

DOI: 10.29141/2218-5003-2026-17-3-6

EDN: JRDDVM

JEL Classification: J24, J45, J81

Мотивация муниципальных служащих: дефициты и компенсаторные механизмы

Е.В. Фролова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, РФ

Аннотация. Необходимость повышения эффективности местного самоуправления в современных условиях актуализирует вопросы мотивации муниципальных служащих. Статья посвящена анализу мотивационных дефицитов и разработке компенсаторных механизмов, позволяющих повысить удовлетворенность трудом муниципальных служащих. Методологической базой исследования выступили концептуальные положения теории Н.И. Лапина, анализирующего структуры и специфику функционирования организаций, а также ключевые положения теории процесса труда. Методы исследования – теоретико-методологический анализ, анкетирование. Информационную базу составили результаты социологического опроса муниципальных служащих (3 066 чел.). В результате исследования определены ключевые проблемы их мотивации, связанные с ограниченными возможностями материального поощрения и карьерного роста. Компенсаторами организационно-финансовых дефицитов выступают социально-коммуникационные аспекты работы, по которым получены максимальные оценки удовлетворенности. При этом респонденты отмечали наличие определенных дисфункций в сфере вертикальных коммуникаций (донесение своих идей, признание со стороны руководства, возможность реализации собственных инициатив). В ходе опроса также были выявлены проблемы рутинизации труда, отсутствия четких правил и структурированных заданий, что в совокупности может косвенно свидетельствовать о недостаточной адаптивности муниципалитетов к новым вызовам, дисбалансах в системе управления персоналом. Внутренние трудовые ценности существенно влияют на уровень мотивации труда муниципальных служащих, что опровергает устоявшийся стереотип о преобладании утилитарно-эгоистических установок местных чиновников. Итоги работы вносят вклад в понимание процессов функционирования муниципальной службы и позволяют выработать практические рекомендации по повышению мотивации работников органов местного самоуправления.

Ключевые слова: управление персоналом; мотивация труда; местное самоуправление; муниципальная служба; муниципальный служащий; трудовые ценности.

Благодарности: Автор выражает благодарность доктору социологических наук, профессору О.В. Рогач за помощь в организации и проведении исследования.

Информация о статье: поступила 15 декабря 2025 г.; доработана 27 февраля 2026 г.; одобрена 17 марта 2026 г.

Ссылка для цитирования: Фролова Е.В. (2026). Мотивация муниципальных служащих: дефициты и компенсаторные механизмы // Управленец. Т. 17, № 3. С. 85–98. DOI: 10.29141/2218-5003-2026-17-3-6. EDN: JRDDVM.

Motivating municipal employees: Deficiencies and compensation mechanisms

E.V. Frolova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract. The need to enhance the effectiveness of local government in today's conditions brings the issue of motivating municipal employees to the fore. The purpose of the article is to analyse motivational deficiencies and develop compensatory mechanisms to increase job satisfaction among municipal employees. The methodological basis of the study comprises the conceptual provisions of the theory of the Russian sociologist Nikolai Lapin, who analysed organizational structures and specificity of their functioning, as well as key provisions of labour process theory. The research methods include theoretical-methodological analysis and questionnaire survey. The empirical base contains the results of a sociological survey of municipal employees (3,066 respondents). The study identifies core issues in motivating municipal employees, such as limited opportunities for financial remuneration and career advancement. Socio-communicative aspects of work, which received the highest satisfaction rates, act as compensators for organizational and financial deficiencies. At the same time, respondents noted certain dysfunctions in vertical communication concerning translating their ideas, receiving recognition from management, and implementing their initiatives. The survey also revealed a problem of work routinization, a lack of clear rules and structured tasks, which, taken together, may indirectly indicate municipalities' insufficient adaptability to new challenges and imbalances in the HR management system. Internal work values have a significant impact on motivation of municipal employees, thereby refuting the established stereotype that local officials are dominated by utilitarian and egoistic attitudes. The research findings contribute to the understanding of municipal service processes and enable the formulation of practical recommendations for strengthening motivation of local government employees.

Keywords: HR management; labour motivation; local government; municipal service; municipal employee; work values.

Acknowledgements: The author expresses gratitude to Dr. Sc. (Sociology), Professor Olga V. Rogach for assistance in organizing and conducting the study.

Article info: received December 15, 2025; received in revised form February 27, 2026; accepted March 17, 2026

For citation: Frolova E.V. (2026). Motivating municipal employees: Deficiencies and compensation mechanisms. *Upravlenets/ The Manager*, vol. 17, no. 3, pp. 85–98. DOI: 10.29141/2218-5003-2026-17-3-6. EDN: JRDDVM.

ВВЕДЕНИЕ

Институт местного самоуправления, несмотря на сужение ряда своих полномочий, остается максимально приближенной формой власти к населению, обеспечивая создание достойных условий жизнедеятельности, решение насущных проблем людей, проживающих на конкретной территории. Роль муниципальных служащих в современных условиях не ограничивается рутинными трудовыми практиками предоставления стандартного набора услуг, а включает такие масштабные направления деятельности, как управление местными финансами, администрирование [Serqua et al., 2025, p. 345], охрана окружающей среды, утилизация отходов, развитие социальной инфраструктуры, организация медицинской помощи [Finocchiaro Castro et al., 2025]. Современные муниципальные служащие, находясь в непосредственной близости к потребностям и нуждам местных жителей, принимают на себя ответственность за своевременное и адекватное реагирование на непрерывно возникающие трудности, проблемы и конфликты.

Как показывают результаты исследований, представители управленческой элиты в современных условиях сталкиваются с беспрецедентными вызовами, ситуацией неопределенности и риска [Дильманбетова, Романов, 2022, с. 45], что дополнительно осложняется возрастающими ожиданиями граждан в отношении эффективности принимаемых решений [Рогач, Фролова, 2023, с. 523]. Амортизация негативных воздействий внешней среды при этом может достигаться за счет профессионализации муниципального управления, развития трансформационного лидерства, актуализирующей практики социальной поддержки и взаимопомощи [Bozaci, Gürer, 2024], реализации принципов прозрачности и подотчетности [Mansoor, 2021].

Однако, по мнению российских ученых, административные процессы на местном и региональном уровнях характеризуются неблагоприятными трендами, такими как потребительское отношение к объектам управления, использование властных ресурсов в личных интересах, слабость горизонтальных коммуникаций, недостаточная эффективность управленческих решений [Бахлов, Бахлова, 2019, с. 420]. Сужение границ профессионализации муниципального управления связано с недостаточным уровнем стабильности кадрового состава и дисфункциями его формирования [Фролова, Рогач, Шалашникова, 2021, с. 597]. Особенно остро нехватка персонала и снижение мотивации проявляются в малых городах [Kim,

Cho, Kim, 2025]. Указанные тренды актуализируют проблемы обеспечения эффективности кадровой работы в органах власти, поддержки мотивации муниципальных служащих, развития их профессиональной идентичности, приверженности смыслообразующим принципам и этике общественного служения.

Формирование и поддержание высокой мотивации государственных и муниципальных служащих к труду относятся к числу наиболее проблемных направлений кадровой политики в органах власти [Huang, Liu, 2023; Barboza-Wilkes et al., 2024; Wang, Niu, 2024]. Актуальность данной тематики обусловлена необходимостью решения таких задач, как управление талантами, обеспечение клиентоцентричности [Сладкова, Воскресенская, 2023], достижение цифровой зрелости, формирование индивидуальных подходов к построению карьеры, обучению сотрудников на государственной и муниципальной службе [Воскресенская, Петрова, 2025].

