

Научная статья

УДК: 352/354

DOI:10.17323/1999-5431-2026-0-1-86-106

## ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ (ПО МАТЕРИАЛАМ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ)

**Фролова Елена Викторовна<sup>1</sup>,  
Рогач Ольга Владимировна<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Институт гуманитарных технологий и социального инжиниринга,  
Факультет социальных наук и массовых коммуникаций,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации;  
125167, Российская Федерация, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2.

<sup>1</sup> Доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии;  
efrolova06@mail.ru; ORCID: 0000-0002-8958-4561

<sup>2</sup> Доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии,  
ведущий научный сотрудник;  
rogach16@mail.ru; ORCID: 0000-0002-3031-4575

**Аннотация.** Актуальность исследования определена запросом на укрепление и развитие кадрового потенциала муниципальной службы и мотивацию муниципальных служащих на высокое качество работы. Цель исследования заключается в описании мотивационных установок муниципальных служащих, выявлении влияния специфики их труда на формирование мотивационных дефицитов. Ключевой метод исследования – анкетный опрос муниципальных служащих (N=3066). Детализация ответов респондентов иллюстрирует их удовлетворенность в первую очередь теми аспектами труда, которые закреплены в общественном сознании как социально одобряемая атрибутика муниципальной службы (социальная востребованность труда, профессиональное развитие, стабильность и доверие в отношении с коллегами). Исследование выявило асимметрию оценок удовлетворенности работой: максимизация социальных аспектов и минимизация материальной составляющей труда муниципального служащего, его карьерных перспектив. Подтвердилась гипотеза о доминирующем значении ценностей и смыслов общественного служения в мотивации муниципальных кадров. Вместе с тем установлена инверсия профессиональных установок муниципальных служащих при взаимодействии с жителями. Отмечается негативная коннотация поведенческих моделей населения (конфликтность, гражданская пассивность, недоверие и пр.). Научная новизна исследования представлена систематизацией

и описанием источников мотивационных дефицитов муниципальных служащих. В их числе: содержательные аспекты труда (низкая творческая составляющая работы, высокий уровень рутины); административные барьеры (чрезмерная загруженность и многозадачность, высокие требования к работе); нормативно-правовые ограничения (угрозы личной безопасности, обусловленные рисками уголовно-административной ответственности). Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности разработки на их основе мер по повышению эффективности систем мотивации в муниципальных органах власти.

**Ключевые слова:** муниципальная служба, карьера, общественное служение, мотивация, профессиональные установки, местные сообщества.

**Для цитирования:** Фролова Е.В., Рогач О.В. Проблемы мотивации на муниципальной службе (*По материалам социологического исследования*) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2026. № 1. С. 86–106. DOI:10.17323/1999-5431-2026-0-1-86-106

Original article

JEL: H70, J24

DOI:10.17323/1999-5431-2026-0-1-86-106

## PROBLEMS OF MOTIVATION IN MUNICIPAL SERVICE (*BASED ON SOCIOLOGICAL RESEARCH MATERIALS*)

**Elena V. Frolova<sup>1</sup>, Olga V. Rogach<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Institute of Humanitarian Technologies and Social Engineering,  
Faculty of Social Sciences and Mass Communications,  
Financial University under the Government of the Russian Federation;  
49/2 Leningradsky Av., 125167 Moscow, Russia.

<sup>1</sup> Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology;  
efrolova06@mail.ru; ORCID: 0000-0002-8958-4561

<sup>2</sup> Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Professor  
of the Department of Sociology, leading researcher;  
rogach16@mail.ru; ORCID: 0000-0002-3031-4575

**Abstract.** The relevance of the study is determined by the demand for strengthening the municipal service, developing its human resources potential and motivating municipal employees to achieve high quality performance. The purpose of the research is to describe the motivational attitudes of municipal servants and identify the influence of the specifics of their work on the formation of motivational deficiencies. The study employed a questionnaire survey of municipal employees (N = 3066) as a key research

method. A detailed analysis of the respondents' answers illustrates their satisfaction primarily with those aspects of work that are enshrined in the public consciousness as socially approved attributes of the municipal service. An asymmetry in job satisfaction assessments was revealed, such as maximization of social aspects and minimization of the material component of the work of a municipal employee, as well as career prospects. The hypothesis of the dominant role of public service values and meanings in motivating municipal personnel has been confirmed. At the same time, an inversion of the professional attitudes of municipal employees when interacting with residents has been established. Negative connotations are noted in perceptions of the population's behavioral models (conflict, civic passivity, distrust, etc.). The scientific novelty of the study is represented by the systematization and description of the sources of motivational deficiencies among municipal servants. These include substantive aspects of work (low creative component of work, high level of routine), administrative barriers (excessive workload and multitasking, high demands on work), and legal-regulatory constraints (threats to personal safety due to risks of criminal and administrative liability). The practical significance of the obtained results lies in the potential to develop measures for enhancing the effectiveness of motivation systems in municipal authorities based on these findings.

**Keywords:** municipal service, career, public service, motivation, professional attitudes, local communities.

**For citation:** Frolova, E.V., and Rogach, O.V. (2026) 'Problems of motivation in municipal service (*Based on sociological research materials*)', *Public Administration Issues*, (1), pp. 86–106. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2026-0-1-86-106

## Введение

Преобразования в структуре власти на уровне муниципалитетов требуют формирования эффективной системы мотивации муниципальных служащих, которая соответствовала бы общим темпам перестройки сфер общественной жизни и развития институтов гражданского общества в целом. Профессиональная работа муниципальных служащих с населением повышает уровень доверия к властным структурам, снижает социальную напряженность и протестную активность у населения, на более высоком уровне удовлетворяя базовые потребности жителей муниципальных образований. Исследователи отмечают зависимость между эффективностью городских администраций в решении проблем местных сообществ, субъективными оценками уровня социальной ответственности органов власти и мотивацией сотрудников, их вовлеченностью в просоциальные практики (Hammon и др., 2023). Социальная значимость профессии муниципального служащего актуализирует исследование проблемы мотивации данных специалистов, от действий которых зависит жизнеобеспечение местных сообществ. В политической повестке деятельность работников органов местного самоуправления традиционно связывается с идеей общественного служения, что предполагает изначально высокий уровень мотивации лиц, выбравших данную профессию. Однако с политической декларацией ценностных основ муниципальной службы контрастируют стере-

отипы общественного сознания, в которых мотивация представителей органов местного самоуправления определяется корыстными побуждениями и личными интересами. Полярность данных позиций указывает на отсутствие эмпирически подтвержденных данных, иллюстрирующих позицию непосредственно муниципальных служащих.

