

Шарин Валерий Иванович
 д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург, Российская Федерация
ORCID: 0000-0003-4934-8975
e-mail: Sharin_vi@usue.ru

ПРОБЛЕМЫ ОБЩЕСТВЕННОГО СЛУЖЕНИЯ РОССИЙСКИХ ЧИНОВНИКОВ

Аннотация. Проблема мотивации общественного служения на государственной гражданской службе, влияющая на эффективность деятельности и профессиональный уровень кадрового состава, носит актуальный характер. Исследование направлено на изучение проблемы мотивации общественного служения на российской государственной гражданской службе. Методологическая база включает концепцию бюрократии М. Вебера, концепцию мотивации общественного служения Дж. Перри и Л. Уайз, а также труды ведущих российских и зарубежных ученых в данной области. При анализе данных применялись методы системного анализа, общенаучные методы. Учеными и практиками даются неоднозначные оценки роли мотивации общественного служения в структуре мотивации чиновников. Поэтому целью работы является ответ на вопрос: «Имеет ли мотивация общественного служения существенное влияние на мотивацию чиновников к несению государственной гражданской службы?». Анализ мотивационных предпочтений показал, что большинством государственных служащих мотивация общественного служения не воспринимается как ведущая мотивация несения службы. В работе исследованы причины отсутствия мотивации общественного служения у российских чиновников. По итогам исследования предложены меры, направленные на повышение мотивации общественного служения государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: гражданская служба, мотивация общественного служения, общественные интересы, альтруизм, эффективность службы, роль мотивации, причины снижения мотивации, предлагаемые меры.

Цитирование: Шарин В.И. Проблемы общественного служения российских чиновников // Вестник университета. 2020. № 3. С. 38–44.

Sharin Valery
 Doctor of Economic Sciences, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia
ORCID: 0000-0003-4934-8975
e-mail: Sharin_vi@usue.ru

PROBLEMS OF PUBLIC SERVICE OF RUSSIAN OFFICIALS

Abstract. The problem of motivation of public service in the civil service, affecting the efficiency and professional level of personnel, is relevant. The research is aimed at studying the problem of motivation of public service in the Russian civil service. The methodological base includes the concept of bureaucracy by M. Weber, the concept of motivation of public service by J. Perry and L. Wise, as well as the publications of leading Russian and foreign scientists in this field. When analysing the data, the methods of system analysis and General scientific methods were used. Scientists and practitioners give ambiguous estimates of the role of motivation of public service in the structure of motivation of officials. Therefore, the aim of the paper is to answer the question: whether the motivation of public service has a significant impact on the motivation of officials to perform public civil service. The analysis of motivational preferences has showed that the motivation of public service is not perceived by the majority of civil servants as the leading motivation of service. The reasons for the lack of motivation of public service among Russian officials have been examined in the paper. According to the results of the study, measures aimed at increasing the motivation of public service of civil servants have been proposed.

Keywords: civil service, motivation of public service, public interests, altruism, efficiency of service, role of motivation, reasons for reducing motivation, proposed measures.

For citation: Sharin V.I. (2020) Problems of public service of russian officials. *Vestnik universiteta*. 1. 3, pp. 38–44. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-3-38-44



Одной из существенных проблем государственной гражданской службы является обеспечение мотивации чиновников. Исследования ученых показывают, что в круг ведущих мотиваций государственных служащих входит особая мотивация – мотивация служения обществу, которая воспроизводится в силу внутренней потребности в службе на благо государства, общества. Мотивация служения обществу рассматривается Дж. Перри и Л. Уайз как альтруистическая потребность индивида служить интересам людей, государства и общества, исполнять значимые для государства и общества работы, жертвовать своими потребностями в общественных интересах. Исследователями установлено позитивное влияние мотивации общественного служения на иные мотивации, между тем результаты исследований российских ученых дают различную картину состояния мотивации общественного служения, к тому же отмечается тенденция к ее снижению, превалирование «эгоистических» мотивов государственных служащих над «альтруистическими» [5, с. 14; 22].

Мотивация общественного служения представляет теоретический и практический интерес ввиду важности при стратегическом подходе к построению, планированию индивидуальной мотивационной среды чиновников. Чтобы определить, как мотивация общественного служения оценивается российскими государственными служащими, насколько значима ее роль в структуре мотиваций к прохождению службы, необходимо изучить природу мотивации общественного служения, особенности практики ее применения на российской государственной гражданской службе, кроме того, важно установить причины сложившегося уровня мотивации общественного служения российских чиновников и предложить меры по ее повышению.

