УДК 352.08

Мусулезный Кирилл Олегович, студент 1 курса,
38.04.04 Государственное и муниципальное управление,
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»
Musuleznyi Kirill Olegovich, 1st-year student,
38.04.04 Public and Municipal Administration,
Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education
"International Academy of Business and Management"

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ПРЕОДОЛЕНИЯ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА
IMPROVING THE TOOLS OF NON-MATERIAL MOTIVATION OF MUNICIPAL EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF OVERCOMING THE PERSONNEL SHORTAGE

Аннотация. В статье исследуются научно-практические аспекты оптимизации системы управления человеческими ресурсами в органах местного самоуправления через модернизацию механизмов нематериального стимулирования. В условиях жестких бюджетных ограничений местных бюджетов и растущего кадрового дефицита обосновывается необходимость смещения фокуса с чисто экономических регуляторов на психологические, организационные и профессиональные факторы мотивации. Особое внимание уделено минимизации рисков профессионального выгорания, развитию кадрового бренда муниципальной службы и внедрению прозрачных траекторий карьерного роста. Практическая ценность предложенного подхода заключается в разработке сбалансированной матрицы индикаторов нематериального стимулирования, дифференцированной по группам должностей и увязанной с современными цифровыми платформами обратной связи.

Abstract. The article explores the scientific and practical aspects of optimizing the human resource management system in local governments through the modernization of non-material incentive mechanisms. Under the strict fiscal constraints of local budgets and growing personnel shortages, the author substantiates the necessity of shifting the focus from purely economic regulators to psychological, organizational, and professional motivation factors. Particular attention is paid to minimizing the risks of professional burnout, developing the HR brand of the municipal service, and introducing transparent career growth trajectories. The practical value of the proposed approach lies in the development of a balanced matrix of non-material incentive indicators, differentiated by job groups and linked to modern digital feedback platforms.

Ключевые слова: Молодежная политика, муниципальные служащие, нематериальная мотивация, кадровый дефицит, государственное управление, профессиональное выгорание, кадровый бренд, эффективность менеджмента.

Keywords: Youth policy, municipal employees, non-material motivation, personnel shortage, public administration, professional burnout, HR brand, management efficiency.

Эффективность функционирования органов местного самоуправления и качество предоставления муниципальных услуг населению напрямую детерминируются уровнем профессиональной компетентности, лояльности и вовлеченности кадрового состава местных администраций. В современных условиях масштабных социально-экономических преобразований муниципальная служба сталкивается с беспрецедентным кадровым

дефицитом, вызванным диспропорцией в уровне оплаты труда по сравнению с коммерческим сектором, ростом бюрократической нагрузки и снижением престижа управленческой деятельности на первичном уровне публичной власти. Традиционные подходы к стимулированию персонала, опирающиеся преимущественно на инструменты материального поощрения, обнаруживают свою системную ограниченность ввиду дефицитности местных бюджетов и жесткой регламентации тарифных сеток. В связи с этим возрастает научно-практическая значимость разработки и внедрения гибких, научно обоснованных механизмов нематериальной мотивации, способных удерживать высококвалифицированных специалистов и привлекать перспективные молодые кадры.

Актуальность модернизации кадровой политики в муниципальных образованиях обостряется интеграционными процессами в рамках реформы государственного управления. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» нормативно зафиксировал вхождение органов местного самоуправления в согласованную вертикаль государственной власти, что кардинально повысило требования к исполнительской дисциплине и персональной ответственности служащих. Трансформация правовых рамок требует от муниципальных менеджеров оперативного реагирования на новые вызовы, включая предупреждение синдрома профессионального выгорания сотрудников, вынужденных работать в режиме многозадачности и постоянного взаимодействия с цифровыми системами обратной связи. Реализация Стратегии развития информационного общества и масштабное внедрение платформенных решений обуславливают необходимость пересмотра базовых стимулов, поскольку рутинные операции автоматизируются, а интеллектуальная нагрузка на специалистов возрастает.

В таких условиях классический патерналистский подход к управлению персоналом, рассматривающий нематериальную мотивацию как факультативный элемент, уступает место концепции стратегического развития кадрового бренда муниципальной службы. Долгое время кадровая практика в муниципалитетах сводилась к формальному объявлению благодарностей и вручению грамот по итогам отчетных периодов. Однако событийное поощрение без создания комплексной системы управления талантами, развития корпоративной культуры и обеспечения гибких условий труда не позволяет решить ключевые проблемы: отток амбициозных выпускников вузов в крупные агломерации и старение кадрового ядра. Современная траектория преодоления кадрового голода требует внедрения прозрачных социальных лифтов, формирования индивидуальных планов развития и непрерывного мониторинга психологического климата в коллективах, что позволяет трансформировать мотивационный профиль служащего от пассивного исполнения инструкций к проактивному проектному менеджменту.

