

Научная статья  
УДК 331.101  
EDN KDATIP

## НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ: ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ

**Мадинат Юнускадиевна Джамалудинова**

Дагестанский государственный университет, Махачкала, Российская Федерация, madina0880@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к нематериальному стимулированию труда в структуре государственной и муниципальной службы. Автором изучены теоретические подходы к решению проблем мотивационного характера, которые были исследованы научным сообществом в последние годы относительно стимулирования труда служащих как на государственном, так и на муниципальном уровне. В результате изучения российской практики в обозначенном направлении и имеющейся актуальной научной базы автор предлагает внедрить в кадровую политику государственного сектора применение отраслевого принципа в процессе профессионализации и специализации служащих. Такой подход позволит учесть территориальный компонент и способствовать интенсификации социально-экономического развития территории.

**Ключевые слова:** нематериальное стимулирование труда, служащий, регион, муниципалитет, территория

**Для цитирования:** Джамалудинова М. Ю. Нематериальное стимулирование труда государственных и муниципальных служащих: территориальный компонент // Развитие территорий. 2026. № 1. С. 29—38. EDN KDATIP.

Economic research

Original article

## INTANGIBLE INCENTIVES FOR THE WORK OF STATE AND MUNICIPAL EMPLOYEES: TERRITORIAL COMPONENT

**Madinat Yu. Jamaludinova**

Dagestan State University, Makhachkala, Russian Federation; telephone: madina0880@mail.ru

**Abstract.** This article examines modern approaches to intangible incentives in the civil service and municipal administration. The author examines theoretical approaches to this issue based on recent research on employee incentives at both the federal and municipal levels. Based on a study of Russian practice and the existing academic literature, the author proposes incorporating a sectoral approach into public sector personnel policy for the professionalization and specialization of employees. This approach will take into account the territorial component and facilitate the intensification of the region's socio-economic development.

**Keywords:** non-material incentives, employee, region, municipality, territory

**For citation:** Jamaludinova M. Yu. Intangible Incentives for the Work of State and Municipal Employees: Territorial Component. Territory Development. 2026;(1):29—38. (In Russ.). <https://elibrary.ru/kdatip>.

### Введение

Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы реализуется на территории Российской Федерации по единым механизмам и принципам, установленным законодательством. При анализе гарантии, преференции и права, которые предусмотрены для служащих государственного и муниципального уровня, установлены

существенные различия в части стимулирования их труда в регионах. Несмотря на то что служащие регионального уровня обладают статусом госслужащих, среди них, как и среди муниципальных служащих, прослеживаются разные факторы стимулирования, которые оказывают влияние на их профессиональную биографию и, следовательно, создают предпосылки к неоднородности



кадровой составляющей государственной системы.

Неоднородность стимулирования труда в отношении государственных и муниципальных служащих по объективным причинам нацелена на вариативность развития их профессионального потенциала. При этом следует учесть, что степень удовлетворения от профессиональной самореализации служащих оказывает существенное влияние и на развитие территорий, на которых осуществляется их деятельность. Эффективность стимулирования труда регионального служащего оказывает влияние на развитие субъекта государства, а эффективность стимулирования труда муниципального служащего отражается на его вкладе в развитие городского или сельского поселения.

В настоящее время наиболее вариативным в системе государственной и муниципальной службы является нематериальное стимулирование труда, так как подобные управленческие решения не предполагают каких-либо специальных бюджетных ассигнований для проведения кадровых мероприятий. Вместе с тем вариативность нематериального стимулирования труда создает сложности при оценке усилий государственного и муниципального служащего в решении территориальных задач социально-экономической значимости.

Унификация подходов к нематериальному стимулированию на государственном уровне позволит сформировать тесную взаимосвязь между профессиональной самореализацией служащего и территорией, а значит, в системе государственной службы можно внедрить инструмент для сопутствующего прогнозирования развития региональной или муниципальной территории. Ввиду того, что законодательно государственная и муниципальная служба отделены правовыми механизмами и принципами перераспределения бюджетных средств, имеет смысл провести сравнительный анализ нематериального стимулирования между государственными и муниципальными служащими с целью выявления условий, при которых возможна унификация подходов к повышению эффективности усилий служащих при развитии территорий.

