

Научная статья

УДК 331.104 © М. Ю. Джамалудинова

малуудинова

DOI: 10.24412/2225-8264-2026-2-1027

Ключевые слова: мотивация, государственный служащий, государственная служба, экономика государства, экономика региона, индикатор, мотивационный фактор, профессиональное развитие, квалификация, орган власти

Keywords: motivation, civil servant, public service, state economy, regional economy, indicator, motivational factor, professional development, qualifications, the authority

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПОТРЕБНОСТИ В СЛУЖЕНИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Джамалудинова М. Ю.¹

Аннотация. В статье изучаются теоретические подходы к мотивации труда государственных служащих и выявляются основные категории, характеризующиеся учеными-теоретиками как проявление мотивации в системе государственной службы. На основе анализа теоретической базы автором определены методы расчета индикатора общественной значимости, потребности служения обществу, а также в профессиональном развитии. Данный индикатор может быть использован кадровыми службами органов власти и учитывает разные компоненты оценки потенциала государственного служащего как работника на индивидуальной и коллективной основе. Автором также обосновано, что потребность служения обществу и в профессиональном развитии относятся к разным компонентам мотивационной структуры государственного служащего. Несмотря на дифференциацию категорий, основанную на степени участия государственного служащего в их формировании, общность рассматриваемых видов потребности в структуре мотивации позволяет оценить степень вовлеченности служащих в общественные преобразования экономики на федеральном и региональном уровне. Предлагаемое решение не только подтверждает различную природу исследуемых потребностей в структуре мотивации государственных служащих, но и своевременно повлиять на вовлеченность сотрудников органов власти в процесс достижения актуальных для экономики территории отраслевых задач.

¹Джамалудинова Мадинат Юнускадиевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет (Россия, г. Махачкала, ул. М. Гаджиева, д. 43-а).
E-mail: madina0880@mail.ru
ORCID 0009-0006-4582-454X

COMPARATIVE ANALYSIS OF MOTIVATION OF THE NEED FOR SERVICE AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM

MADINAT YU. JAMALUDINOVA

CANDIDATE OF ECONOMIC SCIENCES, ASSOCIATE PROFESSOR, DAGESTAN STATE UNIVERSITY

Abstract. The article examines theoretical approaches to the motivation of civil servants and identifies the main categories that are characterized by theoretical scholars as manifestations of motivation in the civil service system. Based on the analysis of the theoretical framework, the author has identified methods for calculating the indicator of public significance, the need for public service, and professional development. This indicator can be used by personnel departments in government agencies and takes into account various components of assessing the potential of a civil servant as an individual and a team. The author has also argued that the need for public service and professional development belong to different components of the civil servant's motivational structure. Despite the differentiation of categories based on the degree of a civil servant's participation in their formation, the commonality of the types of needs considered in the structure of motivation allows for an assessment of the degree of involvement of employees in social transformations of the economy at the federal and regional levels. The proposed solution not only confirms the different nature of the needs studied in the structure of motivation of civil servants, but also allows for a timely impact on the involvement of government employees in the process of achieving sectoral objectives relevant to the economy of the territory.

Поступила в редакцию:
5.10.2025

ВВЕДЕНИЕ

Изучение кадровой проблемы развития мотивационной составляющей госслужащих в настоящее время проводится комплексно без выделения в отдельные проблемные и научные кластеры факторов, влияющих на вовлеченность в общественные преобразования. Развитие мотивационной составляющей среди такой категории работников образует тесную связь с задачами национальной и региональной экономики. Если госслужащий задействован в решении социальных вопросов на федеральном уровне, то структура его мотивации отличается от структуры мотивации госслужащего, профессиональное участие которого охватывает общественные преобразования на региональном уровне.