В научном дискурсе представлен широкий пласт исследований, характеризующих мотивацию работников предприятий различных отраслей хозяйствования; в меньшей степени исследованы мотивационные установки сотрудников в государственных органах власти. При этом многие исследования мотивации муниципальных служащих зачастую носят фрагментарный характер, опираются на локальные выборки и в большинстве своем не могут быть экстраполированы на всю социально-профессиональную группу.

Высокие трудозатраты муниципальных служащих должны компенсироваться адекватными кадровыми технологиями и инструментами мотивации, а также сопровождаться ростом престижа муниципальной службы среди широких слоев населения. Амбициозность данной задачи требует опоры, с одной стороны, на эмпирические данные, иллюстрирующие мотивационные установки муниципальных служащих в современных российских условиях, с другой – на научно-обоснованный комплекс предложений, который учитывал бы как экспертную позицию самих субъектов преобразовательной деятельности, так и реальные условия прохождения муниципальной службы.

Цель исследования заключается в описании мотивационных установок муниципальных служащих в современных условиях, идентификации влияния специфики их труда на формирование мотивационных дефицитов. В работе решаются задачи по определению:

- 1) значимости материального и социального аспектов труда муниципальных служащих в формировании чувства удовлетворенности своей профессиональной деятельностью;
- 2) профессиональных установок муниципальных служащих при взаимодействии с местными жителями;
- 3) источников мотивационных дефицитов на муниципальной службе.

Новизна полученных результатов связана с выявлением детерминант формирования мотивации муниципальных служащих, с установлением их мотивационных дефицитов и источников компенсации низкого уровня удовлетворенности организационными условиями работы.

Выдвинутые для проверки гипотезы представлены следующим образом:

Н1. Материальное содержание и стремление к экономическому благополучию не являются приоритетными условиями формирования мотивационных установок муниципальных служащих. Ценности служения в мотивации муниципальных служащих преобладают над материальными выгодами.

Н2. Муниципальные служащие мотивированы на включение в решение проблем местного сообщества, выстраивание конструктивного диалога с местными жителями.

Н3. Мотивационные дефициты муниципальных служащих связаны с наличием административных барьеров и нормативно-правовых ограничений их профессиональной деятельности.

## Мотивация муниципальных служащих как объект научного дискурса

Необходимость повышения профессионализма местного самоуправления, развития его кадрового потенциала актуализирует значимость поиска адекватных инструментов работы с мотивационными установками муниципальных служащих (Ту и др., 2023). Декомпозиция приоритетов развития органов местного самоуправления, отмечающаяся в исследовательской литературе, свидетельствует о значимости принципов сбалансированности профессиональных задач муниципальной службы и потребностей местного населения (Богатырев, 2022; Wessels, 2021); устойчивости профессиональных установок (Троянская, 2021) и карьерных ориентаций в органах муниципальной власти (Сидорова, 2022). По мнению Г. М. Шамаровой, эффективность деятельности муниципальных служащих, детерминированная соответствующим уровнем профессиональных компетенций, может рассматриваться в качестве базовой предпосылки социально-экономических преобразований локальных территорий (Шамарова, 2021).

В научной литературе представлен широкий пласт исследований, характеризующих влияние различных факторов на мотивационные установки муниципальных служащих, эффективность их работы, готовность к качественному выполнению своих обязанностей. Зарубежные ученые обращают внимание на роль институциональных факторов, сложившиеся в обществе культурные ценности и нормы, которые определяют стратегии поведения муниципальных служащих. Так, толерантность к коррупции как культурная норма способствует распространению практик неэтичного поведения в органах власти (Gouvêa, 2025). Российские ученые, в свою очередь, делают вывод о том, что стиль работы муниципальных служащих «нормируется совокупностью устойчивых ценностей и правовых норм, накопленных традиций, прошлого опыта и современных задач» (Мухаметжанова 2023, с. 910).

Внутренние регуляторы муниципальной службы призваны нивелировать возможную инверсию профессиональных установок муниципальных служащих, сформировать устойчивость представлений о значимости данной профессиональной группы в системе карьерных координат. Более глубокая репрезентация данного вывода представлена в работе В. Yung, который приоритезирует роль ответственности и компетентности государственных и муниципальных служащих в повышении эффективности их работы, считая, что мотивация – это уже дополнительный, второстепенный фактор (Yung, 2024). Самоидентификация муниципальных служащих, восприятие и самооценка своей профессиональной роли закладывает фундамент определения целей и задач служебной деятельности, способов их реализации, формирования моделей поведения: от формального исполнения обязанностей до максимально широкого контекста включенности в социальные практики развития местных сообществ (Parker, 2007; van der Meer и др., 2023).

Анализ зарубежных практик показывает зависимость между организационными условиями прохождения муниципальной службы и формированием мотивации к общественному служению (Lahat, Ofek, 2020; Klatt, Fairholm,

2022; Wang, Niu, 2024). В научных исследованиях обосновывается негативное влияние на мотивацию таких факторов, как бюрократия (Kang и др., 2024), ухудшение условий труда, увеличение рабочей нагрузки и неадекватное вознаграждение (Prysmakova и др., 2017). Расширяя вывод об организационных условиях, в ряде работ упоминается фактор эффективного администрирования (Larsson и др., 2024) и лидерства как источника мотивации сотрудников (Guo, Ling, 2019; Bozaci, Güreç, 2024), обосновывается зависимость между доверием к руководителю, признанием его морального авторитета и повышением мотивации государственных и муниципальных служащих (Huang, Liu, 2023).

По мнению Н. М. Хамфри (Humphrey, 2021), для повышения мотивации муниципальных служащих особое внимание следует уделять развитию их эмоциональных компетенций, которые оказывают прямое влияние на профессиональное выполнение служебных обязанностей. В коллективной работе (Pratama и др., 2024) предлагаются альтернативные инструменты повышения мотивации муниципальных кадров, связанные с откликами местного населения. В работе убедительно доказывается зависимость между наличием положительных/отрицательных отзывов со стороны населения и уровнем мотивации муниципальных служащих. Специфика зарубежных практик требует уточнения данного тезиса на российском эмпирическом материале. В частности, представляется необходимым установить роль обратных связей в системе местного самоуправления, зависимости субъективной интерпретации социальной значимости муниципальной службы и оценок со стороны населения. В других исследованиях подчеркиваются связи между вовлеченностью сотрудников в работу и восприятием эффективности/справедливости оценок своего труда со стороны руководства (Kim, 2016; Vidè и др., 2022).

