УДК: 352.075: 35.08: 316.343.656: 17.022.1 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-6-103-111

ЦЕННОСТИ И МОТИВЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ КАК РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ

***Митряева А.С.*[1]**

Муниципальная служба выступает одним из важных звеньев в системе взаимодействия граждан, общества и государства в целом. Муниципальные служащие имеют более тесный контакт с гражданами и решают задачи, связанные с непосредственной организацией жизнедеятельности граждан. Поэтому проблема поиска повышения эффективности профессиональной деятельности и скрытых управленческих ресурсов является одной из наиболее значимых. Социология управления в своем поступательном развитии все чаще обращается к личностным качествам персонала – сущностным характеристикам «человеческого ресурса» – мотивам и ценностям. «Управление по ценностям» представлено как актуальное и перспективное направление современного научного менеджмента, актуализирующего в социальном договоре внерациональные категории – моральный аспект или ценностную сферу, позволяющие достичь солидарности в целевой деятельности.

В статье на основе всероссийских результатов исследований анализируются мотивы муниципальных служащих и рассматривается способ совершенствования профессионального становления и повышения компетентности на основании совместной выработки и интериоризации приоритетных ценностей муниципальной службы.

Ключевые слова: муниципальная служба, ценности, мотивы, социальное управление, профессиональная компетентность.

VALUES AND MOTIVES OF MUNICIPAL EMPLOYEES AS MANAGEMENT RESOURCES

MITRYAEVA A. S. – Postgraduate student, Central Russian Institute of Management - a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: a.s.mitriaeva@yandex.ru

The municipal service is one of the important elements in the system of interaction between citizens, society and the whole state. Municipal employees have more close contact with citizens, and solve problems related to access to the organization of citizens' life. Therefore, the problem of seeking the way to improve the efficiency of professional activities and hidden management resources is one of the most significant. Sociology of management, in its progressive development, increasingly refers to the personal qualities of personnel - the essential characteristics of the "human resource" - motives and values. "Management of values" as an actual and promising direction of modern scientific management, actualizing non-rational categories in the social plan of contractual - moral aspect or value sphere, allowing to achieve solidarity in the target activity.

The article presents an analysis the motives of municipal employees based on the all-Russian research results, and considers the way of increasing the effectiveness of education and improving efficiency on the basis of joint development and internalization of the priority values of the municipal service.

***Keywords*:** municipal service, values, motives, social management, professional competence.

Митряева Анастасия Сергеевна – аспирант, Среднерусский институт управления – филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 302028, Россия, г. Орел, б. Победы, д.5а, e-mail: a.s.mitriaeva@yandex.ru

В настоящее время обеспечение эффективной деятельности персонала является одной из важнейших задач для любой организации. Муниципальная служба является одним из наиболее значимых социальных институтов, оказывающих влияние на множество сфер жизнедеятельности, именно поэтому особенно актуальным представляется поиск инструмента, способствующего повышению эффективности работы органов местного самоуправления. Их результативная деятельность – надежный фундамент для решения множества экономических и социокультурных проблем.

Орган социального управления как определенный тип административной системы, реализуя формально установленные цели, представлен общественности конкретными людьми, наделенными специфическими уникальными свойствами: субъективно значимым опытом, мировоззрением, ценностными предпочтениями, личностной направленностью, способностями. Персональные качества служащих органа социального управления существенно влияют на качество и результативность управленческой деятельности.

Муниципальная служба в России еще не имеет истории, позволяющей обращаться к традиции как выработанным критериям-эталонам, и пока накапливает опыт, выстраивая свою репутацию. Если позволить себе аналогию с процессом становления человека, мы являемся свидетелями адаптации этого органа управления в социальном пространстве. Психология выделяет в адаптации три фазы или три последовательных шага: идентификацию, индивидуализацию, интеграцию. В силу реформы системы управления в постсоветской России, муниципальная служба начинает с интеграции и, таким образом, уже в процессе активной и продуктивной деятельности формирует свой образ.

