михайлова, М.В. Формирование позитивного образа государственного гражданского служащего: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Чувашского университета. 2013. № 4. С.: 147-156.
20. Тавокин, Е.П. Государственные служащие (Часть 1: Самооценка эффективности, деловых и нравственных качеств) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2010. № 2. С.: 5-20.
21. Шарин, В.И. Проблемы общественного служения российских чиновников // Вестник университета управления. 2020. № 3. С.: 38-45.
22. Зайцева, Т.В.; Нежина, Т.Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 1. С.: 160-189.
23. Облонский, А.В. Этика в сфере публичной политики как фактор социокультурных изменений // Общественные науки и современность. 2015. № 4. С.: 65-82.
24. Магомедов, К.О. Требование к государственному служащему – профессионализм // Государственная служба. 2013. № 4. С.: 23-27.
25. Иванова, Н.Л.; Подольский, Д.А. Гарантии государственных гражданских служащих как элемент современной кадровой политики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 1. С.: 173-190.
26. Шарин, В.И.; Моисеева, М.В. Влияние возраста государственных гражданских служащих на мотивацию к труду // «e-FORUM». 2020. № 1 (10).

“TO BENEFIT SOCIETY” POSITION IN THE RUSSIAN STATE CIVIL SERVANTS’ MOTIVATIONAL STRUCTURE

Valery Sharin

Doctor of Economics, Professor of the Labor Economics and HR management Department
in the Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The problem of motivating public service remains in the Russian civil service, affecting the activities efficiency and the staff professional level. The research is aimed at studying the public service motivation in the state civil service in the Russian Federation. There are ambiguous role

assessments of the officials' "to benefit society" motivating. Therefore, we want to answer the question: what position does this kind of motivation occupy in the Russian officials' motivational structure? The methodological base includes the M. Weber's bureaucracy concept and D. Perry and L. Wise's public service motivation theory. The study was carried out on the basis of general scientific methods complex, such as system analysis, generalization and systematization of theoretical and practical data, as well as comparison, system-functional and integrated approaches. The officials' motivational structure analysis showed that the public service motivation is not the leading motivation for the majority of Russian civil servants. The public service motivation tends to decrease with increasing officials' age. The results allowed to conclude that the existing level public service motivation ("to benefit society") can have a negative impact on the civil servants' activities effectiveness.

Keywords: state civil service; motivational structure; public service motivation; service efficiency; public administration.

JEL codes: H10; H59; M38.

References

1. Perry, J.L.; Wise, L.R. The Motivational Bases of Public Service // *Public Administration Review*. 1990. No. 5. P.: 367-373.
2. Bartsits, I.N.; Borshchevsky, G.A.; Magomedov, K.O. The current state and trends in the development of the state civil service in Russia: analytical report. M.: Publishing House "Delo" RANEPА, 2018. 136 p.
3. Weber, M. *Economy and Society* / Ed. G.Roth, C.Wittich. University of California Press. 1978. Vol. 2.
4. Perry, J.L. *Civil Service Systems and Public Service Motivation in Frits* / Ed. By M. van der Meer and als. *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*: Palgrave Macmillan. 2015.
5. Liu, B.-Ch.; Tang, T.L.-P. Does love of money really weaken the relationship between community service motivation and job satisfaction? On the example of civil servants in China // *Issues of state and municipal management*. 2014. No. 2. P.: 171-187.
6. Ballart, X.; Riba, C. Public service motivation: the case of Spain // *International Review of Administrative Sciences*. 2017. Vol. 83. No. 1. P.: 43-62.
7. Bright, L. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? // *American Review of Public Administration*. 2008. Vol. 38. No. 1. P.: 149-166.

8. Steijn, B. Person-Environment Fit and Public Service Motivation // *International Public Management Journal*. 2008. Vol. 11. No. 1. P.: 13-27.
9. Van Loon, N.; Kjeldsen, A.M.; Andersen, L.B. Public Service Motivation and Perceived Performance // *Review of Public Personnel Administration*. 2018. Vol. 38. No. 2. P.: 139-166.
10. Riba, C.; Ballart, X. Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants. Measurement and Effects // *Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas*. 2016. No. 154. P.: 65-81.
11. Potipiroon, W.; Ford, M.T. Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership // *Public Personnel Management*. 2017. Vol. 46. No. 3. P.: 211-238.
12. Charbonneau, E.; Van, R.; Gregg ,G. Public Service Motivation // *International Journal of Public Administration*. 2017. Vol. 40. No. 5. P.: 401-407.
13. Evans, P.; Rauch, J. Bureaucracy and Economic Growth: Cross-Country Analysis of the Impact of Weberianization of the State Apparatus on Economic Growth // *Economic Sociology*. 2006. Volume 7. No. 1. P.: 38-60.
14. Dankova, E.V.; Merkulova, Yu.V. Motivation of public service as a factor in increasing the efficiency of public service / *Issues of improving the system of public administration in modern Russia*. Collection of scientific articles. M. 2016. 428 p.
15. Andreeva, D.A. Features of motivation of civil servants in the process of providing public services // *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*. 2014. No. 2. P.: 28-34.
16. Atnashev, T.M. Selfless officials? Factors of high motivation of civil servants // *Questions of state and municipal management*. 2017. No. 3. P.: 149-166.
17. Charina, A.M. Management of motivation in the system of public service // *Management issues*. 2019. No. 2. P.: 243-253.
18. Zhuravleva, N.A. Psychology of Personality. Value orientations of the individual in the changing Russian society // *Psychological journal*. 2012. Volume 33. No. 1. P.: 30-39.
19. Miroshnichenko, ON; Mikhailova, M.V. Formation of a positive image of a civil servant: domestic and foreign experience // *Bulletin of the Chuvash University*. 2013. No. 4. P.: 147-156.
20. Tavokin, E.P. Civil servants (Part 1: Self-assessment of efficiency, business and moral qualities) // *Monitoring public opinion: economic and social changes*. 2010. No. 2. P.: 5-20.
21. Sharin, V.I. Problems of public service of Russian officials // *Bulletin of the University of Management*. 2020. No. 3. P.: 38-45.
22. Zaitseva, T.V.; Nezhina, T.G. Attracting young people to state and municipal service: experience of Russian regions // *Questions of state and municipal management*. 2019.No. 1. P.: 160-189.

23. Oblonsky, A.V. Ethics in the field of public policy as a factor of socio-cultural changes // Social sciences and modernity. 2015. No. 4. P.: 65-82.
24. Magomedov, K.O. The requirement for a civil servant is professionalism // State service. 2013. No. 4. P.: 23-27.
25. Ivanova, N.L.; Podolsky, D.A. Guarantees of state civil servants as an element of modern personnel policy // Questions of state and municipal management. 2017. No. 1. P.: 173-190.
26. Sharin, V.I.; Moiseeva, M.V. The influence of the age of civil servants on the motivation to work // e-FORUM. 2020. No. 1 (10).

Contact

Valery Sharin

Ural State University of Economics

62, 8March st., 620144, Yekaterinburg, Russia

Sharin_vi@usue.ru.