Существует вероятность, что мотивация служения среди госслужащих, относящихся к преобразованию национальной и региональной экономики, заметно отличается. Идентичное наблюдение прослеживается при погружении в сущность мотивации служения как потребности на национальном и региональном уровне, так и фактора развития в зависимости от территориального охвата общественных преобразований, в которых участвует сотрудник органа власти. Различия в подходах усиливают актуальность компаративного анализа, так как формирование мотивационной составляющей кадровыми службами органов власти производится, в том числе за счет средств бюджета. Финансовый компонент формирования мотивационной составляющей требует принятия универсального решения или следования единым критериям, в рамках которых каждый госслужащий одновременно реализует потребность в служении и профессиональном развитии.

Цель настоящего исследования является изучение сущности мотивации госслужащего и выделения его единой структуры.

Задачами исследования являются:

- изучить общие теоретические подходы мотивации труда госслужащих;
- выделить потребности госслужащего в структуре его мотивационной составляющей;
- определить значение факторов мотивации госслужащих для национальной и региональной экономики;
- определить компоненты индикатора общественной значимости профессиональной деятельности госслужащих.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Научный поиск универсального решения или критериев, пригодных для кадровых служб и соответствующих задачам экономики государства или региона, целесообразно провести путем таких методов, как диалектика, анализ, сравнение, синтез и конкретизация возможных путей решения указанной проблемы в системе государственной службы. Реализация научного поиска осуществляется при помощи существующей теоретической базы, исследующей проблему мотивации госслужащих на современном этапе.

ОБЩИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ГОСЛУЖАЩИХ

Комплексная оценка научных изысканий в сфере формирования мотивационной составляющей в системе государственной службы позволяет констатировать, что факторы потребности и профессионального развития современными исследователями рассматриваются как единый внутренний катализатор сотрудника органа власти, функционирование которого выступает источником активной трудовой деятельности. При этом многие исследователи понимают, что потребность в служении и профессиональном развитии относится к разным компонентам внутренней структуры мотивации государственного служащего и, по сути, являются дифференциальными факторами по своему содержанию и влиянию на экономику государства и региона.

Объединение факторов потребности и профессионального развития учеными-теоретиками приводит к мысли о том, что, к примеру, такой компонент как сила мотивации возможен лишь в том случае, если госслужащий одинаково мотивирован на служение обществу и на личностное развитие. Однако сила мотивации, на которую обращают внимание исследователи, среди госслужащих федерального и регионального уровня может быть различна под влиянием других причин, которые неоднородны в системе госслужбы на федеральном и региональном уровне [1]. Существует убеждение в том, что мотивация к личностному развитию на фоне служения обществу поддерживается самим госслужащим путем его личных усилий или возникающих качественных изменений в его личностной структуре на добровольной основе [2]. Примечательно, что в научной среде продолжительное время дискутируется вопрос о том, что в данном случае является первичным фактором: стремление государственного служащего к самосовершенствованию или служение обществу [3].

Предпосылки к гипотезе о потребности в служении обществу и профессиональном развитии проявляются путем отношения госслужащего к результатам труда [4]. В научной среде учитывается дифференциация внутреннего посыла сотрудника органа власти по отношению к результатам труда. Упомянутое отношение может характеризовать, какая из потребностей для госслужащего более выражена. Однако для процесса соответствия кадровых мероприятий задачам экономики такой теоретический подход не всегда пригоден, так как отношение к результатам труда служащими на федеральном и региональном уровне, исходя из потребности служения обществу, может оказаться равнозначным. Упомянутая равнозначная оценка самим служащим результатов своего труда может объясняться равнодушным отношением к своей стране или краю. Уникальность мотивационного компонента с учетом патриотических составляющих состоит в структуре мышления госслужащего, который ощущает себя гражданином государства и частью общества. Совокупность патриотических составляющих образует культурный пласт, оказывающий влияние на деятельность человека, его отношение к общественным процессам и его способ взаимодействия с другими гражданами [5].

Важность патриотизма как компонента мотивации госслужащего усиливается в контексте восприятия такого чувства как ценности самим служащим [6].