Социальное управление – зона повышенной ответственности, где цена неверно принятых решений увеличивается многократно, их последствия могут отозваться долгим резонансом в обществе. Историческая традиция местного самоуправления муниципальной службы в России в советский период была прервана, и только начиная с 90-х гг. наблюдается активное осмысление теоретических концепций самоуправления[1].

Не имея собственной традиции, отечественная муниципальная служба в подходах к организационному управлению ориентируется на национальную специфику, обусловленную социально-политическими и культурно-историческими факторами. Тоталитарное общество выстраивалось в режиме «вертикального» иерархического управления или менеджмента сверху-вниз, который С. Долан и С. Гарсия в своей работе «Управление на основе ценностей» представляют как соответствующую «пирамиду», сопровождая позиции субъектов управления откровенно ироничными характеристиками: «Те, кто руководит и принимает решения (и сомневается в способности тех, кто производит, быть ответственным и самостоятельным). Те, кто контролирует тех, кто производит (опираясь на недоверие тех, кто руководит, по отношению к тем, кто производит). Те, кто производит (несмотря на контроль менеджеров среднего звена и недоверие высших руководителей)»[2]. Здесь просматривается проблема, о которой Р. Коллинз в работе «Социология интуиции» сочувственно замечает: «...Чем более бюрократична организация, тем больше администраторов попадают в ловушку собственного аппарата»[3]. Соглашаясь с

[1] Токоякова Т. Е. Становление муниципальной службы в России // Право: история, теория, практика: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2015 г.). — СПб.: Свое издательство, 2015. — С. 45— 48. — URL https://moluch.ru/conf/law/archive/142/8325/ (дата обращения: 05.01.2018).

[2] Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. [Электронный ресурс]. URL: http://www.pretext.ru/images/153_125_i33.pdf?PHPSESSID=e1c6c24b0177dc04c1e11bbd68a9b043

[3] Коллинз Р. Социологическая интуиция: Введение в неочевидную социологию. Личностно-ориентированная социология. – М.: Академический проект, 2004.

выводом Коллинза о том, что жаловаться на бюрократию – занятие фрустрирующее, а потому непродуктивное, мы обратимся к принципам конструктивного (научного) менеджмента, которые уже есть и которые все увереннее апеллируют к «человеческому ресурсу» как условию и потенциалу социально-экономического развития. Сущностные характеристики «человеческого ресурса» муниципальной службы, являясь важнейшим ресурсом управления, в значительной степени определяют результативность ее деятельности. Нравственная составляющая регламентации деятельности служащего, с одной стороны, должна быть стержневой основой личности, на которую «нанизываются» профессиональные качества, с другой стороны, её сложнее всего формализовать в виде определенного свода нормативных требований, так как личность служащего гораздо шире его профессиональных обязанностей и интересов[1]. Здесь ведущая роль принадлежит персональным мотивам и ценностям. И современные теории управления все чаще обращаются к «системе управления по ценностям».

Система управления по ценностям предполагает создание единого смыслового поля, некой общности взглядов, достижение понимания значения (назначения) деятельности социальной структуры. Смысл, в отличие от идеологии, нельзя задать извне, смысл рождается «изнутри», это исключительно личностное достояние. Но в социальном поле деятельностей мы легко обнаружим, что всякая профессия изначально «заряжена» смыслом: врач, учитель, повар, садовник... Смысл муниципальной службы именно в службе. Здесь «служба» становится служением, и – больше – миссией. В докладе «О гражданском обществе» М.К. Мамардашвили утверждал: «Чтобы действовать эффективно, идеальное всегда должно быть аспектом реального»[2].