#### **Теоретические предпосылки к унификации подходов нематериального стимулирования труда государственных и муниципальных служащих**

Исследования в сфере нематериального стимулирования труда служащих имеют боль-

шое значение, так как принятие управленческих решений, повышающих производительность труда, позволяет существенно экономить ресурсы государственного учреждения.

В свое время Гэри Стенли Беккер отметил, что инвестиции в человеческий капитал более экономически оправданы, чем инвестиции в доходные направления: например, в финансовые продукты. Под инвестициями в человеческий капитал экономист подразумевал накопление профессионального опыта, образование сотрудника, доступ к информации, охрану здоровья на рабочем месте, а также географическую мобильность. Исходя из выводов упомянутого экономиста, становится наглядной ценность нематериального стимулирования труда [1]. На современном этапе в научном сообществе многие представители экономической науки продолжают рассматривать проблему оптимизации кадровой политики в государственной системе на национальном и региональном уровне в контексте ценностей инвестиций в человеческий капитал.

В частности, Е. В. Вашаломидзе среди инструментов стимулирования выделяет роль социального пакета на мотивацию служащих независимо от государственной или муниципальной принадлежности [2]. Социальный пакет как гарантия, согласно мнению автора, должен сохраняться в неизменном виде. Сущность социального пакета состоит в создании конкурентоспособных условий труда, которые позволяют служащему более активно участвовать в социально-экономических преобразованиях на территории и таким образом применить возможности профессиональной самореализации.

По мнению ученых Э. Р. Дильманбетовой и В. А. Романова, процесс развития нематериального стимулирования труда служащих как направление относится к эволюции человеческих ресурсов [3]. На фоне постоянно меняющихся условий руководители государственных организаций достаточно часто вынуждены принимать решения исходя из текущей ситуации и имеющихся возможностей. Особенно наглядным выступил период борьбы с коронавирусной инфекцией, когда многие руководители учреждений принимали самостоятельные уникальные управленческие решения с целью сохранения эффективности труда сотрудников.

Наиболее вариативными управленческими решениями кадрового назначения оказались нововведения в муниципалитетах. Авторы объясняют сложившуюся ситуацию тем, что

политику нематериального стимулирования труда на муниципальном уровне на практике сложнее осуществить ввиду специфики оплаты труда служащих и насущной проблемы текучести кадров. Таким образом, нематериальное стимулирование муниципальных служащих городских и сельских поселений является не вспомогательным ресурсом, а вынужденным подходом в целях сохранения кадрового потенциала.

Некоторые представители научного сообщества, в том числе Е. Ю. Попенко, считают, что фундаментом нематериального стимулирования труда служащих как на федеральном, так и на муниципальном уровне являются условия профессиональной деятельности [4]. Учитывая разнородность экономических, климатических, географических и иных условий, в рамках которых осуществляется деятельность служащих, нематериальные подходы затрагивают преимущественно такие аспекты, как стабильность государственной службы, возможность повысить свою значимость при решении общественных проблем, реализация собственных потребностей, в том числе затрагивающих условия жизни на территории профессиональной самореализации, а также укрепление престижа статуса гражданского служащего. Подход упомянутого автора может способствовать разработке решения при обеспечении унификации нематериального стимулирования труда служащих с учетом социально-экономического развития территории.

Многие исследователи увязывают проблему стимулирования труда в структуре государственной системы с мотивацией служащих и качеством их профессиональной активности. Например, Н. Б. Бячкова отмечает, что какое-либо стимулирование труда в структуре государственной и муниципальной службы ограничено законодательными актами. Соответственно, заработная плата таких работников зафиксирована в бюджете [5]. Тем не менее для коллектива государственных учреждений немаловажное значение имеют деструктивные проявления, которые неизбежны при взаимодействии служащих друг с другом. Под таким проявлением подразумевается микроклимат, низкий уровень оснащения рабочих мест или отсутствие взаимосвязи между размером заработной платы и конечным результатом. На практике деструктивных проявлений может быть много, и не всегда они спрогнозированы или предупреждены руководством. Автор также выделил ряд подходов, которые позволяют сохра-

нять мотивацию труда при условии принятия корректных управленческих решений. Среди таких подходов исследователь называет непрерывность стимулирующей политики, стабильность государственной службы, ориентацию на результат и учет степени ответственности [5].

