

# Долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе

Шарин В. И.

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация; Sharin\_vi@usue.ru

## РЕФЕРАТ

Исследование направлено на решение проблем применения долгосрочных мотиваций к труду на государственной гражданской службе и муниципальной службе. На гражданской службе сохраняется проблема снижения мотивации, влияющая на стабильность кадрового состава и его профессиональный уровень. Учеными даются неоднозначные оценки долгосрочных мотиваций с отсроченным характером стимулов как действенным методом стабилизации персонала. Поэтому целью работы является ответ на вопрос: какое значение имеют долгосрочные мотивации к труду при мотивации чиновников к поступлению на государственную службу и несению службы. Методологическая база исследования включает теорию ожидания В. Врума, концепцию уровневой мотивации В. Теплова, а также труды ведущих российских и зарубежных ученых, посвященных проблемам мотивации чиновников. При исследовании применялись методы системного анализа, общенаучные методы. Для достижения поставленной цели проанализированы теория и практика применения долгосрочных мотиваций к труду, установлена связь долгосрочных мотиваций и государственных гарантий гражданских служащих, исследовано отношение чиновников к государственным гарантиям, а также проведено исследование мотивации государственных служащих на базе двух органов исполнительной власти Курганской области в 2018 г., в котором приняли участие 98 государственных гражданских служащих. Результаты исследования показали, что большинством чиновников, из числа опрошенных, долгосрочные мотивации в виде государственных гарантий гражданской службы воспринимаются как ведущие мотивации поступления на государственную службу и несения службы, причем, особо важное место занимают государственные гарантии социального характера. Полученные результаты подтвердили гипотезу о важном значении долгосрочных мотиваций к труду на государственной службе, при закреплении чиновников на службе и мотивации их деятельности. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования института управления персоналом на государственной гражданской и муниципальной службе. В качестве перспектив исследования долгосрочных мотиваций представляется целесообразным проведение оценки эффективности их применения на государственной гражданской службе РФ.

*Ключевые слова:* государственная гражданская служба, муниципальная служба, долгосрочные мотивации к труду, гарантии государственной службы

## Long-term Motivation in the Civil Service

Valery I. Sharyn

Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russian Federation; Sharin\_vi@usue.ru

## ABSTRACT

The research is aimed at solving the problems of applying long-term motivation to work in the civil service and municipal service. In the civil service, the problem of reducing motivation, which affects the stability of the staff and its professional level, remains. Scientists are given a mixed assessment of the long-term motivations of the delayed nature of incentives as effective methods of stabilization of the personnel. Therefore, the purpose of the work is to answer the question: what is the value of long-term motivation to work when motivating officials to enter the civil service and serve. The methodological basis of the study includes the theory of expectation of V. Vroom, the concept of level motivation of V. Teplov, as well as the works of leading Russian and foreign scientists on the problems of motivation of officials. The study used methods of system analysis, Gen-

eral scientific methods. To achieve this goal, the theory and practice of long-term motivation for work are analyzed, the relationship between long-term motivation and state guarantees of civil servants is established, the attitude of officials to state guarantees is studied, and a study of motivation of civil servants on the basis of two Executive bodies of the Kurgan region in 2018, which was attended by 98 civil servants. The results of the study showed that the majority of officials, among the respondents, long-term motivation in the form of state guarantees of the civil service are perceived as leading motivation for entering the public service and service, and, of particular importance are state guarantees of a social nature. The results confirmed the hypothesis of the importance of long-term motivation to work in the public service, the consolidation of officials in the service and motivation of their activities. The results of the study can be used to improve the Institute of personnel management in the public civil and municipal service. As a prospect for the study of long-term motivations, it seems appropriate to assess the effectiveness of their application in the public civil service of the Russian Federation.