В работах отечественных авторов также исследуется связь между признанием заслуг и мотивацией муниципальных служащих. В исследовании А. В. Кулагина и В. Н. Меньшовой (2021), однако, предлагается расширить причинно-следственную детерминанту данного процесса. Помимо признания, полученного за хорошо выполненную работу, учеными предлагается поставить вопрос о размере оплаты труда на муниципальной службе, который сегодня является весьма проблемным для всего корпуса муниципальных кадров. Высокий уровень неудовлетворенности заработной платой становится предикатом снижения мотивации к выполнению обязанностей, регрессии в оценках удовлетворенности муниципальных служащих материальными и социальными аспектами своей работы.

Стоит отметить, что трансформационные процессы в системе государственного и муниципального управления актуализировали анализ кадровых технологий как инструментов повышения мотивации муниципальных служащих. Речь в частности идет о кадровых резервах, определяющих уровень готовности к саморазвитию, к личной и профессиональной мобильности, карьерных ожиданий (Комиссаров, Шебураков, 2024). Дефициты в кадровых технологиях негативно влияют на профессиональное самочувствие муниципальных служащих, мотивационную составляющую и их профессиональную самоидентификацию. По мнению Т. Н. Родюковой, трансформация кадровых

процедур в формальные шаблоны, не связанные с реальным соблюдением профессиональной дисциплины и ограничений на муниципальной службе, снижает адаптивность муниципальных кадров к социокультурным и экономическим условиям российских муниципалитетов (Родюкова, 2022).

## Социологический анализ: методика и результаты эмпирического исследования

Исследование проводилось путем анкетного опроса муниципальных служащих (N=3066). Помощь в его организации оказала Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления (ВАРМСУ), осуществив персонализированную рассылку по главам муниципальных образований. Адресный подход позволил получить обратную связь от муниципальных служащих городских и сельских поселений 36 субъектов Российской Федерации: Амурская область, Архангельская область, Белгородская область, Брянская область, Вологодская область, Воронежская область, Донецкая Народная Республика, Забайкальский край, Иркутская область, Калужская область, Кемеровская область, Костромская область, Краснодарский край, Курганская область, Ленинградская область, Магаданская область, Москва, Московская область, Нижегородская область, Новгородская область, Новосибирская область, Республика Северная Осетия-Алания, Республика Хакасия, Ростовская область, Рязанская область, Санкт-Петербург, Свердловская область, Смоленская область, Ставропольский край, Тамбовская область, Тверская область, Томская область, Тюменская область, Удмуртская Республика, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ.

Использование онлайн-сервиса для размещения анкеты (google.forms) позволило респондентам отвечать на вопросы в удобное для них время (в рабочее время, в период отдыха).

Ввиду низкой организационной доступности данной социально-профессиональной группы единственным признаком репрезентации, значимым для нашего исследования, выступил профессиональный статус, а именно замещение должностей муниципальной службы.

Детализация социально-демографического профиля респондентов представлена в Таблице 1. Обработка результатов исследования осуществлялась с использованием программного обеспечения SPSS.

*Удовлетворенность работой: материальные и социальные аспекты.* Большинство опрошенных муниципальных служащих (78%) в целом удовлетворены своей работой, из них 35% – «в полной мере», 43% выбрали вариант ответа «скорее да, чем нет». Как минимум один из 10 муниципальных служащих затруднился с ответом (табл. 2). Общий индекс удовлетворенности работой на муниципальной службе составил 0,66. При этом детализация ответов респондентов иллюстрирует удовлетворенность в первую очередь аспектами, которые закреплены в общественном сознании как социально одобряемая атрибутика профессиональной деятельности в целом и муниципальной службы в частности. Речь здесь идет прежде всего о социальной востребованности труда (81%), возможности улучшать свои навыки и развиваться в профес-

сии (85%), стабильности и доверии в рабочем коллективе (87%). Интересно, что верхнюю строчку рейтинга возглавил такой аспект муниципальной службы, как общение с широким кругом людей (91%).

Таблица 1

### Социально-демографический профиль респондентов, %

<i>Должность</i>					
главные муниципальные должности	ведущие муниципальные должности	старшие муниципальные должности	младшие муниципальные должности		
20	16	45	18		
<i>Стаж работы</i>					
до 1 года	от 1 года до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	более 10 лет	
7	13	11	18	51	
<i>Тип поселения</i>					
сельское поселение	город численностью до 50 тыс. чел.	город численностью от 50 тыс. до 100 тыс. чел.	город численностью от 100 тыс. до 500 тыс. чел.	город численностью от 500 тыс. до 1 млн чел.	город-мегаполис численностью от 1 млн чел.
33	34	12	9	4	7
<i>Возраст</i>					
от 18 до 25 лет	от 26 до 35 лет	от 36 до 45 лет	от 46 до 55 лет	старше 56 лет	
3	14	37	33	13	

*Источник:* здесь и далее – составлено авторами.

Таблица 2

### Распределение ответов на вопрос: «Оцените, насколько вы удовлетворены следующими аспектами вашей работы», множественный выбор, %

Варианты ответов	Да	Нет
Общение с широким кругом людей	91	9
Наличие стабильных, доверительных отношений с коллегами	87	13
Возможность ставить сложные цели, совершенствовать навыки	85	15
Ощущение социальной востребованности	81	19
Принадлежность к органам власти	79	21
Признание со стороны руководства	76	24
Возможность донести свои идеи руководству	75	25
Комфортные условия работы	73	27

Варианты ответов	Да	Нет
Реализация управленческих функций	72	28
Признание со стороны жителей	66	34
Наличие четких правил работы, структурированных заданий	66	34
Перемены и разнообразие, отсутствие рутинности	64	36
Карьерный рост	55	45
Материальное поощрение	34	66

Муниципальная служба представляет собой сложную интеграцию задач развития местного сообщества, где общение с жителями занимает центральное место в работе властных структур. С одной стороны, вызывает определенный оптимизм удовлетворенность респондентов данным аспектом муниципальной службы (общение с широким кругом людей – 91%), а с другой стороны, наличие активной множественной коммуникации не является свидетельством результативности деятельности муниципальных служащих. Так, 67% муниципальных служащих охарактеризовали свою работу как конфликтную, указав, что «жители всегда чем-то недовольны». Полученные результаты заставляют задуматься о степени устойчивости оценок удовлетворенности тех аспектов работы муниципальных служащих, которые получили максимальное признание.

Нижние строчки рейтинга удовлетворенности занимают аспекты, традиционно составляющие базовые потребности профессиональной самореализации. Так, только каждый третий муниципальный служащий удовлетворен уровнем материального поощрения (34%). Почти половина опрошенных (45%) не видят перспектив карьерного роста на муниципальной службе, еще треть не удовлетворены такими аспектами труда, как рутинность (36%), отсутствие признания значимости результатов работы муниципалов со стороны жителей (34%), отсутствие четких правил и структурированности профессиональных задач (34%).