Обращение к мотивации труда не ново. Известно утверждение В.М. Бехтерева о том, что сознательное отношение к труду есть основной способ повышения его производительности. Теории трудовой мотивации в XX веке разрабатывались и психологией, и социологией (Ф. Герцберг, Д. Адамс, В. Врум, К. Альдерфер, Э. Локк, А. Маслоу, Д. Макклелланд, В.Я. Ядов и др.). Появилось множество рекомендаций, стали популяризироваться специальные тренинги, были разработаны прикладные методы повышения трудовой мотивации персонала. Так, в социологии управления закрепилась привычная связь мотивации с управленческими действиями, повышающими эффективность деятельности социальных структур. Здесь предлагаются разнообразные мотивационные инструменты: карьерный рост, система премирования, привлечение к планированию, соуправлению и др. Однако такое управление мотивацией следует отнести к традиционному или инновационному, но – администрированию. Мотивация же служения – внутренняя установка (смысловая, ценностная), и она никак не связана с существующими профессиональными характеристиками муниципальных служащих, представленными в Законе «О муниципальной службе в Российской Федерации»[3].

При том, что квалификационные требования к должностному лицу муниципальной службы не предполагают выявление мотивов и принципиально не располагают возможностью получить «этический портрет» претендента, представляется необходимым (изначально важным и чрезвычайно актуальным) рассматривать проблему персональной мотивации как элемент

---

[1] Магомедов К.О. Проблема нравственности государственных гражданских служащих в социологическом измерении. // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – М.: Всероссийский центр изучения общественного мнения, 2013. – 108–113 с.

[2] Мамардашвили М.К. Сознание и цивилизация: Выступления и доклады. - СПб.: Издательская группа «Лениздат», «Команда А», 2014. – 384 с.

[3] Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 15.02.2016) «О муниципальной службе в Российской Федерации». Статья 9. Основные квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/f2ae97610da64f6e975aea6f0d2b26bc0816e2c1/

профессиональной компетентности муниципального служащего. В творческих профессиях отбор кандидатов уже на пороге профессионального образования осуществляется «экспертизой» специальной одаренности, предрасположенности к определенной деятельности, специфических способностей. В муниципальной службе к профессиональной одаренности следует отнести «доминанту на Другом»[1].

Результаты всероссийских исследований[2], проведенных РАНХиГС под руководством К. О. Магомедова[3], свидетельствуют о том, что профессиональные и личностные качества муниципальных служащих обуславливают общую оценку населением муниципальной службы. Мотивы поступления на работу в муниципальную службу являются в данном случае определяющими (табл. 1).

Таблица 1 – Оценка мотивов поступления граждан на работу в органы местного самоуправления (можно было выбрать несколько вариантов ответов).

Table 1 – Assessment of the motives for citizens to work in local government (several options could be chosen for answers)

Мотивы поступления	Респонденты	Эксперты
1. стремление занять престижное место в обществе	46,7	54,7
2. желание иметь широкие связи с людьми, которые могут быть	38,2	27,3
3. стремление повысить свое материальное благополучие	37,6	25,3
4. гарантия постоянной работы, стабильного положения	33,6	49,3
5. стремление обеспечить перспективы служебного роста	28,5	37,3

Анализ показывает, что в основе профессиональной мотивации муниципальных служащих лежит стремление занять престижное место в обществе. Существенным мотивом, по мнению населения, выступает и возможность получения определенной выгоды от социально-профессионального статуса. У экспертного сообщества мнение немного отличалось. Так, по их мнению, гарантии социальной стабильности и профессионального развития как мотивы выступают наиболее значимыми.

Поддерживая тезис о том, что мотивация служащих выступает решающей при оценке муниципальной службы в целом, рассмотрим требования, которые предъявляют граждане к самим служащим (табл. 2).

[1] Ухтомский А.А. Доминанта. - СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

[2] По результатам массового опроса населения, проведенного в рамках социологического исследования, посвященного актуальным проблемам функционирования и развития местного самоуправления в Российской Федерации. Ноябрь – декабрь 2014 года. Всего опрошено 1120 респондентов из числа населения в 20 субъектах Российской Федерации во всех Федеральных округах, в том числе: в республиках Кабардино-Балкария, Саха - Якутия, Северная Осетия - Алания, Тыва, Удмуртская, Хакасия, краях Краснодарском, Хабаровском, областях Белгородской, Брянской, Волгоградской, Московской, Новосибирской, Орловской, Псковской, Саратовской, Ульяновской, Челябинской, гг. Москва и Санкт-Петербург. Руководитель исследования - д.с.н., проф. Магомедов К.О.

