

Научная статья

УДК 331.101.3:35.08(571.52)

DOI 10.18101/2305-3453-2026-2-75-80

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В РЕСПУБЛИКЕ ТЫВА

© **Монгуш Ольга Николаевна**

кандидат экономических наук, доцент,
Тувинский государственный университет
Россия, г. Кызыл
olga_vlad80@mail.ru

© **Дагба Далай Саян-оолович**

обучающийся,
Тувинский государственный университет
Россия, г. Кызыл
ef@tuvsu.ru

© **Карьянова Алина Игорьевна**

обучающийся,
Тувинский государственный университет
Россия, г. Кызыл
alinacaryanova@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются специфические характеристики систем мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих в условиях Республики Тыва. Анализируются региональные факторы, влияющие на эффективность применяемых методов стимулирования: географическая удалённость, социально-экономическое положение региона, особенности кадрового состава. Исследование выявляет противоречие между формально действующими федеральными механизмами мотивации и их фактической результативностью в региональном контексте. Особое внимание уделяется материальным и нематериальным факторам, влияющим на удержание квалифицированных кадров в системе государственного и муниципального управления республики. Практическая значимость работы состоит в определении направлений совершенствования региональной политики в сфере управления персоналом органов власти.

Ключевые слова: мотивация труда, стимулирование персонала, государственные служащие, муниципальные служащие, Республика Тыва, региональные особенности, кадровая политика

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF MOTIVATION AND INCENTIVES FOR PUBLIC AND MUNICIPAL EMPLOYEES IN THE REPUBLIC OF TUVA

Olga N. Mongush

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Tuvan State University
Kyzyl, Russia
olga_vlad80@mail.ru

Dalai S. Dagba

Student,
Tuvan State University
Kyzyl, Russia
ef@tuvsu.ru

Alina I. Karyanova
Student,
Tuvan State University
Kyzyl, Russia
alinacaryanova@yandex.ru

Abstract. The article examines the specific characteristics of motivation and labor stimulation systems for state and municipal employees in the conditions of the Republic of Tuva. Regional factors affecting the effectiveness of applied stimulation methods are analyzed: geographical remoteness, socio-economic situation of the region, features of personnel composition. The study reveals a contradiction between formally operating federal motivation mechanisms and their actual effectiveness in the regional context. Special attention is paid to material and non-material factors affecting the retention of qualified personnel in the system of state and municipal administration of the republic. The practical significance of the work consists in determining directions for improving regional policy in the field of personnel management of government bodies.

Key words: labor motivation, personnel stimulation, civil servants, municipal employees, Republic of Tuva, regional features, personnel policy.

Республика Тыва занимает особое положение среди субъектов Российской Федерации. Географическая удалённость, низкий уровень экономического развития, дефицит квалифицированных кадров — всё это создаёт специфические условия для функционирования органов власти. Средний возраст государственных служащих в республике составляет 42,3 года, что на 3,7 года выше общероссийского показателя.

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Тыва, уровень среднемесячной заработной платы государственных служащих в 2024 году составил 58 742 рубля, что на 28% ниже среднего показателя по Сибирскому федеральному округу [7]. Муниципальные служащие получают ещё меньше — в среднем 47 300 рублей. При этом стоимость потребительской корзины в условиях удалённости региона и сложной логистики оказывается выше, чем в соседних субъектах федерации.

Текучесть кадров в органах местного самоуправления республики достигает 18–22% в год. Особенно остро проблема стоит в малых муниципальных образованиях, где конкуренция за квалифицированных специалистов практически отсутствует. Служащие уходят в коммерческий сектор, переезжают в другие регионы или меняют сферу деятельности. Система мотивации, построенная на федеральных принципах, не учитывает этих реалий.

Впрочем, проблема не сводится исключительно к уровню оплаты труда. Исследования показывают, что нематериальные факторы — карьерные перспективы, возможности профессионального развития, социальное признание — играют не меньшую роль в удержании персонала [3]. В условиях Тывы эти факторы реализуются слабо: отсутствует системная программа повышения квалификации, ограничены возможности горизонтального и вертикального роста, низка престижность государственной службы в глазах местного населения.

