

УДК 352.07

DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-4-1-5



Исследовательская статья

Фролова Е. В.

**Мотивация муниципальных служащих:  
факторы и оценки**

Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Ленинградский проспект, дом 49, Москва, 125993, Россия  
*efrolova06@mail.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам мотивации муниципальных служащих, факторам ее снижения в современных условиях. Привлечение профессиональных кадров в органы местного самоуправления, создание условий для их мотивации и вовлеченности в работу выступает ключевой предпосылкой повышения эффективности управленческих решений, доверия населения к власти, социально-экономического развития российских территорий. Эмпирической базой исследования послужили данные анкетного опроса муниципальных служащих ( $N=3066$  человек). В ходе исследования были выявлены ключевые факторы снижения мотивации: многозадачность, неконкурентный уровень заработной платы, высокий уровень загруженности и рутинный характер работы. Организационное давление, выраженное в рисках уголовной ответственности и чрезмерном количестве проверок со стороны контрольно-надзорных органов, также оказывают неблагоприятное воздействие на профессиональное самочувствие муниципальных служащих. Наиболее остро данная проблема воспринимается среди респондентов, занимающих высшие ступени в должностной иерархии муниципалитетов. Негативное действие организационно-административных факторов (высокие нагрузки, многозадачность, рутина, проверки) в совокупности с низкой финансовой ресурсностью муниципалитетов (дефициты материального стимулирования) может инициировать риски формирования таких неблагоприятных поведенческих моделей муниципальных служащих, как ресурсно-затратная (интенсификация деятельности в ответ на увеличение нагрузки, сопровождается стрессом, выгоранием) и редукционная (дистанцированность, отчуждение, деперсонализация). В ходе исследования было выявлено, что совершенствование профессиональных навыков муниципальных служащих (удовлетворенность данным аспектом отметили большинство респондентов – 85,2%) не подкрепляется успешным развитием карьеры (44,9% не удовлетворены возможностями карьерного роста). Разрыв между ростом профессиональных компетенций и карьерным продвижением муниципальных служащих, нарушение принципа единства профессионально-карьерного развития может рассматриваться в качестве одного из ключевых факторов снижения мотивации. В статье делается вывод о необходимости формирования условий для горизонтальной ротации, совершенствования процедур аттестации, развития бесшовных карьерных траекторий, органично соединяющих муниципальную и государственную службу.

**Ключевые слова:** муниципальная служба; мотивация труда; карьерный рост; профессиональные компетенции; местное самоуправление

**Информация для цитирования:** Фролова Е. В. Мотивация муниципальных служащих: факторы и оценки // Научный результат. Социология и управление. 2025. Т. 11, № 4. С. 260-273

*Research article*

Elena V. Frolova 

## Motivation of municipal employees: factors and assessments

Financial University under the Government of the Russian Federation,  
49 Leningradsky Ave., Moscow, 125993, Russia  
*efrolova06@mail.ru*

**Abstract.** The article is devoted to the issues of motivation of municipal employees and factors of its decrease in modern conditions. Attracting professional personnel to local government bodies, creating conditions for their motivation and involvement in work is a key prerequisite for increasing the effectiveness of management decisions, public confidence in the government, and socio-economic development of Russian territories. The empirical basis of the study was the data of a questionnaire survey of municipal employees ( $N = 3066$  people). The study identified key factors of decreased motivation: multitasking, non-competitive wages, high workload and routine nature of work. Organizational pressure, expressed in the risks of criminal liability and an excessive number of inspections by regulatory authorities, also have an adverse effect on the professional well-being of municipal employees. This problem is most acutely perceived among respondents in the highest job hierarchy levels in municipalities. The negative impact of organisational and administrative factors (heavy workloads, multitasking, routine inspections) coupled with municipalities' limited financial resources (lack of material incentives) can lead to municipal employees developing such unfavourable behavioural models as resource-consuming (increasing activity in response to an increased workload, accompanied by stress and burnout) and reductionist (distancing, alienation and depersonalisation). The study revealed that the improvement of professional skills of municipal employees (satisfaction with this aspect was noted by the majority of respondents – 85.2%) is not supported by successful career development (44.9% are not satisfied with career growth opportunities). The gap between the growth of professional competencies and career advancement of municipal employees, violation of the principle of unity of professional and career development can be considered as one of the key factors in reducing motivation. The article concludes that it is necessary to create conditions for horizontal rotation, improve certification procedures, and develop seamless career paths that organically connect municipal and public service.

**Key words:** municipal service; labor motivation; career growth; professional competencies; local government

**Information for citation:** Frolova, E. V. (2025), "Motivation of municipal employees: factors and assessments", *Research Result. Sociology and management*, 11 (4), 260-273.

**Введение (Introduction).** Новые социально-экономические вызовы требуют от муниципальных служащих высокого уровня компетенций, готовности к

быстрой адаптации, достижению стратегических целей повышения уровня и качества жизни населения в условиях ресурсных дефицитов. Органы местного

самоуправления находятся в ситуации максимальной близости к потребностям местных жителей, от их профессионализма зависит уровень доверия к власти, решение насущных проблем жизнеобеспечения населения, социально-экономическое развитие территории (Рогач, Фролова, 2023; Погребцова, 2023). Для привлечения профессиональных кадров, способных эффективно выполнять поставленные задачи, требуется создание соответствующей системы рекрутинга и мотивации муниципальных служащих, обеспечивающей повышение результативности труда, снижение рисков профессионального выгорания (Тимофеева, 2024: 64). По мнению зарубежных ученых, высокий уровень мотивации сотрудников не только обуславливает социально-экономическую устойчивость муниципалитета, но и блокирует рост коррупционных правонарушений (Potipiroon, Wongpreedee, 2020).