Некоторые научные изыскания указывают на мотивационную составляющую как коллективную цель, что нивелирует возможность объективной оценки влияния рассматриваемых факторов на общественные преобразования и экономический расчет кадровых мероприятий, если необходимо усилить потребность в служении обществу или профессиональном развитии [7]. Коллективная цель может рассматриваться при изучении мотивации в системе государственной службы лишь в случае оценки корпоративной культуры или выполнения общественной задачи совместными усилиями. Экономический вклад в развитие территории со стороны госслужащего путем усиления какого-либо фактора мотивации в рамках коллективной цели не подлежит расчету и прогнозированию.

Если исходить из мотивации общественной значимости как совокупности потребности в служении обществу и профессиональном развитии, то расчет экономического эффекта в развитии территории от усилий госслужащего в данном случае может оказаться затруднительным, так как потребность в служении обществу и профессиональном развитии относятся к разнородным компонентам в силу того, что состоят из разных структур формирования соответствующего вида мотивации. Осознание госслужащим общественной значимости собственных усилий вероятно будет построена на потребности в служении обществу и подразумевать усиление необходимости личностного развития на рабочем месте. В то же время может сформироваться ситуация, при которой осознание общественной значимости госслужащим не подразумевает потребность в личностном развитии. Соответственно, если оценивать мотивацию госслужащего как совокупный индикатор экономического вклада в развитие государства или региона, то индикатор мотивации, основанный на общественной значимости, предполагает сложение индикатора выраженности служения обществу и индикатора приверженности к профессиональному развитию. Такое сложение возможно, если единица измерения применяемых индикаторов будет однородной, к примеру, в баллах.

Позиционирование труда также является способом оценки степени вовлеченности госслужащего существующих исследованиях, который может рассматриваться в экономическом контексте, как и индикатор значимости [8]. Следует обратить внимание, что научные изыскания, связанные с мотивацией труда через их позиционирование госслужащим, определяет тесную связь потребности в служении обществу и профессиональном развитии с задачами экономики, государства и региона. Однако недостатком подобного научного взгляда выступает недостаточное число компонентов в структуре мотивации, если оценить потребность в служении обществу и профессиональном развитии отдельно друг от друга. Кроме того, оценка экономическим инструментарием мотивации государственного служащего через позиционирование труда снижает смысловую нагрузку исследуемых факторов в системе

государственной службы, а значит, оценка потребностей становится нецелесообразной при формировании кадровой политики.

Отдельные исследования, посвященные мотивации труда госслужащего, вовсе отдалены от разграничения потребности в служении обществу и профессиональном развитии, так как рассматривают мотивационную структуру служащего с иных ракурсов. В частности, отдельная категория ученых-теоретиков нацелена на оценку сопряженности сотрудника органа власти с рабочим временем [9]. Часть исследователей выделяет важность разделения рабочего графика и рабочего времени при определении временного фактора мотивации государственного служащего. [10]. Подобная оценка весьма далека от объективной характеристики степени вовлеченности служащего, так как специфика профессиональной деятельности не зависит от затраченного таким служащим времени на выполнение социальной задачи. Подтверждением служит постепенная автоматизация рабочего процесса в системе государственной службы, влияние органов власти на качество рабочего времени, а также меры, направленные на оптимизацию подходов к рабочему месту и к его сущности в новых условиях [11].

Оценить мотивацию с точки зрения затраченного времени может быть целесообразно с точки зрения расчета трудозатрат и заработной платы по итогам временных промежутков, тем не менее, финансовые характеристики трудозатрат не предоставляют никаких данных для оценки экономического эффекта от степени вовлеченности государственного служащего в общественные преобразования [12].

На современном этапе прослеживается ряд направлений, взаимосвязанных между собой, которые могут характеризовать степень выраженности потребности служения обществу и в некоторых иных случаях — в профессиональном развитии. К таким направлениям относятся исследования, посвященные актуализации творческого потенциала, личному интересу госслужащего, а также индивидуальной и групповой эффективности [13; 14; 15; 16]. Указанные параметры возможно рассчитать математическим путем, объяснить полученные результаты с точки зрения значимости для развития экономики территории и расширить указанный ранее метод расчета индикатора общественной значимости соответствующими показателями.