Таким образом, материальные аспекты муниципальной службы становятся триггерами снижения удовлетворенности муниципальных служащих, при этом социальные аспекты профессионального труда муниципалов обеспечивают их заинтересованность в решении задач местного сообщества. Но так ли все однозначно? Принимая во внимание противоречие между высокой удовлетворенностью широтой охвата коммуникаций с населением, социальной востребованностью муниципальных служащих и их восприятием местных жителей как источника конфликтов, постоянного недовольства, данный вопрос становится весьма дискуссионным.

Анализ параметров удовлетворенности муниципальных служащих материальными и социальными аспектами своей работы показал контраст с устоявшимися в научном дискурсе представлениями о системе потребностей в мотивации работников. С определенной долей допущения можно сказать, что результаты проведенного исследования позволяют по-новому взглянуть на пирамиду потребностей. В условиях дефицита материального вознаграждения за труд (только 34% удовлетворены данным параметром) аспект «ощущение социальной

востребованности» назвали 81% опрошенных. Муниципальные служащие отмечают достаточно высокий уровень удовлетворенности потребностей верхнего и среднего уровней: саморазвитие и совершенствование навыков (85%), стабильные доверительные отношения с коллегами (87%), общение (91%).

Несмотря на низкий уровень удовлетворенности базовых материальных потребностей, большинство служащих не планируют уходить в другую профессию (только у 14,4% есть такие планы). Полученные результаты опосредованно указывают на то, что ценности общественного служения преобладают над стремлением к материальным выгодам. Таким образом, *H1* может быть подтверждена только косвенно.

Интерес вызывает тот факт, что четверо из пяти опрошенных (81%) ощущают удовлетворенность высоким уровнем своей социальной востребованности. В то же время удовлетворены признанием со стороны жителей только  $\frac{2}{3}$  респондентов (66%). Полученное распределение ответов ставит вопрос об источниках формирования социальной востребованности муниципальных служащих и роли местных жителей в данном процессе.

Можно предположить, что субъективное восприятие социальной значимости профессии складывается под воздействием различных детерминант, в числе которых и устоявшие представления, и статусная атрибутика органов власти. Однако данные респондентами оценки удовлетворенности работой на муниципальной службе позволили установить, что общепризнанные запросы на карьерный рост и материальное поощрение в современных условиях муниципальной службы не были реализованы в достаточной мере. Ценностным основанием муниципальной службы выступает идея общественного служения, где приоритеты деятельности сфокусированы на потребностях местного сообщества, соблюдении гарантов их прав и интересов, решении повседневных проблем жителей.

*Муниципальные служащие и местные жители: консенсус или противостояние?* Учитывая поставленный выше вопрос, интерес вызывает специфика взаимодействия муниципальных служащих с местным населением. Прежде всего, обращает на себя внимание негативная тональность в оценочных суждениях респондентов, что может рассматриваться инверсией профессиональных установок муниципалов (рис. 1).

Инверсия профессиональных установок муниципальных служащих иллюстрируется следующими данными:

- Муниципальные служащие очень высоко оценивают свой вклад в благополучие местных жителей. Так, 83% полагают, что местная власть делает все возможное для жителей.
- Местных жителей муниципальные служащие оценивают весьма негативно: в их оценках жители выступают как пассивные, недовольные, конфликтные, отличающиеся низким уровнем доверия и личной включенности в решение территориальных проблем.

Таким образом, *H2* получила частичное подтверждение. С одной стороны, в мотивационных установках муниципальных служащих подтвердилась связь приоритета ценности служения с их включенностью в решение проблем местного сообщества («местная власть делает все возможное для жителей»). С другой стороны, установленная инверсия профессиональных ценностей приводит

к нарушениям конструктивных коммуникаций с местными жителями, что опровергает вторую часть гипотезы. Ее частичное подтверждение позволяет предположить наличие инкорпорированных смыслов служения, где выбор метода и формы решения проблем местного сообщества, коммуникативных практик муниципальные власти оставляют за собой.

*Источники мотивационных дефицитов на муниципальной службе.* Результаты исследования показали, что более  $\frac{2}{3}$  муниципальных служащих (69%) согласны, что на муниципальном уровне трудно реализовать даже полезные для местного сообщества проекты (рис. 2).

Рисунок 1

**Распределение ответов на вопрос:  
«Согласны ли вы со следующими утверждениями...  
<социальные факторы>?», %**

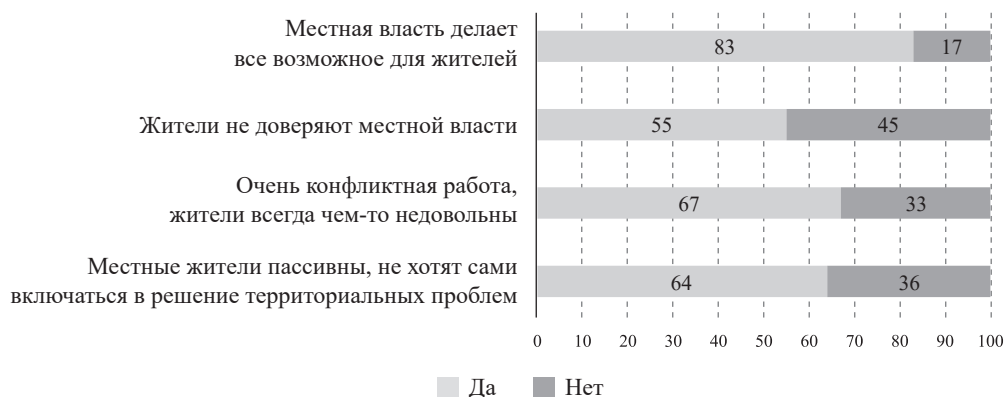
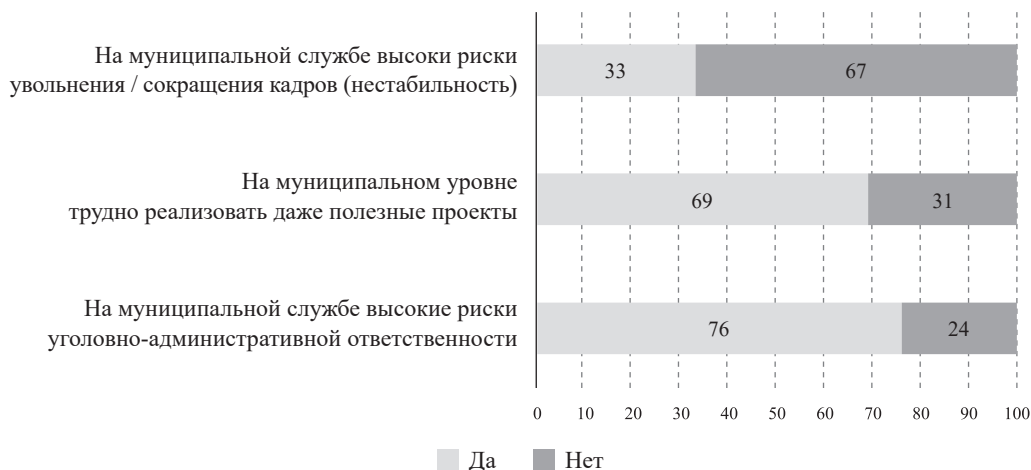