На современном этапе развития местного самоуправления складывается противоречие между потребностью общества в высоком качестве работы муниципальных служащих, обеспечивающих решение первостепенных задач жизнеобеспечения населения, и организационными дисфункциями в местных администрациях, которые снижают мотивацию сотрудников и формируют риски их профессионального выгорания. Деструкции, сопровождающие профессиональную деятельность муниципального служащего, актуализируют поиск компенсаторных механизмов, которые смогут восполнить имеющиеся дефициты, повысить вовлеченность сотрудников.

Как справедливо отмечают Н.В. Проказина и А.С. Голубородова [2025, с. 86], мотивация муниципальных служащих, выраженная в увлеченности, лояльности, организационной идентичности, тесно связана с показателями удовлетворенности работой. В данном контексте социологический анализ потребностей муниципальных служащих в профессиональной сфере, их оценок и ожиданий не только обеспечит приращение эмпирической базы по актуальной тематике, но и позволит концептуализировать проблему мотивации сотрудников в органах местного самоуправления, выделить ключевые факторы и их взаимосвязи при формировании мотивационных дефицитов. Трудовые ценности, профессиональные ожидания и субъективные смыслы регулируют процессы мотивации труда, отношение к работе. А.А. Поплавская [2022, с. 182]

в ходе анализа трудовых ценностей выделяет в них две группы: внутренние, связанные с общественной пользой, саморазвитием, а также внешние, включающие материальные аспекты, мобильность и гибкость. Формирование внутренних трудовых ценностей чиновников, по мнению ученых, является наиболее эффективным механизмом воспроизводства их активно-преобразовательных поведенческих моделей, приоритизации общественных интересов, снижения рисков нарушения этических норм [Ripoll, Schott, 2023; van Roekel, Schott, 2025], повышения уровня доверия населения к органам власти [Jensen, Piatak, 2024].

Вопрос о степени влияния приоритетности внутренних или внешних трудовых ценностей на удовлетворенность трудом и мотивацию является одним из наиболее дискуссионных [Thant, 2023]. В частности, опираясь на данные исследований, проведенных в Гонконге, ученые делают вывод о преобладающей роли внутренних мотиваторов к продуктивному труду, а именно ценностей общественного служения (public service motivation) в сравнении с внешними материальными стимулами [Tu et al., 2024]. В противовес данной точке зрения В.И. Шарин [2021], анализируя результаты многочисленных опросов государственных гражданских служащих, делает вывод о том, что «внутренняя мотивация общественного служения не является ведущей мотивацией к несению службы».

Дискуссионность вопросов, связанных с оценками влияния внутренних и внешних трудовых ценностей на мотивацию чиновников, требует верификации гипотез, касающихся определения их роли в формировании мотивационных установок муниципальных служащих. С учетом объективных ограничений муниципальной службы в части финансовой мотивации сотрудников интерес представляет анализ компенсаторных возможностей финансирования внутренних ценностей в организации трудовых практик муниципалитетов. Несмотря на значительный пласт исследований по данной тематике, в научной литературе недостаточно представлены эмпирические данные, характеризующие субъективные оценки мотивации муниципальных служащих, их ожидания и отношение к различным аспектам работы. Научная задача исследования связана с анализом дисфункций мотивации муниципальных служащих, осуществляющих профессиональную деятельность «на переднем крае» решения социальных проблем местного населения.

Цель исследования – анализ мотивационных дефицитов и компенсаторных механизмов, позволяющих повысить удовлетворенность трудом муниципальных служащих.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- оценка уровня мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы, определение ключевых проблем в данной сфере;

- изучение взаимосвязи между уровнем мотивации муниципальных служащих и их удовлетворенностью различными аспектами работы;
- разработка компенсаторных механизмов преодоления мотивационных дефицитов муниципальных служащих.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Методология исследования базируется на концептуальных положениях теории Н.И. Лапина [1976], который внес существенный вклад в осмысление структуры и процессов функционирования организаций. В его работах представлен анализ влияния производственных, социальных и психологических факторов на поведение личности в трудовом коллективе [Лапин, 1969], исследована роль ценностей и мотивации труда в организационных системах [Лапин, 1974]. В теории ученого обосновывается, что детерминантами профессиональной деятельности работника выступают ценностные требования организации, основанные на ее целях, а также нормативные предписания, регулирующие трудовое поведение [Кравченко, 2016]. В контексте муниципальной службы данные выводы позволяют сфокусировать внимание на специфике формирования мотивации сотрудников в местных администрациях. С одной стороны, мотивационное ядро создается в условиях признания ценностей общественного служения, где стремление к достижению социально разделяемых целей местных сообществ, решению насущных проблем граждан предполагает высокий уровень личной инициативы муниципальных служащих. С другой стороны, публичный характер деятельности муниципальной службы предполагает наличие жестких систем регламентации, которые зачастую не позволяют воплотить на практике необходимые инновации, сужают возможности проявления профессиональных инициатив сотрудников. Опираясь на данные выводы, можно предположить, что современные муниципальные служащие находятся в весьма уязвимой позиции, оказывающей негативное влияние на их мотивационные установки. Вывод о единстве ценностных и нормативных требований к работнику, обоснованный в научной теории Н.И. Лапина, нашел отражение в комплексном анализе ценностных детерминант муниципальных служащих, а также в интерпретации их мотивационных дефицитов, которые формируются под воздействием административных регламентов. В концепции идентификационных слоев Н.И. Лапин раскрывает специфику мотивированного принятия ценностей и норм организации. По мнению ученого, идентифицированное ядро обеспечивает максимальный уровень включенности в решение задач организации.

В контексте анализа мотивации муниципальных служащих особую актуальность приобретает исследо-

вание специфики их самоидентификации с ключевыми целями местного самоуправления, инкорпорирования ценностей общественного служения в систему смыслов сотрудников, регулирующую их поведенческие модели. Надо отметить, что ценности общественного служения в системе мотивации работников, непосредственно взаимодействующих с населением, выступают приоритетным направлением исследований ученых, анализирующих проблематику функционирования государственной и муниципальной службы [Roach et al., 2022; Guo, Wen, Zhu, 2024]. Теоретический анализ позволяет выдвинуть предположение о влиянии ценностно-смысловых факторов на мотивацию государственных и муниципальных служащих.

В работах российских ученых также акцентируется внимание на значимости самоидентификации государственных и муниципальных служащих, исследуется взаимосвязь между данным фактором и должностным продвижением. Ученые делают вывод, что желание продолжить работу в органах власти во многом определяется карьерными успехами [Воронина, Зайцева, Костина, 2019, с. 126, 129]. В исследовании А.А. Кузнецовой [2019, с. 114] установлена зависимость между удовлетворенностью профессиональной деятельностью и занимаемой должностью на государственной службе: «показатели удовлетворенности снижаются при переходе от младшего специалиста к старшему и повышаются при переходе от старшего к ведущему». С учетом значимости данного фактора интерес представляет верификация гипотезы о влиянии должностного продвижения на удовлетворенность работой муниципальных служащих.

Исследование проблем мотивации муниципальных служащих также опирается на ряд положений процессуальных теорий мотивации. Подчеркиваемая в рамках данных теорий субъективность трудовых процессов смещает фокус внимания в системе управления персоналом: от контроля над рабочими операциями к управлению идентичностями и ожиданиями сотрудников [Коновалов, 2023, с. 124]. Г. Браверман связывает рутинизацию и ограничения автономии в труде с расширенными возможностями контроля [Braverman, 1998]. Ученые поднимают вопрос о балансе между сохранением автономии тру-

довой деятельности и поддержанием жестких систем контроля со стороны руководства, подчеркивают значимость доверия, организационного единства внутри коллектива, общности целей и интересов сотрудников [Sosteric, 1996]. Можно предположить, что поддержание позитивной коммуникации и доверия на муниципальной службе может выступать компенсатором сложившихся дисбалансов, жесткости бюрократических регламентов в органах местного самоуправления. Данные выводы предопределили постановку исследовательской гипотезы, позволяющей оценить восприятие социально-коммуникационных аспектов работы на муниципальной службе.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретический анализ вопросов мотивации муниципальных служащих позволил систематизировать ключевые факторы, воздействующие на данный процесс, что предопределило дизайн эмпирического исследования (табл. 1).