Keywords: public civil service, municipal service, long-term motivation to work, guarantees of public service

---

## Введение

Одной из существенных проблем государственной и муниципальной службы является сохранение мотивации к службе. Снижение мотивации влияет на стабильность кадрового состава, снижает его профессиональный ресурс, а также влияет на «текучесть» кадров чиновников, которая по различным оценкам составляет от 7 до 25% в зависимости от региона, органа власти, муниципального образования. Причем, в основном, это высококвалифицированные специалисты в возрасте 40–45 лет [13; 22].

Снижение мотивации чиновников к прохождению службы в развивающихся странах, как правило, связывают с невысоким уровнем заработной платы, материально-технического обеспечения для выполнения служебных обязанностей на фоне давления к тому, чтобы сохранять эффективность при решении все более сложных задач [24]. Исследователи, например, Д. Перри, А. Хонденгем выделяют три основные группы стимулов государственных служащих, которые в различных комбинациях позволяют формировать необходимые мотивации сотрудников: материальное вознаграждение, социальные гарантии и «немонетизированные» блага; стабильность и надежность рабочего места, карьерный рост; мотивация «общественного служения» [25; 26]. В основном это мотивации, применяемые как долгосрочные, т. е. имеющие отсроченный мотивационный эффект, который зависит от стажа прохождения службы (выслуги лет).

Под долгосрочными мотивациями в данной работе мы будем понимать мотивации продолжительного по времени действия, которые имеют отсроченный мотивационный эффект, увязанный со стажем прохождения службы (выслугой лет). Действительно ли долгосрочные мотивации играют значительную роль в системе мотивации на государственной службе, оцениваются государственными служащими как основные и имеют решающее значение при закреплении чиновников на службе и мотивации деятельности? Для ответа на этот вопрос необходимо решение таких задач, как исследование природы долгосрочных мотиваций, особенностей практики использования долгосрочных мотиваций на государственной гражданской службе, изучение мнения государственных служащих о важности этих мотиваций.

## Долгосрочные мотивации: теоретический аспект

Теория ожидания Виктора Врума, изложенная в его работе «Труд и мотивация» (1964), связывает повышение мотивации трудовой деятельности с ожиданием достижения цели и соответствующего вознаграждения. Согласно теории В. Врума,

люди работают наиболее эффективно, когда уверены, что усилия дадут ожидаемый результат, достигнутый результат повлечет вознаграждение, а ценность вознаграждения будет соответствовать ожиданиям. Утверждается зависимость усилий, которые предпринимает работник, от осознания им реальности достижения результата, желательности его достижения и ценного вознаграждения. Ожидание является представлением человека о том, что затраченные им усилия приведут к желаемому результату [4]. Таким образом, ежедневная трудовая деятельность мотивируется ожиданием достижения цели этой деятельности (результата) и соответствующего вознаграждения.

В. Теплов в своей концепции уровневой мотивации, изложенной в работе «Психология» (1953), определяет длинную и короткую мотивации к труду, отмечая возрастание эффективности побуждения с повышением уровня мотивации от короткой, к дальней. Для человека короткой мотивации успех в разрешении отдельной задачи переживается как конечный успех, как окончание дела и поэтому демобилизует его, вызывая чувство успокоенности. При далекой мотивации успех в разрешении одной задачи переживается как подъем на одну ступень, за которым тотчас же открывается перспектива следующих ступеней; поэтому чувство успеха мобилизует человека, переходя в стремление к новым достижениям [18, с. 203]. В. Теплов подчеркивал, что дальняя мотивация связана с глубинными пластами: жизненными ориентирами, целями, поэтому организация целенаправленной деятельности индивида должна включать в первую очередь факторы дальней мотивации (с последующей разбивкой их на частные, кратковременные цели) [5]. В работах современных авторов [1; 3; 7; 20] долгосрочные мотивации выступают частью стратегической (четырёхкомпонентной) мотивации: долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и непосредственной. Долгосрочная мотивация включает формы побуждения, которые вытекают из стратегических задач и составляют основу кадровой политики: выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности компании или с долгосрочными результатами деятельности сотрудника, льготы, привязанные к выслуге, квалификации и достижениям, карьерное планирование, особое положение в системе иерархии, награды. Л. Н. Леванова [10], Т. Теплова [19], Л. Мартиросян [11], анализируя особенности мотивации руководителей высшего звена в России в целях сохранения кадрового потенциала, обосновывают необходимость развития долгосрочных мотиваций, например, отсроченных выплат, увязки мотиваций с долгосрочными целями и результатами компаний. Долгосрочные мотивации лежат в основе японской системы пожизненного найма (ротация кадров, подготовка на рабочем месте, система репутаций, гибкая система оплаты труда с учетом стажа, «жизненных циклов» работника) [12].