Как отмечается в российских исследованиях, дисфункциональность процессов найма муниципальных кадров, несовершенство закрепленных квалификационных требований сужают возможности релевантной оценки мотивации претендентов, ориентированных на работу в органах местного самоуправления (Кузнецов, 2022: 51). В. И. Шарин и И. А. Кулькова обращают внимание на необходимость модернизации деятельности кадровых служб российских муниципалитетов, которые в настоящее время в большинстве своем сфокусированы на функционировании кадрового делопроизводства. Такой подход не обеспечивает решения задач профессионализации муниципального управления, актуализирует необходимость реализации инновационных технологий кадрового управления, индивидуального подхода к развитию профессиональных траекторий персона, его мотивации (Шарин, Кулькова, 2018). Руководители органов местного самоуправления в целом отмечают кадровые дефициты

муниципалитетов, недостаточный уровень профессиональной подготовки служащих (Фролова и др., 2021).

К основным проблемам мотивации труда муниципальных служащих в современных условиях можно отнести следующие: жесткость должностных инструкций, неконкурентный уровень оплаты труда, недостаточность учета рабочих достижений в системе материального стимулирования, ее ориентация на формальные показатели, имеющиеся случаи нарушения гарантий равного доступа в процессах конкурсного замещения должностей (Харламова, Кудрявцев, 2020). Результаты зарубежных исследований также свидетельствуют о негативном влиянии таких организационных факторов, как низкая оплата труда (Onçu и др., 2024), бюрократия, высокий уровень административных ограничений (Chen, 2011) на мотивацию труда государственных и муниципальных служащих. Несмотря на значительное число научных работ, посвященных кадровым дефицитам государственной и муниципальной службы, анализ научной разработанности проблемы показывает, что зачастую в исследованиях обобщаются проблемы развития кадрового потенциала, характерные для органов власти регионального и местного уровня, имеются существенные пробелы в понимании специфики профессиональной деятельности и интерпретации факторов демотивации труда муниципальных служащих.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью поддержания высокого уровня мотивации муниципальных служащих к выполнению своих должностных обязанностей, связанных с решением насущных вопросов жизнедеятельности местных сообществ и дисфункциями кадровой работы в органах местного самоуправления, которые снижают эффективность профессиональной деятельности муниципальных служащих.

## Методология и методы

**(Methodology and Methods).** Методология исследования базируется на атрибуционной теории Б. Вайнера, который выделил ряд факторов формирования мотивационных установок личности. Атрибутируемыми параметрами ожиданий успеха, по мнению ученого, являются следующие: локус, стабильность и контролируемость (Weiner, 1985). В данном контексте, можно предположить, что для муниципальных служащих факторами формирования мотивационных установок могут стать следующие:

### 1. Локус (внутренний или внешний).

Самоопределение профессиональной приоритезации личных усилий или признание зависимости от внешних факторов (отношение руководства, наличие организационных возможностей для построения карьеры).

### 2. Стабильность. Оценка

стабильности/изменчивости организационных условий, влияющих на получение желаемого результата (продвижение по карьерной лестнице, профессиональное развитие, материальное вознаграждение). В данном контексте ситуации неопределенности могут рассматриваться муниципальными служащими в качестве факторов снижения мотивации.

### 3. Контролируемость. Оценка

субъективного контроля над ситуацией, саморегуляции процессов совершенствования рабочих навыков, профессионального развития, карьерного продвижения. Данный параметр предполагает, что муниципальные служащие оценивают свои потенциальные возможности для решения поставленных перед собой задач профессионального развития в органах местного самоуправления.

Важное значение в рамках данного исследования представляют ключевые положения теории аномии. Можно предположить, что противоречия между декларируемыми принципами

общественного признания муниципальной службы, карьерного роста в органах местного самоуправления и реальными практиками кадровой работы в муниципалитетах (неконкурентный уровень оплаты труда при высокой нагрузке) снижают мотивацию муниципальных служащих, детерминируют выбор деструктивных поведенческих моделей.

Цель статьи – исследование специфики и факторов формирования мотивации муниципальных служащих, детерминант их профессионального развития.

### Задачи исследования:

1. Исследование специфики формирования мотивации муниципальных служащих, детерминант их профессионального развития.

2. Систематизация факторов снижения мотивации муниципальных служащих, анализ рисков их профессионального выгорания.

3. Анализ последствий снижения мотивации муниципальных служащих, специфики выбора поведенческих моделей в данных условиях.