[3] Местное самоуправление в Российской Федерации: проблемы функционирования и развития / Материалы социологического исследования. Октябрь–декабрь 2014 года / Руководитель исследования Магомедов К.О. – М.: ИГСУ РАНХиГС, 2015. – 47 с.

Таблица 2 – Мнения об основных требованиях, которым должны удовлетворять муниципальные служащие (можно было выбрать несколько вариантов ответов).

Table 2 – Opinions on the basic requirements that must be met by municipal employees (several options could be chosen for answers)

Требования к муниципальным служащим	Респонденты	Эксперты
1. профессионализм	73,3	86,7
2. образованность	**50,4**	63,8
3. коммуникабельность, умение наладить связь с населением	**43,1**	43,3
4. справедливость	**35,7**	28,7
5. социальная ответственность	**35,1**	46,0

Основные стимулирующие факторы повышения эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих в представлениях населения и экспертов имеют определенные различия (табл. 3).

Таблица 3 – Оценка факторов, способных в наибольшей степени стимулировать эффективность служебной деятельности муниципальных служащих (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

Table 3 – Evaluation of the factors that can most stimulate the efficiency of the performance of municipal employees (several options could be chosen for answers)

Факторы стимулирования	Респонденты	Эксперты
1. материальное поощрение	56,1	53,3
2 возможность карьерного роста	47,3	62,7
3. боязнь потерять работу	31,8	37,4

Оценочные позиции респондентов и представителей экспертной группы показывают, что они отдают предпочтение положительным мотиваторам (материальным и профессионально-статусным). Однако отрицательная мотивация, проявляющаяся как угроза наказания, особенно связанного с лишением профессионального статуса, не исключается. Отметим, что эффективность угрозы уголовной или административной ответственности отметили менее четверти респондентов и пятая часть экспертов. Считаем, что положительная мотивация в качестве инструмента повышения авторитета местных органов власти может и должна использоваться более активно.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что в муниципальной службе должна быть сформирована система мотивации в каждом органе местного самоуправления. Такой подход позволит не только создать действующий эффективный и прозрачный механизм материального поощрения служащих, но и обеспечить работу по формированию резервов управленческих кадров с последующим назначением на более высокие должности муниципальной службы.

Исследование проблем функционирования и развития муниципальной службы в Российской Федерации обнаруживает, что большинство (39,3%) респондентов называют «повышение степени социальной ответственности местного самоуправления перед своими гражданами

(населением муниципального образования)» наиболее приоритетным направлением развития системы местного самоуправления, однако в качестве основной причины, влияющей на снижение социальной ответственности муниципальных служащих, указывают «ориентацию на реализацию личных корыстных интересов» (44,3%), а наиболее важными факторами, обуславливающими взяточничество и коррупцию среди работников местного самоуправления выбирают «особенность характера – не упускать возможности извлечения личной выгоды из своего служебного положения» (35,2%) и «желание полностью обеспечить себя «здесь и сейчас» (44,4%)[1]. Данные исследования реального «набора» потребностей муниципальных служащих одного из субъектов РФ (Омск) выявляют следующие стремления: к достижениям, самореализации, материальному вознаграждению, признанию и профессиональному успеху, к власти и влиятельности, потребности в общении и социальных контактах[2].

При анализе мотивации на муниципальной службе выяснено, что она строится на системе материального вознаграждения и возможностях построения карьеры, т.е. особо актуализируются потребности в деньгах и власти». «Материальное обеспечение», «доступ к власти» и «полезные связи» как ведущие мотивы в карьере региональных управленческих кадров определяют большинство респондентов из Орла[3]. Этот некомплиментарный «арсенал» косвенно подтверждается равнодушием к социальным последствиям собственной деятельности, прагматичным использованием и даже искажениями данных социологических исследований[4].