Рисунок 2

**Распределение ответов на вопрос:  
«Согласны ли вы со следующими утверждениями...  
<организационно-административные факторы>?», %**



Ограниченные возможности реализации «полезных проектов» могут рассматриваться в качестве фактора профессионального выгорания, снижения мотивации муниципальных служащих. Формируемая «выученная беспомощность» не только минимизирует дальнейшие попытки решения социальных проблем, но и конструирует негативный имидж городской/сельской администрации, демонстрирующей функциональную слабость в реализации полномочий по повышению качества жизни населения.

Результаты опроса муниципальных служащих показали, что низкий уровень инициативности муниципальных служащих в реализации социально значимых проектов и практик может быть обусловлен высокими рисками уголовно-административной ответственности (76%). Данный аспект требует дополнительных исследований в части идентификации причин устойчиво высоких показателей нарушений, выявленных на муниципальной службе. С одной стороны, причины могут крыться в институциональных условиях, которые иллюстрируются проблемами в правовом поле, дисфункциями в административно-организационных механизмах реализации муниципальных практик. С другой стороны, корнями причин могут быть низкие профессиональные навыки, отсутствие юридических знаний и профессиональных компетенций у муниципальных служащих.

Ограничения в реализации преобразовательных инициатив местной власти косвенно свидетельствуют о высоком уровне бюрократизации муниципальной службы, снижении эффективности управленческих решений. Так, 43% муниципальных служащих говорят о значительном количестве проверок надзорных органов; 48% – о чрезмерной загруженности на работе, необходимости работать в условиях многозадачности (56%); более трети опрошенных (39%) отмечают высокие требования к своей работе. Почти половина муниципальных служащих (46%) отмечают большое количество рутины в своей профессиональной деятельности. Как отмечалось выше, треть опрошенных высказали неудовлетворенность данным аспектом. Можно предположить, что рутинность в повседневных практиках муниципальной службы, являясь привычным фоном профессиональной деятельности, не сильно сказывается на уровне удовлетворенности работой, однако снижает мотивацию на ее качественное выполнение. Более ранние исследования Н. В. Карамновой и С. Н. Труновой иллюстрируют необходимость снижения на муниципальной службе доли монотонного труда и имплементации командного подхода, а также создания условий для раскрытия творческого потенциала муниципалов в решении задач местного сообщества (Карамнова, Трунова, 2018).

Таким образом, третья гипотеза (H3) подтвердилась. Однако выделенные в гипотезе источники мотивационных дефицитов (административные барьеры и нормативно-правовые ограничения) в ходе исследования были дополнены содержательным аспектом труда муниципального служащего (большое количество рутины, отсутствие творчества).

## Дискуссия

Результаты проведенного исследования показали наличие деструктивной симптоматики в формировании профессиональных установок муниципальных служащих. Полученные данные иллюстрируют поляриность оценок

восприятия роли ключевых субъектов местного сообщества: муниципальных служащих и населения. При высоких оценках личного вклада и значимости своей роли в решении территориальных проблем муниципальные служащие склонны наделять местных жителей негативными чертами. Указанное противоречие свидетельствует о деформации в профессионально-ценностных установках муниципальных служащих. Под последним следует понимать нарушения профессиональной этики, размытие границ профессиональной идентичности, максимизацию статусной роли муниципальных служащих и их вклада в решение территориальных проблем в противовес негативному восприятию действий местного населения. Тем не менее следует отметить, что существует и определенная проблема с гражданской пассивностью местных жителей. Российские исследователи отмечают недостаточную заинтересованность и дефицит мотивации граждан к участию в работе территориального общественного самоуправления, а также слабую компетентность социальных активистов (Боженков, Старостова, 2022). Существенной проблемой, упоминаемой в ряде исследований, является низкий уровень доверия жителей к местной власти, который проявляется в отсутствии у них уверенности в возможности оказывать реальное влияние на политическую повестку, убежденность в существующих ограничениях в практиках реализации гражданских инициатив и в обозначении потребностей и их учета при решении задач территориального развития (Медведева и др., 2021).

Результаты авторского исследования иллюстрируют наличие социальной дистанции между представителями местной власти и населением. Схожие выводы присутствуют в работе Е. С. Шоминой, где отмечается усиление разрыва между гражданами и властью, следствием чего становится «снижение интереса жителей к окружающей их жилой среде» (Шомина, 2020, с. 2). Можно предположить, что социальная пассивность граждан, дефицит доверия во взаимодействии власти и населения детерминированы не только установками жителей на микросетевые коммуникации ближнего радиуса (семья, друзья), но и ограничениями субъектной позиции муниципальных лидеров в формировании конструктивного поля активизации практик соучастия. Данная позиция находит частичное подтверждение в работах отечественных авторов. По мнению А. А. Кравец (2021), в обществе сформирован запрос на эффективный институт муниципального лидерства, который позволил бы преодолеть инертность местных жителей, обеспечить наличие административных условий, закрепляющих ценностно-смысловые детерминанты реализации субъектной позиции личности в городском пространстве, осуществления практик соучастия (Фролова, Рогач, 2025).

В ходе исследования были выявлены институциональные ограничения в мотивации муниципальных служащих. Примечательно, что даже в условиях актуализации ценности общественного служения в установках муниципальных чиновников наличие бюрократических барьеров лимитирует их социально-преобразующие практики и инициативы. Данный аспект требует дополнительных исследований в части идентификации причин устойчиво высоких показателей нарушений, выявленных на муниципальной службе. С одной стороны, причины могут крыться в институциональных условиях, которые ил-

люстрируются пробелами в правовом поле, дисфункциями в административно-организационных механизмах реализации муниципальных практик. С другой стороны, ядро причин может локализоваться в низких профессиональных навыках, отсутствии юридических знаний и профессиональных компетенций у муниципальных служащих.

