

# Структура мотивации руководителей среднего звена государственной гражданской службы



## **Демидов Станислав Александрович**

Директор Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [demidov-sa@ranepa.ru](mailto:demidov-sa@ranepa.ru)



## **Чепурнова Елена Сергеевна**

Заместитель директора Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [chepurnova-es@ranepa.ru](mailto:chepurnova-es@ranepa.ru)

## **Аннотация**

Статья посвящена исследованию мотивации руководителей среднего звена государственной гражданской службы в рамках программы повышения квалификации. Анализируется актуальность данной темы в контексте повышения эффективности работы государственных учреждений и улучшения качества жизни граждан. Особое внимание уделяется выявлению ключевых факторов мотивации и разработке рекомендаций по их оптимизации. Исследование основано на анализе данных опроса руководителей среднего звена, полученных в ходе программы дополнительного профессионального образования и обработанных с помощью метода контент-анализа. Показано, что мотивация руководителей среднего звена государственной службы зависит от комплекса факторов, в том числе условий труда, уровня оплаты, атмосферы в коллективе и возможностей для профессионального роста. Практические рекомендации для повышения уровня мотивации связаны с установлением четких целей, созданием системы обратной связи, обучением и развитием, созданием благоприятной рабочей среды и распределением ресурсов. Исследование подчеркивает важность учета специфики работы и уровня должности в государственной службе и предлагает пути для разработки более эффективных стратегий управления персоналом.

## Ключевые слова

• государственная гражданская служба • руководители среднего звена • эффективность деятельности • мотивация • факторы мотивации •

## Введение

В современном обществе ключевым фактором для обеспечения стабильного функционирования государства становится эффективность работы государственных учреждений, а центральную роль в реализации государственных стратегий и политик играют руководители среднего звена государственной службы, которые, выступая как переходный уровень в управленческой иерархии и обеспечивая взаимосвязи между подчиненными, руководителями низшего звена и руководителям высшего звена, «принимают участие в решении широкого спектра задач – от оперативных до стратегических» [6, с. 25]. Таким образом, эффективность деятельности органов публичной власти во многом зависит от качества деятельности именно руководителей среднего звена, которое определяется, с одной стороны, уровнем сформированности их профессиональных знаний, умений и навыков, а с другой стороны, особенностями их мотивации.

Мотивация, в том числе мотивация труда, является одной из ключевых тем в социальной психологии и психологии управления. В контексте государственной службы мотивация сотрудников рассматривается как важный фактор, влияющий на эффективность и качество работы [см., например: 1; 5; 10; 11; 15].

С.А. Попов и Н.О. Сабанина, исследуя структуру мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих и факторы её формирования [8], выявили ключевые мотиваторы, влияющие на выбор профессии и текущую деятельность респондентов: амбиции и желание работать в государственных структурах (36% от общего количества ответов), перспективы карьерного роста и финансовое обеспечение (34%), перспективы стабильной работы (24%), направление подготовки в университете (6%). Эти данные, как отмечают авторы, показывают, что большинство респондентов имеют иллюзорные представления о государственной службе, связывая её с ощущением защищенности и стабильности. Так же были выявлены текущие мотивы профессиональной деятельности: интересная работа (51%), стабильность (29%), социальный статус и привилегии (20%). Таким образом, интерес к содержанию работы становится основным мотиватором для большинства респондентов, хотя значительная доля всё ещё обращает внимание на гарантии и стабильность.

Причины снижения мотивации среди государственных служащих в России исследовались В.И. Шариным [12]. Автор выделил такие факторы демотивации, как низкая заработная плата (43,8% от общего количества ответов), отсутствие должностного роста (13,2%), сверхурочные нагрузки (16,3%), неинтересная, рутинная работа (6,1%), непрофессиональное руководство (9,2%), сложная психологическая обстановка (11,2%). Важным представляется фактор сверхурочных нагрузок, который связан с постоянным ростом интенсивности труда и ростом усталости: 74,4% респондентов сообщили о повышении рабочих нагрузок по сравнению с предыдущим годом; 53% участников опроса отметили, что стали уставать больше, чем в предыдущем году. При этом 80,6% респондентов выразили готовность покинуть государственную службу при наличии более приемлемых условий труда и оплаты.