Следовательно, индикатор общественной значимости может быть равен сумме индикаторов актуализации творческого потенциала, индивидуальной и групповой эффективности и личного интереса. Полученная сумма является промежуточной и относится к индикатору потребности служения обществу. Комплексный индикатор общественной значимости таким образом, исчисляется путем сложения трех указанных значений и индикатора профессионального развития служащего.

Задача по раскрытию объективных факторов влияния на индикатор профессионального развития служащего также может быть решена, если опираться на результаты исследований, посвященные характеристике мотивации труда служащего путем оценки стимулирования труда, усиления человеческого потенциала,

Рис. 1. Научное обоснование мотивации госслужащего с учетом структуры его потребностей



реализуемой трудовой модели, коммуникации, соблюдаемой трудовой этики и предлагаемых условий труда государственному служащему [17–22]. Становится очевидным, что степень выраженности потребности в профессиональном развитии зависит не только от усилий государственного служащего, но и кадровой политики в системе государственной службы. В силу того, что на желание профессионально развиваться может повлиять кадровая служба органа власти, то следует предположить динамичность формирования и развития мотивации путем актуализации потребности повышения компетентности.

На рисунке 1 представлено научное обоснование мотивации госслужащего с учетом структуры его потребностей.

Исходя из рисунка 1, выявленный аспект мотивации подтверждает, что потребность в служении обществу и в профессиональном развитии в мотивационной структуре государственного служащего являются разными оценочными категориями. Метод расчета индикатора общественной значимости ($I_{оз}$) госслужащего с учетом разности мотивационных факторов по смыслу и по способам оценки может рассчитываться следующим образом (формула 1):

$$I_{оз} = (I_{mn} + I_{uez} + I_{ли}) + (I_{ст} + I_{учп} + I_{к} + I_{мм} + I_{мэ} + I_{ум}) \quad (1)$$

где I_{mn} (индикатор творческого потенциала) — умение госслужащего принять нестандартное решение при достижении сложной задачи;

I_{uez} (индикатор индивидуальной и групповой эффективности) — способность госслужащего выполнить задачу самостоятельно и приложить усилия в командную работу;

$I_{ли}$ (индикатор личного интереса) — степень вовлеченности госслужащего в решение социально-экономической задачи территории;

$I_{ст}$ (индикатор стимулирования труда) — наличие обратной связи от госслужащего по результатам проведения стимулирующих мероприятий;

$I_{учп}$ (индикатор усиления человеческого потенциала) — способность госслужащего решить определенное количество социально-экономических задач за идентичный период времени;

$I_{к}$ (индикатор коммуникации) — степень вовлечен-

ности в процесс взаимодействия госслужащего с отдельными категориями населения;

$I_{мм}$ (индикатор трудовой модели) — способность госслужащего проявить определенные поведенческие реакции при решении социально-экономических задач;

$I_{мэ}$ (индикатор трудовой этики) — степень адаптированности госслужащего к установленной корпоративной этике;

$I_{ум}$ (индикатор условий труда) — степень адаптированности госслужащего к комплексу условий труда на рабочем месте.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПОТРЕБНОСТИ СЛУЖЕНИЯ ОБЩЕСТВУ И ПОТРЕБНОСТИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ МОТИВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ГОССЛУЖАЩИХ

Компоненты формулы 1 подтверждают, что потребность в служении обществу и профессиональном развитии относятся к разным категориям по причине дифференциальной основы. Потребность в служении обществу строится из личных составных элементов государственного служащего и объясняется вариативными причинами, указывающими на важность в восприятии госслужащего достижения позитивных результатов при участии в развитии территориальной экономики. Потребность в профессиональном развитии не всегда относится к личным составным элементам мотивационной структуры государственного служащего, так как повышение компетентности может стать результатом неизбежного стечения обстоятельств, с которыми госслужащий сталкивается на рабочем месте. К примеру, сложность социальной задачи определяет целесообразность повышения квалификации в соответствующем направлении отраслевой экономики.

