

Балихин Михаил Михайлович

Магистрант

Направление: Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа: Государственная и муниципальная служба

**Текучесть персонала на муниципальной службе: причины, последствия и
направления преодоления**

Аннотация. В статье рассматривается проблема текучести персонала на муниципальной службе как один из ключевых факторов, снижающих эффективность местного самоуправления. На основе анализа данных официальных источников и научных исследований выявляются основные причины высокой текучести кадров, включая неконкурентоспособный уровень оплаты труда, ограниченные карьерные перспективы и недостаточную престижность муниципальной службы. Предлагаются направления совершенствования кадровой политики, ориентированные на удержание квалифицированных специалистов в органах местного самоуправления.

Ключевые слова: муниципальная служба, текучесть кадров, кадровый потенциал, мотивация, удержание персонала, местное самоуправление.

Эффективность муниципального управления напрямую зависит от уровня кадрового обеспечения органов местного самоуправления. Квалифицированные и мотивированные специалисты обеспечивают стабильность, прозрачность и качество принимаемых решений, тогда как дефицит кадров и высокая текучесть создают угрозы для устойчивости муниципальной системы. В условиях возрастающей роли органов местного самоуправления в осуществлении публичных функций задача по их обеспечению высококвалифицированными кадрами приобретает особую актуальность.

Анализ текущего состояния муниципальной службы демонстрирует наличие системных проблем, среди которых особо выделяется высокая текучесть кадров,

особенно среди молодых специалистов. Коэффициент текучести превышает допустимые значения и свидетельствует о неблагоприятной кадровой ситуации.

Кадровая текучесть представляет собой естественный и неизбежный процесс обновления персонала, однако её интенсивность может принимать патологические формы, когда увольнения становятся системными, массовыми и неконтролируемыми. В теории управления персоналом принято различать естественную текучесть (в пределах 5–7% в год), обусловленную объективными причинами - выходом на пенсию, сменой места жительства, переходом на другую работу по индивидуальным мотивам, – и избыточную текучесть, которая наносит прямой ущерб эффективности организации.

Применительно к муниципальной службе, которая является специфическим видом профессиональной деятельности, связанной с реализацией публичных полномочий и работой с населением, проблема текучести приобретает дополнительное измерение. Дело в том, что деятельность муниципального служащего требует не только формальных компетенций, но и глубокого знания местной специфики, выстроенных межличностных отношений с гражданами и коллегами, а также понимания тонкостей регионального законодательства и практики его применения. Все эти элементы формируют так называемый «институциональный капитал», который не может быть передан новому сотруднику в короткие сроки.

В научной литературе выделяются два основных подхода к объяснению причин высокой текучести на государственной и муниципальной службе. Первый - инструментальный - акцентирует внимание на материальных факторах: заработная плата, социальный пакет, жилищные гарантии, пенсионное обеспечение. Согласно этому подходу, ключевой детерминантой увольнений выступает неконкурентоспособность вознаграждения по сравнению с частным сектором. Второй подход – социопсихологический – делает акцент на нематериальных аспектах: признание заслуг, чувство причастности к значимым решениям, возможности самореализации, психологический климат в коллективе, стиль руководства.

На основе обобщения данных официальной статистики, отчётов органов местного самоуправления и научных публикаций, можно выделить четыре основные группы причин текучести муниципальных служащих.

Первая группа – экономические причины. Уровень оплаты труда муниципальных служащих в большинстве регионов Российской Федерации остаётся существенно ниже среднего уровня заработной платы в региональной экономике, особенно в крупных городах, где альтернативные предложения на рынке труда для квалифицированных специалистов (юристов, экономистов, управленцев) являются значительно более выгодными. При этом система надбавок и премий часто оказывается непрозрачной или слабо привязанной к реальным результатам работы, что снижает стимулирующий эффект. К экономическим причинам также относят отсутствие жилищных программ и компенсаций транспортных расходов, что особенно остро стоит в муниципалитетах с обширной территорией.

Вторая группа – организационные причины. Среди них наиболее значимыми являются ограниченные возможности карьерного роста. В структуре муниципальных администраций количество руководящих позиций жёстко ограничено, а повышение в должности часто зависит не от объективных критериев профессионализма, а от субъективных факторов – личных связей, стажа, ожидания освобождения вакансии. Отсутствие чётких, прозрачных и регулярно обновляемых процедур отбора в кадровый резерв порождает у сотрудников ощущение бесперспективности. Также к организационным причинам относится несовершенство системы адаптации новых работников, когда молодой специалист оказывается предоставлен сам себе и не получает необходимой поддержки на начальном этапе профессиональной деятельности.

Третья группа – социально-психологические причины. Сюда входят низкий уровень признания труда муниципальных служащих, в том числе на уровне общественного мнения, отсутствие системы морального поощрения, частые конфликты как с населением, так и внутри коллективов, вызванные высокой нагрузкой и стрессовыми условиями работы. Исследования показывают, что

муниципальные служащие зачастую сталкиваются с необоснованной критикой в СМИ, что формирует у них ощущение «неблагодарной» работы.

Четвёртая группа – имиджевые причины. Муниципальная служба в сознании значительной части общества воспринимается как непрестижная, бюрократизированная и малоперспективная сфера деятельности. Особенно это характерно для молодёжной аудитории, которая в силу своей мобильности ориентирована на динамичный частный сектор или предпринимательство. Престиж профессии формируется под воздействием множества факторов: освещения в медиа, уровня открытости органов власти, практик взаимодействия с гражданами. К сожалению, в текущей информационной повестке позитивные кейсы муниципального управления проигрывают по эмоциональному воздействию критическим материалам [2, с. 34].

Высокая ротация персонала на муниципальной службе порождает целый ряд негативных эффектов, которые могут быть разделены на три уровня: институциональный, экономический и социально-психологический.