Прослеживаемая тенденция не сообразуется со служением обществу, здесь очевидна «доминанта на себе»[5]. Игнорирование показателей неблагополучия как следствия просчетов, ошибок, неудач в частной жизни называют «психологической защитой», «избеганием». Но там, где обеспечивается качество жизни многих, такие приемы уже не диагноз, вызывающий сочувствие, но – приговор, лишающий доверия.

Социальная активность «правителя» любого уровня в значительной степени детерминируется его внутренними установками (мотивами и ценностями), но ответственность за благополучие Другого обязывает к моральной рефлексии и, может быть, коррекции субъективных предпочтений.

Отдаем себе отсчет, что такой подход мало связан с рациональностью, столь свойственной управлению, но обратимся к аргументации. Р. Коллинз подвергает сомнению всесильность рациональности как общественного договора, поскольку субъекты договора могут попросту его не выполнять (игнорировать, имитировать). Мало того, «чистая рациональность» – это именно пренебрежение договором ради собственной выгоды. Если бы наш мир был совершенно рациональным, предполагает Р. Коллинз, «никто и никогда не смог бы войти в общественный договор, и мир состоял бы из изолированных индивидов, вечно подозревающих друг друга»[6].

---

[1] Местное самоуправление в Российской Федерации: проблемы функционирования и развития. / Материалы социологического исследования. Октябрь-декабрь 2014 года. / Руководитель исследования Магомедов К.О. – Москва, ИГСУ РАНХиГС, 2015, – 47 с.

[2] Сейтмухаметова М.В. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих (на примере Омской области): Автореф. дис. канд. соц. наук. – Москва – 2011. – 28 с.

[3] Яшкин С.С. Взаимосвязь информации и мотива в области профессиональной подготовки региональных управленческих кадров / Современные проблемы регионалистики. I-е Мерцаловские чтения (18 июня 2015 г.) / Под редакцией П.А. Меркулова. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – С. 275– 278.

[4] Проказина Н.В. Развитие социологической культуры государственных гражданских служащих в регионе: Автореф. дис. д-ра соц. наук. – Белгород – 2013. - 39 с.

[5] Ухтомский А.А. Доминанта. - СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

[6] Коллинз Р. Социологическая интуиция: Введение в неочевидную социологию. Личностно-ориентированная социология. – М.: Академический проект, 2004.

В основании наших договоров (общественных соглашений, социальных организаций) лежит «нерациональная солидарность», или доверие. «Скачок за пределы рациональности» («корысти») возможен, только если индивид осознает себя членом группы, и таким образом актуализируется «моральное чувство». «В конечном счете удерживают общество воедино не расчеты, а более глубокие чувства». Здесь отважимся предположить, что как психология наконец признала «душу», так социологии предстоит легализовать на своей территории «личность».

Процесс управления мотивацией труда муниципальных служащих представляется необходимым трансформировать, усовершенствовать в «систему управления по ценностям» и заложить в основы системы повышения профессиональной компетентности как социокультурный подход, преобразующий реализацию эго-потребностей в решении поставленных задач (субъективных желаний и интересов, которые, как мы показали выше, далеки от совершенства) в «идеальную цель», детерминирующую активность сотрудника, – «сдвиг мотива на цель»[1]. Только этот вектор профессионального самосовершенствования может привести к гармонии внешнего (служебная задача, обязанность) и внутреннего (субъективная ценность как направленность личности).

Надындивидуальность ценностей – возможность общего поля деятельности команды, организации, службы. Ценности, в отличие от мотивов и интересов, «бесконфликтны». Они могут не пересекаться, не совпадать, даже расходиться изначально, но поддаются коррекции как развитию и принятию, интериоризации в процессе «погружения». Здесь работает «феномен эмоционального заражения». С.Долан и С.Гарсия утверждают: «Если раньше ценности считались «слишком слабой и неустойчивой» концепцией, чтобы включать ее в какой-либо серьезный подход к управлению, то теперь они стали основой организационной стратегии»[2]. При этом авторы отмечают, что корпоративные ценности не навязываются, но транслируются через смысловое поле и эмоциональное отношение к ним. Эта возможность остается действенной не только на ранних стадиях (воспитание ребенка), но и на протяжении всей жизни человека. Здесь «работают» атмосфера коллектива, образец для подражания (лидер, коллеги) и непрерывная трансляция смыслов (специальная, направленная деятельность), поддерживающая значимость ценностей в практике (единство декларируемого и фактического).