### **Долгосрочные мотивации на государственной и муниципальной службе**

В государственном управлении высока доля специализированных знаний и навыков, которые накапливаются чиновниками в ходе практической деятельности. На подготовку специалиста уходят годы и значительные бюджетные средства. Поэтому для обеспечения эффективной деятельности органа власти чиновник должен работать на государственной и муниципальной службе достаточно долго. Если исходить из целесообразности долговременной карьеры, то процессы должностного и профессионального роста, государственные социальные гарантии приобретают ключевую мотивирующую роль. Вся система стимулов должна при этом иметь в большей степени долгосрочный, перспективный, отсроченный характер. По мнению В. Е. Гимпельсона, чтобы побудить чиновника сохранять долговременную приверженность организации и эффективно работать на протяжении длительного периода времени, надо формировать у него представление о том, что его

сегодняшние усилия будут вознаграждены в будущем, т. е. его статус и заработок будут расти в зависимости от стажа успешной работы [6].

П. Эванс и Дж. Роч подчеркивали важность формирования на государственной службе мотиваций, которые бы обеспечили долгосрочную службу и предсказуемую карьеру в органах власти, накопление чиновниками специфического человеческого капитала [23].

На государственной гражданской службе Федеральным законом № 79-ФЗ от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации», соответствующими законами субъектов Российской Федерации об особенностях прохождения государственной гражданской службы государственным гражданским служащим установлены государственные гарантии, значительная их часть — с учетом продолжительности службы. По своей сути это мотивации продолжительного по времени характера, с отсроченным результатом, связанные с выслугой лет, усиливающие свое содержание и мотивационный эффект по мере прохождения службы, т. е. долгосрочные мотивации. К долгосрочным мотивациям можно отнести такие государственные гарантии социального характера («социальные гарантии»), как единовременную выплату денежного поощрения в связи с выходом на пенсию за выслугу лет, государственные гарантии, связанные с выслугой лет на государственной гражданской службе: пенсия за выслугу лет, единовременная денежная выплата (премия) за долгосрочную безупречную службу; ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет; ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет на государственной гражданской службе; жилищные субсидии.

Исследователи отмечают положительную роль государственных гарантий социального характера в повышении привлекательности гражданской службы, стабилизации кадрового состава [8; 17; 21], а также поддержания престижа и статуса государственной службы [14]. Наиболее привлекательными стимулами поступления на государственную службу для большинства государственных служащих являются факторы гарантий и социальной защищенности — 75,7%, из которых более половины респондентов отдельно выделяют материальную составляющую [9]. По данным Career.ru, 71% молодых людей ждут от государственной службы стабильности и постоянства, 63% — льгот и социальных гарантий, а 54% — возможностей карьерного роста [15]. А. Рогожкиным приводятся данные исследования, проведенного в Аппарате Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации [16]. Так, по мнению респондентов, делает государственную службу привлекательной: стабильность положения (90% респондентов), в том числе социальные гарантии (70%), возможность карьеры (80%), получение профессионального опыта (60%), управленческий характер труда (40%). Н. Н. Богдан, И. П. Бушуева отмечают ведущие показатели мотивации государственных служащих — стабильность места работы (с учетом социальных гарантий) — 79%, достойная заработная плата — 55%, получение профессионального опыта — 46,4% [2].