Информационной базой исследования стали результаты анкетирования муниципальных служащих, проведенного в 2025 г. Анкеты распространялись при поддержке Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления (ВАРМСУ) путем направления ссылки на опросник в онлайн-формате. Общее число опрошенных составило 3 066. Большинство респондентов (50,5 %) имеют стаж работы более 10 лет, что детерминирует высокий уровень экспертности полученных оценок. Полученные распределения выборочной совокупности в целом соответствуют статистике. По данным Росстата, в конце 2022 г. стаж муниципальной службы более 10 лет имели 54,8 % кадрового состава¹.

Распределение респондентов по должностям муниципальной службы представлено в следующих пропорциях: главные – 20,4 %, ведущие – 15,9 %, старшие – 45,4 %, младшие – 18,3 %. Максимальное присутствие в выборке респондентов, занимающих старшие му-

¹ Состав работников, замещавших государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы, по полу, возрасту, стажу работы, образованию // Федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13289>.

Таблица 1 – Факторы мотивации муниципальных служащих
Table 1 – Motivational factors of municipal employees

Факторы	Индикаторы
Статусные	Должность, стаж работы
Социально-экономические	Оплата труда, карьерное продвижение
Ценностно-смысловые	Социальная востребованность, признание
Социально-коммуникационные	Внешние коммуникации: общение с широким кругом людей
	Внутренние коммуникации: горизонтальные (коллеги) и вертикальные (руководство)
Организационно-административные	Содержание труда (творческий характер, отсутствие рутин)
	Регламентация (наличие четких правил работы, структурированных заданий)

ниципальные должности, обосновано характеристиками генеральной совокупности. Так, в конце 2022 г., по данным Росстата, в группу старших муниципальных должностей входили 122,5 тыс. чел. из общего количества 289,8 тыс. муниципальных служащих, что составляет 42,3 %¹.

Большинство опрошенных респондентов осуществляют свою деятельность в администрациях, относящихся к категории малых муниципальных образований (34,2 % в городах с численностью до 50 тыс. чел.; 33,3 % – в сельских поселениях). Полученные распределения выборочной совокупности позволяют выявить содержательные проблемы организации труда и мотивации муниципальных служащих, профессиональная деятельность которых объективно сопряжена с рядом лимитирующих факторов. Организационная уязвимость малых муниципалитетов обусловлена финансовыми дефицитами, ограничениями карьерного роста в силу минимизации должностной иерархии, а также сужением штатной численности сотрудников, что зачастую сопровождается увеличением рабочей нагрузки.

В исследовании выдвинуты следующие гипотезы:

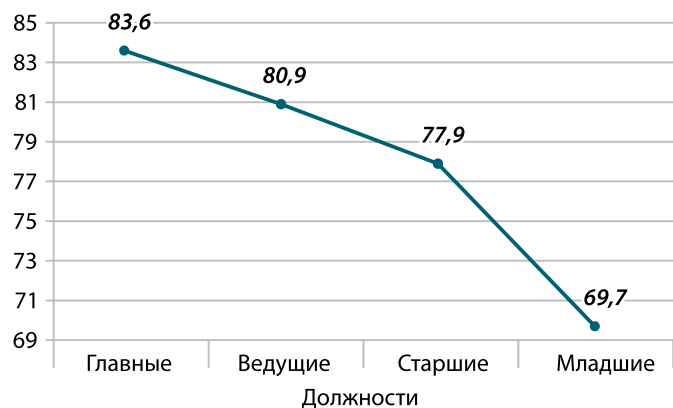
- **H1:** удовлетворенность работой определяется должностной позицией в служебной иерархии муниципальной службы;
- **H2:** благоприятный психологический климат, удовлетворенность социально-коммуникационными аспектами работы выступают ключевыми факторами поддержания мотивации муниципальных служащих в условиях ограниченных возможностей материального стимулирования;
- **H3:** наибольшее влияние на мотивацию труда муниципальных служащих оказывают ценностно-смысловые факторы.

Ограничением данного исследования выступает стихийный характер распространения анкет. Кроме того, необходимо учитывать специфику профессиональной деятельности муниципальных служащих, высокий уровень влияния нормативных предписаний на мнения и оценки сотрудников, что может в определенной степени исказить полученные результаты.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Большинство опрошенных муниципальных служащих (78,1 %) удовлетворены своей работой (из них 35,2 % выбрали вариант ответа «да», 42,9 % – «скорее да, чем нет»). Рассматривая статусные факторы мотивации труда, следует отметить, что показатели удовлетворенности варьируются в ответах респондентов, занимающих различные должностные позиции в му-

ниципальной иерархии. Эмпирические данные подтверждают первую исследовательскую гипотезу. Так, рисунок иллюстрирует устойчивый тренд на снижение уровня удовлетворенности у служащих, занимающих младшие муниципальные должности (69,7 %, что ниже средних значений по выборке на 8,4 п. п.). Следовательно, можно предположить, что восхождение по карьерной лестнице на муниципальной службе предоставляет сотрудникам расширенный диапазон предпочтений, которые могут нивелировать организационные дисфункции.



Удовлетворенность работой муниципальных служащих в зависимости от занимаемой должности (сумма вариантов ответов «да» и «скорее да, чем нет»), %
Municipal employees' job satisfaction by position held (the sum of "yes" and "rather yes than no" answers), %

Распределение ответов респондентов в зависимости от стажа работы не показало линейной зависимости. Ответы муниципальных служащих, имеющих стаж работы более 10 лет, приближены к средним значениям (35,4 % – полностью удовлетворены работой, 44,4 % – скорее да, чем нет).

Полученные эмпирические данные свидетельствуют, что муниципальные служащие имеют достаточно высокий уровень мотивации к высокому качеству работы с населением. Четверть опрошенных респондентов (25,2 %) выбрали максимальную позицию (высокий уровень) на шкале оценок мотивации, еще 40,9 % – «скорее высокий». Только 5,6 % оценили свою мотивацию в негативном ключе. Вызывает тревогу тот факт, что 28,3 % затруднились с ответом. Данный показатель может косвенно указывать на недостаточный уровень мотивации муниципальных служащих, которые по тем или иным причинам не пожелали дать однозначный ответ на поставленный вопрос.

Проблема социально-экономических факторов мотивации нашла отражение в результатах опроса муниципальных служащих. По параметру «материальное поощрение» были получены наиболее низкие показатели, 2/3 респондентов (65,6 %) не удовлетворены данным аспектом своей работы.

Отметим, что муниципальные служащие, имеющие стаж работы от 10 лет, также отмечают свою

¹ Состав работников, замещавших государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы, по полу, возрасту, стажу работы, образованию // Федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13289>.

финансовую уязвимость, среди них – 67,2 % не удовлетворены материальным поощрением (табл. 2). Наиболее высокий уровень отклонения от средних показателей по данному параметру характерен для молодых сотрудников со стажем работы до 1 года (среди них только 50,9 % не удовлетворены материальным поощрением). Можно предположить, что муниципальные служащие, только начинающие карьеру в органах местного самоуправления, обладают определенным запасом оптимизма, рассматривая недостаточный уровень оплаты труда как временное обстоятельство. В целом результаты исследования свидетельствуют, что стаж работы и выслуга лет не обеспечивают муниципальным служащим амортизацию финансовых дефицитов. Более благоприятная ситуация складывается в группе респондентов, занимающих главные муниципальные должности (57 % не удовлетворены материальным поощрением, что ниже средних значений на 8,6 п. п.).