Таким образом, проанализировав данные современных социологических исследований, направленных на изучение мотивов и ценностей муниципальных служащих, а также рассмотрев такое актуальное направление современного научного менеджмента, как «Управление по ценностям», мы видим его наиболее перспективным способом совершенствования профессионального становления и повышения компетентности муниципальных служащих. Именно «управление по ценностям» способно стать средством достижения единения в ценностном пространстве взаимодействия и позволит развиваться самостоятельности как добровольному сознательному выбору, исключающему давление и манипуляцию.

Менталитет меняется постепенно, следовательно, можно способствовать желаемым изменениям и приблизить муниципальную службу к достижению единого ценностного уровня (синергетический эффект группы), тем самым обратив деятельность этого органа управления, по формуле С. Долана и С. Гарсия, на принципы «добродетельной жизни», дорожащей этикой социальной системы и своей репутацией безупречной службы обществу.

---

[1] Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.

[2] Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.pretext.ru/images/153_125_i33.pdf?PHPSESSID=e1c6c24b0177dc04c1e11bbd68a9b043

Библиография/ References:

1. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – URL: http://www.pretext.ru/images/153_125_i33.pdf?PHPSESSID=e1c6c24b0177dc04c1e11bbd68a9b043
2. Коллинз Р. Социологическая интуиция: Введение в неочевидную социологию. Личностно-ориентированная социология. – М.: Академический проект, 2004. – 608 с.
3. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.
4. Магомедов К.О. Проблема нравственности государственных гражданских служащих в социологическом измерении // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – М.: Всероссийский центр изучения общественного мнения, 2013. – С.108–113.
5. Мамардашвили М.К. Сознание и цивилизация: Выступления и доклады. – СПб.: Издательская группа «Лениздат», «Команда А», 2014. – 384 с.
6. Местное самоуправление в Российской Федерации: проблемы функционирования и развития // Материалы социологического исследования. Октябрь-декабрь 2014 года / Руководитель исследования Магомедов К.О. – М.: ИГСУ РАНХиГС, 2015. – 47 с.
7. Проказина Н.В. Развитие социологической культуры государственных гражданских служащих в регионе: автореф. … дис. д-ра соц. наук. – Белгород, 2013. – 39 с.
8. Проказина Н. В. Социальный портрет муниципального служащего: общественный вызов и социальная практика // Образование и общество. – 2015. – Т. 2. – № 91. – С. 95 –100.
9. Сейтмухаметова М.В. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих (на примере Омской области): автореф. … дис. канд. соц. наук. – М., 2011. – 28 с.
10. Токоякова Т. Е. Становление муниципальной службы в России // Право: история, теория, практика: материалы III Междунар. науч. конф. – СПб.: Свое издательство, 2015. – С. 45–48. – URL: https://moluch.ru/conf/law/archive/142/8325/
11. Ухтомский А.А. Доминанта. - СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
12. Яшкин С.С. Взаимосвязь информации и мотива в области профессиональной подготовки региональных управленческих кадров // Современные проблемы регионалистики. I-е Мерцаловские чтения / Под редакцией П.А. Меркулова. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – С. 275–278.