Если одни исследователи склонны осуществить научный поиск посредством углубления в отдельные компоненты кадровой политики и сопоставлением таких компонентов с эффективностью, как можно заметить на примере изысканий Н. Б. Бячковой, то другие исходят из комплексности проблем, обнаруживаемых в процессе стимулирования труда государственных муниципальных служащих. При этом в научной работе Н. В. Коретникова и Т. Н. Субботиной стимулирование труда государственных и муниципальных служащих рассматривается как система мотивации. Отношение к стимулированию труда как системному явлению позволяет ориентироваться не на возможности (например, экономические или технические), а на человеческий капитал [6].

Таким образом, как утверждают упомянутые авторы, государственное учреждение становится социально ориентированным, так как мотивационная составляющая эффективности труда базируется на потребностях и способностях сотрудников. А особенностью систематизации мотивации труда в системе государственной и муниципальной службы в таком случае является неизбежность применения экономических методов на всех этапах реализации кадровых мероприятий. Независимо от сущности методов необходимо констатировать, что удовлетворение потребностей или реализация способностей часто выражается в затратах финансового характера, что для государственной системы формирует необходимость разработки таких решений, которые бы не затрагивали бюджетные ассигнования, но в то же время обеспечивали ожидаемый результат.

В научных трудах некоторых авторов направление нематериального стимулирования служащих исследуется как этап кадровой политики, отличающейся элементами совершенствования или реорганизации. В частности, Е. А. Шуваева исходит из целесообразности погружения в мотивационную составляющую государственных служащих, формируемую на основе сопутствующих потребностей работников учреждений. Согласно мнению этого автора, нематериальное стимулирование труда в виде мероприятий или

условий труда уместно в том случае, если базовые потребности служащих удовлетворены. Например, государственный или муниципальный служащий удовлетворен механизмом формирования фонда заработной платы и ее увеличением по итогам его достижений, однако испытывает потребность в повышении собственной значимости при обеспечении общественных преобразований [7]. Если базовые потребности относятся к так называемым ожиданиям первого порядка (заработная плата, комфортные условия труда, защита прав и интересов и др.), то потребности, относящиеся к сопутствующим ожиданиям (важность выполняемых задач, дополнительные льготы, признание и др.), следует рассматривать в контексте кадровых мероприятий как компоненты второго порядка.

Исследования Е. А. Шуваевой в сфере кадровой политики в структуре государственной системы в основном посвящены отдельным узконаправленным аспектам нематериального стимулирования труда. Автор А. С. Тимченко на основе сопутствующих потребностей служащего выявляет тесную взаимосвязь между управленческими решениями и постоянными компонентами, которые становятся условиями труда, хотя по своей сути остаются инструментом нематериального стимулирования [8]. Так, поощрение по результатам реализации социально значимого проекта может стать постоянным и прогнозируемым подходом к нематериальному стимулированию труда в конкретизированном учреждении.

Стандартно предлагаемый А. С. Тимченко подход к трансформации однократного управленческого решения условий труда в качестве нематериального стимулирования на практике реализуется не во всех учреждениях и не всеми руководителями. Однако оптимизированная система нематериального поощрения может стать решающим фактором при обеспечении эффективности труда среди служащих. Как утверждает автор А. М. Тамбовцев, одним из решений нематериального стимулирования как условия труда может стать внедрение механизмов, отвечающих за ускорение профессионального развития служащего, который изъявляет желание получить право претендовать на вышестоящую или более ответственную позицию [9].

Исследования в сфере нематериального стимулирования труда среди зарубежных представителей научного сообщества также заслуживают внимания. Например, М. С. Ellickson

и К. Logsdon утверждают, что для муниципальных служащих определяющим фактором является окружающая среда. В системе государственной службы факторами окружающей среды обозначаются корпоративный дух, возможность карьерного роста, удовлетворенность оценкой эффективности работы, качество отношений с руководством и др. [10] В свою очередь, J. Kim обнаружил, что эффективность нематериального стимулирования труда служащих начинается с эффективности показателей деятельности организации [11]. Кроме стандартных подходов к поощрению служащих в системе государственного сектора должны совершенствоваться правила организационного поведения и реагирования на возникающие риски. Учет таких правил оказывает существенное влияние на мотивацию служащих, которые вынуждены осуществлять многие действия на рабочем месте в условиях отсутствия альтернативы или гибкости принятия текущих решений.