Достижение поставленной цели опиралось на такие общенаучные методы, как наблюдение, сравнительный анализ, систематизация, обобщение. Основным методом исследования был выбран анкетный опрос. Так, при поддержке Гусевой И.М., сопредседателя Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления (ВАРМСУ), был проведен масштабный анкетный опрос муниципальных служащих. Количество респондентов составило 3066 человек, проживающих в 36 регионах Российской Федерации. Выборка – целевая, в которой принципом отбора являлся статус респондента – «муниципальный служащий», дополнительных признаков презентации не вводилось в виду сложностей организации исследования, недостаточности актуальных статистических данных, позволяющих рассчитать квоты по социальному

демографическим параметрам. Выборка включала в себя муниципальных служащих, занимающих главные (20,4%), ведущие (15,9%), старшие (45,4%) и младшие (18,3%) должности. Большинство опрошенных (50,5%) имеет длительный стаж работы (более 10 лет) в органах местного самоуправления. Анкета включала в себя ряд блоков, посвященных мотивации труда, процессам формирования кадрового резерва, удовлетворенности работой, профессиональному выгоранию, оценкам престижа муниципальной службы.

Использование количественных методов обусловлено их преимуществами в процессе исследования факторов мотивации муниципальных служащих. В частности, масштабирование охвата респондентов обеспечивает повышение объективности данных, позволяет провести сравнительный анализ оценок удовлетворенности условиями профессионального развития, факторов мотивации среди муниципальных служащих, занимающих различное место в должностной иерархии, а также с различным стажем работы. Количественные методики позволили провести замеры конкретных переменных, характеризующих факторы снижения мотивации муниципальных служащих.

#### Гипотезы исследования:

1. Организационные дисфункции, связанные с многозадачностью, неконкурентным уровнем оплаты труда, чрезмерной загруженностью, снижают мотивацию муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением.

2. Ограничения формирования мотивационных установок муниципальных служащих детерминированы дисфункциями кадровой работы в органах местного самоуправления, которые выражаются в несоответствии между должностным продвижением работников и их усилиями в сфере профессионального развития (совершенствование навыков, постановка сложных целей)

**Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion).** Муниципальные служащие оценили уровень своей мотивации достаточно высоко, так 2/3 опрошенных (66,1%) выбрали в сумме варианты ответов «высокий» и «скорее высокий». Латентные риски связаны с наличием социально-психологических предпосылок профессионального выгорания муниципальных служащих. Так, при ответе на вопрос о чувстве усталости от работы, равнодушия, только 16,6% выбрали вариант ответа «нет, не испытываю». Среди сотрудников со стажем более 10 лет выше доля тех, кто испытывает данные чувства «постоянно» (14,2%, в то время как среди «новичков» со стажем до 1 года – только 8,8%).

Дополнительным фактором риска выступает наличие значительной доли респондентов, подтверждающих действие негативных факторов снижения мотивации труда (Рисунок 1).

Результаты исследования показали, что многозадачность, загруженность и рутинный характер трудовых практик оказывают неблагоприятное воздействие на мотивацию муниципальных служащих. Данные деструкции не компенсируются материальным вознаграждением, более половины опрошенных респондентов видят в неконкурентном уровне оплаты труда основной фактор снижения мотивации. Аналогичные результаты получены и в других исследованиях. Н. В. Кожухова и А. В. Щуцкая обращают внимание на чрезмерную загруженность и внешнее давление, которые лимитируют результативность работы сотрудников муниципалитета (Кожухова, Щуцкая, 2023: 934).

Во многом факторы снижения мотивации коррелируют с аспектами удовлетворенности работой в части материального поощрения, условий организации труда. В частности, по показателю «материальное поощрение» были получены наиболее низкие оценки удовлетворенности и аналогично данный

фактор («неконкурентный уровень заработной платы») выделен в числе ключевых (второе место в «анти» рейтинге) драйверов снижения мотивации. Интерес представляет тот факт, что максимальная актуализация данной

проблемы характерна для руководителей среднего уровня (ведущие муниципальные должности, возглавляющие департамент) – 55,1%, что выше средних значений по выборке на 4,1 п.п.