В другой своей публикации В.И. Шарин исследует долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе и их роль в привлечении и удержании чиновников [13]. Автор отмечает, что снижение мотивации ведет к текучести

кадров и снижению профессионализма, особенно среди специалистов в возрасте 40-45 лет, и подчеркивает важность долгосрочных мотивов, таких как стабильность работы, карьерный рост и социальные гарантии, которые зависят от стажа службы. По данным исследователя более 65% респондентов оценили мотивацию стабильности положения как высоко и достаточно высоко значимую, а около 69% оценили государственные гарантии социального характера как мотивацию высокого и достаточно высокого уровня. Таким образом, автор приходит к выводу, что долгосрочные мотивации играют важную роль в системе мотивации на государственной службе и являются ключевыми для привлечения и удержания квалифицированных специалистов. В то же время, как отмечает В.И. Шарин еще в одном исследовании [14], мотивация общественного служения не является ведущей для большинства российских государственных гражданских служащих и имеет тенденцию к снижению с возрастом.

Б.А. Ясько с соавторами исследовали взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и мотивацией работников государственной гражданской службы [16]. Авторы выявили выраженную положительную взаимосвязь между приоритетом внутренней мотивации и общей удовлетворенностью работой, а также удовлетворенностью достижениями в работе. Было отмечено, что существуют специфические взаимосвязи в различных профессиональных группах, дифференцированных по продолжительности трудового стажа. Молодые сотрудники проявляют повышенную заинтересованность в карьере и профессиональном росте, тогда как опытные работники больше ценят условия труда и стабильность. Среди молодых сотрудников наблюдается фрустрация карьерных ожиданий и стремления к самореализации, что проявляется в низкой удовлетворенности взаимоотношениями с руководством и предпочтением работы с высоким заработком. По результатам исследования 62,0% опрошенных сотрудников указали, что высокий заработок важнее, чем удовлетворение от работы, 51,2% готовы сменить место работы ради более высокого заработка. Только 30,0% получают поощрения, большинство (74,0%) никогда не получали поощрений. Эти данные свидетельствуют о необходимости улучшения системы мотивации и поддержки сотрудников, особенно молодых профессионалов, для повышения их удовлетворенности и эффективности работы.

Х.М. Бекмурзиева [2] отмечает, что человеческий фактор, и в первую очередь, мотивация сотрудников играет ключевую роль в повышении производительности труда и эффективности организаций. Автор предлагает внедрять «эффективный контракт», который предусматривает детализацию функционала, показателей и критериев оценки эффективности деятельности каждого государственного служащего, установление размера вознаграждения и поощрений за достижение коллективных результатов труда. Это предложение направлено на улучшение системы мотивирования и стимулирования труда государственных служащих. Среди основных мотиваторов автор выделяет: социальные гарантии и защищенность (75,7%), регулярность оплаты труда (56%), стабильность занятости (47%). Наиболее важными факторами с точки зрения оценки значимости аспектов профессиональной деятельности являются стабильность места работы (79%) и достойная заработная плата (55%), а менее важными самореализация (49%) и продвижение по службе (44%).

Это подтверждает и исследование Ю.В. Синягина [9], в котором показано, что для государственных служащих самореализация (49%) и продвижение по службе (44%) как мотивирующие факторы менее важны, чем стабильность места работы (79%) и достойная заработная плата (55%).

Е.А. Васильева [4] также отмечает среди основных мотивов государственных служащих материальную составляющую, социальную защиту и гарантии, карьерные и статусные аспекты, а также стабильность трудоустройства.

Г.М. Бураканова [3] рассматривая проблему обеспечения результативности и качества управления государственными служащими посредством применения

эффективных методов мотивации, подчеркивает важность мотивации в достижении высокого уровня профессионализма и эффективности труда, особенно сейчас, когда акцент смещается на нужды и потребности человека. Г.М. Бураканова отмечает, что труд государственных служащих характеризуется высокими моральными затратами, строгой регламентацией и социальной ответственностью, поэтому традиционные механизмы мотивации, используемые в коммерческих организациях, не подходят для государственной службы. Большими возможностями в повышении эффективности и результативности труда государственных служащих обладают статусные мотивы, мотивы содержательности труда и общественной признательности. Среди ключевых мотиваторов, по данным автора, выделяются: высокое вознаграждение, участие в капитале, интересная работа, гибкий график, возможности карьерного роста и благоприятный социально-психологический климат. Г.М. Бураканова приходит к выводу, что повышение зарплаты, хотя и важно, не является единственным эффективным средством мотивации. Необходимо использовать комплексный подход, включающий нематериальные стимулы, такие как признание заслуг и возможности для творчества и самореализации.