Таким образом, приведенные результаты исследований мотивации государственных и муниципальных служащих показывают высокую значимость у респондентов мотиваций, связанных с государственными гарантиями, в основном, социального характера, зависящих от продолжительности службы, по своей сути долгосрочных мотиваций.

### **Долгосрочные мотивации государственной гражданской службы: результаты исследования**

В 2018 г. нами проведено исследование оценки долгосрочных мотиваций в числе мотиваций государственной гражданской службы, с позиции государственных служащих, на базе двух департаментов Администрации Курганской области. В опросе приняли участие 98 государственных служащих, из них в возрасте до 50 лет — 90,8%,

женщины — 72,4%. Обобщение ответов государственных гражданских служащих на один из вопросов анкеты («Какие из перечисленных мотиваций к государственной службе являются для вас наиболее значимыми?») позволило выделить восемь групп мотиваций: стабильность положения; возможность служить государству, отечеству; возможность должностного роста, карьеры; социальные гарантии; получение профессионального опыта; управленческий характер труда; статус, престиж работы; материальное положение. Результаты исследования отражены в табл. 1.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что наиболее весомыми мотивами к занятию данным видом профессиональной деятельности являются мотивы предоставления государственных гарантий гражданских служащих социального характера (23,4%) и стабильность положения (21,4%), которые можно отнести к долгосрочным мотивациям.

Основываясь на ответах респондентов, была составлена карта мотивационных предпочтений различных возрастных групп чиновников. Так, для служащих до 30 лет наиболее значимой мотивацией является материальное положение, т.е. удовлетворительный уровень оплаты труда, для сотрудников 30–40 лет — получение профессионального опыта, социальный статус, для респондентов 40–50 лет — социальные гарантии, управленческий характер труда, чиновников 50–60 лет — социальные гарантии и стабильность положения. Можно сделать вывод, что молодые специалисты в большей мере мотивированы на приобретение профессионального опыта и материальные аспекты. Для старших поколений, по мере выслуги лет, все больший вес набирают долгосрочные мотивации, становящиеся все более весомыми в материальном и социальном аспекте, поэтому на первый план выходят мотивации социальных гарантий и стабильности положения. Результаты проведенного ранжирования мотивации «стабильность положения» гражданского служащего по пятибалльной шкале оценок (пять баллов — высшая оценка) среди респондентов представлены в табл. 2.

По итогам ранжирования установлено, что более 65% респондентов оценивают мотивацию стабильности положения как высокого и достаточно высокого уровня. Для 9% респондентов эти гарантии имеют низкий и очень низкий уровень мотивации, а более 17% считают, что данная мотивация, в основном, выполняет свою функцию. Результаты проведенного ранжирования мотивации социальных гарантий государственной службы по пятибалльной шкале оценок (пять баллов — высшая оценка) среди респондентов представлены в табл. 3.

Ранжирование показывает, что почти 69,3% респондентов оценивают государственные гарантии социального характера как мотивацию высокого и достаточно высокого уровня. Для более 17% респондентов эти гарантии имеют низкий и очень низкий уровень мотивации, а более 13% считают, что социальные гарантии, в основном, выполняют свою мотивирующую роль.

Итак, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что долгосрочные мотивации привлекательны для чиновников и являются ведущими мотивациями государственных гражданских служащих при реализации профессиональной деятельности. Наиболее привлекательными являются долгосрочные мотивации, связанные с государственными гарантиями социального характера. Их привлекательность возрастает, начиная с 45–50-летнего возраста чиновников, когда по мере выслуги лет долгосрочные мотивации становятся все более весомыми в материальном и социальном аспекте.

## **Заключение**

Государственная и муниципальная служба ориентирована на долговременную трудовую занятость, долгосрочные отношения, поэтому долгосрочные мотивации составляют основу системы мотивации и стимулирования. Приведенные результаты

**Факторы мотивации государственных служащих к служебной деятельности**

Table 1. Factors of motivation of public servants to office activity

Факторы мотивации	Количество респондентов	%
Стабильность положения	21	21,4
Возможность служить государству, отечеству	10	10,2
Возможность должностного роста, карьеры	1	1,0
Социальные гарантии	23	23,4
Получение профессионального опыта	23	23,4
Управленческий характер труда	8	8,1
Статус, престиж работы	10	10,2
Материальное положение	2	2,0

Источник: составлено автором.