Представленные эмпирические факты открывают более глубокую проблему в системе муниципального управления, так как именно от усилий муниципальных служащих во многом зависит социально-экономическое развитие местных сообществ (Шамарова, 2021). В ряде российских исследований выводится тезис о несоответствии возложенных на муниципальных служащих полномочий, реального функционала местной власти и имеющихся финансовых ресурсов.

Дополнительной проблемой является несовершенство нормативно-правовой базы, недостаточная четкость разграничений полномочий между региональной и местной властью (Серикова, 2023). По мнению А. Е. Чириковой и В. Г. Ледеява (2019), жесткая вертикаль региональной власти также ограничивает инициативы муниципальных служащих, формируя установки на выполнение рутинных исполнительских задач, чрезмерную формализацию в общении с местными жителями и бюрократизацию процедур.

Ограничения в реализации преобразовательных инициатив местной власти косвенно свидетельствуют о высоком уровне бюрократизации муниципальной службы, снижении эффективности управленческих решений. Схожих выводов придерживаются И. Ю. Суркова и А. А. Дьяконова (2021), которые акцентируют внимание на таких дисфункциях муниципальной службы, как: неравномерное распределение трудовых задач и их возможное несоответствие должностному функционалу, превышение объемов нагрузки, регулярные переработки.

## Выводы

Установлены асимметричные оценки удовлетворенности муниципальных служащих своей работой. Асимметрия проявляется в максимизации социальных аспектов мотивации при минимальном уровне финансовой обеспеченности и ограниченных возможностях построения карьеры. Муниципальные служащие в условиях дефицита материального вознаграждения за труд отмечают высокий уровень удовлетворенности расширенным кругом общения, наличием стабильных доверительных отношений с коллегами, возможностями саморазвития и совершенствования профессиональных навыков.

Вместе с тем результаты исследования показали инверсию профессиональных установок муниципальных служащих при взаимодействии с жителями. Так, выявлено противоречие между высокими оценками своего вклада в решение местных проблем и негативного восприятия поведенческих моделей населения. Были высказаны такие характеристики, как: «очень конфликтная работа», «жители всегда недовольны», «не доверяют местной власти», «местные жители пассивны, не хотят включаться в решение территориальных проблем».

По результатам опроса, причины снижения мотивации могут быть представлены следующим образом:

- низкая творческая составляющая работы, высокий уровень рутины и ограниченные возможности в реализации инициативных проектов;
- чрезмерная загруженность, работа в условиях многозадачности и высоких требований;
- угрозы личной безопасности, связанные с высокими рисками уголовно-административной ответственности, наличием неопределенности.

Вместе с тем результаты исследования иллюстрируют доминирующее значение ценностей и смыслов общественного служения в оценочных суждениях муниципалов. Несмотря на недостаточность материального стимулирования, отмечается приоритизация социальной значимости труда муниципального служащего.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Богатырев Е.Д. К вопросу о методологических основах управления развитием муниципальной службы // Государственная служба. 2022. Т. 24, № 4 (138). С. 23–27.
2. Боженев С.А., Старостова Е.А. Оценка факторов участия населения в общественном самоуправлении: социологический анализ // Общество: социология, психология, педагогика. 2022. № 9. С. 20–25. DOI:10.24158/spp.2022.9
3. Карамнова Н.В., Трунова С.Н. Совершенствование системы мотивации труда муниципальных служащих // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 9. С. 237–244.
4. Комиссаров А.Г., Шебураков И.Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7–38. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38
5. Кравец А.А. Публично-правовое и муниципальное лидерство и территориальное общественное самоуправление: правовые, институциональные и коммуникативные аспекты // Право и политика. 2021. № 3. С. 47–60.
6. Кулагин А.В., Меньшова В.Н. Профессиональное самочувствие руководителей и специалистов на муниципальной службе // Социально-гуманитарные знания. 2021. № 3. С. 256–264.
7. Медведева Н.В., Фролова Е.В., Рогач О.В. Взаимодействие и перспективы партнерства территориального общественного самоуправления с местной властью // Социологические исследования. 2021. № 10. С. 72–82. DOI:10.31857/S013216250015275-5

8. Мухаметжанова В.С. Нравственные основы деятельности муниципальных служащих // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2023. Т. 23, № 4. С. 901–915. DOI:10.22363/2313-2272-2023-23-4-901-915
9. Родюкова Т.Н. Привлечение и удержание молодых специалистов как способ решения кадровых проблем на государственной гражданской и муниципальной службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 12. С. 91–96.
10. Серикова Е.Ю. История становления муниципальной службы как социального феномена в современной России: проблемы и перспективы // Гуманитарий Юга России. 2023. Т. 12, № 2. С. 129–135.
11. Сидорова О.В. Современное состояние, проблемы и перспективы развития муниципальной службы в России // Право и государство: теория и практика. 2022. № 8 (212). С. 54–56. DOI:10.47643/1815-1337\_2022\_8\_54
12. Суркова И.Ю., Дьяконова А.А. Специфика социально-трудовых конфликтов на муниципальной службе: причины возникновения и стратегии разрешения // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. С.82–88.
13. Троянская М.А. Использование профессиональных стандартов на муниципальной службе // Вестник Академии знаний. 2021. Т. 1, № 42. С. 273–279. DOI:10.24412/2304-6139-2021-10923
14. Фролова Е.В., Рогач О.В. Местные сообщества в городском пространстве: новые смыслы и деструкции // Вопросы философии. 2025. № 5. С. 47–57. DOI:10.21146/0042-8744-2025-5-47-57
15. Чирикова А.А., Ледаев В.Г. Конфигурация основных акторов в малом российском городе и лидерство: векторы перемен // Власть и элиты. 2019. Т. 6, № 1. С. 216–238.
16. Шамарова Г.М. Современные тенденции развития муниципальной службы // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 229–240.
17. Шомина Е.С. Менеджер местного сообщества – корни и подходы к созданию специальности // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. 2020. № 3. С. 39–45.
18. Bozaci İ., Gürer A. Effect of Leader Kindness on Service Sabotage and the Role of Feeling of Elevation and Employee Wellbeing: A Study of Municipal Employees in Kirikkale Province of Turkey // SAGE Open. 2024. Vol. 14, no. 4. DOI:10.1177/21582440241293554
19. Gouvêa Maciel, G. Making sense of ‘Tolerance towards Corruption’ through power, public ethics, and injustice: a perception-based study with citizens and politicians in Portugal // European Political Science. 2025. No. 24. P.139–161. DOI:10.1057/s41304-024-00501-9