На институциональном уровне утрачивается управленческая преемственность. Каждое новое назначение сопряжено с периодами адаптации, обучения и вхождения в должность, в течение которых эффективность работы конкретного участка снижается. При массовых увольнениях нарушаются горизонтальные и вертикальные связи между отделами и управлениями, падает качество межведомственного взаимодействия.

Особенно опасна потеря сотрудников, отвечающих за стратегическое планирование и реализацию долгосрочных муниципальных программ, поскольку их замещение требует длительного времени и значительных ресурсов.

На экономическом уровне органы местного самоуправления несут прямые и косвенные затраты, связанные с проведением конкурсных процедур, обработкой большого количества резюме, организацией собеседований и проверок, а также с оплатой услуг внешних рекрутинговых агентств. Косвенные издержки включают в себя снижение производительности труда в периоды адаптации, рост числа ошибок, связанных с недостаточным знанием нормативной базы, и, как следствие,

повышение административных и судебных издержек при оспаривании решений муниципалитетов.

На социально-психологическом уровне постоянная смена кадров негативно сказывается на климате внутри коллектива, провоцирует тревожность, неуверенность в завтрашнем дне и снижение корпоративного духа [4, с. 79].

Оставшиеся сотрудники перегружаются, что ведёт к профессиональному выгоранию, росту ошибок и дополнительной текучести – образуется порочный круг. Более того, частая ротация должностных лиц, контактирующих с населением, снижает доверие граждан к органам местного самоуправления, поскольку люди не видят стабильности и постоянства, что мешает выстраиванию долгосрочных конструктивных отношений.

Таким образом, последствия высокой текучести имеют системный характер и затрагивают не только внутренние процессы управления, но и внешнюю эффективность муниципальной власти. Это требует осознанного, программного подхода к решению кадрового вопроса.

В практике российских муниципальных образований накоплен определённый положительный опыт по снижению текучести и повышению привлекательности муниципальной службы. Как отмечает О.Х. Аршолоева, внедрение системы наставничества и института кураторства позволило сократить увольнения молодых специалистов в первый год работы на 18%. Важным элементом этой системы стало прикрепление к каждому новому сотруднику опытного наставника, который помогает в освоении должностных регламентов, знакомит с локальной спецификой и сопровождает в решении сложных вопросов [2, с. 33].

Другой успешной практикой, зафиксированной в ряде регионов, стало внедрение системы проектной деятельности, когда сотрудники имеют возможность участвовать в разработке и реализации социально значимых инициатив.

В части материального стимулирования отдельные муниципалитеты начали экспериментировать с эффективными контрактами, в которых чётко определены показатели результативности, а размер премиальных выплат напрямую увязан с их достижением.

Кроме того, активно развиваются инструменты повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Заключение договоров с региональными учебными центрами, организация стажировок в передовых муниципалитетах, а также проведение внутренних семинаров и воркшопов позволяют сотрудникам повышать уровень компетенций без отрыва от основной деятельности.

На основе проведённого анализа можно предложить комплекс мер, направленных на снижение текучести и укрепление кадрового потенциала муниципальной службы. Эти меры целесообразно группировать по трём блокам: экономическому, организационно-управленческому и имиджевому.

Экономический блок предполагает пересмотр системы оплаты труда с ориентацией на среднерыночные показатели в регионе, внедрение дифференцированных надбавок за сложность работы, интенсивность, стаж и результативность. Важно закрепить в локальных нормативных актах чёткие критерии премирования, исключая субъективизм. Наряду с этим рекомендуется развивать компенсационные пакеты, включающие оплату мобильной связи, проезда, аренды жилья для иногородних сотрудников, а также расширять доступ к корпоративным программам добровольного медицинского страхования.

Организационно-управленческий блок включает создание прозрачного кадрового резерва с проведением регулярных конкурсных процедур на включение в него. Целесообразно утвердить график профессионального роста, предусматривающий плановую ротацию без повышения в должности, но с расширением круга обязанностей, что позволяет сотрудникам приобретать новый опыт. Необходимо нормативно закрепить институт наставничества с материальным поощрением наставников за успешную работу с молодыми специалистами. Также важно обеспечить регулярный мониторинг удовлетворённости персонала и выявление факторов риска увольнений на ранних стадиях.

Имиджевый блок нацелен на формирование позитивного образа муниципального служащего в сознании общества. Это может достигаться через активное освещение в местных СМИ успешных практик и проектов, реализованных при участии сотрудников администраций, введение внутренних наград и званий,

проведение дней открытых дверей для студентов и школьников. Отдельное направление – сотрудничество с вузами по созданию базовых кафедр и стажёрских программ, что позволяет формировать у молодёжи интерес к муниципальной службе ещё в период обучения [3].

Предложенные меры не являются исчерпывающими, но их последовательное внедрение, с учётом специфики конкретного муниципалитета, может дать ощутимый результат в течение двух-трёх лет. При этом важнейшим условием успеха является не разовое действие, а формирование полноценной кадровой стратегии, интегрированной в общую стратегию развития территории.

Литература

1. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 28.12.2025) / Собрание законодательства Российской Федерации. 2007. № 10. Ст. 1152.

2. Аршолоева О.Х., Кокорина Т.Н. Кадровая устойчивость муниципальной службы: проблемы формирования и направления совершенствования (на примере администрации г. Улан-Удэ) // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. 2026. № 1. С. 31-35.

3. Каменева Т.Н. Направления повышения престижа муниципальной службы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т.15, № 3. С 224-234.

4. Коваленко Г.В. Состояние кадрового потенциала муниципальных органов управления: современные тенденции и проблемы // Молодой ученый. 2025. № 47 (598). С. 79-81.