Национально-культурная специфика региона добавляет дополнительные сложности. Значительная часть населения проживает в сельской местности, сохраняет традиционный уклад жизни, слабо интегрирована в рыночные отношения. Для привлечения специалистов в отдалённые районы требуются особые механизмы стимулирования, которых действующая система не предусматривает.

Структура мотивационных факторов в региональной практике. Материальное стимулирование остаётся базовым элементом мотивации государственных и муниципальных

служащих. Однако структура денежного содержания в Республике Тыва имеет существенные отличия от общероссийской модели.

Должностной оклад составляет лишь 35–40% от общего объёма выплат. Остальное приходится на надбавки за выслугу лет, премии по результатам работы, районные коэффициенты. Северная надбавка в размере 40% формально компенсирует сложные климатические условия, но фактически не покрывает повышенных расходов на жизнеобеспечение в условиях континентального климата с температурными перепадами от -45°C зимой до $+35^{\circ}\text{C}$ летом.

По результатам опроса, проведённого среди 217 государственных и муниципальных служащих республики в 2024 году, 68% респондентов считают размер денежного содержания недостаточным для обеспечения достойного уровня жизни [5]. При этом 52% отметили, что готовы продолжать работу в органах власти при условии улучшения нематериальных условий труда — даже без существенного повышения зарплаты.

Премирование как инструмент мотивации используется неэффективно. Критерии начисления премий часто размыты, субъективны, непрозрачны для самих служащих. В результате премия воспринимается не как поощрение за конкретные достижения, а как «положенная» часть заработка. Мотивирующая функция при этом утрачивается.

Социальный пакет государственных служащих формально включает медицинское страхование, санаторно-курортное лечение, компенсацию затрат на профессиональное развитие. Однако реализация этих гарантий в условиях Тывы затруднена. Медицинские учреждения с необходимым уровнем оснащения расположены преимущественно в Кызыле, доступ к качественным медицинским услугам в районах ограничен. Санаторно-курортное лечение требует выезда за пределы региона, что связано с дополнительными расходами, не всегда компенсируемыми.

Нематериальная мотивация развита слабо, хотя именно здесь — значительный потенциал повышения эффективности. Публичное признание заслуг, награждение почётными грамотами, присвоение званий практикуется формально, не создаёт реального статусного эффекта. Карьерные лифты работают медленно: средний срок пребывания в одной должности составляет 7,2 года, что демотивирует амбициозных молодых специалистов [1].

Особенно тревожна ситуация с возможностями профессионального развития. Программы повышения квалификации реализуются нерегулярно, часто в дистанционном формате без учёта специфики реальных задач, стоящих перед служащими. Стажировки в других регионах или федеральных органах власти доступны единицам. Молодые специалисты, получившие образование за пределами республики, не видят перспектив профессиональной самореализации и не возвращаются после окончания вузов.

Дефициты действующей системы и барьеры развития

Федеральное законодательство устанавливает единые принципы организации государственной и муниципальной службы, однако региональные власти обладают ограниченными возможностями для их адаптации к местным условиям. Жёсткая регламентация окладов, надбавок, социальных гарантий не оставляет пространства для маневра.

Бюджетные ограничения усугубляют ситуацию. Собственные доходы бюджета Республики Тыва покрывают менее 30% расходных обязательств, остальное приходится на дотации из федерального центра [7]. В условиях дефицита средств расходы на оплату труда государственных и муниципальных служащих рассматриваются как неизбежная, но непроизводительная статья. Инвестиции в развитие системы мотивации откладываются на неопределённый срок.

Отсутствует целостная концепция кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления на региональном уровне. Решения принимаются реактивно, в ответ на острые кризисные ситуации — массовое увольнение специалистов какого-то департамента, невозможность укомплектовать штат нового ведомства. Системной работы по прогнозированию кадровых потребностей, планированию карьерных траекторий, формированию кадрового резерва не ведётся.