Таблица 2 – Удовлетворенность материальным поощрением муниципальных служащих в зависимости от стажа работы, %
Table 2 – Municipal employees' satisfaction with financial remuneration by length of service, %

Стаж работы	Удовлетворенность материальным поощрением	
	Да	Нет
До 1 года	49,1	50,9
1–3 года	35,5	64,5
3–5 лет	36,8	63,2
5–10 лет	30,9	69,1
Более 10 лет	32,8	67,2
В среднем по выборке	34,4	65,6

Результаты опроса показывают наличие двух полюсов в отношении муниципальных служащих к работе: от позитивного восприятия социально-коммуникационных аспектов работы до низкой удовлетворенности материальной составляющей (34,4 %), возможностями

карьерного развития (55,1 %). Финансовый аспект мотивации наряду с перспективами продвижения по карьерной лестнице относится к числу базовых потребностей личности. Низкий уровень удовлетворенности данными аспектами может указывать на риски текучести кадров, угрозы профессионального выгорания, снижения качества работы с населением.

Можно предположить, что в противовес материальному стимулированию внешние и внутренние коммуникации на муниципальной службе выступают основным смыслообразующим вектором формирования положительной мотивации. Внешние коммуникации представлены взаимодействием с социальными субъектами, чьи интересы и потребности связаны с деятельностью органов местного самоуправления. Так, подавляющее большинство муниципальных служащих удовлетворены широтой социальных контактов (91,3 %). Полученные результаты косвенным образом указывают на высокий уровень профессиональной идентичности муниципальных служащих. Интенсивность взаимодействий с местными жителями, публичный характер работы воспринимаются подавляющим большинством респондентов позитивно. Высокий уровень удовлетворенности общением с широким кругом людей характерен как для молодых специалистов со стажем до 1 года (95,1 %), так и для муниципальных служащих, работающих в органах местного самоуправления более 10 лет (91,2 %).

Внутренние горизонтальные коммуникации поддерживаются системой взаимодействий между коллегами в муниципалитете. 87,1 % удовлетворены наличием стабильных, доверительных отношений в коллективе (табл. 3). Можно сделать вывод о подтверждении второй исследовательской гипотезы. Социально-коммуникационные аспекты работы на муниципальной службе выступают компенсаторами мотивационных дефицитов, заключающихся в недостаточном уровне материального стимулирования и ограниченных возможностях карьерного роста.

Доля положительных оценок внутренних вертикальных коммуникаций несколько ниже, чем гори-

Таблица 3 – Удовлетворенность социально-коммуникационными аспектами работы муниципальных служащих в зависимости от стажа, %

Table 3 – Municipal employees' satisfaction with socio-communicative aspects of their work by length of service, %

Стаж работы	Удовлетворенность			
	общением с широким кругом людей		стабильными, доверительными отношениями с коллегами	
	Да	Нет	Да	Нет
До 1 года	95,1	4,9	91,6	8,4
1–3 года	89,7	10,3	86,0	14,0
3–5 лет	89,3	10,7	86,8	13,2
5–10 лет	92,7	7,3	86,6	13,4
Более 10 лет	91,2	8,8	87,0	13,0
В среднем по выборке	91,3	8,7	87,1	12,9

зонтальных. Так, каждый четвертый муниципальный служащий не удовлетворен ими по параметрам признания со стороны руководства (24,2 %) и возможностей донесения своих идей до начальства (24,6 %). Опыт сотрудника в данном контексте не является фактором повышения удовлетворенности взаимодействиями в системе вертикальных коммуникаций. Среди муниципальных служащих со стажем работы более 10 лет не выявлено существенных вариационных различий со средними значениями в ответах на данные вопросы (26,7 % и 26,8 % соответственно).

Анализ организационно-административных факторов мотивации труда муниципальных служащих позволяет отметить несколько моментов, иллюстрирующих наличие мотивационных дефицитов. Так, вопреки ожиданиям, недостаточно высокие оценки характерны для такого параметра, как «перемены и разнообразие, отсутствие рутины» (только 63,6 % респондентов отметили свою удовлетворенность). Сравнение полученных ответов в группах респондентов, имеющих различный стаж работы в органах местного самоуправления, не показало существенных вариаций. Исключением являются молодые специалисты со стажем до 1 года, их ответы характеризуются более высоким уровнем оптимизма. В частности, среди них удовлетворены такими параметрами работы, как «наличие четких правил работы, структурированных заданий» и «отсутствие рутины, разнообразие, перемены», подавляющее большинство опрошенных (80,1 % и 77,9 % соответственно). Ответы муниципальных служащих со стажем работы более 10 лет приближены к средним значениям по выборке (63,1 % и 60,5 % соответственно).

В целях проверки третьей исследовательской гипотезы были изучены взаимосвязи между уровнем мотивации муниципальных служащих и их удовлетворенностью различными аспектами работы. Анализ произвольных таблиц сопряженности с использованием критерия χ^2 показал, что максимальное влияние на уровень мотивации оказывают такие факторы, как ощущение социальной востребованности (значение критерия χ^2 составляет 385.799), реализация управленческих функций (331.265), возможность донести свои идеи руководству (315.629).

Таблица сопряженности иллюстрирует устойчивую зависимость между уровнем мотивации и удов-

летворенностью таким аспектом работы, как ощущение социальной востребованности (табл. 4). Среди респондентов, ощущающих свою социальную востребованность, выше доля тех, кто имеет высокий и скорее высокий уровни мотивации к работе (72,8 %, что выше средних значений на 6,7 п. п.).

Что касается факторов «карьерный рост» и «материальное поощрение», то их связь с уровнем мотивации также статистически значима. Критическое значение χ^2 при уровне значимости $p = 0,01$ составляет 13.277. При этом χ^2 равен 267.718 для фактора «удовлетворенность карьерным ростом и 189.796 – «удовлетворенность материальным поощрением». Полученные значения критерия χ^2 существенно ниже, чем для факторов, интегрирующих в себе внутренние трудовые ценности. Данные результаты подтверждают третью исследовательскую гипотезу. В сравнении с социально-экономическими аспектами (материальное стимулирование и возможности карьерного роста) гораздо более значимое влияние на мотивацию труда муниципальных служащих оказывают ценностно-смысловые факторы (ощущение социальной востребованности).

Объективные пределы развития карьеры в органах местного самоуправления, неудовлетворенность перспективами профессионального роста актуализируют социальную значимость должностной позиции в служебной иерархии муниципальной службы. Эмпирические данные иллюстрируют наличие взаимосвязей между занимаемой должностью и уровнем удовлетворенности работой, что подтверждает первую исследовательскую гипотезу. Можно предположить, что карьерное продвижение рассматривается муниципальными служащими не только как возможность расширения властных полномочий и увеличения оклада, но и, прежде всего, как маркер социальной успешности, профессионального признания.