Таким образом достаточно много исследований посвящено изучению мотивов и в целом систему мотивации государственных служащих, в то же время особенности структуры мотивации руководителей среднего звена государственной службы практически не исследовались.

При этом, как показывает наша собственная практика, ряд факторов, связанных прежде всего со спецификой государственной службы, негативно влияет на мотивацию руководителей среднего звена. К таким факторам можно отнести, например, давление вышестоящего руководства, которое может приводить к стрессу и снижению удовлетворенности работой, отсутствие четких карьерных перспектив и возможностей для профессионального роста, бюрократические барьеры и ограниченные ресурсы, препятствующие созданию благоприятной рабочей атмосферы.

Настоящее исследование направлено на выявление факторов, которые мотивируют и демотивируют руководителей среднего звена на государственной службе.

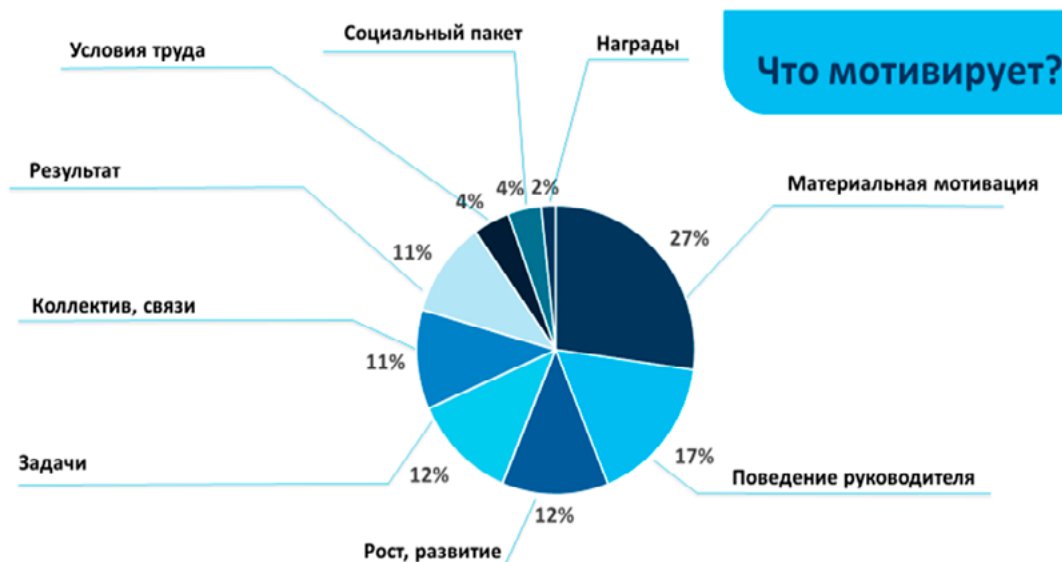
## Выборка и методы

В диагностике, которая позволила выявить структуру мотивации государственных служащих, участвовали 273 руководителя среднего звена федеральных и региональных органов государственной службы. Средний возраст по выборке – 45,3 года, минимальный – 24 года, максимальный – 68 лет.

Чтобы исследовать особенности мотивации руководителей, мы проводили опросы, в которых участники отвечали на два открытых вопроса: «Что вас мотивирует?» и «Что вас демотивирует?». Затем каждый респондент выбирал три приоритетных критерия для каждого вопроса. Ответы были собраны и проанализированы. Для обработки данных мы использовали контент-анализ.

## Обсуждение результатов исследования

В результате обработки ответов респондентов на вопрос «Что вас мотивирует?», были выделены основные факторы, мотивирующие руководителей среднего звена к эффективной деятельности (рис. 1, табл. 1).