Кадровая политика реализуется органами власти, исходя из видения специалиста по персоналу о профессиональном развитии госслужащих при достижении приоритетных задач, которые важны определенному органу власти. Распространяющаяся корпоративная культура как явление в кадровой политике провоцирует создание или разработку разнообразных трудовых моделей, которые на практике заметно отличаются не только между органами власти как организациями, но и уровнями публичной власти, совпадающими с функциональными обязанностями госслужащих.

Реализуемая корпоративная культура оказывает влияние на систему трудовых отношений, объединяющиеся в понятие трудовой этики. В зависимости от привилегий и предпочтений, на которые имеет право госслужащий и гарантирующиеся законодательством формируются условия труда, что неизбежно приводит к дифференциации соответствующего индикатора, если оценить его экономическими методами при характеристике мотивации государственного служащего. Идентичный аспект проявляется при оценке степени выраженности потребности в профессиональном развитии путем коммуникации как процесса, в котором принимает участие госслужащий в определенном органе власти, на определенном уровне публичной власти и при определенном подходе к корпоративной культуре со стороны кадровой службы.

Совокупность характеристик, относящихся к потребности в служении обществу и профессиональному развитию, позволяет констатировать, что в научной среде все же присутствуют признаки разделения обозначенных факторов мотивации в системе государственной службы. Учет подобного разделения обоснован в процессе принятия кадровых решений, направленных на стимулирование мотивации госслужащих путем усиления одного из рассматриваемых факторов или их общности.

ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ ГОСЛУЖАЩИХ КАК АВТОНОМНЫХ КОМПОНЕНТОВ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ ГОСУДАРСТВА И РЕГИОНА

Исходя из предлагаемой Формулы расчета индикатора общественной значимости, кадровые службы федерального и регионального уровня власти могут определить для себя допустимые пороговые значения как для отдельных составных индикаторов, так и для совокупного индикатора. Пороговые значения для госслужащих федерального уровня с высокой вероятностью будут отличаться от пороговых значений для сотрудников органов власти регионального уровня. Одной из причин являются ожидания государственной системы от квалификации служащего, участвующего в общественных преобразованиях на определенной территории. Расширенно условия развития экономики государства и региона могут предполагать не только важность или вторичность потребности в служении обществу и профессиональном развитии, но и значимость какого-либо индикатора как составного элемента предлагаемой формулы.

Может формироваться ситуация, что, к примеру, индикатор личного интереса или трудовой этики определяет вектор развития экономики региона при решении такой социальной задачи, как сохранение села. В другом регионе, более значимыми могут стать индикаторы актуализации творческого потенциала и стимулирования труда, так как для экономики территории приоритетно развитие местной промышленности. Различия в экономическом развитии и приоритетности вносят коррективы в диапазоне заданных кадровой службой собственных пороговых значений определения индикатора общественной значимости каждого государственного служащего. Тем не менее, понятия

служения обществу и профессионального развития остаются неоднородными категориями при их оценке как разновидности потребности в мотивационной структуре госслужащего.

Выводы

При изучении сущности мотивации госслужащего и выделении его единой структуры обнаружено следующее:

— в системе государственной службы факторы потребности в служении обществу и профессиональном развитии являются единым целым, катализатором личностного развития госслужащего, но при этом данные компоненты не тождественны между собой;

— фактор потребности служения обществу образуется в личностной структуре госслужащего независимо от внешних обстоятельств;

— фактор потребности в профессиональном развитии, как утверждают исследователи, сопряжен с результатами труда и отношением госслужащего к ним;

— мотивация госслужащего состоит из ряда потребностей, а именно в служении обществу, профессиональном развитии, реализации потенциала, личного интереса, а также особенностей условий труда на рабочем месте;

— различия мотивации госслужащего на федеральном и региональном уровне состоят в дифференциации пороговых значений усиления отдельных компонентов;

— вне зависимости от уровня пороговых значений, актуальных для развития мотивации госслужащего на федеральном и региональном уровне, мотивационная составляющая может оцениваться как индикатор общественной значимости, состоящий из таких индикаторов, как творческий потенциал, индивидуальная и групповая эффективность, личный интерес, стимулирование труда, усиление человеческого потенциала, коммуникация, трудовая модель, трудовая этика и условия труда.