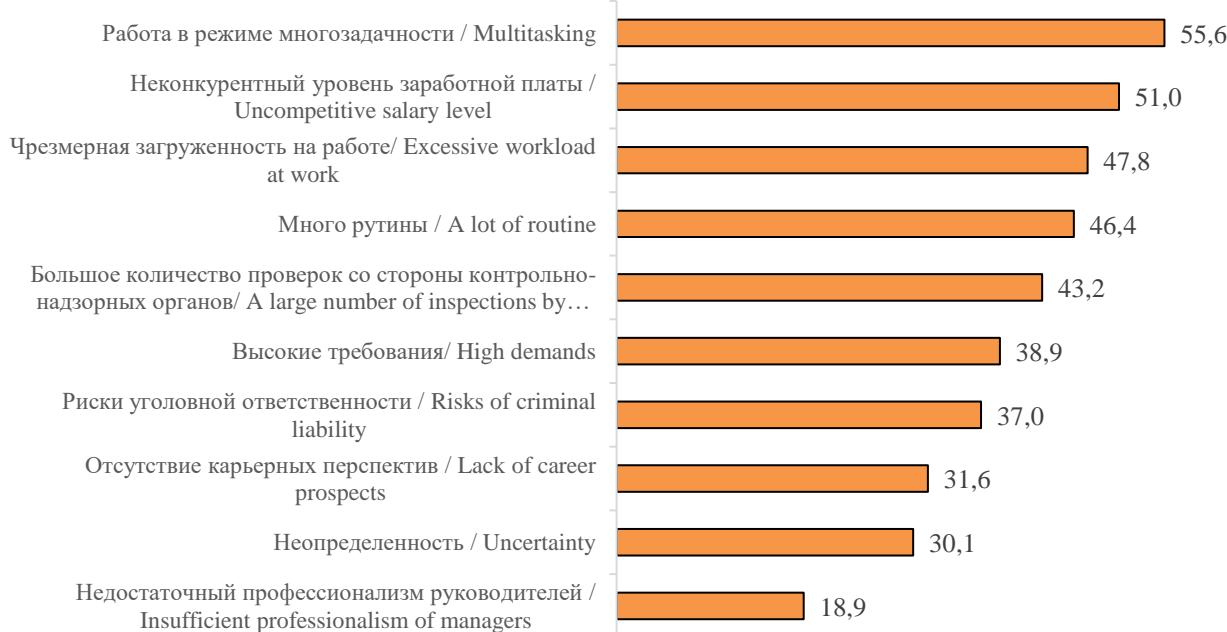


Рисунок 1. Распределение ответов на вопрос: «Что из перечисленного снижает Вашу мотивацию к высокому качеству работы с населением?» (вариант ответа «да»), %

Figure 1. Distribution of answers to the question: “Which of the following reduces your motivation for high-quality work with the population?” (answer option “yes”), %

В меньшей степени данная проблема волнует респондентов, занимающих главные ступени в служебной иерархии – 44,0%. Таким образом, первая исследовательская гипотеза нашла свое эмпирическое подтверждение. Организационные дисфункции, связанные с низким уровнем оплаты труда, многозадачностью, высокой нагрузкой, оказывают негативное влияние на формирование мотивационных установок муниципальных служащих.

Обращает на себя внимание тот факт, что каждый третий муниципальный служащий (37,0%) указал на риски уголовной ответственности в качестве фактора снижения мотивации труда. Большое количество проверок надзорных органов (43,2% респондентов считают это де-мотивационным фактором) в

совокупности с рисками уголовной ответственности создают крайне негативный фон работы муниципальных служащих, ограничивая их инициативы по реализации проектов инновационного развития территорий. Особо остро проблема чрезмерности проверок воспринимается среди респондентов, занимающих главные муниципальные должности (57,6%, что выше средних значений по выборке на 13,4 п.п.).

В целом можно отметить, что факторы снижения мотивации имеют неодинаковый вес влияния для различных должностных групп. Единственным исключением выступает фактор «работа в режиме многозадачности», который имеет максимальный вес деструктивной значимости для всех категорий служащих (Таблица 1).

Таблица 1.

Факторы снижения мотивации к высокому качеству работы с населением (вариант ответа «да»)  
для различных муниципальных должностей, (в %)

Table 1

Factors reducing motivation for high quality work with the population (answer option “yes”)  
for various municipal positions, (in %)

Ответы на вопросы /	главные должности (глава, заместитель главы муниципального образования) / key positions (head, deputy head of the municipality)	ведущие должности (руководители департаментов, комитетов) / leading positions (heads of departments, committees)	старшие должности (руководители отделов, главные и ведущие специалисты и др.) /senior positions (heads of departments, chief and leading specialists, etc.)	младшие должности (специалисты 1 и 2 категорий) / junior positions (specialists of the 1st and 2nd categories)
Неконкурентный уровень заработной платы / Uncompetitive salary level	44,0%	55,1%	52,9%	50,7%
Чрезмерная загруженность на работе / Excessive workload	49,1%	54,1%	47,7%	41,5%
Много рутины / A lot of routine	50,2%	49,6%	44,1%	45,0%
Большое количество проверок надзорных органов / A large number of inspections by supervisory authorities	57,6%	50,0%	38,5%	33,1%
Отсутствие карьерных перспектив / Lack of career prospects	23,2%	28,6%	34,4%	36,8%
Риски уголовной ответственности/ Risks of criminal liability	50,1%	41,4%	30,5%	34,7%
Неопределенность/ Uncertainty	38,9%	30,9%	26,2%	29,2%
Высокие требования / High demands	42,9%	37,7%	37,4%	39,3%
Работа в режиме многозадачности / Multitasking	55,5%	58,4%	55,5%	53,4%
Недостаточный профессионализм руководителей / Insufficient professionalism of managers	21,4%	23,9%	16,6%	17,6%

Фокус негативных восприятий специалистов на главных муниципальных должностях концентрируется в организационно-административной сфере: давление контрольно-надзорных органов (57,6%), многозадачность (55,5%), рутина (50,2%), риски уголовной ответственности (50,1%). Младшие муниципальные служащие видят ключевые причины снижения своей мотивации в базовых деструкциях: многозадачность (55,6%), неконкурентный уровень заработной платы (50,7%). На нижнем иерархическом уровне также острее воспринимается проблема отсутствия перспектив карьерного роста (36,8%, что выше средних значений на 5,2 п.п.).