Таблица 2

**Оценка значимости мотивации «стабильность положения» гражданского служащего**

Table 2. Assessment of the importance of motivation "stability of situation" of the civil servant

Баллы	Количество респондентов	%
5 — высокий уровень	42	42,8
4 — достаточно высокий уровень	22	22,4
3 — средний (удовлетворительный) уровень	17	17,3
2 — низкий уровень	9	1,1
1 — очень низкий уровень	8	8,1

Источник: составлено автором.

Таблица 3

**Оценка значимости мотивации государственных гарантий гражданских служащих социального характера**

Table 3. Assessment of the importance of motivation of the state guarantees of civil servants of social character

Баллы	Количество респондентов	%
5 — высокий уровень	45	45,9
4 — достаточно высокий уровень	23	23,4
3 — средний (удовлетворительный) уровень	13	13,2
2 — низкий уровень	8	8,1
1 — очень низкий уровень	9	9,2

Источник: составлено автором.

исследований мотивации государственных и муниципальных служащих, а также проведенное исследование мотивации государственных служащих в Курганской области показывают высокую значимость у респондентов мотиваций, связанных

с государственными гарантиями гражданских служащих, таких как пенсия за выслугу лет, жилищные субсидии, различные выплаты с учетом продолжительности службы. Гарантии государственной гражданской службы воспринимаются как ведущие мотивации поступления на государственную службу и несения службы, причем, особо важное место занимают государственные гарантии социального характера. По своей сути они являются мотивациями с отсроченным результатом, связанными с выслугой лет, усиливающими свое содержание и мотивационный эффект по мере прохождения службы, т. е. долгосрочными мотивациями. В связи с чем на вопрос «имеют ли долгосрочные мотивации к труду важное значение при мотивации чиновников к поступлению на государственную службу и несению службы?» можно дать положительный ответ.

## Литература

1. Акифьев И. В., Пономарева И. К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. № 1. С. 25–32.
2. Богдан Н. Н., Бушуева И. П. Влияние индивидуальных факторов на профессиональное развитие государственных гражданских служащих // Вопросы управления. 2014. № 1. С. 62–67.
3. Васильева Е. И. Сравнительный анализ стимулирования государственных служащих: актуальный зарубежный опыт для российской практики // Вопросы управления. 2008. № 2. С. 25–32.
4. Врум В. Труд и мотивация. М., 1964.
5. Волгина О. Н. Мотивация труда персонала предприятия : учебн. пособие / О. Н. Волгина, Н. Н. Пушкарев, А. А. Матвеев; под общ. ред. Н. Н. Пушкарева. М. : Наука, 2007.
6. Гимпельсон В. Е., Магун В. С. Найм и карьера молодых чиновников: идеи М. Вебера и российская реальность // Россия реформирующаяся. 2004. № 4. С. 25–32.
7. Голубев С. С. Формирование долгосрочных систем мотивации персонала // Банковское дело. 2014. № 9. С. 59–64.
8. 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.
9. Клименко А. В., Клищ Н. Н. Российский чиновник — задачи на сегодня // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 23–32.
10. Леванова Л. Н. Особенности мотивации руководителей высшего звена в России // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17. Вып. 1. С. 50–55.
11. Мартиросян Л. Связываем устремления работников с целями компании, или Секреты мотивации от доктора Рамперсада // Кадровое дело. 2009. № 8. С. 76–81.
12. Межлумян Н. С., Мирвода Д. А. «Пять великих систем» как фактор повышения эффективности управления персоналом в японских компаниях // Приложение к журналу «Вестник Забайкальского государственного университета». 2017. № 1. С. 66–69.
13. Мишин А. Ю., Мирзоян М. В. Практические аспекты привлекательности карьеры специалиста государственной гражданской службы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 1. С. 25–32.
14. Прокопьева В. Г. Современные кадровые технологии государственной и муниципальной службы и новое качество государственной власти [Электронный ресурс] // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. 2008. № 2. URL: <http://vestnik.uara.ru/issue/2008/02/09/> (дата обращения: 11.01.2019).
15. Пузанова Ж. В., Семенова И. В. Государственный служащий в современной России: престиж и востребованность профессии // Теория и практика общественного развития. 2017. № 12. С. 112–119.
16. Рогожкин А. Государственные служащие: особо ответственный труд — особая мотивация // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 11. С. 66–69.
17. Смагина И. А. Гарантии как элемент административно-правового статуса государственного и муниципального служащего : дис. ... канд. юр. наук. Саратов, 2002.
18. Теплов Б. М. Психология. М. : Учебгиз, 1953. 252 с.