**Рисунок 1.** Факторы, мотивирующие руководителей среднего звена государственной службы

**Таблица 1.** Факторы, мотивирующие руководителей среднего звена государственной службы

Мотивирующие факторы	Примеры ответов	Кол-во респондентов, назвавших данный фактор (%)
Материальная мотивация	Материальное поощрение, премии, зарплата.	27
Руководитель	Похвала, признание, поощрение, благодарность от руководителя. Доверие руководителя. Объективная оценка, поддержка и конструктивная обратная связь. Уважение, лояльное отношение. Возможность проявить себя. Вовлеченности и лидерские качества руководителя.	17
Задачи	Важность, значимость задач. Амбициозная, глобальная, социальная цель, сопричастность. Большие проекты, интересные, масштабные задачи. Новизна задач. Вызов. Четкая задача.	12
Рост, развитие	Карьерный рост, развитие, обучение, повышение квалификации, самореализация.	12
Результат	Достижение значимого, положительного результата. Удовлетворенность от результата. Смысл работы, польза от работы.	11

Коллектив, связи	Хорошая атмосфера в коллективе, новые знакомства, связи. Дружная команда, единомышленники. Уважение коллег, хорошая репутация.	11
Условия труда	Гибкий график, возможность удаленки, наличие свободного времени	4
Социальный пакет	Социальный пакет, льготы, субсидии.	4
Награды	Грамоты, благодарности, медали, награды.	2

Анализ полученных ответов показывает, что для руководителей среднего звена государственной службы финансовое вознаграждение является наиболее важным мотивационным фактором. Это, как отмечают А.С.Мельничук и Е.В.Селезнева, безусловно, связано с тем, что материальная мотивация для государственного служащего является весьма значимой, так как «...в силу законодательных ограничений помимо своей работы госслужащий не может заниматься большинством видов оплачиваемой деятельности» [7, с. 67-68]. Интересно, что дополнительные льготы в качестве мотивирующего фактора расцениваются участниками исследования значительно ниже.

Мотивирующий фактор, который занимает второе место по значимости для участников исследования, мы обозначили общим понятием «руководитель». Но из ответов ясно, что речь идет о руководителе, который способен, с одной стороны, выстраивать доверительную атмосферу в коллективе, объективно оценивать и поддерживать сотрудников с помощью конструктивной обратной связи, признавать их успехи, а также, реализуя лидерские функции, эмоционально вовлекать сотрудников в решение профессиональных задач.

Стоит особо отметить значимую роль таких взаимосвязанных мотивационных факторов, как задача и результат. Участники исследования подчеркивают, что мотивируют их масштабные социально значимые задачи, которые дают чувство сопричастности, одновременно отмечая, что задача должна быть четко поставлена. В то же время важным мотиватором выступает достижение значимого, положительного результата, возникающее чувство удовлетворенности достигнутым и осознание смысла своей деятельности.

Поддержка карьерного роста и создание здоровой рабочей атмосферы также являются важными для повышения мотивации сотрудников.

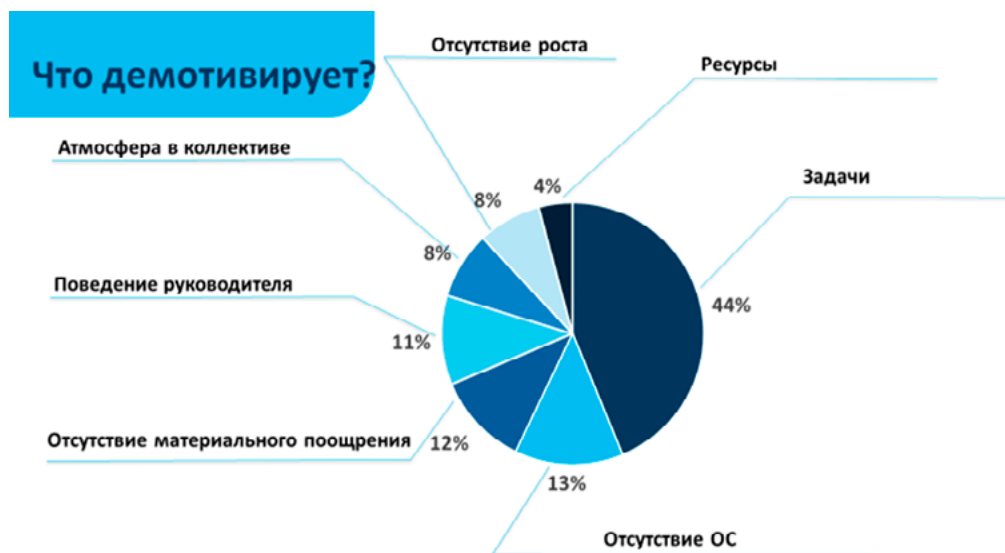
Еще одним значимым мотивирующим фактором, по мнению участников исследования, является коллектив, в котором они работают. Речь идет, с одной стороны, об общем положительном психологическом климате в коллективе, с другой стороны, о формировании в коллективе командного духа.