В рамках исследования в системе мотивации труда муниципальных служащих выявлены дефициты, в первую очередь связанные с материальным стимулированием и карьерным продвижением. Надо отметить, что данные тренды обусловлены институциональными дисфункциями. В частности, ученые отмечают, что управление процессами мотивации труда в органах власти ограничивается достаточно узким диапазоном мер, реализация которых допускается существующими административными регламентами. Напри-

Таблица 4 – Зависимость между уровнем мотивации муниципальных служащих и ощущением социальной востребованности, %

Table 4 – The relationship between municipal employees' motivation and the sense of being socially valued, %

Уровень мотивации к высокому качеству работы	Удовлетворенность социальной востребованностью		Среднее по выборке
	Да	Нет	
Высокий и скорее высокий	72,8	36,8	66,1
Низкий и скорее низкий	2,7	18,3	5,6
Затрудняюсь ответить	24,5	44,9	28,3

мер, объемы финансовых доплат к основному окладу в большинстве своем детерминированы формальными признаками, такими как должность и стаж работы [Шарин, Кулькова, 2018, с. 45]. По мнению Е.А. Горбатенко [2017, с. 392], деятельность муниципальных служащих имеет особенности, связанные с ограниченными возможностями материального стимулирования и карьерного роста. Полученные данные коррелируют с результатами других исследований, указывающих на недостаточный уровень оплаты труда и финансового стимулирования государственных служащих [Барышников, 2024, с. 231]. Для органов местного самоуправления эта проблема стоит еще более остро вследствие наличия дисбалансов в системе оплаты труда и ограниченных финансовых возможностей муниципальных бюджетов [Шишков, Андруник, 2024, с. 188]. В зарубежных исследованиях также иллюстрируются ограниченные возможности муниципалитетов в вопросах материального стимулирования своих сотрудников, что отрицательно сказывается на эффективности управления [Oncu, Ozsaglam, Eminer, 2024].

При низком уровне удовлетворенности материальным поощрением муниципальные служащие позитивно оценивают социально-коммуникационные аспекты работы: общение с широким кругом людей, стабильные доверительные отношения с коллегами. Таким образом, была подтверждена вторая гипотеза: установлен дисбаланс между положительными оценками конструктивной коммуникативной среды на муниципальной службе и негативным восприятием системы материального стимулирования. Можно предположить, что благоприятный социально-психологический климат в большинстве муниципалитетов выступает в качестве компенсаторного механизма мотивационных дефицитов, позволяя повышать уровень адаптивности сотрудников к внешним вызовам.

Однако, несмотря на конструктивный характер коммуникационных процессов в муниципалитетах, имеются дисфункции, связанные со сферой вертикальных взаимодействий (донесение своих идей, признание со стороны руководства, возможность реализации собственных инициатив). К аналогичным выводам пришли и другие ученые. В частности, отмечается наличие конфликтных рисков во взаимодействии руководителя и подчиненных на муниципальной службе, обусловленных объективными проблемами организационного и финансового характера. К числу потенциальных источников конфликтов, по мнению российских исследователей, можно отнести следующие: неравномерное распределение рабочей нагрузки, превышение ее объема в условиях разноплановости задач, стоящих перед местными администрациями; регулярные переработки муниципальных служащих, несоответствие поручений должностному функционалу сотрудников при отсутствии материальной компенсации [Суркова, Дьяконов, 2021, с. 85]. Решение дан-

ных проблем требует реализации компенсационных мер, направленных на поддержание позитивного социально-психологического климата в муниципалитетах, что, по мнению многих ученых, выступает одним из основных механизмов повышения удовлетворенности трудом, формирования положительных оценок уровня благополучия на рабочем месте [Aboobaker, 2022; Pradhan, Hati, 2022].

Результаты исследования показали также наличие организационных дефицитов в российских муниципалитетах, которые инициируют неудовлетворенность такими аспектами труда, как четкость и однозначность правил, структурированность заданий. Можно предположить, что многообразие и сложность нормативно-правового регулирования местного самоуправления, несоответствие полномочий текущим компетенциям муниципалитета [Сомиков, 2024] не только чрезмерно затрудняют процесс принятия решений, но и снижают эффективность управленческой деятельности.

Таким образом, неоднозначность правил и неопределенность становятся фундаментом для роста мотивационных дефицитов и профессионального выгорания муниципальных служащих. С учетом институционального характера влияния данных факторов компенсаторные механизмы закрытия дефицитов должны опираться на организационно-образовательные ресурсы муниципалитетов, позволяя минимизировать такие негативные проявления неопределенности, как интерпретационные искажения в правовом мышлении, произвольность в принятии решений и чрезмерная загруженность.

В ходе исследования было установлено, что не все муниципальные служащие (только 63,6 %) удовлетворены творческим характером труда, в частности, таким параметром, как «перемены и разнообразие, отсутствие рутины». Интерпретация данных результатов позволяет высказать ряд предположений. Местное самоуправление в современных условиях является социальным институтом, который, с одной стороны, обеспечивает реализацию рационально-бюрократической модели, позволяющей осуществлять стандартизированные процедуры административного управления на территории. Рутинные практики могут показывать свою высокую эффективность в следовании устоявшимся регламентам работы муниципалитета. С другой стороны, новые вызовы требуют от органов местного самоуправления высокого уровня гибкости, адаптивности, применения дифференцированных инструментов управления социально-экономическими процессами. Эффективность муниципального менеджмента достигается за счет использования инновационных механизмов привлечения инвестиций, реализации проектов публично-частного партнерства, получения грантовой поддержки, взаимодействия с предпринимательским сектором, некоммерческими организациями. Данные практики

муниципального менеджмента не относятся к категории рутинных, стандартизованных процедур, при этом именно они выступают ключевым фактором устойчивого развития территории, повышения качества жизни населения. Можно предположить, что недостаточный уровень удовлетворенности муниципальных служащих аспектом работы, предусматривающим использование широкого диапазона инновационных мер управления, снижение доли рутинных процедур, указывает на существенные ограничения как в системе мотивации в частности, так и в деятельности органов местного самоуправления в целом.

Косвенным образом полученные результаты указывают на наличие ряда латентных проблем:

- неготовность руководителей органов местного самоуправления к переходу на новые модели муниципального менеджмента;
- их низкий уровень адаптивности к новым вызовам;
- формирование концепта кадровой политики, в которой поощряется узкий диапазон инструментов решения профессиональных задач;
- недостаточный уровень компетенции муниципальных служащих, что ограничивает их инициативы использования инновационных механизмов территориального развития.

Как подчеркивается в российских исследованиях, административные преобразования в системе государственного и муниципального управления в первую очередь должны быть ориентированы на формирование адаптивных систем, обеспечивающих высокий уровень подотчетности, качество услуг, релевантный ответ на запросы граждан [Слатинов, Батанина, 2016, с. 102]. Кроме того, представляется, что создание условий для содержательного труда, разноплановой деятельности муниципальных служащих частично может компенсировать дефициты экономической мотивации. В научной литературе обоснована значимость мер нематериального стимулирования на муниципальной службе: снижение доли монотонного труда, его замещение интересными, творческими трудовыми практиками, повышение эффективности командной работы, моральное поощрение [Карамнова, Трунова, 2018, с. 240]. Соответственно, тот факт, что каждый третий муниципальный служащий не оценивает свою деятельность как интересную, разнообразную, свидетельствует о дополнительных дефицитах в системе мотивации труда.

Несмотря на детерминацию мотивации к труду муниципальных служащих социально-экономическими факторами, их роль не является доминирующей. Редукция их влияния связана с максимизацией значимости смыслообразующих ценностей муниципальной службы, формирующих основу профессиональной самоидентификации работников. Результаты исследования опровергают устоявшийся стереотип о фокусировке интересов местных чиновников на лич-

ных целях достижения успеха. Ощущение социальной востребованности, выступающее ключевым фактором мотивации муниципальных служащих, апеллирует к традициям общественного служения, возможностям внести личный вклад в социально-экономическое развитие территории, повышение качества жизни граждан. Учет данных трендов актуализирует значимость рекомендаций, направленных на расширение возможностей для морального стимулирования муниципальных служащих, общественного признания результатов их деятельности. Всероссийская премия «Служение», проводимая по поручению Президента РФ, открывает новые перспективы для популяризации лучших муниципальных практик, направленных на повышение уровня и качества жизни граждан, а также признания заслуг сотрудников местных администраций. В то же время представляется необходимым в каждом муниципалитете развивать пространство социальных смыслов и содержательного наполнения профессиональной деятельности сотрудников, актуализировать значимость коллективно разделяемых целей местных сообществ, расширять границы реализации индивидуальных инициатив и инноваций муниципальных служащих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования показали достаточно высокий уровень удовлетворенности работой муниципальных служащих, однако детализация ответов свидетельствует о неблагоприятном влиянии таких факторов, как недостаточность материального стимулирования, ограниченные возможности развития карьеры. Уровень удовлетворенности трудом определяется позицией сотрудника в должностной иерархии: респонденты, занимающие младшие муниципальные должности в меньшей степени удовлетворены своей работой.