В ходе настоящего исследования удалось выявить не только индикатор общественной значимости как измеритель мотивации госслужащего, но также систематизировать компоненты мотивации по их общим признакам. В частности, взаимосвязь творческого потенциала, эффективности и личного интереса как индикаторов состоит в направлениях личного вклада госслужащего. Взаимосвязь таких индикаторов, как стимулирование труда, усиление человеческого потенциала, коммуникации, трудовой модели, трудовой этики, а также условий труда аргументируется самоощущением госслужащего в профессиональной среде.

Предложенный способ расчета на основе установленных пороговых значений по каждому индикатору позволит специалисту службы кадров органа власти на федеральном и региональном уровне не только измерить степень мотивации госслужащего и обнаружить степень выраженности отдельных компонентов индикатора общественной значимости.

Необходимо также отметить, что как потребность в служении обществу, так и профессиональное развитие являются экономическими понятиями, в силу того что

подлежат расчету индикаторов. Обозначенные индикаторы в Формуле характеризуют усилия госслужащих при преобразовании экономики, которые зависят либо не зависят от сотрудников органов власти. Предлагаемая Формула подтверждает, что рассматриваемые факторы мотивации по-разному влияют на мотивацию госслужащих и проявляются в экономике территории через результаты прилагаемых усилий.

Оценка мотивации как восприятия каждым госслужащим собственной общественной значимости аргументируется тем, что под общественной значимостью подразумевается совокупность служения обществу и потребности в профессиональном развитии. Чем более госслужащий ощущает собственную значимость в социальных преобразованиях экономики территории, тем более вероятна выраженность мотивации служения или потребности в профессиональном развитии. Так как один фактор не является логичным следствием другого рассматриваемого фактора мотивации и в то

же время один фактор не исключает другой, а значит, что потребность в служении обществу не противоречит потребности в профессиональном развитии.

Сложение индикаторов, отвечающих за каждую потребность, позволяет оценить степень комплексной мотивированности госслужащих, которая зачастую отражается на степени вовлеченности в развитии территориальной экономики. Если для кадровой службы системы государственной службы федерального или регионального уровня важны отдельные индикаторы или группа индикаторов, отвечающих за потребность в служении обществу или в профессиональном развитии, то предлагаемое решение расчета индикатора общественной значимости позволяет опираться на производные формулы при расчете отдельного индикатора потребности служения обществу или профессионального развития госслужащего из совокупности представленных составных значений.

Список источников

1. Володина Э. С., Боркова Е. А. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости: проблематика и оценка условий труда // Вестник науки. 2023. № 1 (58). С. 32–38. EDN OFJBHT.
2. Лунева Е. А. Экономико-социальный подход к проблеме повышения эффективности государственного управления // Вестник Академии права и управления. 2023. № 4 (74). С. 82–85. DOI 10.47629/2074-9201_2023_4_82_85.
3. Корнакова К. М. Направления совершенствования мотивации государственных служащих // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 11 (129). С. 155-159. DOI 10.24412/2411-0450-2025-11-155-159.
4. Шевченко И. О. Мотивация труда российских работников // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». 2022. № 2. С. 72–85. DOI 10.28995/2073-6401-2022-3-72-85. EDN DGZEUF.
5. Андрухина И. Ю. К вопросу о совершенствовании кадровой работы в органах государственной власти и местного самоуправления // Государственная служба. 2025. № 5 (157). С. 98–104. EDN: OAGSRV.
6. Соловьев В. А. Человекоцентричность в публичном управлении: научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 86–109. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109.
7. Visser V., Popering-Verkerk J., Buuren A. The Social Production of Invited Spaces: Toward an Understanding of the Invitational Character of Spaces for Citizens' Initiatives. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2021; 32 (4): 869–880.
8. Dyck A., Manoel P., Morse A. Outraged by Compensation: Implications for Public Pension Performance. *The Review of Financial Studies*. 2022; 35 (6): 2928–2980.
9. Tehubijuluw Z., Rahawarin M.A., Yusriadi Yu. Cultural Reconstruction and Organization Environment for Employee Performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*. 2021; 8 (2): 296–315.
10. Гордиенко Д. Д. Инструменты и методы управления мотивацией труда государственных гражданских служащих // Вестник науки. 2023. № 6 (63). С. 568–575.
11. Косоруков А. А. Государственное управление в эпоху дополненной реальности: переход к типовому автоматизированному рабочему месту государственного служащего // Инновации и инвестиции. 2020. № 9. С. 89–95. EDN AWMNBN.
12. Камилова А. Н. Технические средства при изучении трудовых процессов // *Colloquium-journal*. 2024. № 8 (201). С. 82–84. DOI 10.24412/2520-6990-2024-8201-82-84.
13. Легостаева С. А., Задоренко И. О. Особенности управления персоналом в региональных проектах // *Лидерство и менеджмент*. 2023. № 2. С. 507–522. DOI 10.18334/lim.10.2.117466.
14. Дышенова Н. Р. Влияние морально-психологического климата на эффективность кадрового менеджмента // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2023. № 4. С. 91–96. EDN DQUTYS.
15. Brensinger J., Gil E. The Sociology of Personal Identification. *Sociological Theory*. 2021; 39 (4): 265–292.
16. Бакулина А. А., Завалько Н. А. Совершенствование системы оценки эффективности и результативности государственного служащего // *Управленческие науки*. 2025. № 2. С. 19–36. DOI 10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36.
17. Джамалудинова М. Ю., Алиева Х. Т., Темирбекова А. С. Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих государственных решений // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2022. № 4. С.16–21. DOI 10.47576/2411-9520_2022_4_16. EDN WNGCFK.