20. Guo Y., Ling B. Effects of Leader Motivating Language on Employee Task and Contextual Performance: The Mediating Role of Feedback Quality // *Psychological Reports*. 2019. Vol. 123, no. 6. P. 2501–2518. DOI:10.1177/0033294119862989
21. Hammon S.D., Gillis W.E., Icenogle M.L. From social responsibility to employee engagement: evidence from the public sector // *Journal of Management and Governance*. 2023. No. 27. P. 1223–1247. DOI:10.1007/s10997-022-09648-3
22. Huang Q., Liu H. How Does Paternalistic Leadership Enhance Civil Servants' Public Service Motivation? The Mediating Mechanism of Trust in Leader // *Administration & Society*. 2023. Vol. 55, no. 9. P. 1680–1709. DOI:10.1177/00953997231186994
23. Humphrey N.M. Emotional labor and professionalism: finding balance at the local level // *State and local government review*. 2021. Vol. 53, no. 3. P. 260–270. DOI:10.1177/0160323X211048847
24. Kang J.K., Jiao P.-D., Tay J.-H., Gan S. K.-E. The Relationship Between Perceived Workplace Bureaucracies, Self-Efficacy and Job Motivation Over the COVID-19 Pandemic // *SAGE Open*. 2024. Vol. 14, no. 4. DOI:10.1177/21582440241293505
25. Kim J. Impact of Performance Appraisal Justice on the Effectiveness of Pay-for-Performance Systems After Civil Service Reform // *Public Personnel Management*. 2016. Vol. 45, no. 2. P. 148–170. DOI:10.1177/0091026016644625
26. Klatt T., Fairholm M. Promote or Deter: How Organizations Influence Public Service Motivation // *Public Personnel Management*. 2022. Vol. 52, no. 1. P. 48–69. DOI:10.1177/00910260221121101
27. Lahat L., Ofek D. Emotional Well-being Among Public Employees: A Comparative Perspective // *Review of Public Personnel Administration*. 2020. Vol. 42, no. 1. P. 31–59. DOI:10.1177/0734371X20939642
28. Larsson B., Ulfssdotter Eriksson Y., Adolfsson P. Motivating and Demotivating Effects of Performance-Related Pay in Swedish Public Sector Organizations // *Review of Public Personnel Administration*. 2021. Vol. 42, no. 3. P. 444–463. DOI:10.1177/0734371X21990836
29. Parker Sharon K. That Is My Job: How Employees Role Orientation Affects Their Job Performance // *Human Relations*. 2007. Vol. 60, no. 3. P. 403–434. DOI:10.1177/0018726707076684
30. Pratama A.B., Ahsani R.D.P., Wulandari C. Does citizen feedback influence public service motivation? Evidence from a survey experiment in the context of urban service provisions // *Public Personnel Management*. 2024. Vol. 54, no. 1. P. 3–23. DOI:10.1177/00910260241254669
31. Prysmakova P., Tantardini M., Potkański T. The Role of Financial Performance in Motivating Polish Municipal Employees // *Review of Public Personnel Administration*. 2017. Vol. 39, no. 1. P. 75–105. DOI:10.1177/0734371X16685600
32. Tu W., Hsieh C.-W., Chen C.-A., Wen B. Public Service Motivation, Performance-Contingent Pay, and Job Satisfaction of Street-Level Bureaucrats // *Public Personnel Management*. 2023. Vol. 53, no. 2. P. 256–280. DOI:10.1177/00910260231201628

33. van der Meer J., Vermeeren B., Steijn B. Why do Role Perceptions Matter? A Qualitative Study on Role Conflicts and the Coping Behavior of Dutch Municipal Enforcement Officers // *Urban Affairs Review*. 2023. Vol. 60, no. 2. P. 640–673. DOI:10.1177/10780874231203892
34. Vidè F., Micacchi L., Barbieri M., Valotti G. The Renaissance of Performance Appraisal: Engaging Public Employees Through Perceived Developmental Purpose and Justice // *Review of Public Personnel Administration*. 2022. Vol. 43, no. 4. P. 623–651. DOI:10.1177/0734371X221116584
35. Wang X., Niu X. Crowding-Out or Crowding-In? The Impact of Performance Rating on Public Service Motivation: Evidence From a Chinese Local Government // *Administration & Society*. 2024. Vol. 56, no. 4. P. 307–338. DOI:10.1177/00953997241233702
36. Wessels R.G. Training and development model for municipal frontline staff // *Teaching Public Administration*. 2021. Vol. 40, no. 1. P. 42–69. DOI:10.1177/0144739421997524
37. Yung B. Differential Public Service Motivation Among Hong Kong Public Officials: A Qualitative Study // *Public Personnel Management*. 2014. Vol. 43, no. 4. P. 415–441. DOI:10.1177/0091026014533092

## REFERENCES

---

1. Bogatyrev, E.D. (2022) 'On the issue of methodological foundations for managing the development of municipal service', *Public Service*, 24(4 (138)), pp. 23–27. (In Russian).
2. Bozhenov, S.A., and Starostova, E.A. (2022) 'Assessment of factors of population participation in public self-government: sociological analysis', *Society: sociology, psychology, pedagogy*, (9), pp. 20–25. (In Russian). DOI:10.24158/spp.2022.9
3. Karamnova, N.V., and Trunova, S.N. (2018) 'Improving the system of motivation of municipal employees', *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, (9), pp. 237–244. (In Russian).
4. Komissarov, A.G., and Sheburakov, I.B. (2024) 'Personnel reserves in the public administration system: experience and new meanings', *Public Administration Issues*, (1), pp. 7–38. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38
5. Kravets, A.A. (2021) 'Public-legal and municipal leadership and territorial public self-government: legal, institutional and communicative aspects', *Law and Politics*, (3), pp. 47–60. (In Russian).
6. Kulagin, A.V., and Menshova, V.N. (2021) 'Professional well-being of managers and specialists in municipal service', *Social and humanitarian knowledge*, (3), pp. 256–264. (In Russian).