1. Dolan, S., Garsiia, S. Upravlenie na osnove tsennostei. Korporativnoe rukovodstvo po vyzhivaniiu, uspeshnoi zhiznedeiatel'nosti i umeniiu zarabatyvat' den'gi v XXI veke [Management based on values. Corporate guidance on survival, successful livelihoods and the ability to make money in the twenty-first century]. – URL: http://www.pretext.ru/images/153_125_i33.pdf?PHPSESSID=e1c6c24b0177dc04c 1e11bbd 68a9b043 (In Russ.)
2. Kollinz, R. (2004) Sotsiologicheskaia intuitsiia: Vvedenie v neochevidnuiu sotsiologiiu. Lichnostno-orientirovannaia sotsiologiia [Sociological intuition: Introduction to non-obvious sociology. Personality-oriented sociology]. – M.: Akademicheskii proekt. – 608 p. (In Russ.)
3. Leont'ev, A.N. (1975) Deiatel'nost', soznanie, lichnost' [Activity, consciousness, personality]. – M.: Politizdat. – 304 p. (In Russ.)
4. Magomedov, K.O. (2013) Problema nravstvennosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh v sotsiologicheskom izmerenii [The problem of the morality of public civil servants in the sociological dimension] // Monitoring obshchestvennogo mneniia: ekonomicheskie i sotsial'nye

peremeny [Monitoring of public opinion: economic and social changes]. – M.: Vserossiiskii tsentr izucheniia obshchestvennogo mneniia. – 108–113 p. (In Russ.)

5. Mamardashvili, M.K. (2014) Soznanie i tsivilizatsiia: Vystupleniia i doklady [Consciousness and civilization: Presentations and reports]. – SPb.: Izdatel'skaia gruppa «Lenizdat», «Komanda A». – 384 p. (In Russ.)

6. Mestnoe samoupravlenie v Rossiiskoi Federatsii: problemy funktsionirovaniia i razvitiia [Local self-government in the Russian Federation: problems of functioning and development] // Materialy sotsiologicheskogo issledovaniia. Oktiabr'-dekabr' 2014 goda [Materials of sociological research. October-December 2014] / Rukovoditel' issledovaniia Magomedov K.O. – M.: IGSU RANKhiGS, 2015. – 47 p. (In Russ.)

7. Prokazina, N.V. (2013) Razvitie sotsiologicheskoi kul'tury gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh v regione [Development of sociological culture of state civil employees in the region: Synopsis of a thesis]: avtoref. … dis. d-ra sots. nauk. – Belgorod. – 39 p. (In Russ.)

8. Prokazina, N.V. (2015) Sotsial'nyi portret munitsipal'nogo sluzhashchego: obshchestvennyi vyzov i sotsial'naia praktika [Social portrait of a municipal employee: social challenge and social practice] // Obrazovanie i obshchestvo [Education and society]. – T. 2. – № 91. – P. 95–100. (In Russ.)

9. Seitmukhametova, M.V. (2011) Upravlenie motivatsiei professional'nogo razvitiia munitsipal'nykh sluzhashchikh (na primere Omskoi oblasti) [Management of motivation for professional development of municipal employees (on the example of the Omsk region)]: avtoref. … dis. kand. sots. nauk. – M. – 28 p. (In Russ.)

10. Tokoiakova, T. E. (2015) Stanovlenie munitsipal'noi sluzhby v Rossii [Formation of the municipal service in Russia] // Pravo: istoriia, teoriia, praktika [Law: history, theory, practice]: materialy III Mezhdunar. nauch. konf. – SPb.: Svoe izdatel'stvo. – P. 45–48. – URL https://moluch.ru/conf/law/archive/142/8325/ (In Russ.)

11. Ukhtomskii, A.A. (2002) Dominanta [The Dominant]. - SPb.: Piter. – 448 p. (In Russ.)

12. Iashkin, S.S. (2015) Vzaimosviaz' informatsii i motiva v oblasti professional'noi podgotovki regional'nykh upravlencheskikh kadrov [Interrelation of information and motive in the field of professional training of regional management personnel] // Sovremennye problemy regionalistiki [Contemporary problems of regional studies]. I-e Mertsalovskie chteniia / Pod redaktsiei P.A. Merkulova. – Orel: Izd-vo OF RANKhiGS. – P. 275–278. (In Russ.)