Следует отметить, что достаточно редко как в отечественных, так и в зарубежных исследованиях изучается вопрос об обеспечении равной ценности среди служащих государственных и муниципальных организаций. В частности, N. Tebbe рассматривает важность закрепляемой в конституционном праве нормы о свободе совести и слова, а также защите достоинства при взаимодействии служащего с тем или иным аспектом общественных преобразований. Хотя в российской практике прослеживается законодательная защищенность служащих от любых форм дискриминации и насилия, смысл равных ценностей, согласно мнению N. Tebbe, состоит в обязательности совпадения ценностей служащего с точкой зрения официальной позиции органов власти в контексте свобод, установленных в конституционном праве [12]. Из этого следует, что в условиях многонациональности Российской Федерации принцип равных ценностей в качестве подхода к нематериальному стимулированию труда должен в обязательном порядке учитываться и соблюдаться в кадровой политике государственного сектора. Это значит, что кадровые мероприятия должны разрабатываться учреждениями в целях формирования условий для соответствия ценностей служащего с точки зрения функционирующего органа власти на определенной территории.

Таким образом, подходы к нематериальному стимулированию труда в научной среде отличаются погружением в отдельные ком-

поненты или попыткой изучения мотивации труда как системы действий. Как среди отечественных, так и зарубежных исследователей встречаются лишь единичные научные работы, которые разделяют кадровую политику среди государственных и муниципальных служащих. Акцентирование внимания в пользу подходов и каких-либо инструментов мотивационной составляющей путем внедрения нематериальных компонентов в государственном секторе в настоящее время фактически не учитывает территориальный аспект. На фоне общих законодательных гарантий, прослеживаемых в российской практике государственной и муниципальной службы, нематериальная составляющая зависит от особенностей социально-экономического развития территории (региона или муниципалитета). Соответственно, существующие научные поиски в сфере нематериального стимулирования труда необходимо обобщить и систематизировать при разработке универсального решения обеспечения эффективности труда служащих с учетом территориального компонента.

### **Российская практика нематериального стимулирования труда государственных и муниципальных служащих**

Согласно законодательству, российская практика на федеральном, региональном и муниципальном уровне включает следующие виды нематериального стимулирования труда служащих: применение однократных и системных видов нематериального поощрения; выделение значимости усилий служащего в коллективе и обществе; формирование корпоративной культуры; развитие дополнительных компетенций; ориентацию на достижение эффективных результатов; планирование профессионального становления служащего; изменения в личностной структуре служащего; формирование взаимосвязи между мотивацией и системой ценностей.

Обозначенные виды нематериального стимулирования предусмотрены в законах о государственной и муниципальной службе. На практике региональные и муниципальные нормативные акты содержательно совпадают с соответствующим федеральным законодательством, что разъясняется обязательностью соответствия правового содержания нормативным документам федерального значения.

Если рассматривать территории муниципалитетов, то нематериальное стимулирование труда служащих в основном осуществляется посредством объявления благодарности,

вручения благодарственного письма или почетной грамоты, ценного подарка, а также награждения орденом, присвоения почетных званий и др. На территории субъектов нематериальное стимулирование труда более вариативно, так как кадровые мероприятия сопряжены с более существенными финансовыми возможностями и полномочиями руководителей учреждений.

Тем не менее разным территориям муниципального и регионального подчинения свойственна некоторая самостоятельность при проведении мероприятий, целью которых является нематериальное стимулирование служащих. Так, в Ставропольском крае и некоторых других субъектах среди служащих проводится мероприятие «Диктант Победы» [13]. В Тамбовской области руководство региона поощряет грамотами служащих, которые получили признание за достигнутые социально-экономические результаты в более вышестоящих органах власти [14]. В Республике Бурятия и Удмуртской Республике распространена практика широкого освещения в СМИ информации о сотрудниках региональных и муниципальных органов власти [15; 16]. В Оренбургской области, Республике Башкортостан и Республике Мордовия внедряются такие поощрительные мероприятия, как конкурс на звание лучшего муниципального служащего сельского поселения [17—19].

