

Балихин Михаил Михайлович

Магистрант

Направление: Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа: Государственная и муниципальная служба

Способы удержания персонала в муниципальных органах власти

Аннотация. В условиях возрастающей конкуренции на рынке труда и расширения полномочий органов местного самоуправления проблема удержания квалифицированных кадров приобретает стратегическое значение. В статье рассматриваются основные причины текучести персонала в муниципальных органах власти и систематизируются современные подходы к закреплению специалистов. Предложен комплекс практических мер, направленных на повышение привлекательности муниципальной службы и снижение кадровых рисков.

Ключевые слова: муниципальная служба, удержание персонала, кадровая политика, мотивация, текучесть кадров, карьерный рост, профессиональное развитие.

Кадровая политика в органах местного самоуправления представляет собой совокупность методов, принципов и правил, направленных на развитие кадрового потенциала, создание высококвалифицированного и производительного коллектива в соответствии со стратегическими целями муниципального образования.

Как отмечает Е.И. Колесникова, эффективная кадровая политика способствует созданию благоприятной рабочей среды, снижению текучести кадров и повышению лояльности персонала. Она помогает организации привлекать и удерживать талантливых специалистов, что является ключевым фактором успеха в условиях конкурентной борьбы. Разработка кадровой политики требует тщательного анализа целей и задач организации, учета специфики ее деятельности и организационной культуры[1, с. 85].

В современных условиях успешное развитие органов местного самоуправления в первую очередь зависит от качества кадровой политики. Особое внимание уделяется разработке и внедрению механизмов, способствующих привлечению и удержанию талантливых специалистов, а также созданию условий для их профессионального роста и развития. Ключевым аспектом является формирование системы мотивации, которая стимулирует муниципальных служащих к повышению квалификации, освоению новых знаний и применению инновационных подходов в работе.

Важным направлением кадровой политики является создание эффективной системы оценки деятельности муниципальных служащих. Объективная и прозрачная оценка позволяет выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, определять направления для их дальнейшего развития. Результаты оценки должны использоваться для принятия решений о продвижении по службе, премировании и направлении на обучение.

Анализ научной литературы и исследований позволяет выделить комплекс причин, обуславливающих высокую текучесть кадров и дефицит квалифицированных специалистов в муниципальных органах власти.

Основной причиной оттока кадров является неконкурентный уровень оплаты труда по сравнению с коммерческим сектором. Как показывают исследования, от 44% до 55% муниципальных служащих различных уровней называют неконкурентную заработную плату ключевым фактором снижения мотивации. Наиболее остро эта проблема воспринимается сотрудниками на ведущих должностях (руководители департаментов, комитетов) – 55,1% респондентов отметили данный фактор как значимый.

Значительная часть муниципальных служащих отмечают отсутствие четких перспектив карьерного роста. Исследования показывают, что «карьерная пассивность» муниципальных служащих во многом обусловлена неэффективностью кадрового резерва и формальным подходом к планированию карьеры. Более трети служащих не строят планов на будущее, а декларирование намерения уйти со службы не подкрепляется активными действиями по поиску новой работы.

Высокая нагрузка, многофункциональность обязанностей, а также высокая степень ответственности при относительно скромном вознаграждении создают дополнительное напряжение для сотрудников. Исследования фиксируют следующие проблемные аспекты:

- чрезмерная загруженность на работе отмечается от 41,5% (младшие должности) до 54,1% (ведущие должности) служащих.

- большое количество рутины в работе выделяют от 44,1% до 50,2% респондентов.

- значительное количество проверок со стороны контрольно-надзорных органов воспринимается как серьезная проблема: от 33,1% (младшие должности) до 57,6% (главные должности) служащих.

- риски уголовной ответственности наиболее остро воспринимаются сотрудниками на главных должностях – 50,1% респондентов [4, с. 771].

Преодоление кадрового дефицита требует комплексного подхода, затрагивающего различные аспекты управления персоналом. Как отмечает Г.В. Коваленко, достижение устойчивых результатов возможно только при комплексном применении всех инструментов кадрового менеджмента. На основе анализа современных исследований и практик можно выделить следующие ключевые направления [2, с. 81].

Повышение конкурентоспособности оплаты труда рассматривается как базовое условие удержания кадров. Специалисты рекомендуют пересмотр системы надбавок и премий с привязкой к ключевым показателям эффективности, внедрение гибких систем премирования, а также расширение пакета социальных гарантий – программ добровольного медицинского страхования, компенсации расходов на спорт и отдых, поддержки в решении жилищных вопросов.

Материальная мотивация может включать премии за выполнение ключевых задач, надбавки за сложность работы и участие в проектах повышенной ответственности. Однако, как показывает практика, в муниципальных органах материальная мотивация часто недостаточна, а нематериальные формы поощрения применяются фрагментарно.

Карьерные возможности остаются одним из важнейших факторов удержания перспективных специалистов. Как показывают исследования, значимое влияние на решение о продолжении карьеры оказывает эффективность кадрового резерва. Рекомендуется внедрение индивидуального планирования профессиональной траектории, развитие института наставничества, обеспечение прозрачности конкурсных процедур при замещении вышестоящих должностей.

В ряде муниципальных образований уже реализуются программы, предусматривающие формирование кадрового резерва на замещение вакантных должностей с учетом личных и профессиональных качеств кандидатов. Программные документы также предусматривают ведение реестра муниципальных служащих, что позволяет формировать единую базу данных и повышать прозрачность кадровых процессов.

Особое значение в системе удержания кадров приобретает нематериальная мотивация. Как отмечает Е.И. Колесникова, в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и повышенных требований к качеству публичных услуг, немонетарные методы стимулирования персонала перестают быть вспомогательным инструментом и становятся стратегическим ресурсом управления.