Наибольшее влияние на формирование современной модели государственного управления оказала концепция бюрократии М. Вебера, развитая в XI главе его работы «Economy and Society». Идеальная бюрократия, по мнению автора, рациональна, высокопрофессиональна, обезличена и аполитична. Бюрократ служит государству, обществу, а не лицам, он не должен быть прислужником вышестоящих чиновников, и обязан работать, руководствуясь интересами дела, независимо от смены власти [27].

На базе веберовской модели государственного управления в XX в. получила свое развитие менеджериальная модель государственного управления, которая установила новые требования к чиновникам и потребовала модернизации подходов к мотивации их деятельности. Мотивации, объединенные концепцией общественного служения, были предложены Дж. Перри и Л. Уайз и нашли отражение в концепции «Мотивация общественного служения» (англ. Public service motivation; далее – PSM) [22]. Авторами была заложена основа для современного понимания мотивации общественного служения для государственной службы как предрасположенность человека к реакции на мотивы стремления служить на благо общества, существующие в основном или исключительно в государственных органах или организациях. Это особый вид мотивации, заключающийся в бескорыстном оказании помощи гражданам в интересах государства.

Зарубежными учеными исследованы различные аспекты PSM. Так, результаты исследований показывают, что государственные служащие с более высоким ее уровнем в большей степени удовлетворены своей работой, более преданы своей организации и обладают более высокой производительностью труда, чем те, у кого такая мотивация отсутствует [12; 19]. Исследования показывают, что PSM связана с такими характеристиками отношения к труду, как удовлетворенность работой, стремление ее сохранить, производительность труда. Причем производительность растет, когда сотрудники чувствуют, что результаты работы окажут положительное влияние на общество. Выявлено положительное влияние PSM на лояльность, организационную приверженность [20; 23; 24; 25; 26].

Исследователи находят истоки, глубинные корни PSM в воспитании детей в религиозных семьях, семьях с консервативными традициями и в воспитании родителем, который служил в армии [21]. В целом работы исследователей отражают позитивное влияние PSM на все стороны государственной службы, рост эффективности деятельности чиновников, что обеспечивает развитие государства и повышение благосостояния населения [17, с. 29].

Российскими учеными также исследовались различные аспекты PSM, например, связанные с ее оценкой как фактора активизации и обновления состояния служебной (организационной) среды, полезного инструмента для повышения эффективности государственной службы [8]. Так PSM определяет эффективность деятельности и, как следствие, прозрачность, ответственность, честность, служение обществу и интересам государства, а также поведение конкретного государственного служащего [3, с. 28]. По мнению Т. М. Атнашева, понятие «общественное служение» для российского случая имеет содержательный оттенок – смысловой акцент явления смещается в сторону служения государству, а не службы обществу в целом, как это принято в Западной Европе и США [4, с. 162].

Отсутствие PSM влечет несовпадение структуры мотивации личности чиновников и требований профессиональной деятельности, что ведет к профессиональной деформации, резко снижает эффективность деятельности. Так, работники, имеющие предпочтительные для рабочего места особенности структуры мотивации, в среднем имеют показатели результативности труда на 20-25 % выше, чем их коллеги без соответствующих особенностей в структуре мотивации [6]. На формирование и уровень PSM влияет рост в обществе значимости личностно ориентированных факторов и снижение значимости факторов, ориентированных на общественные интересы. Снижение значимости мотивации общественного служения снижает мотивацию поступления на государственную службу [16].

Рассмотрим, на каком уровне находится PSM российских чиновников. Результаты исследований мотивации государственных гражданских служащих, проведенных в 2012 г. К. О. Магомедовым, показывают, что мотив «желание принести пользу обществу и государству» имеют 24,7 % респондентов из числа государственных гражданских служащих [13, с. 26]. По результатам исследований мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих, проведенных в 2016 г. Н. Л. Ивановой и Д. А. Подольским, было установлено, что мотив «желание приносить пользу обществу» при поступлении на службу отметили как доминирующий 28,3 % респондентов [11].

Результаты опроса студентов-заочников ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» в 2018 г., работающих в государственном секторе, показали, что мотивация общественного служения («возможность приносить пользу людям») среди других мотивов государственной службы не является приоритетной. Оценка респондентами мотиваций в процентном соотношении отражена в таблице 1.