Наименее значимыми, по данным нашего исследования, мотивирующими факторами для руководителей среднего звена государственной службы являются условия труда и награды.

В целом результаты исследования показывают, что мотивация руководителей среднего звена государственной службы зависит от множества факторов, включая условия труда, уровень оплаты, атмосферу в коллективе и возможности для профессионального роста.

В то же время демотивирующие факторы часто связаны с недостатком ясности и поддержки со стороны руководства.

Анализ полученных данных позволил выделить несколько ключевых демотивирующих факторов (рис. 2, табл. 2).



**Рисунок 2.** Факторы, демотивирующие руководителей среднего звена государственной службы

**Таблица 2.** Факторы, демотивирующие руководителей среднего звена государственной службы

Демотивирующие факторы	Примеры ответов	Кол-во респондентов, назвавших данный фактор (%)
Задачи	Нечеткие, невыполнимые задачи, отсутствие результата, работа на корзину, рутинные задачи, смена задач, перегруженность, нереальные сроки.	27
Отсутствие обратной связи	Отсутствие обратной связи и поддержки, похвалы, неконструктивная критика, сравнение с другими.	17
Отсутствие материального поощрения	Несоответствие к финансовым ожиданиям, недостойная/низкая зарплата, нет материального стимулирования.	12
Поведение руководителя	Отсутствие интереса, некомпетентность, пассивность руководителя. Грубость, необоснованная критика руководителя. Переход на личности.	12
Атмосфера в коллективе	Конфликты в коллективе, Нездоровая, токсичная атмосфера в коллективе. Решают за меня через голову.	11
Отсутствие карьерного роста и развития	Отсутствие карьерного роста и профессионального развития, несправедливые кадровые решения.	11
Ресурсы	Недостаток и отсутствие ресурсов, людей	4

Исследование показало, что структура мотивации руководителей среднего звена государственной службы определяется действием комплекса мотивирующих и демотивирующих факторов. При этом один и тот же фактор, в зависимости от своих характеристик, может выступать как мотивирующий или демотивирующий. Это касается таких факторов, как материальное поощрение, поведение непосредственного вышестоящего руководителя, задачи и результат деятельности, коллектив, рост и развитие.

Наиболее значимым мотивирующим фактором, по мнению участников исследования, для них является материальное вознаграждение. Наиболее значимым демотивирующим фактором – задачи.

Для повышения уровня мотивации руководителей среднего звена государственной службы можно рекомендовать следующие меры:

Установление четких целей: вышестоящим руководителям следует формулировать ясные и достижимые цели для руководителей среднего звена.

Создание системы обратной связи: регулярные обсуждения результатов работы органа государственной власти помогут руководителям среднего звена понимать свои достижения. Вышестоящие руководители должны активно поддерживать своих подчиненных, предоставляя регулярную обратную связь и признание их вклада в работу организации.

Обучение и развитие: обеспечение возможностей для карьерного роста и профессионального развития может значительно повысить уровень мотивации и удовлетворенности работой.

Создание благоприятной рабочей среды: стремление к созданию дружелюбной и поддерживающей атмосферы в коллективе, предотвращение конфликтов и решение проблем на ранних стадиях.

Распределение ресурсов: обеспечение достаточных ресурсов для выполнения задач, чтобы избежать перегрузки и снижения эффективности работы.

## Заключение

Исследование показало, что структура мотивации руководителей среднего звена государственной службы определяется действием комплекса мотивирующих и демотивирующих факторов. При этом один и тот же фактор, в зависимости от своих характеристик, может выступать как мотивирующий или демотивирующий. Это касается таких факторов, как материальное поощрение, поведение непосредственного вышестоящего руководителя, задачи и результат деятельности, коллектив, рост и развитие.