Анализ практик нематериального стимулирования позволяет выделить несколько ключевых направлений:

- профессиональное развитие способствует росту компетентности и ощущению профессиональной перспективы, что проявляется в качественной подготовке документов и освоении новых процедур.

- признание результатов укрепляет служебную репутацию, стимулирует соблюдение стандартов качества и инициативное выполнение задач. Нематериальное стимулирование может реализовываться через публичную и личную благодарность руководства, награждение почетной грамотой, размещение фотопортретов на досках почета.

- наставничество признает опыт сотрудников и снижает адаптационные риски для новых работников, обеспечивая быстрое включение новичков в работу и передачу практических знаний.

- кадровый резерв формирует у служащих понимание карьерной траектории, стимулирует участие в обучении, проектной работе и развитии управленческих навыков.

Проектная деятельность связывает труд с конкретным общественно значимым результатом, поощряет предложение решений и межведомственное взаимодействие.

Важно подчеркнуть, что нематериальная мотивация требует справедливой организационной среды. Как отмечают исследователи, грамотно оформленные благодарности и конкурсы теряют значение при непрозрачном распределении задач, отсутствии обратной связи, протекционизме и формальной оценке труда. Служащий должен понимать, какие результаты признаются значимыми, какие компетенции учитываются при продвижении, как связаны обучение, резерв и карьерная перспектива.

Практика муниципальных образований показывает возможность закрепления инструментов нематериальной мотивации в муниципальных программах с оценкой через конкретные показатели.

Система непрерывного профессионального развития – важнейшее условие удержания кадров. На современном этапе необходимо формирование системного подхода к обучению, включающего как традиционные очные курсы, так и дистанционные формы обучения с использованием цифровых платформ.

Повышение престижа муниципальной службы как социально значимой профессии требует активной коммуникационной стратегии. Важную роль играет работа с молодежью – проведение дней открытых дверей, стажировок, участие в образовательных проектах. В ряде муниципальных образований предусмотрено предоставление возможности прохождения студентами практики в администрациях, что способствует привлечению молодых специалистов и ускорению адаптации вновь принятых работников.

На муниципальном уровне разрабатываются и реализуются программы кадровой политики, включающие конкретные мероприятия по удержанию персонала. Анализ нормативно-правовых актов позволяет выделить следующие системные механизмы.

Мониторинг кадрового состава обеспечивает систематический анализ количественного и качественного состава муниципальных служащих, причин текучести кадров. На основе оценки кадровой ситуации разрабатываются и реализуются конкретные предложения по совершенствованию работы с кадрами.

Формирование и использование кадрового резерва позволяет обеспечивать замещение вакантных должностей из числа подготовленных кандидатов. В ряде муниципальных образований установлены целевые показатели доли вакантных должностей, замещаемых из кадрового резерва.

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка реализуются через организацию курсов профессиональной переподготовки, повышения квалификации, стажировок. На эти цели в муниципальных программах предусматриваются бюджетные ассигнования.

Обеспечение открытости информации о вакансиях и деятельности администрации способствует привлечению кандидатов и повышению доверия к муниципальной службе. Ведение реестра муниципальных служащих позволяет систематизировать кадровую информацию.

Применение цифровых технологий открывает новые возможности для эффективного управления персоналом муниципальных органов. Электронные кадровые системы позволяют отслеживать квалификацию сотрудников, планировать обучение, анализировать эффективность работы и прогнозировать потребности в кадрах. Интеграция HR-аналитики и электронных платформ управления способствует сокращению рутинных процедур, повышает прозрачность процессов и позволяет оперативно реагировать на кадровые дефициты.

Проблема удержания персонала в муниципальных органах власти носит системный характер и требует комплексного подхода. Проведенный анализ показывает, что кадровый дефицит обусловлен совокупностью экономических, организационных и социально-психологических факторов: неконкурентная оплата труда сочетается с отсутствием карьерных перспектив и неэффективностью кадрового резерва, а высокая нагрузка и многочисленные проверки накладываются на низкий общественный престиж муниципальной службы [3, с. 50].

Преодоление этих проблем предполагает реализацию нескольких взаимосвязанных направлений. Базовым условием является повышение конкурентоспособности оплаты труда, однако не менее значимы создание прозрачных механизмов карьерного роста и развитие системы нематериальной мотивации, которая выступает стратегическим ресурсом управления, позволяющим не только удерживать высококвалифицированные кадры, но и формировать организационную культуру, ориентированную на результат. Дополнительными факторами закрепления персонала служат непрерывное профессиональное развитие и формирование позитивного имиджа муниципальной службы.

Практическая реализация данных направлений требует внедрения системного мониторинга кадрового состава, эффективного использования кадрового резерва, адаптации новых сотрудников через наставничество, применения цифровых технологий и методической поддержки. Ключевым условием успеха выступает интеграция всех инструментов в единую программу развития муниципальной службы с четкими показателями эффективности и ресурсным обеспечением, что позволит сформировать профессиональный и мотивированный кадровый состав, способный эффективно решать стратегические задачи развития территорий.

Литература

1. Колесникова Е.И. Специфика деятельности и мотивации государственных и муниципальных служащих // Молодой ученый. 2025. № 47 (598). С. 85-87.
2. Коваленко Г.В. Механизмы повышения эффективности кадрового обеспечения муниципального управления // Молодой ученый. 2025. № 47 (598). С. 81-83.
3. Прусакова А.Н. Особенности понятия и принципов формирования кадровой политики организации // Молодой ученый. 2024. № 37 (536). С. 49-51.
4. Рогач О.В. Карьерные ожидания и установки муниципальных служащих в РФ // Nomothetika: Философия. Социология. Право. 2025. Т. 50, № 4. С. 770–778.