Таблица 1

Ранжирование мотиваций к несению государственной гражданской службы

Показатель	Значение, %
Стабильность	19
Социальные гарантии	18
Принадлежность к категории госслужащих	17
Возможность приносить пользу людям	15
Гарантии занятости, правовая защищенность	15
Возможность участвовать в реализации государственной политики	14
Иное	2

Источник: [18]

Широкомасштабные социологические исследования ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», проведенные в 2003-2017 гг., показали, что желание приносить пользу обществу, как мотив поступления на государственную службу, снизилось за данный период в два раза: с 38 % в 2003 г. до 16 % в 2017 г. (38 % в 2003 г., 31 % в 2006 г., 26 % в 2009 г., 25 % в 2012 г., 16 % в 2017 г.) [5, с. 14].

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

Снижение уровня PSM в России произошло, потому что работодателем, коим является государство, для чиновников законодательно (Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации») не установлено требование наличия мотивации служения обществу и государству [1]. Установленные требования касаются профессионализма и компетентности, добросовестности, беспристрастности, корректности и тому подобного, то есть в основном деловых качеств. Служение интересам гражданского общества и государства, как принцип государственной службы и деятельности государственных

служащих, нашло отражение в документе концептуального плана («Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации» (Утв. Президентом Российской Федерации 15 августа 2001 г. № ПР-1496)), однако он не получил дальнейшего законодательного оформления [2]. Соответственно, требование наличия PSM при поступлении на государственную службу или в ходе ее несения, не может рассматриваться как соответствующее законодательству о государственной службе, поэтому и не реализуется органами власти.

Оказал влияние на формирование PSM переход к рыночным отношениям и изменение личностных ценностей. В советском обществе под воздействием идеологии формировались свои специфические ценности: патриотизм, коллективизм, готовность к самопожертвованию, преобладание общественных интересов над частными, что обеспечивало приемлемый уровень мотивации служения государству советских чиновников [14]. Российский период сопровождался возрастанием значимости для личности прагматических ценностей, достижения делового успеха, высокого материального благосостояния, успешной личной жизни. Динамика возрастания прагматических ценностей отмечается исследователями в 1994-2006 гг. [9]. Таким образом, в обществе изменились ценностные ориентации личности, ее ориентированность на интересы общества, что не могло не сказаться на кадровом корпусе государственной службы. Проходящие государственную гражданскую службу чиновники, как дети своего времени, демонстрируют «удручающе низкий уровень» моральных принципов и ценностей, что представляет опасность для общества и страны [15, с. 68].

Следующей важной причиной является то, что поступающие на государственную службу, как правило, не имеют опыта безвозмездной работы на благо общества (общественной работы), на которой проявили бы гуманистическую направленность своей личности, получили опыт работы с людьми. Пришедшие на службу оказываются психологически не готовы работать в интересах государства и общества, возникает внутренний конфликт личности, снижается общая мотивация к службе. Наконец, на формирование PSM влияет командный принцип подбора и расстановки руководящих кадров чиновников, господствующий в постсоветский период. Команды чиновников всех уровней формируются в основном по корпоративным принципам: партийному, приятельскому, родственному и другим. В таких случаях во главу угла, как правило, ставятся не компетентность и профессионализм, и уж тем более не наличие PSM, а корпоративные, командные интересы, личная преданность руководителям, что позволяет реализовать в процессе государственной службы интересы и потребности членов команды. Данные подходы имеют, как считают многие авторы, например, Т. В. Зайцева, Т. Г. Нежина, высокую социальную опасность и порождают такие отрицательные последствия, как коррупция, низкое качество принимаемых чиновниками решений, несовершенная система оказания государственных услуг [10, с. 170]. Как отмечают В. Гимпельсон и В. Магун, «командность» не обязательно противостоит интересам дела, но не вписывается в веберовские критерии построения идеальной бюрократии [7, с. 68]. В идеале чиновник должен быть свободным от любых внутрикорпоративных, в том числе партийных, интересов, обязан служить только интересам государства и общества, его карьера должна строиться на основе личных заслуг перед государством.

Подведем итоги проведенного исследования. Наличие мотивации общественного служения, как главной мотивации к государственной службе, отмечено не более чем у трети российских чиновников.