Наиболее значимым мотивирующим фактором, по мнению участников исследования, для них является материальное вознаграждение. Наиболее значимым демотивирующим фактором – задачи.

Для повышения уровня мотивации руководителей среднего звена государственной службы можно рекомендовать следующие меры:

Установление четких целей: вышестоящим руководителям следует формулировать ясные и достижимые цели для руководителей среднего звена.

Создание системы обратной связи: регулярные обсуждения результатов работы органа государственной власти помогут руководителям среднего звена понимать свои достижения. Вышестоящие руководители должны активно поддерживать своих подчиненных, предоставляя регулярную обратную связь и признание их вклада в работу организации.

Обучение и развитие: обеспечение возможностей для карьерного роста и профессионального развития может значительно повысить уровень мотивации и удовлетворенности работой.

Создание благоприятной рабочей среды: стремление к созданию дружелюбной и поддерживающей атмосферы в коллективе, предотвращение конфликтов



и решение проблем на ранних стадиях.

Распределение ресурсов: обеспечение достаточных ресурсов для выполнения задач, чтобы избежать перегрузки и снижения эффективности работы.

## Список литературы:

1. Атнашев Т.М. Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации госслужащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 149-166.
2. Бекмурзиева Х.М. Мотивация деятельности государственных гражданских служащих как средство повышения эффективности государственной гражданской службы // Управление. 2018. № 4(22). С. 4-9. DOI 10.26425/2309-3633-2018-4-4-9
3. Бураканова Г.М. Особенности мотивации государственных гражданских служащих как фактор эффективности управленческого труда // Вестник экспертного совета. 2021. № 4(27). С. 46-51.
4. Васильева Е.А. Мотивация в системе государственной гражданской службы Республики Саха (Якутия): социологический анализ // Вестник административного права и практика администрирования. 2017. № 4. С. 8-24. DOI: 10.7256/2306-9945.2017.4.23384
5. Дильманбетова Э.Р., Романов В.А. Способы развития мотивации у государственных и муниципальных служащих // Вестник экспертного совета. 2022. № 1(28). С. 45-53.
6. Зайцева О.А. Управленческая свобода и ответственность руководителей среднего звена // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 5. С. 24-26.
7. Мельничук А.С., Селезнева Е. В. Инструментарий диагностики трудовой мотивации: достоинства, ограничения, возможности применения на государственной службе // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 1 (21). С. 59-71.
8. Попов С.А., Сабанина Н.О. Актуальная структура мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих и факторы её формирования // Гуманизация образования. 2023. № 4. С. 5-14. DOI: 10.24412/1029-3388-2023-4-5-14
9. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. 2014. № 2. С. 85-93.
10. Стрекалова Н.Д. Профессиональная мотивация как фактор профессионального развития государственных гражданских служащих // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 3 (57). С. 14-21.
11. Чернова Е.В. Особенности мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих // Хроноэкономика. 2019. № 2 (15). С. 156-162.
12. Шарин В.И. Демотивация государственных гражданских служащих: выявление и оценка факторов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 2. С. 94-99. DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-2-94-99
13. Шарин В.И. Долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе // Управленческое консультирование. 2019. № 4(124). С. 10-18. DOI 10.22394/1726-1139-2019-4-10-18
14. Шарин В.И. Место общественного служения в структуре мотиваций российских государственных гражданских служащих // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 2. С. 19. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_2/](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_2/)

- Sharin.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.172.19
15. Шукюрова М.Г., Инуркаева А.А. Подходы в изучении мотивации к труду государственных служащих // Вестник экспертного совета. 2023. № 1 (32). С. 24-29.
  16. Ясько Б.А., Лузаков А.А., Степенко О.Б. К проблеме взаимосвязи удовлетворенности трудом и профессиональной мотивации субъекта государственной гражданской службы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2019. № 2(238). С. 121-131.