В ходе исследования выявлены проблемы рутинизации, монотонности труда, отсутствия условий для расширения содержательного и творческого потенциала в решении поставленных задач. Указанные дисфункции не позволяют компенсировать недостаточность мер финансового стимулирования муниципальных служащих, а также ограничивают адаптационные ресурсы органов местного самоуправления при столкновении с новыми вызовами. Косвенным образом полученные результаты указывают на наличие ряда латентных проблем: неготовность руководителей органов местного самоуправления к переходу на новые модели муниципального менеджмента; их низкий уровень адаптивности к новым вызовам, приоритизация рутинных практик; недостаточный уровень компетенций муниципальных служащих в практиках использования инновационных инструментов решения профессиональных задач.

Таким образом, ключевые мотивационные дефициты на муниципальной службе связаны с ограничения-

ми карьерного роста, недостаточным уровнем оплаты труда, рутинным характером работы. Установлено, что внешние и внутренние коммуникации на муниципальной службе выступают основным смыслообразующим вектором формирования положительного отношения к работе. Подавляющее большинство респондентов удовлетворены внешними коммуникационными процессами, публичным характером своей деятельности, наличием широкого круга общения. Данный параметр может рассматриваться в качестве компенсаторного механизма мотивационных дефицитов, обусловленных неконкурентным уровнем оплаты труда.

Внутренние горизонтальные коммуникации имеют позитивные оценки и характеризуются наличием стабильных, доверительных отношений в коллективе. Внутренние вертикальные коммуникации связаны с рядом конфликтных рисков во взаимодействии с руководством, муниципальные служащие указывают на ограничения в реализации профессиональных инициатив и донесении идей до руководства, недостаточное признание своих заслуг.

Несмотря на имеющуюся зависимость между уровнем мотивации труда муниципальных служащих и удовлетворенностью рационально-прагматичными аспектами работы, их роль не является доминирующей. Полученные результаты опровергают тиражируемые в СМИ стереотипы, устоявшиеся представления о социальном портрете муниципального чиновника,

ориентированного прежде всего на материальную выгоду и удовлетворение личных, эгоистичных потребностей. Несмотря на деструктивную нормативность организации труда, обусловленную сужением возможностей удовлетворения базовых потребностей сотрудников (оплата труда и карьерный рост), муниципальные служащие демонстрируют высокий уровень мотивации к качественному выполнению своих обязанностей.

Выявлен высокий уровень значимости социально ориентированных интересов муниципальных служащих. В частности, ключевым фактором мотивации к труду выступает ощущение социальной востребованности, что подчеркивает формирование традиций общественного служения, укрепление солидарных ценностей в системе современного муниципального управления.

Теоретическая значимость исследования определяется углублением знаний в области управления, осмыслением проблем развития института местного самоуправления в современных условиях, анализом институциональных ограничений развития кадрового потенциала муниципальной службы. Итоги работы вносят существенный вклад в расширение эмпирического поля по вопросам мотивации труда муниципальных служащих и позволяют идентифицировать мотивационные дефициты на муниципальной службе. ■

Источники

- Барышников М.Ю. (2024). Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. № 8. С. 225–235. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225
- Бахлов И.В., Бахлова О.В. (2019). Территориальное управление в России: оценки состояния и эффективности // *Ars Administrandi* (Искусство управления). Т. 11, № 3. С. 416–436. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2019-3-416-436>
- Воронина Л.И., Зайцева Е.В., Костина С.Н. (2019). Влияние факторов на возможности карьеры российских государственных гражданских и муниципальных служащих // *Вопросы управления*. № 1 (37). С. 124–135. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-1-124-135>
- Воскресенская О.А., Петрова С.А. (2025). Мониторинг кадровой деятельности государственных органов: современные технологии проведения и повышения точности и качества данных // *Социально-трудовые исследования*. 2025. Т. 61, № 4. С. 159–170. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2025-61-4-159-170>.
- Горбатенко Е.А. (2017). Особенности мотивации муниципальных служащих // *Экономика и социум*. № 2 (33). С. 390–392.
- Дильманбетова Э.Р., Романов В.А. (2022). Способы развития мотивации у государственных и муниципальных служащих // *Вестник экспертного совета*. № 1 (28). С. 45–53.
- Карамнова Н.В., Трунова С.Н. (2018). Совершенствование системы мотивации труда муниципальных служащих // *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*. № 9. С. 237–244.
- Коновалов И.А. (2023). Теория процесса труда: от тейлоризма к алгоритмическому менеджменту // *Экономическая социология*. Т. 24, № 2. С. 109–167. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2023-2-109-167>
- Кравченко А.И. (2016). Социология организаций Н.И. Лапина // *Вестник Московского университета*. Серия 18. Социология и политология. Т. 22, № 3. С. 39–55.
- Кузнецова А.А. (2019). Менеджмент организации: внешние факторы успешности и удовлетворенности профессиональной деятельностью // *Вестник НГИЭИ*. № 2 (93). С. 109–118.
- Лапин Н.И. (1969). Человек в трудовом коллективе // *Социология и идеология*. Москва: Мысль. С. 278–284.
- Лапин Н.И. (1974). Проблемы социологического анализа организационных систем // *Вопросы философии*. № 7. С. 38–49.
- Лапин Н.И. (1976). Социальные группы и групповые процессы на предприятии // *Социология и производство*: сб. ст. Казань: Татарское книжное изд-во. С. 96–114.