Полученные результаты дают возможность ответить на поставленный нами исследовательский вопрос «Имеет ли мотивация общественного служения существенное влияние на мотивацию чиновников к несению государственной гражданской службы?» отрицательно. Большинство российских чиновников не имеют мотивацию общественного служения.

По нашему мнению, к причинам невысокого уровня PSM на государственной службе относятся: отсутствие законодательно установленных требований к наличию у чиновников мотивации служения обществу и государству; превалирование в обществе прагматичных ценностных ориентаций личности; отсутствие у поступающих на службу опыта безвозмездной работы на благо общества; господство командного принципа подбора и расстановки кадров на государственной гражданской службе.

В целях формирования нравственного, общественно ориентированного кадрового корпуса государственной гражданской службы, мотивированного общественным служением, а также повышения эффективности государственной службы нами предлагаются следующие меры. Служение интересам гражданского общества и государства, как принцип государственной службы и деятельности государственных служащих, должно найти отражение в законодательстве о государственной гражданской службе. В целях реализации данной

нормы подбор и расстановку кадров на должности государственной гражданской службы необходимо производить с учетом наличия соответствующих ценностных ориентаций, опыта общественной работы. На службе мотивация общественного служения должна формироваться как позитивная ценностная установка чиновников, а служебная (организационная) среда – быть ориентированной на службу государству, обществу. Необходимо пересмотреть систему оценки деятельности чиновников с учетом мотивационной структуры личности, морально-нравственных качеств.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 19.01.2020).
2. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации (Утв. Указом Президента РФ от 15.08.2001 № ПР-1496 // Законодательная база Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businesspravo.ru/Docum/Docum Show_DocumID_23084.html (дата обращения: 19.01.2020).
3. Андреева, Д. А. Особенности мотивации государственных гражданских служащих в процессе оказания государственной услуги // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2014. – № 2. – С. 28-34.
4. Атнашев, Т. М. Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации госслужащих // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – № 3. – С. 149-166.
5. Барциц, И. Н., Борщевский, Г. А., Магомедов, К. О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России: аналитический доклад. – М.: Дело, 2018. – 136 с.
6. Васильева, Е. И. Диагностика и развитие мотивации труда государственных гражданских служащих: опыт социологического анализа // Вестник ВЭГУ. – 2010. – № 4. – С. 114-119.
7. Гимпельсон, В. Е., Магун, В. С. Найм и карьера молодых чиновников: идеи М. Вебера и российская реальность // Россия реформирующаяся. – 2004. – № 4. – С. 68-82.
8. Данькова, Е. В., Меркулова, Ю. В. Мотивация общественного служения как фактор повышения эффективности государственной службы // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: сборник научных статей / Под общ. ред. Л. В. Фотиной. – М.: МАКС Пресс, 2016. – С. 162-168.
9. Журавлева, Н. А. Психология личности. Ценностные ориентации личности в изменяющемся российском обществе // Психологический журнал. – 2012. – Т. 33. – № 1. – С. 30-39.
10. Зайцева, Т. В., Нежина, Т. Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 1. – С. 160-189.
11. Иванова, Н. Л., Подольский, Д. А. Гарантии государственных гражданских служащих как элемент современной кадровой политики // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – № 1. – С. 173-190.
12. Лиу, Б. Ч., Танг, Т. Л. П. Действительно ли любовь к деньгам ослабляет взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой? На примере государственных служащих в Китае // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 2. – С. 171-187.
13. Магомедов, К. О. Требование к государственному служащему – профессионализм // Государственная служба. – 2013. – № 4. – С. 23-27.
14. Мирошниченко, О. Н., Михайлова, М. В. Формирование позитивного образа государственного гражданского служащего: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Чувашского университета. – 2013. – № 4. – С. 147-156.
15. Облонский, А. В. Этика в сфере публичной политики как фактор социокультурных изменений // Общественные науки и современность. – 2015. – № 4. – С. 65-82.
16. Тавокин, Е. П. Государственные служащие (Часть 1: Самооценка эффективности, деловых и нравственных качеств) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2010. – № 2. – С. 5-20.
17. Эванс, П., Раух, Дж. Бюрократия и экономический рост: межстрановой анализ воздействия «веберизации» государственного аппарата на экономический рост // Экономическая социология. – 2006. – Т. 7. – № 1. – С. 38-60.
18. Чарина, А. М. Управление мотивацией в системе государственной службы // Вопросы управления. – 2019. – № 2. – С. 243-253.
19. Ballart, X., Riba, C. Public service motivation: the case of Spain // International Review of Administrative Sciences. – 2017. – Vol. 83. – No. 1. – Pp. 43-62.