18. Еремичева О. Ю., Овчаренко К. М., Еремичева Т. А. Влияние инновационных процессов на трансформации трудового потенциала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-1. С. 91—94.
19. Рыбкина М. В., Архипова А. О. Мотивация государственных служащих // Вестник УлГТУ. 2021. № 3 (95). С. 74–76. EDN ММННГР.
20. Саругланов А. Н. Совершенствование управления персоналом бюджетного учреждения // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022. № 11 (145). С. 126–133. DOI 10.26726/1812-7096-2022-11-126-133. EDN KGMUBU.
21. Дудникова В. А. Централизация процессных функций в государственном управлении: актуальные проблемы и их решения (на примере Новосибирской области) // Государственная служба. 2023. № 2 (142). С. 29–38. DOI 10.22394/2070-8378-2023-25-2-29-38.
22. Фадеева Е. А., Максименкова Е. А. Влияние пандемии на экономику России и темпы цифровизации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-2. С. 91–94. DOI 10.24412/2411-0450-2022-1-283-91-94. EDN DKWBNA.

References

1. Volodina E.S., Borkova E.A. Labor in Remote and Hybrid Employment: Issues and Assessment of Working Conditions. *Vestnik nauki = Bulletin of Science*. 2023; 1 (58): 32–38. (In Russ.). EDN OFJBHT.
2. Luneva E. A. Economic and Social Approach to the Problem of Improving the Efficiency of Public Administration. *Vestnik Akademii prava i upravleniya = Bulletin of the Academy of Law and Management*. 2023; 4 (74): 82–85. (In Russ.). DOI 10.47629/2074-9201_2023_4_82_85.
3. Kornakova K. M. Directions for Improving the Motivation of Civil Servants. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and Business: Theory and Practice*. 2025; 11 (129): 155–159. (In Russ.). DOI 10.24412/2411-0450-2025-11-155-159.
4. Shevchenko I.O. Labor Motivation of Russian Workers. *Vestnik RGGU = RGGU Bulletin. Series Philosophy. Sociology. Art Studies*. 2022; 2: 72–85. DOI: 10.28995/2073-6401-2022-3-72-85. (In Russ.). EDN DGZEUF.
5. Andryukhina I. Yu. On the Issue of Improving Personnel Management in State and Local Government Bodies. *Gosudarstvennaya sluzhba = Public service*. 2025; 5 (157): 98–104. (In Russ.). EDN: OAGSRY.
6. Soloviev V. A. Human-Centeredness in Public Administration: Scientific Discourse and Modern Russian Practices. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya = Issues of State and municipal management*. 2025; 4: 86–109. (In Russ.). DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109.
7. Visser V., Popering-Verkerk J., Buuren A. The Social Production of Invited Spaces: Toward an Understanding of the Invitational Character of Spaces for Citizens' Initiatives. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2021; 32 (4): 869–880.
8. Dyck A., Manoel P., Morse A. Outraged by Compensation: Implications for Public Pension Performance. *The Review of Financial Studies*. 2022; 35 (6): 2928–2980.
9. Tehubijuluw Z., Rahawarin M.A., Yusriadi Yu. Cultural Reconstruction and Organization Environment for Employee Performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*. 2021; 8 (2): 296–315.