В целом следует отметить, что в российской практике применение нематериальных способов поощрения государственных и муниципальных служащих не сопряжено с территориальным компонентом. Многие в управленческих решениях зависят от инициативы уполномоченных лиц и общих тенденций в сфере государственной и муниципальной службы. Например, в последние годы по инициативе федеральных органов власти распространяется практика ежегодного чествования муниципальных служащих в рамках дня местного самоуправления. Поощрение за достигнутые результаты как на региональном, так и муниципальном уровне фиксируется на основе достигнутых служащими показателей. Однако достижение таких показателей, как и поощрительные меры в рамках нематериального стимулирования, не предполагает, что в структуре личности служащего изменения произошли в результате его профессионализации на основе погружения в специфику социально-экономического развития территории. Это значит, что если приоритетным направлением для экономики ре-

гиона или муниципалитета является сельское хозяйство, то достижение ожидаемых результатов в указанной сфере, как и итоговое поощрение служащего, не гарантирует, что он стал более компетентным в обозначенной отрасли местной экономики. Профессионализация и специализация в рамках приоритетного направления региональной и муниципальной экономики может стать прогнозируемым универсальным подходом к нематериальному стимулированию труда, так как такой подход призван удовлетворить множественные потребности служащего, которые становятся сопоставимы с целями социально-экономического развития территории.

### **Применение территориального компонента в процессе профессионализации и специализации государственных и муниципальных служащих**

Сущность профессионализации и специализации государственных и муниципальных служащих комплексно обозначается как применение отраслевого принципа, при помощи которого повышается компетентность служащего в важной для территории сфере экономики. Независимо от того, приоритетно ли для региона или муниципалитета сельское хозяйство или промышленность, все поощрительные меры кадровой службы направляются на достижение качественных результатов служащего в виде новых знаний, навыков и умений. В данном случае образуется взаимосвязь между компетентностью служащего и социально-экономическим развитием региона или муниципалитета.

Сопутствующие потребности затрагивают преимущественно значимость служащего в общественном сознании. Соответственно, ориентация поощрительных мер на повышение компетентности в приоритетной экономической сфере на региональном и муниципальном уровне может ускорить процесс удовлетворения такой потребности. Среди поощрительных мер в рамках соблюдения отраслевого принципа, направленного на профессионализацию и специализацию служащих, можно отметить повышение квалификации, получение профессионального образования, обмен опытом, стажировка в другие регионы, муниципалитеты и т. д.

В соответствии с позицией ранее упомянутого экономиста Гэри Стенли Беккера подобные инвестиции в профессиональный потенциал служащих с высокой вероятностью окажутся экономически оправданы при развитии территории. Применение отраслевого

принципа в рамках нематериального стимулирования труда позволяет сохранить социальный пакет служащих, о котором упоминает Е. В. Вашаломидзе. Однако его содержательная часть может быть сопряжена с профессионализацией и специализацией служащих. Так, в социальный пакет можно добавить дополнительное обучение по приоритетным направлениям местной экономики. При этом соблюдение отраслевого принципа как подхода государственного сектора предполагает постепенную эволюцию компетентности служащего в соответствии с социально-экономическим развитием территории, что коррелируется с точкой зрения исследований Э. Р. Дильманбетовой и В. А. Романова.

Ввиду того, что профессионализация и специализация служащих по отраслевому принципу неизбежно влияет на условия труда в части формирования новых образовательных и профессиональных возможностей, следует констатировать, что научные выводы Е. Ю. Попенко применимы в российской практике государственной и муниципальной службы. Переориентация кадровой политики государственного сектора в сторону приоритетной для местной экономики профессионализации и специализации служащих призвана удовлетворить разнообразные потребности служащих, которые затрагивает в своих трудах исследователь Н. Б. Бячкова, т. е. потребности, возникающие после удовлетворения базовых ожиданий.

Внедрение отраслевого принципа на региональном и муниципальном уровне способствует формированию региональной и муниципальной системы мотивации труда, основанной на узконаправленной компетентности всех служащих. С точки зрения Н. В. Коретникова и Т. Н. Субботиной, эти системы соотносятся между собой, так как инвестирование в развитие территории осуществляется через инвестирование в профессиональный капитал. В наибольшей степени применение отраслевого принципа как подхода к нематериальному стимулированию труда служащих совпадает с выводами Е. А. Шуваевой, так как профессионализация и специализация в приоритетном экономическом направлении становятся наглядными, когда базовые и законодательно-гарантированные условия труда служащим обеспечены. Применение отраслевого принципа возможно на всех территориях регионального и муниципального значения ввиду возможности трансформации такого кадрового решения в постоянное условие труда на рабочем месте.