20. Bright, L. Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? // *American Review of Public Administration*. – 2008. – Vol. 38. – No. 1. – Pp. 149-166.
21. Charbonneau, E., Van Ryzin, G.G. Public service motivation // *International Journal of Public Administration*. – 2017. – Vol. 40. – No. 5. – Pp. 401-407.
22. Perry, J.L., Wise, L.R. The motivational bases of public service // *Public Administration Review*. – 1990. – No. 5. – Pp. 367-373.
23. Potipiroon, W., Ford, M.T. Public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership // *Public Personnel Management*. – 2017. – Vol. 46. – No. 3. – Pp. 211-238.
24. Riba, C., Ballart, X. Public service motivation of Spanish high civil servants. Measurement and effects // *Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas*. – 2016. – No. 154. – Pp. 65-81.
25. Steijn, B. Person-environment fit and public service motivation // *International Public Management Journal*. – 2008. – Vol. 11. – No. 1. – Pp. 13-27.
26. Van Loon, N., Kjeldsen, A.M., Andersen, L.B. Public service motivation and perceived performance // *Review of Public Personnel Administration*. – 2018. – Vol. 38. – No. 2. – Pp. 139-166.
27. Weber, M. *Economy and society: in 2 vol.* / Ed. G. Roth, C. Wittich. – Berkeley: University of California Press, 1978. – Vol. 2.

References

1. Federal'nyi zakon ot 27.07.2004 № 79-FZ «O gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federatsii» [*Federal Law "On the State Civil Service of the Russian Federation" No. 79-FZ dated on July 27, 2004*], legal reference system "Consultant plus". Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (accessed 19.01.2020).
2. Kontseptsiya reformirovaniya sistemy gosudarstvennoi sluzhby Rossijskoj Federatsii (Utv. Ukazom Prezidenta RF ot 15.08.2001. № PR-1496) [*Concept of Reforming the Public Service System of the Russian Federation (Approved by Decree of the President of the Russian Federation No. PR-1496, dated on August 15, 2001)*]. Zakonodatel'naya baza Rossijskoj Federatsii. Available at: http://www.businesspravo.ru/Docum/Docum Show_Docum ID_23084.html (accessed 19.01.2020).
3. Andreeva D. A. Osobennosti motivatsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh v protsesse okazaniya gosudarstvennoi uslugi [*Features of motivation of civil servants in the process of providing public services*]. Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii, 2014, no. 2, pp. 28-34.
4. Atnashev T. M. Samootverzhennye chinovniki? Faktory vysokoi motivatsii gossluzhashchikh [*Selfless officials? Factors of high motivation of civil servants*]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [*Public Administration Issues*], 2017, no. 3, pp. 149-166.
5. Bartsits I. N., Borshchevskii G. A., Magomedov K. O. Sovremennoe sostoyanie i tendentsii razvitiya gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby v Rossii: analiticheskii doklad [*Current state and development trends of the state civil service in Russia: analytical report*]. Moscow, Delo, 2018, 136 p.
6. Vasil'eva E. I. Diagnostika i razvitie motivatsii truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: opyt sotsiologicheskogo analiza [*Diagnostics and development of motivation of civil servants: experience of sociological analysis*]. Vestnik VEGU, 2010, no. 4, pp. 114-119.
7. Gimpel'son V. E., Magun V. S. Naim i kar'era molodykh chinovnikov: idei M. Vebera i rossijskaya real'nost' [*Hiring and career of young officials: ideas of M. Weber and Russian reality*]. Rossiya reformiruyushchayasya, 2004, no. 4, pp. 68-82.
8. Dan'kova E. V., Merkulova Yu. V. Motivatsiya obshchestvennogo sluzheniya kak faktor povysheniya effektivnosti gosudarstvennoi sluzhby [*Motivation of public service as a factor of increasing the efficiency of public service*]. Voprosy sovershenstvovaniya sistemy gosudarstvennogo upravleniya v sovremennoi Rossii: sbornik nauchnykh statei [*Issues of improving the system of public administration in modern Russia: collection of scientific papers*]. Pod obshch. red. L. V. Fotinoi. Moscow, MAKS Press, 2016, pp. 162-168.
9. Zhuravleva N. A. Psikhologiya lichnosti. Tsennostnye orientatsii lichnosti v izmenyayushchemsya rossijskom obshchestve [*Personality psychology. Value orientations of personality in the changing Russian society*]. Psikhologicheskii zhurnal, 2012, vol. 33, no. 1, pp. 30-39.
10. Zaitseva T. V., Nezhina T. G. Privlechenie molodezhi na gosudarstvennyuyu i munitsipal'nuyu sluzhbu: opyt regionov Rossii [*Attracting young people to the state and municipal service: the experience of the regions of Russia*]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [*Public Administration Issues*], 2019, no. 1, pp. 160-189.
11. Ivanova N. L., Podol'skii D. A. Garantii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh kak element sovremennoi kadrovoi politiki [*Guarantees of civil servants as an element of modern personnel policy*]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [*Public Administration Issues*], 2017, no. 1, pp. 173-190.