Отдельной методологической проблемой остается объективная верификация результативности применяемых инструментов стимулирования, поскольку нематериальные факторы традиционно сложнее поддаются оцифровке и контролю. Внедрение кадровых модулей внутри информационных систем и аналитика платформ обратной связи должны выступать базисом для принятия оперативных решений руководством ведомств. Предлагаемая комплексная система показателей оценки эффективности инструментов нематериальной мотивации муниципальных служащих представлена в таблице 1.

Таблица 1

Система показателей оценки эффективности инструментов нематериальной мотивации

Направление мотивации	**Конкретный инструмент внедрения**	**Базовый цифровой источник верификации данных**
Карьерный рост и развитие	Формирование индивидуальных планов развития и прозрачного кадрового резерва	Автоматизированные информационные системы кадрового учета, реестры резерва

Снижение выгорания	Внедрение гибких графиков работы для некритичных должностей, психологический аудит	Корпоративные порталы, данные ведомственных систем мониторинга рабочего времени
Профессиональное признание	Муниципальные конкурсы мастерства, привязка результатов к личным дашбордам ключевых показателей	Региональные и муниципальные информационные системы оценки эффективности служащих
Корпоративная культура	Развитие внутренних коммуникаций, вовлечение в проектные кросс-функциональные группы	Платформы проектного управления, внутренние социальные сети ведомств
Обучение и адаптация	Программы наставничества для молодых специалистов, цифровые микрокурсы	Образовательные информационные системы, журналы учета прохождения стажировок
Социальное самочувствие	Мониторинг индекса удовлетворенности условиями и содержанием труда	Данные социологических опросов центров управления регионами, анонимные ведомственные анкеты

Применение разработанной матрицы показателей позволяет связать управленческие решения в кадровой сфере с качественными изменениями структуры кадрового потенциала. Например, фиксация стабильно высокого коэффициента текучести кадров в первые полгода работы молодого специалиста становится основанием для немедленной корректировки программ адаптации и усиления института наставничества на местах. В свою очередь, развитие внутренней горизонтальной мобильности позволяет минимизировать риски профессиональной стагнации и удерживать ценных сотрудников без привлечения дополнительных финансовых ресурсов из дефицитного местного бюджета.

Еще одним важным вектором совершенствования выступает легитимизация проектной деятельности служащих. Включение специалистов в межведомственные рабочие группы по благоустройству или реализации молодежной политики дает сотрудникам осязаемое чувство сопричастности к развитию своего города, что компенсирует невысокий уровень базового денежного содержания. Органы местного самоуправления должны использовать современные аналитические модели для выявления скрытых диспропорций в нагрузке между структурными подразделениями, оперативно перераспределяя задачи и обеспечивая баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью сотрудников.

Таким образом, совершенствование инструментов нематериальной мотивации муниципальных служащих в условиях преодоления кадрового дефицита предполагает фундаментальный пересмотр всей кадровой философии на муниципальном уровне. Основой деятельности администраций должен стать переход от административно-командного контроля к модели развивающего управления человеческим капиталом. Практическая ценность предложенного подхода заключается в системной интеграции организационных, психологических и квалификационных индикаторов в единый контур стратегического планирования, что позволяет повысить устойчивость муниципальной службы к внешним конъюнктурным вызовам и обеспечить стабильное воспроизводство управленческих кадров.

Список литературы:

1. Российская Федерация. Законы. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ: [ред. от 28.12.2025] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.
2. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ: [ред. от 09.04.2026] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2025. – № 12. – Ст. 1200.
3. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2024. – № 19. – Ст. 2577.
4. Васильева Е. В., Митрофанова Е. А. Преодоление кадрового дефицита в органах местного самоуправления методами нематериального стимулирования / Е. В. Васильева, Е. А. Митрофанова // Муниципальная служба: правовые и организационные аспекты. – 2025. – № 2. – С. 17–26.
5. Шепель В. М. Синдром профессионального выгорания служащих муниципальных ведомств в условиях цифровизации и реформы публичной власти / В. М. Шепель // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – № 4. – С. 112–119.
6. Кузнецов А. А. Инструменты организационной культуры и развития кадрового бренда местной администрации как стимулы привлечения молодых кадров / А. А. Кузнецов // Вестник экспертного совета. – 2026. – № 1 (36). – С. 40–51.