Представим преимущества для развития субъектов и муниципалитетов в результате внедрения в структуру нематериального сти-

мулирования служащих отраслевого принципа профессионализации и специализации (рисунок).



Влияние отраслевого принципа в процессе повышения квалификации служащих на социально-экономическое развитие территории Российской Федерации

The Impact of the Sectoral Approach in Employee Development on the Socio-Economic Development of the Russian Federation

Как показано на рисунке, внедрение отраслевого принципа в процесс профессионализации и специализации государственных и муниципальных служащих с учетом результатов рассматриваемых научных исследований и существующей государственной системы на практике обладает множественными положительными тенденциями для развития территории. Такие тенденции с высокой вероятностью будут носить долгосрочный характер и призваны оптимизиро-

вать существующие подходы к повышению квалификации государственных и муниципальных служащих. Реализация отраслевого принципа нацелена на объединение компетенций таких служащих по совокупному принципу достижения качественных и количественных показателей, начиная с экономики муниципалитета и в дальнейшем трансформируясь в экономику региона, а также государства.

## Заключение

Нематериальное стимулирование труда государственных и муниципальных служащих возможно адаптировать в соответствии с экономическими процессами, с которыми взаимодействуют такие служащие в своей практике. Эффективность обозначенных видов поощрения не вызывает сомнений и не требует научного переосмысления. Однако целесообразно совершенствовать нематериальную составляющую в структуре кадровой политики таким образом, чтобы служащий ощущал сопричастность с благополучием территории, на которой осуществляет свою деятельность. При этом обозначенная сопричастность должна стать ядром не только

нематериального стимулирования труда как направления, но и кадровой политики государственного сектора в целом. Причина состоит в том, что сопричастность с качественными и количественными результатами развития территории способна изменить подход служащих к пониманию компетентности. Реализация отраслевого принципа в процессе профессионализации и специализации государственных и муниципальных служащих тесно связана с развитием территории, что коррелируется с задачей формирования сопричастности служащего с регионом или муниципалитетом, а также удовлетворением его потребностей в сфере повышения значимости прилагаемых им усилий.

## Список источников

1. Teixeira P. N. Gary Stanley Becker (1930—2014). Economics as a Study of Human Behaviour // History of Economic Ideas. 2014. Vol. 22, no. 2. P. 9—22.
2. Вашаломидзе Е. В. Оплата и стимулирование повышения эффективности труда государственных гражданских служащих // Социально-трудовые исследования. 2024. № 3 (56). С. 63—72. DOI: 10.34022/2658-3712-2024-56-3-63-72
3. Дильманбетова Э. Р., Романов В. А. Способы развития мотивации у государственных и муниципальных служащих // Вестник экспертного совета. 2022. № 1 (28). С. 45—53.
4. Попенко Е. Ю. Мотивация и стимулирование персонала органов государственной власти // Форум молодых ученых. 2021. № 10 (62). С. 97—101.
5. Бячкова Н. Б. Проблемы трудовой мотивации государственных служащих // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 2. С. 103—105. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.14.66.029
6. Коретников Н. В., Субботина Т. Н. Создание системы мотивации труда и принципы мотивации в государственном и муниципальном управлении // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5—2. С. 81—85. DOI:10.24412/2411-0450-2021-5-2-81-85
7. Шуваева Е. А. Формирование и совершенствование системы мотивации труда государственных служащих // Вестник науки. 2024. № 5 (74). С. 956—960.
8. Тимченко А. С. Ведущие детерминанты активности профессиональной деятельности государственных служащих региональных органов власти // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2021. № 4 (289). С. 79—84. DOI: 10.53598/2410-3691-2021-4-289-79-84
9. Тамбовцев А. М. Совершенствование механизмов стимулирования карьерного развития персонала государственной службы // Инновационная наука. 2023. № 12—1. С. 108—109.
10. Ellickson M. C., Logsdon K. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees // State & Local Government Review. 2001. Vol. 33, no. 3. P. 173—184. DOI:10.1177/0160323X0103300302
11. Kim J. Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector // Public Administration Review. 2010. Vol. 70, no. 1. P. 38—49. DOI:10.1111/j.1540-6210.2009.02109.x
12. Tebbe N. The Principle and Politics of Equal Value // Columbia Law Review. 2021. Vol. 121, no. 8. P. 2397—2482.
13. Администрация Петровского муниципального округа Ставропольского края. URL: [https://petrgosk.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti\\_3567.html?ysclid=m9ws5axoem829947807](https://petrgosk.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_3567.html?ysclid=m9ws5axoem829947807) (дата обращения: 17.05.2025).
14. Сельская Новь : портал. URL: <https://gazetaznamenka.ru/news/society/2025-04-21/munitsipalnye-sluzhaschie-znamenskogo-okruga-otmechayut-professionalnyy-prazdnik-278586?ysclid=m9wtezx1lb633277185> (дата обращения: 17.05.2025).
15. Байкальские зори : сетевое издание. URL: <https://baikzori.ru/articles/media/2023/4/20/na-munitsipalnoj-sluzhbe-15-let/> (дата обращения: 17.05.2025).
16. Знамя Октября : газета. URL: [https://ukam-gazeta.ru/rubrics/obshchestvo/220330-my\\_dolzhny\\_sluzhit\\_lyudyam/](https://ukam-gazeta.ru/rubrics/obshchestvo/220330-my_dolzhny_sluzhit_lyudyam/) (дата обращения: 17.05.2025).
17. Ural-Gazeta.Ru : сетевое издание. URL: <https://ural-gazeta.ru/2022/12/26/ilekchanka-stala-luchshej-munitsipalnoj-sluzhashhej-selskogo-poseleniya-po-orenburgskoj-oblasti/> (дата обращения: 19.05.2025).