12. Liu B. Ch., Tang T. L. P. Deistvitel' no li lyubov' k den' gam oslablyayet vzaimosvyaz' mezhdru motivatsiei sluzheniya obshchestvu i udovletvorennost'yu rabotoi? Na primere gosudarstvennykh sluzhashchikh v Kitae [*Does the love of money weaken the relationship between service motivation and job satisfaction? On the example of civil servants in China*]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [*Public Administration Issues*], 2014, no. 2, pp. 171-187.
13. Magomedov K. O. Trebovanie k gosudarstvennomu sluzhashchemu – professionalizm [*The requirement for a civil servant is professionalism*]. Gosudarstvennaya sluzhba [*Public Administration*], 2013, no. 4, pp. 23-27.
14. Miroshnichenko O. N., Mikhailova M. V. Formirovanie pozitivnogo obraza gosudarstvennogo grazhdanskogo sluzhashchego: otechestvennyi i zarubezhnyi opyt [*Formation of positive image of civil servants: domestic and foreign experience*]. Vestnik Chuvashskogo universiteta, 2013, no. 4, pp. 147-156.
15. Oblonskii A. V. Etika v sfere publichnoi politiki kak faktor sotsiokul'turnykh izmenenii [*Ethics in the sphere of public policy as a factor of socio-cultural changes*]. Obshchestvennye nauki i sovremennost' [*Social Sciences and Contemporary World*], 2015, no. 4, pp. 65-82.
16. Tavokin E. P. Gosudarstvennye sluzhashchie (Chast' 1: Samootsenka effektivnosti, delovykh i nrvastvennykh kachestv) [*Public servants (Part 1: self-assessment of efficiency, business and moral qualities)*]. Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny [*Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes Journal*], 2010, no. 2, pp. 5-20.
17. Evans P., Rauh J. Byurokratiya i ekonomicheskii rost: mezhdunarodnyi analiz vozdeistviya "veberianizatsii" gosudarstvennogo apparata na ekonomicheskii rost [*Bureaucracy and economic growth: cross-country analysis of the impact of "weberianization" of the state apparatus on economic growth*]. Ekonomicheskaya sotsiologiya [*Journal of Economic Sociology*], 2006, vol. 7, no. 1, pp. 38-60.
18. Charina A. M. Upravlenie motivatsiei v sisteme gosudarstvennoi sluzhby [*Motivation management in the system of public service*]. Voprosy upravleniya, 2019, no. 2, pp. 243-253.
19. Ballart X., Riba C. Public service motivation: the case of Spain. *International Review of Administrative Sciences*, 2017, vol. 83, no. 1, pp. 43-62.
20. Bright L. Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 2008, vol. 38, no. 1, pp. 149-166.
21. Charbonneau E., Van Ryzin G. G. Public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 2017, vol. 40, no. 5, pp. 401-407.
22. Perry J.L., Wise L.R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 1990, no. 5, pp. 367-373.
23. Potipiroon W., Ford M. T. Public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 2017, vol. 46, no. 3, pp. 211-238.
24. Riba C., Ballart X. Public service motivation of Spanish high civil servants. Measurement and effects. *Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas*, 2016, no. 154, pp. 65-81.
25. Steijn B. Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 2008, vol. 11, no. 1, pp. 13-27.
26. Van Loon N., Kjeldsen A. M., Andersen L. B. Public service motivation and perceived performance. *Review of Public Personnel Administration*, 2018, vol. 38, no. 2, pp. 139-166.
27. Weber M. *Economy and society*: in 2 vol. Ed. G. Roth, C. Wittich. Berkeley, University of California Press, 1978. Vol. 2.