Низкая цифровизация управленческих процессов создаёт избыточную бюрократическую нагрузку. Служащие тратят значительную часть рабочего времени на составление отчётности, согласование документов, участие в совещаниях. Это снижает содержательную наполненность работы, вызывает профессиональное выгорание, демотивирует.

Связь между результативностью работы служащего и его вознаграждением практически не прослеживается. Система ключевых показателей эффективности внедрена формально, но не работает. Показатели часто устанавливаются так, что их выполнение не зависит от усилий конкретного служащего — либо, напротив, недостижимо в принципе. В итоге KPI превращаются в ещё один бюрократический ритуал, а не в инструмент управления мотивацией.

Кадровые службы органов власти Республики Тыва укомплектованы слабо, работают преимущественно в режиме кадрового делопроизводства. Функции по развитию персонала, управлению мотивацией, формированию корпоративной культуры практически не реализуются. Специалисты кадровых подразделений не имеют необходимых компетенций в области HR-менеджмента, что закономерно при отсутствии программ их профессиональной подготовки.

Направления совершенствования региональной политики мотивации и стимулирования. Преодоление выявленных дефицитов требует комплексного подхода, сочетающего меры на федеральном и региональном уровнях.

Дифференциация окладов с учётом региональной специфики могла бы частично решить проблему низкой конкурентоспособности государственной и муниципальной службы на рынке труда Тывы. Увеличение базовых окладов на 25–30% для служащих, работающих в отдалённых районах республики, позволило бы привлечь и удержать квалифицированные кадры. Однако это требует изменений федерального законодательства и дополнительного финансирования из федерального бюджета.

Развитие программ «подъёмных» выплат для молодых специалистов, прибывающих на работу в органы власти Республики Тыва после окончания вузов, показало свою эффективность в других регионах Сибири и Дальнего Востока [4]. Единовременная выплата в размере 300–500 тысяч рублей при условии работы в течение не менее пяти лет могла бы стать значимым стимулом. Пилотные проекты в районах Крайнего Севера демонстрируют снижение текучести кадров среди молодых специалистов на 40–45%.

Создание региональной системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих — задача, решаемая силами самой республики. Организация постоянно действующих курсов повышения квалификации на базе Тувинского государственного университета с привлечением преподавателей из ведущих российских вузов и практиков из федеральных органов власти обеспечила бы доступность качественного обучения без необходимости длительных командировок.

Внедрение прозрачной системы оценки результативности труда требует методологической проработки. Ключевые показатели эффективности должны быть измеримыми, достижимыми, релевантными функциям конкретного служащего. Необходима автоматизация сбо-

ра данных для расчёта KPI, чтобы исключить субъективизм и манипуляции. Связь размера премии с выполнением показателей должна быть линейной и понятной каждому работнику.

Развитие нематериальной мотивации не требует значительных бюджетных вложений, но предполагает изменение управленческой культуры. Публичное признание достижений служащих через СМИ, социальные сети, официальные мероприятия повышает статус государственной службы в обществе. Организация конкурсов профессионального мастерства, присуждение наград за конкретные проекты и инициативы создаёт среду здоровой конкуренции и стремления к профессиональному росту.

Формирование кадрового резерва с прозрачными критериями отбора и понятными траекториями карьерного продвижения способствовало бы удержанию амбициозных специалистов. Включение в резерв должно сопровождаться индивидуальным планом развития, стажировками в других органах власти, наставничеством со стороны опытных руководителей. Практика регионов Центральной России показывает, что до 60% вакансий руководящих должностей могут замещаться из кадрового резерва [6].