- Поплавская А.А. (2022). Факторы формирования внутренних и внешних трудовых ценностей студентов российских вузов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. № 2 (168). С. 181–206. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.2.2071>
- Проказина Н.В., Голобородова А.С. (2025). Социологический анализ мотивационных механизмов муниципальных служащих: теоретические подходы и социальная практика // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. № 2. С. 75–90. <https://doi.org/10.24412/2071-6141-2025-2-75-90>
- Рогач О.В., Фролова Е.В. (2023). Оценка деятельности органов власти по развитию социальной инфраструктуры урбанизированных пространств // *Ars Administrandi* (Искусство управления). Т. 15, № 3. С. 516–535. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-516-535>
- Сладкова Н.М., Воскресенская О.А. (2023). Мониторинг и оценка результативности кадровых процессов государственных органов в условиях внедрения стандартов клиентоцентричности // *Лидерство и менеджмент*. Т. 10, № 4. С. 1397–1418. <https://doi.org/10.18334/lim.10.4.1.19231>
- Слатинов В.Б., Батанина И.А. (2016). Публичное управление в глобализирующемся мире: в поисках эффективной бюрократии // *Среднерусский вестник общественных наук*. Т. 11, № 6. С. 97–103. <https://doi.org/10.12737/23976>
- Сомиков К.А. (2024). Правовые проблемы реализации отдельных полномочий органов местного самоуправления, не отнесенных к вопросам местного значения // *Вестник Сургутского государственного университета*. Т. 12, № 1. С. 113–119. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-1-12>
- Суркова И.Ю., Дьяконова А.А. (2021). Специфика социально-трудовых конфликтов на муниципальной службе: причины возникновения и стратегии разрешения // *Гуманитарный научный журнал*. № 1. С. 82–88. <https://doi.org/10.24412/2078-9661-2021-1-012>
- Фролова Е.В., Рогач О.В., Шалашникова В.Ю. (2021). Социологический анализ предпосылок реализации модели «сити-менеджер» в системе местного самоуправления // *Ars Administrandi* (Искусство управления). Т. 13, № 4. С. 592–610. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2021-4-592-610>
- Шарин В.И. (2021). Место общественного служения в структуре мотиваций российских государственных гражданских служащих // *Human Progress*. Т. 7, № 2. С. 19. <https://doi.org/10.34709/IM.172.19>
- Шарин В.И., Кулькова И.А. (2018). Проблемы мотивации муниципальных служащих: новые вызовы // *Вопросы управления*. № 3 (52). С. 43–48.
- Шишков Н.Н., Андруник А.П. (2024). Особенности управления кадровым потенциалом органов местного самоуправления // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. № 8. С. 186–193. <https://doi.org/10.2441.2/2220-2404-2024-8-19>
- Aboobaker N. (2022). Workplace spirituality and employee wellbeing in the hospitality sector: Examining the influence of fear of COVID-19. *Psychological Studies*, vol. 67, pp. 362–371. <https://doi.org/10.1007/s12646-022-00666-7>
- Barboza-Wilkes C., Gonzalez E., Resh W., Wong S. (2024). The emotional toll of the COVID-19 crisis on local government workers. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 44, issue 1, pp. 60–85. <https://doi.org/10.1177/0734371X221108501>
- Bozacı İ., Güner 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*, vol. 14, issue 4. <https://doi.org/10.1177/21582440241293554>
- Braverman H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Cerqua A., Giannantoni C., Zampollo F., Mazziotta M. (2025). The municipal administration quality index: The Italian case. *Social Indicators Research*, vol. 177, pp. 345–378. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03511-8>
- Finocchiaro Castro M., Guccio C., Romeo D., Vidoli F. (2025). How does institutional quality affect the efficiency of local government? An assessment of Italian municipalities. *Economia Politica*, vol. 42, pp. 569–597. <https://doi.org/10.1007/s40888-025-00359-0>
- Guo S., Wen B., Zhu X. (2024). Understanding civil servants' public service motivation, withdrawal behavior, and taking-charge behavior through the lens of self-determination theory. *Chinese Public Administration Review*, vol. 15, issue 2, pp. 90–104. <https://doi.org/10.1177/15396754241230627>
- Huang Q., Liu H. (2023). How does paternalistic leadership enhance civil servants' public service motivation? The mediating mechanism of trust in leader. *Administration & Society*, vol. 55, issue 9, pp. 1680–1709. <https://doi.org/10.1177/00953997231186994>
- Jensen C., Piatak J. (2024). Public service motivation and trust in government: An examination across the federal, state, and local levels in the United States. *The American Review of Public Administration*, vol. 54, issue 2, pp. 107–118. <https://doi.org/10.1177/02750740231200449>
- Kim P., Cho W., Kim D. (2025). Serving the greater good with less: Survey experiment on how public service motivation shapes perception of staff shortages. *Public Personnel Management*, vol. 54, issue 3, pp. 361–394. <https://doi.org/10.1177/00910260251314156>
- Mansoor M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, vol. 38, issue 4, 101597. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101597>
- Oncu A., Ozsaglam M.T., Eminer F. (2024). Analyzing employee perception of good governance in municipal governments by using structural equation modeling. *Sage Open*, vol. 14, issue 4. <https://doi.org/10.1177/21582440241302325>
- Pradhan R.K., Hati L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, vol. 23, issue 2, pp. 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>

- Ripoll G., Schott C. (2023). Does public service motivation foster justification of unethical behavior? Evidence from survey research among citizens. *International Public Management Journal*, vol. 26, issue 1, pp. 1–22. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1825576>
- Roach C.M.L., Sabharwal M., Abraham R., Charles-Soverall W. (2022). Does the public service motivation model hold in the Caribbean? *Review of Public Personnel Administration*, vol. 42, issue 3, pp. 514–536. <https://doi.org/10.1177/0734371X21996042>
- Roekel H. van, Schott C. (2025). Activating employees' motivation to increase intentions to report wrongdoings: Evidence from a large-scale survey experiment. *Public Management Review*, vol. 27, issue 7, pp. 1807–1829. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2015184>
- Sosteric M. (1996). Subjectivity and the labour process: A case study in the restaurant industry. *Work, Employment & Society*, vol. 10, no. 2, pp. 297–318.
- Thant Z.M. (2023). Assessing the determinants of Myanmar government employees' job satisfaction through Herzberg's two-factor theory. *Chinese Public Administration Review*, vol. 14, issue 1, pp. 27–38. <https://doi.org/10.1177/15396754221137193>
- Tu W., Hsieh C.-W., Chen C.-A., Wen B. (2024). Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats. *Public Personnel Management*, vol. 53, issue 2, pp. 256–280. <https://doi.org/10.1177/00910260231201628>
- Wang X., 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*, vol. 56, issue 4, pp. 307–338. <https://doi.org/10.1177/00953997241233702>

References

- Baryshnikov M.Yu. (2024). Problems and prospects of training personnel of the state civil service. *Progressivnaya ekonomika / Progressive Economy*, no. 8, pp. 225–235. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225. (in Russ.)
- Bakhlov I.V., Bakhlova O.V. (2019). Territorial administration in Russia: State and effectiveness assessments. *Ars Administrandi*, vol. 11, no. 3, pp. 416–436. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2019-3-416-436>. (in Russ.)
- Voronina L.I., Zaitseva E.V., Kostina S.N. (2019). Influence of factors on opportunities of the career of Russian state civil and municipal employees. *Voprosy upravleniya / Management Issues*, no. 1 (56), pp. 124–135. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-1-124-135>. (in Russ.)
- Voskresenskaya O.A., Petrova S.A. (2025). Monitoring HR activities of authorities: Modern technologies for boosting data and quality accuracy. *Sotsialno-trudovye issledovaniya / Social and Labor Research*, no. 4 (61), pp. 159–170. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2025-61-4-159-170>. (in Russ.)
- Gorbatenko E.A. (2017). Peculiarities of municipal servant motivation. *Ekonomika i sotsium / Economics and Society*, no. 2 (33), pp. 390–392. (in Russ.)
- Dilmanbetova E.R., Romanov V.A. (2022). Ways to develop motivation in government and municipal employees. *Vestnik ekspertnogo soveta / Bulletin of the Expert Council*, no. 1 (28), pp. 45–53. (in Russ.)
- Karamnova N.V., Trunova S.N. (2018). Improving the system of motivation of municipal employees. *Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy selskokhozyaystvennoy akademii / Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, no. 9, pp. 237–244. (in Russ.)
- Konovalov I.A. (2023). Labour process theory: From Taylorism to algorithmic management. *Ekonomicheskaya sotsiologiya / Journal of Economic Sociology*, vol. 24, no. 2, pp. 109–167. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2023-2-109-167>. (in Russ.)
- Kravchenko A.I. (2016). N.I. Lapin's sociology of organizations. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya / Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*, vol. 22, no. 3, pp. 39–55. (in Russ.)
- Kuznetsova A.A. (2019). Management of the organization: External factors of success and satisfaction with professional activity. *Vestnik NGIEI / Bulletin NGIEI*, no. 2 (93), pp. 109–118. (in Russ.)
- Lapin N.I. (1969). The individual in the work team (pp. 278–284). In: L.A. Volovik. (Ed.). *Sociology and ideology*. Moscow: Nauka Publ. (in Russ.)
- Lapin N.I. (1974). Issues in the sociological analysis of organisational systems. *Voprosy filosofii / Issues in Philosophy*, no. 7, pp. 38–49. (in Russ.)
- Lapin N.I. (1976). Social groups and group processes within an organisation (pp. 96–114). In: L.M. Adler. (Ed.). *Sociology and production*. Kazan: Tatarskoe knizhnoe izdatelstvo Publ. (in Russ.)
- Poplavskaya A.A. (2022). Factors of internal and external work values formation among Russian universities' students. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsialnye peremeny / Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no. 2 (168), pp. 181–206. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.2.2071>. (in Russ.)
- Prokazina N.V., Goloborodova A.S. (2025). Sociological analysis of motivational mechanisms of municipal employees: Theoretical approaches and social practice. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki / Izvestiya Tula State University. Humanitarian Sciences*, no. 2, pp. 75–90. <https://doi.org/10.24412/2071-6141-2025-2-75-90>. (in Russ.)
- Rogach O.V., Frolova E.V. (2023). Evaluating the activities of the authorities in developing social infrastructure of urbanized spaces. *Ars Administrandi*, vol. 15, no. 3, pp. 516–535. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-516-535>. (in Russ.)
- Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A. (2023). Monitoring and evaluation of the effectiveness of personnel processes of state bodies in the context of implementation of customer-centric standards. *Liderstvo i menedzhment / Leadership and Management*, vol. 10, no. 4, pp. 1397–1418. <https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119231>. (in Russ.)
- Slatinov V.B., Batanina I.A. (2016). Public administration in the globalized world: In search of effective bureaucracy. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk / Central Russian Journal of Social Sciences*, vol. 11, issue 6, pp. 97–103. <https://doi.org/10.12737/23976>. (in Russ.)