18. *Общественно-политическая* газета Белебеевского района. URL: [https://belizvest.ru/news/novosti/2024-04-23/luchshiy-sluzhaschiy-selskogo-poseleniya-iz-belebeevskogo-rayona-3739664?utm\\_source=yandex.ru&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=yandex.ru&utm\\_referrer=yandex.ru](https://belizvest.ru/news/novosti/2024-04-23/luchshiy-sluzhaschiy-selskogo-poseleniya-iz-belebeevskogo-rayona-3739664?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru) (дата обращения: 19.05.2025).
19. *Органы* государственной власти Республики Мордовия : официальный портал. URL: <https://e-mordovia.ru/glava-rm/novosti/msu/> (дата обращения: 19.05.2025).

## References

1. Teixeira P.N. Gary Stanley Becker (1930–2014). Economics as a study of human behaviour, *History of Economic Ideas*, 2014, vol. 22, no. 2, pp. 9–22.
2. Vashalomidze Ye.V. Oplata i stimulirovanie povsheniya effektivnosti truda gosudarstvennikh grazhdanskikh sluzhashchikh [Payment and incentives for improving the performance of state civil servants], *Sotsialno-trudovie issledovaniya* [Social and Labor Research], 2024, no. 3 (56), pp. 63–72. DOI:10.34022/2658-3712-2024-56-3-63-72
3. Dilmanbetova E.R., Romanov V.A. Cposobi razvitiya motivatsii u gosudarstvennikh i munitsipalnikh sluzhashchikh [Methods for developing motivation among state and municipal employees], *Vestnik ekspertnogo soveta* [Bulletin of the Expert Council], 2022, no. 1 (28), pp. 45–53.
4. Popenko Ye.Yu. Motivatsiya i stimulirovanie personala organov gosudarstvennoi vlasti [Motivation and incentives for personnel of government agencies], *Forum molodikh uchenikh* [Forum of Young Scholars], 2021, no. 10 (62), pp. 97–101.
5. Byachkova N.B. Problemi trudovoi motivatsii gosudarstvennikh sluzhashchikh [Problems of labor motivation of civil servants], *Journal of Monetary Economics and Management*, 2024, no. 2, pp. 103–105. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.14.66.029
6. Koretnikov N.V., Subbotina T.N. Cozdanie sistemi motivatsii truda i printsipi motivatsii v gosudarstvennom i munitsipalnom upravlenii [Development of a labor motivation system and principles of motivation in state and municipal administration], *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 2021, no. 5–2, pp. 81–85. DOI:10.24412/2411-0450-2021-5-2-81-85
7. Shuvaeva Ye.A. Formirovanie i sovershenstvovanie sistemi motivatsii truda gosudarstvennikh sluzhashchikh [Development and improvement of the system of motivation of civil servants], *Vestnik nauki* [Science Herald], 2024, no. 5 (74), pp. 956–960.
8. Timchenko A.S. Vedushchie determinanti aktivnosti professionalnoi deyatelnosti gosudarstvennikh sluzhashchikh regionalnikh organov vlasti [Leading determinants of professional activity of civil servants of regional government bodies], *Vestnik Adigeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Regionovedenie: filozofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kulturologiya* [Bulletin of Adyghe State University. Series: Regional Studies: Philosophy, History, Sociology, Jurisprudence, Political Science, Cultural Studies], 2021, no. 4 (289), pp. 79–84. DOI: 10.53598/2410-3691-2021-4-289-79-84