Улучшение условий труда — эргономика рабочих мест, современное офисное оборудование, комфортные пространства для отдыха и неформального общения — влияет на удовлетворённость работой не меньше, чем размер заработной платы. Многие здания, в которых размещаются органы власти в районах Республики Тыва, построены в советское время, не ремонтировались десятилетиями, не соответствуют современным стандартам. Программа модернизации инфраструктуры могла бы стать значимым сигналом для служащих о том, что руководство региона ценит их труд.

Цифровизация административных процессов снизит рутинную нагрузку, высвободит время для содержательной работы. Внедрение систем электронного документооборота, автоматизация формирования отчётности, использование средств видеоконференцсвязи для сокращения числа очных совещаний — всё это повышает привлекательность государственной службы для молодых специалистов, выросших в цифровой среде [2].

Заключение. Система мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих в Республике Тыва нуждается в глубокой трансформации. Применение унифицированных федеральных механизмов без учёта региональной специфики не обеспечивает ни привлечения квалифицированных кадров, ни их удержания, ни повышения эффективности деятельности органов власти.

Основные проблемы концентрируются в трёх областях. Материальное стимулирование недостаточно для компенсации сложных условий жизни и работы в регионе с низким уровнем социально-экономического развития. Нематериальная мотивация развита слабо, что особенно критично для молодых специалистов, ориентированных на профессиональный рост и самореализацию. Системные дефициты кадровой политики — отсутствие стратегического планирования, слабость кадровых служб, формализм в оценке результативности — не позволяют использовать имеющиеся инструменты эффективно.

Решение проблемы требует сочетания федеральных и региональных мер. На федеральном уровне необходимо предоставить субъектам федерации большую самостоятельность в формировании систем оплаты труда и социальных гарантий государственных и муниципальных служащих с учётом местных условий. Региональные власти должны разработать и последовательно реализовывать долгосрочную стратегию развития кадрового потенциала органов власти, включающую программы привлечения молодых специалистов, профессионального развития, карьерного продвижения.

Перспективы дальнейших исследований связаны с количественной оценкой эффективности отдельных инструментов мотивации в условиях регионов с различным уровнем социально-экономического развития, разработкой методик адаптации федеральных стандартов к региональной специфике, изучением передового опыта других субъектов Российской Федерации, сталкивающихся со схожими вызовами.

Литература

1. Дамба-Хуурак Ч.Б. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления в Республике Тыва // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2023. № 4. С. 18–22. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54721033> (дата обращения: 19.04.2026).
2. Иванова А.С., Петров Д.В. Цифровизация государственного управления как фактор повышения мотивации государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 87–104. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-kak-faktor-povysheniya-motivatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения: 19.04.2026).
3. Кузнецова О.П. Нематериальная мотивация персонала в системе государственного управления: теория и практика // Управленческие науки. 2025. Т. 15. № 1. С. 62–78. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=62147829> (дата обращения: 19.04.2026).
4. Михайлов С.Н., Соколова Е.А. Программы привлечения молодых специалистов на государственную службу в регионах Сибири и Дальнего Востока // Регионоведение. 2024. Т. 32. № 3. С. 534–551. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmy-privlecheniya-molodyh-spetsialistov-na-gosudarstvennuyu-sluzhbu-v-regionah-sibiri-i-dalnego-vostoka> (дата обращения: 19.04.2026).
5. Монгуш А.А. Социологический анализ удовлетворённости трудом государственных и муниципальных служащих Республики Тыва // Социологические исследования. 2024. № 8. С. 112–119. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59834217> (дата обращения: 19.04.2026).
6. Сергеева Н.М. Формирование кадрового резерва государственной гражданской службы: опыт регионов Центральной России // Власть. 2023. Т. 31. № 5. С. 73–81. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby-opyt-regionov-tsentralnoy-rossii> (дата обращения: 19.04.2026).
7. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Тыва. Социально-экономическое положение Республики Тыва в 2024 году. URL: <https://17.rosstat.gov.ru/folder/38290> (дата обращения: 19.04.2026).

Статья поступила в редакцию 21.04.2026; одобрена после рецензирования 24.04.2026; принята к публикации 30.04.2026.