- Somikov K.A. (2024). Legal issues of implementing certain powers of local self-government bodies not referred to local matters. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta / Surgut State University Journal*, vol. 12, no. 1, pp. 113–119. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-1-12>. (in Russ.)
- Surkova I.Yu., Dyakonova A.A. (2021). The specifics of social and labour conflicts in the municipal service: Causes and resolution strategies. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal / Humanities Scientific Journal*, no. 1, pp. 82–88. <https://doi.org/10.24412/2078-9661-2021-1-012>. (in Russ.)
- Frolova E.V., Rogach O.V., Shalashnikova V.Yu. (2021). Sociological analysis of the preconditions for the “city manager” model implementation in the local government system. *Ars Administrandi*, vol. 13, no. 4, pp. 592–610. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2021-4-592-610>. (in Russ.)
- Sharin V.I. (2021). “To benefit society” position in the Russian state civil servants’ motivational structure. *Human Progress*, vol. 7, no. 2. <https://doi.org/10.34709/IM.172.19>. (in Russ.)
- Sharin V.I., Kulkova I.A. (2018). Problems of motivation of municipal employees: New challenges. *Voprosy upravleniya / Management Issues*, no. 3 (52), pp. 43–48. (in Russ.)
- Shishkov N.N., Andrunik A.P. (2024). Features of the management of the human resources potential of local governments. *Gumanitarnye, sotsialno-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki / Humanities, Social-Economic and Social Sciences*, no. 8, pp. 186–192. <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-8-19>. (in Russ.)
- Aboobaker N. (2022). Workplace spirituality and employee wellbeing in the hospitality sector: Examining the influence of fear of COVID-19. *Psychological Studies*, vol. 67, pp. 362–371. <https://doi.org/10.1007/s12646-022-00666-7>
- Barboza-Wilkes C., Gonzalez E., Resh W., Wong S. (2024). The emotional toll of the COVID-19 crisis on local government workers. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 44, issue 1, pp. 60–85. <https://doi.org/10.1177/0734371X221108501>
- Bozaci İ., Güner 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*, vol. 14, issue 4. <https://doi.org/10.1177/21582440241293554>
- Braverman H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Cerqua A., Giannantoni C., Zampollo F., Mazziotta M. (2025). The municipal administration quality index: The Italian case. *Social Indicators Research*, vol. 177, pp. 345–378. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03511-8>
- Finocchiaro Castro M., Guccio C., Romeo D., Vidoli F. (2025). How does institutional quality affect the efficiency of local government? An assessment of Italian municipalities. *Economia Politica*, vol. 42, pp. 569–597. <https://doi.org/10.1007/s40888-025-00359-0>
- Guo S., Wen B., Zhu X. (2024). Understanding civil servants’ public service motivation, withdrawal behavior, and taking-charge behavior through the lens of self-determination theory. *Chinese Public Administration Review*, vol. 15, issue 2, pp. 90–104. <https://doi.org/10.1177/15396754241230627>
- Huang Q., Liu H. (2023). How does paternalistic leadership enhance civil servants’ public service motivation? The mediating mechanism of trust in leader. *Administration & Society*, vol. 55, issue 9, pp. 1680–1709. <https://doi.org/10.1177/00953997231186994>
- Jensen C., Piatak J. (2024). Public service motivation and trust in government: An examination across the federal, state, and local levels in the United States. *The American Review of Public Administration*, vol. 54, issue 2, pp. 107–118. <https://doi.org/10.1177/02750740231200449>
- Kim P., Cho W., Kim D. (2025). Serving the greater good with less: Survey experiment on how public service motivation shapes perception of staff shortages. *Public Personnel Management*, vol. 54, issue 3, pp. 361–394. <https://doi.org/10.1177/00910260251314156>
- Mansoor M. (2021). Citizens’ trust in government as a function of good governance and government agency’s provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, vol. 38, issue 4, 101597. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101597>
- Oncu A., Ozsaglam M.T., Eminer F. (2024). Analyzing employee perception of good governance in municipal governments by using structural equation modeling. *Sage Open*, vol. 14, issue 4. <https://doi.org/10.1177/21582440241302325>
- Pradhan R.K., Hati L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, vol. 23, issue 2, pp. 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Ripoll G., Schott C. (2023). Does public service motivation foster justification of unethical behavior? Evidence from survey research among citizens. *International Public Management Journal*, vol. 26, issue 1, pp. 1–22. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1825576>
- Roach C.M.L., Sabharwal M., Abraham R., Charles-Soverall W. (2022). Does the public service motivation model hold in the Caribbean? *Review of Public Personnel Administration*, vol. 42, issue 3, pp. 514–536. <https://doi.org/10.1177/0734371X21996042>
- Roekel H. van, Schott C. (2025). Activating employees’ motivation to increase intentions to report wrongdoings: Evidence from a large-scale survey experiment. *Public Management Review*, vol. 27, issue 7, pp. 1807–1829. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2015184>
- Sosteric M. (1996). Subjectivity and the labour process: A case study in the restaurant industry. *Work, Employment & Society*, vol. 10, no. 2, pp. 297–318.
- Thant Z.M. (2023). Assessing the determinants of Myanmar government employees’ job satisfaction through Herzberg’s two-factor theory. *Chinese Public Administration Review*, vol. 14, issue 1, pp. 27–38. <https://doi.org/10.1177/15396754221137193>

- Tu W., Hsieh C.-W., Chen C.-A., Wen B. (2024). Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats. *Public Personnel Management*, vol. 53, issue 2, pp. 256–280. <https://doi.org/10.1177/00910260231201628>
- Wang X., 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*, vol. 56, issue 4, pp. 307–338. <https://doi.org/10.1177/00953997241233702>

Информация об авторе**Фролова Елена Викторовна**

Доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии. **Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации**, г. Москва, РФ. E-mail: efrolova06@mail.ru

Information about the author**Elena V. Frolova**

Dr. Sc. (Sociology), Professor, Professor of Sociology Dept. **Financial University under the Government of the Russian Federation**, Moscow, Russia. E-mail: efrolova06@mail.ru