7. Medvedeva, N.V., Frolova, E.V., and Rogach, O.V. (2021) 'Interaction and prospects for partnership between territorial public self-government and local authorities', *Sociological research*, (10), pp. 72–82. (In Russian). DOI:10.31857/S013216250015275-5
8. Mukhametzhanova, V.S. (2023) 'Moral foundations of the activities of municipal employees', *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology*, 23(4), pp. 901–915. (In Russian). DOI:10.22363/2313-2272-2023-23-4-901-915
9. Rodyukova, T.N. (2022) 'Attracting and retaining young specialists as a way to solve personnel problems in the state civil and municipal service', *Humanities, socio-economic and social sciences*, (12), pp. 91–96. (In Russian).
10. Serikova, E.Yu. (2023) 'The history of the formation of municipal service as a social phenomenon in modern Russia: problems and prospects', *Humanitarian of the South of Russia*, 12(2), pp.129–135. (In Russian).
11. Sidorova, O.V. (2022) 'Current state, problems and prospects for the development of municipal service in Russia', *Law and state: theory and practice*, 8 (212), pp. 54–56. (In Russian). DOI:10.47643/1815-1337\_2022\_8\_54
12. Surkova, I.Yu., and Dyakonova, A.A. (2021) 'Specifics of social and labor conflicts in the municipal service: causes of occurrence and resolution strategies', *Humanitarian Scientific Journal*, (1), pp. 82–88. (In Russian).
13. Troyanskaya, M.A. (2021) 'Use of professional standards in municipal service', *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 1(42), pp. 273–279. (In Russian). DOI:10.24412/2304-6139-2021-10923
14. Frolova, E.V., and Rogach, O.V. (2025) 'Local communities in urban space: new meanings and destructions', *Questions of Philosophy*, (5), pp. 47–57. (In Russian). DOI:10.21146/0042-8744-2025-5-47-57
15. Chirikova, A.A., and Ledyayev, V.G. (2019) 'Configuration of the main actors in a small Russian town and leadership: vectors of change', *Power and elites*, 6(1), pp. 216–238. (In Russian).
16. Shamarova, G.M. (2021) 'Modern trends in the development of municipal service', *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and economic sciences*, (3), pp. 229–240. (In Russian).
17. Shomina, E.S. (2020) 'Local community manager – roots and approaches to creating a specialty', *Municipal property: economics, law, management*, (3), pp. 39–45. (In Russian).
18. Bozaci, İ., and Gürer, A. (2024) 'Effect of leader kindness on service sabotage and the role of feeling of elevation and employee wellbeing: A study of municipal employees in Kirikkale Province of Turkey', *SAGE Open*, 14(4). DOI:10.1177/21582440241293554

19. Gouvêa, Maciel, G. (2025) 'Making sense of 'Tolerance towards Corruption' through power, public ethics, and injustice: a perception-based study with citizens and politicians in Portugal', *European Political Science*, (24), pp.139–161. DOI:10.1057/s41304-024-00501-9
20. Guo, Y., and Ling, B. (2020) 'Effects of leader motivating language on employee task and contextual performance: The mediating role of feedback quality', *Psychological Reports*, 123(6), pp. 2501–2518. DOI:10.1177/0033294119862989
21. Hammon, S.D., Gillis, W.E., and Icenogle, M.L. (2023) 'From social responsibility to employee engagement: evidence from the public sector', *Journal of Management and Governance*, (27), pp. 1223–1247. DOI:10.1007/s10997-022-09648-3
22. Huang, Q., and Liu, H. (2023) 'How does paternalistic leadership enhance civil servants' public service motivation? The mediating mechanism of trust in leader', *Administration & Society*, 55(9), pp. 1680–1709. DOI:10.1177/00953997231186994
23. Humphrey, N.M. 'Emotional labor and professionalism: finding balance at the local level', *State and local government review*, 53(3), pp. 260–270. DOI:10.1177/0160323X211048847
24. Kang, J.K., Jiao, P.-D., Tay, J.-H., and Gan, S.K.-E. (2024) 'The relationship between perceived workplace bureaucracies, self-efficacy and job motivation over the COVID-19 Pandemic', *SAGE Open*, 14(4). DOI:10.1177/21582440241293505
25. Kim, J. (2016) 'Impact of performance appraisal justice on the effectiveness of pay-for-performance systems after civil service reform', *Public Personnel Management*, 45(2), pp. 148–170. DOI:10.1177/0091026016644625
26. Klatt, T., and Fairholm, M. (2022) 'Promote or Deter: How Organizations Influence Public Service Motivation', *Public Personnel Management*, 52(1), pp. 48–69. DOI: 10.1177/00910260221121101
27. Lahat, L., and Ofek, D. (2020) 'Emotional Well-being Among Public Employees: A Comparative Perspective', *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), pp. 31–59. DOI:10.1177/0734371X20939642
28. Larsson, B., Ulfssdotter, Eriksson Y., and Adolfsson, P. (2021) 'Motivating and demotivating effects of performance-related pay in Swedish public sector organizations', *Review of Public Personnel Administration*, 42(3), pp. 444–463. DOI:10.1177/0734371X21990836
29. Parker, Sh.K. (2007) 'That is my job: How employees role orientation affects their job performance', *Human Relations*, 60(3), pp. 403–434. DOI:10.1177/0018726707076684
30. Pratama, A.B., Ahsani, R.D.P., and Wulandari, C. (2024) 'Does citizen feedback influence public service motivation? Evidence from a survey experiment in the context of urban service provisions', *Public Personnel Management*, 54(1), pp. 3–23. DOI:10.1177/00910260241254669

31. Prysmakova, P., Tantardini, M., and Potkański, T. (2017) 'The role of financial performance in motivating polish municipal employees', *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), pp. 75-105. DOI:10.1177/0734371X16685600
32. Tu, W., Hsieh, C.-W., Chen, C.-A., and Wen B. (2023) 'Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats', *Public Personnel Management*, 53(2), pp.256–280. DOI:10.1177/00910260231201628
33. van der Meer, J., Vermeeren, B., and Steijn, B. (2023) 'Why do role perceptions matter? A qualitative study on role conflicts and the coping behavior of Dutch municipal enforcement officers', *Urban Affairs Review*, 60(2), pp. 640–673. DOI:10.1177/10780874231203892
34. Vidè, F., Micacchi, L., Barbieri, M., and Valotti, G. (2022) 'The renaissance of performance appraisal: engaging public employees through perceived developmental purpose and justice', *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), pp. 623–651. DOI:10.1177/0734371X221116584
35. Wang, X., and Niu, X. (2024) 'Crowding-out or crowding-in? the impact of performance rating on public service motivation: evidence from a Chinese local government', *Administration & Society*, 56(4), pp. 307–338. DOI:10.1177/00953997241233702
36. Wessels, R.G. (2021) 'Training and development model for municipal frontline staff', *Teaching Public Administration*, 40(1), pp. 42–69. DOI:10.1177/0144739421997524
37. Yung, B. (2014) 'Differential public service motivation among Hong Kong public officials: a qualitative study', *Public Personnel Management*, 43(4), pp. 415–441. DOI:10.1177/0091026014533092

Статья поступила в редакцию 26.06.2025;  
одобрена после рецензирования 28.12.2026;  
принята к публикации 11.03.2026.