## The structure of motivation of middle managers of the state civil service

### Demidov Stanislav Alexandrovich

Director of the Center for the Development of Leadership and Managerial Competencies of the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [demidov-sa@ranepa.ru](mailto:demidov-sa@ranepa.ru)

### Chepurnova Elena Sergeevna

Deputy Director of the Center for the Development of Leadership and Managerial Competencies of the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [chepurnova-es@ranepa.ru](mailto:chepurnova-es@ranepa.ru)

### Abstract

The article is devoted to the study of motivation of middle level managers in Public Management within the framework of the advanced education program. The relevance of this topic in the context of increasing the efficiency of public institutions and improving the quality of life of citizens is analyzed. Special attention is paid to the identification of key factors of motivation and the development of recommendations for their optimization. The research is based on the analysis of the survey data of middle managers obtained during the program of additional professional education and processed using the method of content analysis. It is shown that the motivation of employees of middle managers of public service depends on a set of factors, including working conditions, level of payment, atmosphere in the team and opportunities for professional growth. Practical recommendations for increasing the level of motivation are related to setting clear goals, creating a feedback system, training and development, creating a favorable working environment and resource allocation. The study emphasizes the importance of job specificity and job level in the civil service and suggests ways to develop more effective human resource management strategies.

### Key words

• public civil service • middle managers • performance • motivation • motivation factors •

## References

1. Atnashev T.M. Selfless officials? Factors of high motivation of civil servants // Issues of state and municipal management. 2017. N 3. P. 149-166.
2. Bekmurzieva H.M. Motivation of the activities of managers in Public Management as a means of increasing the effectiveness of the state civil service // Management. 2018. N 4 (22). P. 4-9. DOI 10.26425/2309-3633-2018-4-4-9
3. Burakanova G.M. Features of motivation of managers in Public Management as a factor in the effectiveness of managerial labor // Expert Council Bulletin. 2021. N 4 (27). P. 46-51.
4. Vasilieva E.A. Motivation in the system of managers in Public Management of the Republic of Sakha (Yakutia): sociological analysis // NB: Administrative Law and Practice of Administration. 2017. N 4. P. 8-24. DOI: 10.7256/2306-9945.2017.4.23384
5. Dilmanbetova E.R., Romanov V.A. Ways to develop motivation in state and municipal employees // Expert Council Bulletin. 2022. N 1 (28). P. 45-53.
6. Zaitseva O.A.. Managerial freedom and responsibility of middle managers // Humanities, socio-economic and social sciences. 2015. N 5. P. 24-26.
7. Melnichuk A.S., Selezneva E.. V. Toolkit of labor motivation diagnostics: advantages, limitations, possibilities of application in public service // Personality: resources and potential. 2024. N 1(21). P. 59-71.
8. Popov S.A., Sabanina N.O. Actual structure of motivation of professional activity of state civil servants and factors of its formation // Humanization of education. 2023. N 4. P. 5-14. DOI: 10.24412/ 1029-3388-2023-4-5-14
9. Sinyagin Y.V. Personality assessment: resource and competence approaches // Problems of pedagogy and psychology. 2014. N 2. P. 85-93.
10. Strekalova N.D. Professional motivation as a factor of professional development of managers in Public Management // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology. 2023. N 3(57). P. 14-21.
11. Chernova E.V. Peculiarities of motivation of labor activity of managers in Public Management // Chronoeconomics. 2019. N 2(15). P. 156-162.
12. Sharin V.I. Demotivation of state civil servants: identification and assessment of factors // State and Municipal Management. Uchenye zapiski . 2019. N 2. C. 94-99. DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-2-94-99
13. Sharin V.I. Long-term motivations in the Public Management // Management Consulting. 2019. N 4(124). P. 10-18. DOI 10.22394/1726-1139-2019-4-10-18
14. Sharin V.I. Place of public service in the structure of motivations of Russian managers in Public Management // Human Progress. 2021. Vol. 7, N 2. P. 19. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_2/Sharin.pdf](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_2/Sharin.pdf), free. DOI 10.34709/IM.172.19.
15. Shukurova M.G., Inurkaeva A.A. Approaches in the study of motivation to labor of civil servants // Bulletin of the Expert Council. 2023. N 1 (32). P. 24-29.
16. Yasko B.A., Luzakov A.A., Stepenko O.B. To the problem of the relationship between labor satisfaction and professional motivation of the subject of managers in Public Management // Bulletin of Adygeya State University. Series 3: Pedagogy and psychology. 2019. N 2(238). P. 121-131.

*Поступила в редакцию: 05.10.2024*

*Принята в печать: 19.11.2024*