Таким образом, условный антирейтинг факторов, снижающих мотивацию муниципальных служащих, возглавляют следующие проблемы: работа в режиме многозадачности (55,6%), неконкурентный уровень заработной платы (51,0%) и чрезмерный уровень загруженности (47,8%). Констелляция негативных факторов различной направленности (высокая нагрузка в совокупности с низкой оплатой труда) может задавать определенный репертуар поведенческих моделей муниципальных служащих:

1. Редукционная: снижение мотивации, социальная дистанцированность от проблем территории и населения, накопление отрицательно выраженных эмоциональных установок, таких как негативизм, скептицизм, цинизм, деперсонализация (Maslach и др., 2001). Следствием социальной трансформации может являться искажение приоритетов муниципальной службы, игнорирование установленных норм и правил. На данном фоне, в условиях минимизации финансовой удовлетворенности, крайним проявлением профессиональной деформации выступает формирование коррупционных установок. При этом оправданием противоправных действий может служить апелляция к необходимости самовознаграждения,

адекватного занимаемому статусу (Крылова, Максименко, 2021);

2. Ресурсно-затратная: интенсификация деятельности как ответ на увеличение нагрузки и требований, сохранение эффективности деятельности на фоне давления факторов неудовлетворенности отдельными аспектами муниципальной службы. Дисбаланс между ожиданиями и реальными организационными условиями заставляет сотрудников с высоким уровнем ответственности снижать личностные запросы, чтобы сохранить удовлетворенность работой (Giauque и др., 2012). Реализация ресурсно-затратной поведенческой модели, формируемой под воздействием закрепленных норм и ценностей общественного служения, зачастую приводит к эмоциональному истощению, проблемам со здоровьем (Aholia и др., 2006). Данный тренд характерен не только для российских реалий, в частности, муниципальные служащие в Швеции имеют самые высокие показатели числа больничных в стране, чаще всего из-за расстройств, связанных со стрессом (Asplund и др., 2023).

В научной литературе постулируется мнение, что данные поведенческие модели являются разно дифференцированными последствиями организационных дисфункций, и, по сути, могут быть этапами профессионального выгорания. По мнению М. Р. Leiter, цинизм в отношении выполняемых обязанностей, дистанцированность от рабочих ситуаций, сужение границ личностного участия являются определенным механизмом психологической защиты при актуализации организационных проблем и нагрузок. Так сотрудник в условиях накопленных состояний неудовлетворенности приходит к выводу, что стресс, уровень требований, интенсивность рабочих процессов превышают его адаптационный потенциал, следствием чего становится поиск психологических механизмов защиты или принятие решений по смене трудовой деятельности (Leiter, 1993). С одной

стороны, положительным последствием редукции личностного участия становится экономия внутренних ресурсов сотрудника, снижение рисков для здоровья в условиях эмоционального истощения. С другой стороны, профессиональное выгорание, выраженное в пренебрежении к выполнению служебных задач, имеет крайне негативные, долгосрочные последствия для системы взаимодействий власти и населения на местном уровне, реализации стратегических задач, поставленных перед органами местного самоуправления. Данные выводы согласуются с ключевыми положениями теории аномии. Можно предположить, что дисфункции кадровой работы в муниципалитетах, размывание социальной значимости профессии муниципального служащего, ограниченные возможности реализации профессионального потенциала, недостаточность признания заслуг, инициируют снижение мотивации, и, как следствие, выбор деструктивных моделей поведения.

Можно предположить, что выбор ресурсно-затратной поведенческой модели (интенсификация деятельности в условиях увеличения нагрузки и требований) становится первым этапом в процессе преодоления организационных дисфункций муниципальной службы. Однако, дальнейшее усложнение деятельности, стресс, высокий уровень ответственности, конфликтные риски могут стать драйвером трансформации данной поведенческой модели. Поиск защитных механизмов адаптации к организационным вызовам, превышающим личностные возможности муниципального служащего, может инициировать укоренение тех или иных аспектов дистанцированного поведения.

Таким образом, неблагоприятные условия труда, связанные с высокими нагрузками и/или завышенными требованиями в совокупности с низкой организационной ресурсностью (дефициты материального стимулирования) выступают ключевыми факторами демотивации муниципальных служащих.

Результаты исследования показали дисбаланс между максимизацией требований к сотрудникам, повышающих уровень личностного вклада сотрудников и отсутствием ресурсов для компенсации затраченного времени, стресса, необходимостью работы в условиях многозадачности.

Интерес вызывает тот факт, что, с одной стороны, более половины опрошенных респондентов (55,1%) не удовлетворены перспективами карьерного роста на муниципальной службе. При этом, однако, только 31,6% отмечают, что сужение границ профессионального роста является фактором снижения мотивации к высокому качеству работы с населением. Соответственно 23,2% респондентов, затруднившихся оценить данный аспект в контексте мотивации, скорее всего, находятся в зоне риска профессионального выгорания. Можно предположить, что к поступлению на муниципальную службу ориентированы в большинстве своем достаточно целеустремленные сотрудники. В частности, данный тезис подтверждает тот факт, что 68,4% респондентов связывали свои ожидания при поступлении на муниципальную службу со «стартом карьеры в органах власти». Отсутствие перспектив должностного продвижения может рассматриваться в качестве фактора накопления неудовлетворенности в профессиональной деятельности, а затем и демотивации сотрудников.