9. Tambovtsev A.M. Covershenstvovanie mekhanizmov stimulirovaniya karernogo razvitiya personala gosudarstvennoi sluzhbi [Improving mechanisms for stimulating career development of civil service personnel], *Innovatsionnaya nauka* [Innovative science], 2023, no. 12–1, pp. 108–109.
10. Ellickson M.C., Logsdon K. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *State & Local Government Review*, 2001, vol. 33, no. 3, pp. 173–184. DOI:10.1177/0160323X0103300302
11. Kim J. Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector, *Public Administration Review*, 2010, vol. 70, no. 1, pp. 38–49. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02109.x
12. Tebbe N. The Principle and Politics of Equal Value, *Columbia Law Review*, 2021, vol. 121, no. 8, pp. 2397–2482.
13. Administratsiya Petrovskogo munitsipalnogo okruga Stavropolskogo kraia [Administration of the Petrovsky Municipal District of Stavropol Krai]. Available at: [https://petrgosk.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti\\_3567.html?ysclid=m9ws5axoem829947807](https://petrgosk.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_3567.html?ysclid=m9ws5axoem829947807) (accessed: 17.05.2025).
14. Selskaya Nov [Selskaya Nov'] : portal. Available at: <https://gazetaznamenka.ru/news/society/2025-04-21/munitsipalnye-sluzhaschie-znamenskogo-okruga-otmechayut-professionalnyy-prazdnik-278586?ysclid=m9wtezx1lb633277185> (accessed: 17.05.2025).
15. Baikalskie zori [Baikalskiye Zori] : setevoe izdanie [Online publication]. Available at: <https://baikzori.ru/articles/media/2023/4/20/na-munitsipalnoj-sluzhbe-15-let/> (accessed: 17.05.2025).
16. Znamya Oktyabry [Znamya Oktyabrya] : gazeta [Newspaper]. Available at: <https://ukam-gazeta.ru/rubrics/obshchestvo/220330-my-dolzhen-sluzhit-lyudyam/> (accessed: 17.05.2025).
17. Ural-Gazeta.Ru : setevoe izdanie [Online publication]. Available at: <https://ural-gazeta.ru/2022/12/26/ilekchanka-stala-luchshej-munitsipalnoj-sluzhashhej-selskogo-poseleniya-po-orenburgskoj-oblasti/> (accessed: 19.05.2025).
18. Obshchestvenno-politicheskaya gazeta Belebeevskogo raiona [Socio-political newspaper of Belebeevsky district]. Available at: [https://belizvest.ru/news/novosti/2024-04-23/luchshiy-sluzhaschiy-selskogo-poseleniya-iz-belebeevskogo-rayona-3739664?utm\\_source=yandex.ru&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=yandex.ru&utm\\_referrer=yandex.ru](https://belizvest.ru/news/novosti/2024-04-23/luchshiy-sluzhaschiy-selskogo-poseleniya-iz-belebeevskogo-rayona-3739664?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru) (accessed: 19.05.2025).
19. Organi gosudarstvennoi vlasti Respubliki Mordoviya [State authorities of the Republic of Mordovia] : ofitsialnii portal [Official Portal]. Available at: <https://e-mordovia.ru/glava-rm/novosti/msu/> (accessed: 19.05.2025).

**Информация об авторе**

**Джамалудинова Мадинат Юнускадиевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Российская Федерация. E-mail: madina0880@mail.ru

**Information about the author**

**Madinat Yu. Jamaludinova** — Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russian Federation. E-mail: madina0880@mail.ru

Статья поступила в редакцию 18.05.2025; одобрена после рецензирования 30.06.2025; принята к публикации 14.01.2026.  
The article was submitted 18.05.2025; approved after reviewing 30.06.2025; accepted for publication 14.01.2026.