19. *Теплова Т.* Утром стулья — вечером деньги. Программы отсроченных выплат // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4. С. 43–48.
20. *Чумак В., Горбунова О.* Долгосрочная и краткосрочная мотивации персонала в клиенто-ориентированных организациях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 12. С. 155–163.
21. *Шарин В. И.* Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Известия УрГЭУ. 2014. № 3. С. 62–69.
22. *Якимова М. Н.* Проблемы «текучести» кадров в органах государственной власти Пермского края: взгляд изнутри // Ars Administrandi. 2010. № 4. С. 45–50.
23. *Evans P. and Rauch J.* Bureaucracy and growth: A crossnational analysis of the effects of «Weberian» state structures on economic growth // American Sociological Review. Oct. 1999. Vol. 64. N 5.
24. *Paula C. Hewett, Mark R. Montgomery.* «Poverty and Public Services in Developing-Country Cities». Policy Research Division Working Paper. N 154. New York : Population Council, 2001/
25. *Perry J. L.* Civil Service Systems and Public Service Motivation in Frits. Ed. By M. van der Meer and als // Comparative Civil Service Systems in the 21st Century: Palgrave Macmillan. 2015.
26. *Perry J. L., Honddeghem A.* (eds.) Motivation in Public Management: The Call of Public Service. New York : Oxford University Press, 2008.

#### Об авторе:

**Шарин Валерий Иванович**, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; Sharin\_vi@usue.ru

#### References

1. Akifyev I. V., Ponomareva I. K. Motivation as one of the main factors of personnel management // Education and science in the modern world. Innovations [Obrazovanie i nauka v sovremennom mire. Innovatsii]. 2017. N 1. P. 25–32. (In rus)
2. Bogdan N. N., Bushueva I. P. The Influence of individual factors on the professional development of civil servants // Management issue [Voprosy upravleniya]. 2014. N 1. P. 62–67. (In rus)
3. Vasilyeva E. I. Comparative analysis of stimulation of civil servants: actual foreign experience for the Russian practice // Management issue [Voprosy upravleniya]. 2008. N 2. P. 25–32. (In rus)
4. Vroom V. Work and motivation. 1964. (In rus)
5. Volgina O. N. Motivation of personnel of the enterprise: textbook / O. N. Volgina, N. N. Pushkarev, A. A. Matveev; under the General ed. N. Pushkareva. M. : Science, 2007. (In rus)
6. Gimpelson V. E., Magun V. S. Hiring and career of young officials: M. Weber's ideas and Russian reality // Russia reforming [Rossiya reformiruyushchayasya]. 2004. N 4. P. 25–32. (In rus)
7. Golubev S. S. Formation of long-term systems of personnel motivation // Banking [Bankovskoe delo]. 2014. N 9. P. 59–64. (In rus)
8. Ivanova N. L., Podolsky D. A. Guarantees of civil servants as an element of a modern personnel policy // Public administration issues [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2017. N 1. P. 173–190. (In rus)
9. Klimenko A. V., Klishch N. N. Russian official-tasks for today // Public administration issues [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2012. N 2. P. 23–32. (In rus)
10. Levanova L. N. Features of motivation of senior managers in Russia // Izv. Sarat. UN-TA. New. ser. Ser. Economy. Management. Right [Izv. Sarat. un-ta. Nov. ser. Ser. Ekonomika. Upravlenie. Pravo]. 2017. Vol. 17, N 1. P. 50–55. (In rus)
11. Martirosyan L. Associate the aspirations of employees with the goals of the company, or the Secrets of motivation from Dr. Rampersad // Personnel business [Kadrovoe delo]. 2009. N 8. P. 76–81. (In rus)
12. Mezhlumyan N., Mirvoda D. A. «Five great systems» as a factor in improving the efficiency of personnel management in Japanese companies // Appendix to the journal Bulletin of the Trans-Baikal State University [Prilozhenie k zhurnalu «Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta»]. 2017. N 1. P. 66–69. (In rus)
13. Mishin A. Yu., Mirzoyan M. V. Practical aspects of the attractiveness of the career of a specialist of the state civil service // MIR (Modernization. Innovations. Development) [MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)]. 2016. Vol. 7. N 1. P. 25–32. (In rus)