Проблемы профессионального развития муниципальных служащих находят свое отражение в других российских исследованиях, где рассматривается проблема дисфункциональности процедур аттестации в органах местного самоуправления. Делается вывод о неадекватных методах оценки, субъективизме, нерелевантном признании личного вклада сотрудников, недостаточном уровне информативности и результативности аттестационных процедур. Дисфункции в процессе аттестации не обеспечивают

формирования объективных, обоснованных рекомендаций по присвоению квалификационных разрядов (Зиновьева и др., 2010). Процедура аттестации в современных условиях носит формальный характер и не рассматривается в качестве инструмента развития карьеры муниципальных служащих, механизма предоставления обратной связи, адресной информации сотрудникам о необходимости совершенствования своих профессиональных навыков.

В качестве мер совершенствования процедур аттестации могут быть предложены научно-обоснованные инструменты оценки деятельности муниципальных служащих. И. Ю. Андрюхина обосновывает значимость количественных и качественных показателей эффективности работы. Количественные в большей степени апеллируют к исполнительской дисциплине, позволяя оценить объем реализуемых функций и поручений, которые выполнены без нарушений сроков и установленных требований. Качественные показатели связаны с уровнем профессионализма (Андрюхина, 2024), эффективностью выполнения поставленных задач, проявленной инициативой. Помимо функции контроля, система оценок деятельности муниципальных служащих выступает инструментом мотивации к высокому качеству работы с населением. В частности, выделение наиболее успешных

сотрудников, признание их заслуг, создание условий для карьерного продвижения позволит снизить текучесть кадров, минимизировать риски профессионального выгорания.

Профессиональное развитие, четкие ориентиры продвижения по карьерной лестнице, планирование процессов должностного роста являются неотъемлемыми элементами в системе мотивации муниципальных служащих. Данные принципы кадровой работы опираются на материалы других российских исследований. В частности, В. И. Шарин справедливо отмечает, что «подбор и расстановка кадров с учетом принципа конкуренции», создание условий для развития карьерных траекторий талантливых сотрудников относятся к числу наиболее эффективных инструментов закрепления и мотивации муниципальных служащих, обеспечения стабильности кадрового состава в органах власти (Шарин, 2019).

Интерес представляет определенный дисбаланс между объективными и субъективными условиями профессионального развития муниципальных служащих (Рисунок 2). Так, большинство респондентов (85,2%) удовлетворены возможностями совершенствования своих навыков, постановки сложных целей в своей работе. В то же время удовлетворенность перспективами карьерного роста существенно ниже (55,1%).



Рисунок 2. Удовлетворенность муниципальных служащих объективными и субъективными условиями профессионального развития, %

Figure 2. Satisfaction of municipal employees with objective and subjective conditions of professional development, %

Таким образом, опираясь на положения атрибуционной теории Б. Вайнера, можно предположить смещение локуса в формировании мотивации муниципальных служащих - от внутренних детерминант профессиональной успешности к признанию роли внешних факторов. Так, несмотря на самосовершенствование рабочих навыков, постановку сложных целей профессионального развития, внешние условия, связанные со спецификой кадровой ситуации в органах местного самоуправления, ограничивают возможности карьерного роста муниципальных служащих.

Можно предположить, что современные муниципальные служащие, справляясь с достаточно сложными задачами в своей повседневной трудовой деятельности, совершенствуют свои профессиональные компетенции, наращивают необходимые знания и умения, необходимые для обеспечения высокого качества работы с населением. В то же время данные процессы не находят своего отражения в развитии карьерных траекторий муниципальных служащих. Полученные результаты косвенно подтверждают вторую исследовательскую гипотезу. Разрыв между наращиванием профессиональных компетенций и должностным продвижением муниципальных служащих характеризует дисфункции кадровой работы в органах местного самоуправления. Нарушение принципа единства карьерно-профессионального развития приводит к закреплению негативных паттернов, подтверждающих недостаточность учета личных достижений муниципального служащего.

Наличие «конечных пределов» профессионального роста, обусловленных устоявшимися организационными структурами в муниципалитетах, может рассматриваться в качестве существенных рисков оттока квалифицированных кадров. В данном контексте представляется необходимым рассмотреть возможности

построения «бесшовных» траекторий профессионального развития, подразумевающих переход из органов местного самоуправления на государственную службу, где перспективы карьерного роста имеют более широкие границы.

Формирование бесшовных карьерных траекторий, органично соединяющих муниципальную и государственную службу, становится эффективным инструментом преодоления профессиональной стагнации, где «карьерный потолок» воспринимается в качестве непреодолимого препятствия для личностного развития талантливых сотрудников.

#### **Заключение (Conclusions).**

Неблагоприятные условия труда, связанные с высокими нагрузками и/или завышенными требованиями в совокупности с низкой организационной ресурсностью (дефициты материального стимулирования) выступают ключевыми факторами демотивации муниципальных служащих. В данных условиях прогнозируются риски формирования следующих поведенческих моделей: ресурсно-затратной модели, которая характеризуется установками на интенсификацию деятельности в ответ на увеличение нагрузки и требований и сопровождается стрессом, эмоциональным истощением, профессиональным выгоранием; а также редукционной модели, которая характеризуется сужением практик личного участия в решении проблем территории и населения, социальной дистанцированностью, накоплением отрицательно выраженных эмоциональных установок (негативизм, скептицизм, цинизм, деперсонализация).