10. Gordienko D.D. Tools and Methods for Managing the Labor Motivation of Civil Servants. *Vestnik nauki = Bulletin of Science*. 2023; 6 (63): 568–575. (In Russ.).
11. Kosorukov A.A. Public administration in the era of augmented reality: the transition to a typical automated workplace of a civil servant. *Innovacii i investicii = Innovations and investments*. 2020; 9: 89–95. (In Russ.). EDN AWMNBN.
12. Kamilova A.N. Technical Means in the Study of Labor Processes. *Colloquium-journal*. 2024; 8 (201): 82–84. (In Russ.). DOI 10.24412/2520-6990-2024-8201-82-84.
13. Legostaeva S. A., Zadorenko I. O. Features of personnel management in regional projects. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and management*. 2023; 2: 507–522. DOI 10.18334/lim.10.2.117466.
14. Dyshenova N.R., Ksenofontova K.M. The influence of the moral and psychological climate on the effectiveness of personnel management. *Vestnik Universiteta mirovy'x civilizacij = Bulletin of the University of World Civilizations*. 2023; 4: 91–96. (In Russ.). EDN DQUTYS.
15. Brensing J., Gil E. The Sociology of Personal Identification. *Sociological Theory*. 2021; 39 (4): 265–292.
16. Bakulina A. A., Zavalko N. A. Improving the System for Assessing the Efficiency and Performance of a Civil Servant. *Upravlencheskie nauki = Management sciences*. 2025; 2: 19–36. (In Russ.). DOI 10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36.
17. Dzhamaludinova M.Yu., Alieva Kh.T., Temirbekova A.S. Socio-Psychological Foundations of Preparing and Implementing Managerial State Decisions. *Innovacionnaya e'konomika: informaciya, analitika, prognozy' = Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. 2022; 4:16–21. (In Russ.). DOI 10.47576/2411-9520_2022_4_16. EDN WNGCFK.
18. Eremicheva O.Yu., Ovcharenko K.M., Eremicheva T.A. The Influence of Innovative Processes on the Transformation of Labor Potential. *E'konomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and Business: Theory and Practice*. 2022; 3-1: 91–94. (In Russ.).

19. Rybkina M.V., Arkhipova A.O. Motivation of civil servants. *Vestnik UIGTU = Bulletin of UlSTU*. 2021; 3 (95): 74–76. (In Russ.). EDN MMHHGP.
20. Saruglanov A.N. Improvement of personnel management in a public institution. *Regional'ny'e problemy' preobrazovaniya e'konomiki = Regional problems of economic transformation*. 2022; 11 (145): 126–133. (In Russ.). DOI 10.26726/1812-7096-2022-11-126-133. EDN KGMUBU.
21. Dudnikova V. A. Centralization of process functions in public administration: current problems and their solutions (on the example of the Novosibirsk region). *Gosudarstvennaya sluzhba = Public service*. 2023; 2 (142): 29–38. (In Russ.). DOI 10.22394/2070-8378-2023-25-2-29-38.
22. Fadeeva E.A. The impact of the pandemic on the Russian economy and the pace of digitalization. *E'konomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and Business: theory and practice*. 2022; 1-2: 91–94. (In Russ.). DOI 10.24412/2411-0450-2022-1-283-91-94. EDN DKWBNA.