14. Prokopyeva V.G. Modern personnel technologies of state and municipal service and new quality of state power // Scientific Bulletin of the Ural Academy of public service: political science, economics, sociology, law [Nauchnyi vestnik Ural'skoi akademii gosudarstvennoi sluzhby: politologiya, ekonomika, sotsiologiya, pravo]. 2008. N 2. URL: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/02/09/> (accessed 11.01.2019). (In rus)
15. Puzanova Zh. V., Semenova I. V. The Public servant in modern Russia: the prestige and relevance of the profession // Theory and practice of social development [Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya]. 2017. N 12. P. 112–119. (In rus)
16. Rogozhkin A. Civil servants: particularly responsible work — special motivation // HR. Personnel management [Kadrovik. Kadrovyi menedzhment (upravlenie personalom)]. 2012. N 11. P. 66–69. (In rus)
17. Smagina I.A. Guarantees as an element of administrative and legal status of the state and municipal employee. Dissertation abstract. Saratov, 2002. (In rus)
18. Teplov B. M. Psychology. M., 1953. (In rus)
19. Teplova T. On the Morning chairs — on the evening money. Deferred payment programs // Personnel management Handbook [Spravochnik po upravleniyu personalom]. 2006. N 4. P. 43–48. (In rus)
20. Chumak V., Gorbunova O. Long-Term and short-term motivation of personnel in client-oriented organizations // Bulletin of Samara state University of Economics [Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2014. N 12. P. 155–163. (In rus)
21. Sharin V.I. Problems of formation of motivation in the system of public civil service of the Russian Federation // Izvestiya USUE [Izvestiya UrGEU]. 2014. N 3. P. 62–69. (In rus)
22. Yakimova M.N. Problems of “turnover “ of personnel in the bodies of state power of the Perm region: a look from the inside // Ars Administrandi. 2010. N 4. P. 45–50. (In rus)
23. Evans P., Rauch J. Bureaucracy and growth: a crossnational analysis of the effects of “Weberian” state structures on economic growth // American Sociological Review. Oct. 1999. Vol. 64. N 5.
24. Paul C. Hewett, Mark R. Montgomery. “Poverty and Public Services in Developing-Country Cities” Policy Research Division Working Paper, N 154. New York : Population Council, 2001.
25. Perry J. L. Civil Service Systems and Public Service Motivation in Frits. Ed. By M. van der Meer and als // Comparative Civil Service Systems in the 21st Century: Palgrave Macmillan. 2015.
26. Perry J. L., Hondelghem A. (eds.) Motivation in Public Management: the Call of Public Service. New York : Oxford University Press, 2008.

**About the author:**

**Valery I. Sharyn**, Professor of Department of Labour Economy and Personnel Management of the Ural State Economic University (Ekaterinburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Associate Professor; [Sharin\\_vi@usue.ru](mailto:Sharin_vi@usue.ru)