Установлен дисбаланс между объективными и субъективными условиями профессионального развития муниципальных служащих. Нарашивание профессиональных навыков не находит своего отражения в развитии карьерных траекторий муниципальных служащих. Нарушение принципа единства

профессионально-карьерного развития, разрыв между ростом профессиональных компетенций и карьерным продвижением муниципального служащего обесценивает его рабочие достижения.

Анализ дисфункций формирования мотивации муниципальных служащих позволяет выдвинуть ряд практических рекомендаций, направленных на совершенствование кадровой работы в органах власти. Во-первых, представляется необходимым обеспечить возможности построения «бесшовных» траекторий профессионального развития муниципальных служащих, подразумевающих переход из органов местного самоуправления на государственную службу, где перспективы карьерного роста имеют более широкие границы. Во-вторых, необходимой является институционализация следующих принципов управления карьерой на муниципальной службе: четкость постановки критериев оценки профессиональных достижений, прозрачность процессов должностных продвижений, учет индивидуальных характеристик сотрудника, его интересов и потребностей, объективность оценки. В-третьих, требуется реализация следующих механизмов поддержки карьерных траекторий муниципальных служащих: присвоение рангов, учитывающих участие сотрудников в решении сложных, инновационных задач, реализации проектов; создание условий для развития горизонтальных ротаций, обеспечивающих минимизацию рисков рутинизации, монотонности труда; организация конкурсов профессионального мастерства, премий за выдающиеся заслуги; тиражирование лучшего опыта.

Дальнейшими направлениями исследований могут стать следующие: диагностика причин профессионального выгорания муниципальных служащих, изучение специфики и рисков их профессиональной деформации, анализ процессов развития карьеры в органах местного самоуправления. Кроме того,

представляется необходимым проведение качественных исследований, позволяющих на более глубоком уровне изучить детерминанты формирования мотивационных установок муниципальных служащих, условия их профессиональной деятельности и развития карьеры.

### Список литературы

Андрюхина И. Ю. Совершенствование методов оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих // Государственная служба. 2024. № 26 (2-148). С. 101-106. DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-2-101-106.

Зиновьева Д. М., Юнда, А. В., Долгополова О. А. Профессиональные детерминанты субъективного благополучия государственных и муниципальных служащих // Социология власти. 2010. № 7. С. 132-140.

Кожухова Н. В., Щукская А. В. К вопросу о мотивации муниципальных служащих // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 930-935. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.185.

Крылова Д. В., Максименко А. А. Есть ли у российского коррупционера совесть? // Социодиггер. 2021. № 2 (10). С. 94-101.

Кузнецова Е. К. Роль мотивации в профессиональной деятельности муниципальных служащих // Актуальные тренды в экономике и финансах. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Омск. 2022. С. 48-52.

Погребцова Е. А. Методика оценки эффективности муниципального управления как основа устойчивого развития сельских территорий // Научный результат. Экономические исследования. 2023. Т. 9, № 1. С. 108-118. DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-9.

Рогач О. В., Фролова Е. В. Оценка деятельности органов власти по развитию социальной инфраструктуры урбанизированных пространств // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 3. С. 516-535. DOI: 10.17072/2218-9173-2023-3-516-535.

Тимофеева С. В. Основные факторы мотивации труда муниципальных служащих // Вестник Чебоксарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Российской Федерации. 2024. № 1 (32). С. 64-72.

Фролова Е. В., Рогач О. В., Шалашикова В. Ю. Социологический анализ предпосылок реализации модели «сити-менеджер» в системе местного самоуправления // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2021. Т. 13, № 4. С. 592-610. DOI: 10.17072/2218-9173-2021-4-592-610.

Шарин В. И. Демотивация государственных гражданских служащих: выявление и оценка факторов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 2. С.94-99.

Шарин В. И., Кулькова И. А. Проблемы мотивации муниципальных служащих: новые вызовы // Вопросы управления. 2018. №3 (33). С. 43-48.

Burnout in the general population. Results from the Finnish health 2000 study / Ahola K., Honkonen T., Isometsä E., Kalimo R., Nykyri E., Koskinen S., Aromaa A., Lönnqvist J. // *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*. 2006. № 41 (1). Pp. 11-17. DOI: 10.1007/s00127-005-0011-5

Chen C.-A. Explaining the Difference of Work Attitudes Between Public and Nonprofit Managers: The Views of Rule Constraints and Motivation Styles // *The American Review of Public Administration*. 2011. № 42 (4). P. 437-460. DOI: 10.1177/0275074011402192.

Leiter M. P. Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (Eds.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis. 1993. Pp. 237-250.

Maslach C, Schaufeli W, Leiter M. Job burnout // *Annual Review of Psychology*. 2001. № 52 (1). Pp. 397-422.

Oncu A., Ozsaglam M. T., Eminer F. Analyzing Employee Perception of Good Governance in Municipal Governments by Using Structural Equation Modeling // *SAGE Open*. 2024. № 14 (4). DOI: 10.1177/21582440241302325.

Organizational and psychosocial environmental work factors associated with self-rated exhaustion disorder among municipal employees in rural northern Sweden / Asplund S., Lindgren, B.-M., Åström S., Hedlund, M., Åhlin, J. // *Work*. 2023. № 75 (4). Pp. 1215-1229.

Potipiroon W., Wongpreedee A. Ethical Climate and Whistleblowing Intentions: Testing

the Mediating Roles of Public Service Motivation and Psychological Safety Among Local Government Employees // *Public Personnel Management*. 2020. № 50 (3). Pp. 327-355. DOI: 10.1177/0091026020944547.

Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction / Giauque D., Ritz A., Varone F., Anderfuhren-Biget S. // *Public Administration*. 2012. № 90 (1). Pp. 175-193.

Weiner B. An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion // *Psychological Review*. 1985. № 92 (4). Pp. 548-573. DOI:10.1037/0033-295X.92.4.548.

## References

Andryukhina, I. Yu. (2024), “Improving methods for assessing the professional performance of state civil and municipal employees”, *Gosudarstvennaya sluzhba*, 26 (2-148), 101-106, DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-2-101-106. (In Russian)

Zinovieva, D. M., Yunda, A. V., Dolgopolova, O. A. (2010), “Professional determinants of subjective well-being of state and municipal employees”, *Sotsiologiya vlasti*, (7), 132-140. (In Russian)

Kozhukhova, N. V., Shchutskaya, A. V. (2023), “On the issue of motivation of municipal employees”, *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 1 (150), 930-935, DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.185. (In Russian)

Krylova, D.V., Maksimenko, A.A. (2021), “Does a Russian corrupt official have a conscience?”, *Sociodigger*, 2 (10), 94-101. (In Russian)

Kuznetsova, E. K. (2022), “The role of motivation in the professional activities of municipal employees”, *Aktualnye trendy v ekonomike i finansah. Materialy vserossijskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Materials of the All-Russian scientific and practical conference], Omsk, Russia, 48-52. (In Russian)

Pogrebtsova, E. A. (2023), “Methodology for assessing the effectiveness of municipal management as a basis for sustainable development of rural areas”, *Nauchny rezultat. Ekonomicheskie issledovaniya*, 9 (1), 108-118, DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-9. (In Russian)

Rogach, O. V., Frolova, E. V. (2023), “Assessment of the activities of government bodies in developing social infrastructure of urbanized spaces”, *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)*, 15 (3), 516-535,

DOI: 10.17072/2218-9173-2023-3-516-535. (In Russian)

Timofeeva, S. V. (2024), "The main factors of motivation of municipal employees", *Vestnik Cheboksarskogo filiala Rossijskoy akademii narodnogo khozyaystva i gosudarstvennoy sluzhby pri Prezidente Rossijskoy Federatsii*, 1 (32), 64-72. (In Russian)

Frolova, E. V., Rogach, O. V., Shalashnikova, V. Yu. (2021), "Sociological analysis of the prerequisites for the implementation of the "city manager" model in the local government system", *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)*, 13 (4), 592-610, DOI: 10.17072/2218-9173-2021-4-592-610. (In Russian)

Sharin, V. I. (2019), "Demotivation of state civil servants: identification and assessment of factors", *Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie. Uchenye zapiski*, (2), 94-99. (In Russian)

Sharin, V.I., Kulkova, I.A. (2018), "Problems of motivation of municipal employees: new challenges", *Voprosy upravleniya*, 3 (33), 43-48. (In Russian)

Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., Lönnqvist, J. (2006), "Burnout in the general population. Results from the Finnish health 2000 study", *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41 (1), 11-17, DOI: 10.1007/s00127-005-0011-5.

Chen, C.-A. (2011), "Explaining the Difference of Work Attitudes Between Public and Nonprofit Managers: The Views of Rule Constraints and Motivation Styles", *The American Review of Public Administration*, 42 (4), 437-460, DOI: 10.1177/00275074011402192.

Leiter, M. P. (1993), "Burnout as a developmental process: Consideration of models", ed. by W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek, *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Taylor & Francis, 237-250.

Maslach, C., Schaufeli, W., Leiter, M. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.

Oncu, A., Ozsaglam, M. T., Eminer, F. (2024), "Analyzing Employee Perception of Good Governance in Municipal Governments by Using Structural Equation Modeling", *SAGE Open*, 14 (4), DOI: 10.1177/21582440241302325.

Asplund, S., Lindgren, B.-M., Åström, S., Hedlund, M., Åhlin, J. (2023), "Organizational and psychosocial environmental work factors associated with self-rated exhaustion disorder among municipal employees in rural northern Sweden", *Work*, 75 (4), 1215-1229.

Potipiroon, W., Wongpreedee, A. (2020), "Ethical Climate and Whistleblowing Intentions: Testing the Mediating Roles of Public Service Motivation and Psychological Safety Among Local Government Employees", *Public Personnel Management*, 50 (3), 327-355, DOI: 10.1177/0091026020944547.

Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S. (2012), "Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction", *Public Administration*, 90 (1), 175-193.

Weiner, B. (1985) "An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion", *Psychological Review*, 92 (4), 548-573, DOI: 10.1037/0033-295X.92.4.548.

*Статья поступила в редакцию 27 июля 2025 г.  
Поступила после доработки 01 октября 2025 г.  
Принята к печати 05 декабря 2025 г.*

*Received 07 July 2025. Revised 01 October 2025.*

*Accepted 05 December 2025.*

**Конфликты интересов: у автора нет конфликта интересов для декларации.**

**Conflicts of Interest: the author has no conflicts of interest to declare.**

**Фролова Елена Викторовна**, доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

**Elena V. Frolova**, Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology, Financial University under the Government of the Russian Federation.